ADC Moura

Agir para a Igualdade

Narrativa de Prática

Uma Experiência de Construção e Implementação de um **Plano para a Igualdade** na ADCMOURA

Título: "Agir para a Igualdade" - Narrativa de prática
Editor: ADCMoura - Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura
Propriedade: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
Coordenação: Cristina Godinho
Assessoria externa: Iniciativa Positiva
Design e paginação: Sugo Design,Lda.
Impressão: Gráfica Comercial, Lda.
Data da Edição: Junho de 2013
Tiragem: 50 exemplares

Agir para a Igualdade

Narrativa de Prática

Uma Experiência de Construção e Implementação de um **Plano para a Igualdade** na ADCMOURA

ESTRUTURA

1. ENQUADRAMENTO

2. O PROJETO "AGIR PARA A IGUALDADE"

3. CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO

- **a. Visitas de Estudo**
- **b. Sensibilização/Informação**
- **c. Diagnóstico**
- **d. Validação**
- **e. Operacionalização do Plano de Ação para a Igualdade**

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5. REFLEXÕES FINAIS

1. ENQUADRAMENTO

A ADCMoura é um lugar promissor para a introdução das questões da Igualdade de Género (IG) numa perspetiva de mainstreaming de género porque, embora não se considere a necessidade de refletir a temática da IG como um fim em si mesma, a IG é entendida pela associação como uma temática política que é necessário integrar como princípio orientador em qualquer Organização da Sociedade Civil.

Para além da sua implicação direta na política interna da Organização, a reflexão sobre as questões de IG tem efeitos na forma de atuação dos/as técnicos/as, chegando a outros setores da sociedade através da vasta panóplia de ações que a ADCMoura desenvolve junto da comunidade. Todo o processo de construção e de implementação do Plano de Ação para a Igualdade de Género da ADCMoura justifica-se com a efetivação de uma mudança interna, mas também como "(...) uma parceria estratégica na implementação das políticas públicas de igualdade e não discriminação". Esta estratégia de territorialização e integração da perspetiva de género em todos os domínios da ação política nacional, regional e local permitir-nos-á, no âmbito deste IV PNI, fazer a passagem da igualdade de jure para a igualdade de facto." (IV PNI, 2011: 300).

2. O PROJETO "AGIR PARA A IGUALDADE"

O projeto "Agir para a Igualdade" vem ao encontro da necessidade identificada pelo IV Plano Nacional para a Igualdade de Género (IG) de "promover medidas específicas para a capacitação da intervenção das organizações da sociedade civil" neste âmbito, nomeadamente através da implementação da perspetiva de género e não discriminação, quer nas práticas internas quer na sua intervenção com a comunidade. Este projeto é financiado pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) através da tipologia 7.2 - Planos para a Igualdade, do eixo 7 - Igualdade de Género, do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

A participação da ADCMoura no projeto "Igualdade de Género como Exercício da Cidadania", promovido pela Animar entre 2009 e 2010 (tipologia 7.3 do POPH), foi o elemento impulsionador da elaboração deste projeto e permitiu operar uma consciencialização das necessidades da organização na área da promoção da IG. A participação da ADCMoura no projeto "Certificar, Qualificar e Animar o Desenvolvimento Local", promovido pela Animar (POPH), delineou a necessidade de estruturar boas práticas e abriu a auto-análise na associação, embora sem grande sistematização.

O projeto Agir para a Igualdade foi construído com a finalidade de "Definir, estruturar e implementar práticas de igualdade de géneros (IG) na ADCMoura e difundi-las pela comunidade envolvente".

Com tal desiderato, foi assumido como objetivo "Construir e implementar um Plano de Ação para promoção da IG na ADCMoura".

Todo o projeto foi estruturado e desenvolvido de modo a que, ao longo do processo de construção e implementação do Plano de Ação para promoção da IG na ADCMoura, se garantisse o envolvimento dos/as membros dos Corpos Sociais, dos/as colaboradores/as e associados/as.

Com a metodologia traçada e o envolvimento desejado pretendia-se o reforço das relações existentes, assim como um comprometimento de todos para acolher os produtos deste projeto como estratégicos na implementação de uma política de gestão mais igualitária, tanto na ADCMoura como na comunidade em que esta se insere.

A ADCMOURA definiu atividades direcionadas para uma mudança a partir de dentro, tais como: Visitas de estudo para troca experiências; Ações de Informação e Sensibilização para consolidação de conhecimentos; Diagnóstico organizacional para auto-conhecimento; Sessões de validação e reflexão apoiadas numa consultoria externa; Operacionalização e monitorização do Plano para implementação de algumas medidas e afinação do documento; Narrativa de prática para balanço interno e difusão das aprendizagens realizadas.

3. CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto decorreu entre Julho de 2011 e Junho de 2013 e dele resultaram três produtos: o Diagnóstico Organizacional; o Plano de Ação para promoção da IG na ADCMoura e esta Narrativa de prática.

a. Visitas de Estudo

O projeto "Agir para a Igualdade" teve início com a realização de três visitas de estudo a Organizações que também estavam envolvidas num processo semelhante de construção de um Plano para a Igualdade. O objetivo das visitas centrou-se no interesse de conhecer outras experiências em torno da problemática dos Planos para a IG, focando não só a metodologia utilizada, mas também as dúvidas, os receios e as expetativas relativamente à IG nas Organizações de âmbito local.

I » ESDIME - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste (Novembro de 2011)

Apesar de a Esdime se encontrar já numa fase avançada de implementação do Plano para a Igualdade, enquanto a ADCMoura estava ainda no processo inicial de preparação para construção do seu Plano, foi possível constatar a existência de diversas semelhanças ao nível das dúvidas, receios e dificuldades. Esta visita foi, portanto, determinante na forma como se foi desenhando a metodologia de trabalho ao longo do projeto "Agir para a Igualdade". A visita à Esdime despertou a atenção da equipa para a necessidade crucial de construir um processo participado em que a auto-avaliação tivesse um peso basilar na evolução dos trabalhos. No entanto, ficou também claro que, pela complexidade do trabalho que nos propúnhamos realizar, era imprescindível a presença crítica de um elemento externo que estimulasse e ajudasse os/as participantes a (re)avaliarem o percurso e programarem a mudança. A Esdime realizou um pequeno filme e uma publicação com o título *Plano para a Igualdade*, Esdime 2010-2011, enquanto produtos do seu projeto. Estes produtos foram fonte de inspiração para diversas entidades interessadas em percorrer um caminho semelhante, tal como também o foram para a ADCMoura ao longo de todo o processo.

II » TERRAS DENTRO - Associação para o Desenvolvimento Integrado (Fevereiro de 2012)

A Terras Dentro participou no projeto "Igualdade do género como exercício de cidadania" promovido pela ANIMAR e financiado pelo POPH Eixo 7, tipologia 7.3- Apoio Técnico e financeiro a ONG, à semelhança da ADCMoura.

Para ambas as associações o projeto promovido pela ANIMAR representou o ponto de partida para a candidatura à tipologia 7.2 – Planos para a Igualdade.

A Terras Dentro tinha já experiência ao nível do desenvolvimento de ações de promoção da IG na comunidade envolvente, nomeadamente entre as camadas mais jovens.

A visita à Terras Dentro permitiu conhecer o projeto "M.I.G.A – Mais Igualdade do Género no Alentejo", realizado por esta entidade entre 2008 e 2010, financiado pelo POPH, Eixo 7, Tipologia 7.3. O produto resultante deste projecto, *Kit Azul no Rosa*, revelou-se muito útil para a disseminação dos princípios de IG através dos projetos que a ADCMoura tem em execução junto de jovens, nomeadamente cursos PIEF dirigidos a públicos específicos.

Não obstante a sua experiência anterior, constatou-se que a Terras Dentro tem a mesma necessidade de reflexão interna que a ADCMoura e partilha o objetivo de reestruturação de políticas e práticas internas de gestão de RH, de modo a fomentar a harmonização entre a vida familiar, profissional e pessoal.

Os objetivos e expetativas iniciais são semelhantes, mas a metodologia traçada para realização do projeto é divergente. Enquanto a ADCMoura pretendia desenvolver o projeto internamente, recorrendo a apoio externo através de sessões de validação em momentos estratégicos do processo, a Terras Dentro pretendia desenvolver o seu projeto com apoio contínuo de uma entidade especialista externa, envolvendo os RH da associação apenas em colaboração.

Relativamente às dificuldades sentidas também se verificam algumas semelhanças, nomeadamente ao nível da disponibilidade temporal para o envolvimento de todos/as os/as colaboradores/as da associação, assim como, a burocracia inerente à execução do projeto.

Em síntese, podemos afirmar que a visita à Terras Dentro foi muito profícua na fase de desenvolvimento do projeto em que a ADCMoura se encontrava, pois:

- Possibilitou o conhecimento aprofundado do projeto M.I.G.A, assim como facilitou a utilização dos seus produtos para a abordagem da IG junto de públicos específicos na comunidade envolvente da ADCMoura;
- Fomentou a reflexão conjunta acerca da diversidade de metodologias possíveis para projetos de construção de Plano para a Igualdade, com finalidade e expetativas semelhantes;
- Estimulou interações futuras e interajuda no decurso do projeto.

III » CÂMARA MUNICIPAL DE ÉVORA (Fevereiro de 2012)

A visita à Câmara Municipal de Évora (CME) foi muito proveitosa porque permitiu-nos conhecer uma abordagem diferente daquela assumida pela ADCMoura.

O projeto desenvolvido pela CME diverge do projeto traçado pela ADCMoura na medida em que não se circunscreve à construção de um Plano interno para IG, alargando o seu objetivo à implementação de uma política social de Igualdade no Município.

À data da visita, apesar de algumas ações de sensibilização/divulgação já realizadas, a CME encontrava-se ainda a desenvolver o diagnóstico organizacional interno. Não obstante as diferenças na abrangência do projeto, as dificuldades sentidas na obtenção de informação e participação são muito semelhantes àquelas já sentidas pela ADCMoura, embora mais vastas pela abrangência do projeto.

Esta visita foi uma mais-valia para o projeto "Agir para a Igualdade" porque:

- Proporcionou o conhecimento de diferentes ideias e práticas já implementadas pela CME no âmbito deste projeto;
- Possibilitou o estreitamento de laços com uma Organização diferente, as trocas de experiências e partilha de informação;
- Permitiu o acesso a materiais e informação relativamente a metodologias e instrumentos de diagnóstico organizacional.

b. AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO

A ADCMoura tomou a decisão de realizar duas ações de Sensibilização sobre Igualdade de Género e duas ações de Informação, sendo uma delas sobre Comunicação para promoção da IG dentro da Organização e outra sobre Legislação laboral e Responsabilidade social. O propósito da diversidade de ações assentou no desejo de ajustar tanto quanto possível o seu conteúdo aos interesses e necessidades da ADCMoura e dos/as participantes em geral, uma vez que as ações eram abertas à participação da comunidade.

Para esta atividade a ADCMoura contou com a colaboração da CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, por ser uma entidade nacional com reconhecimento e responsabilidade na área da Igualdade de Género em contexto laboral. O Diagnóstico organizacional desenvolvido pela ADCMoura identificou dificuldades para as quais se considerou vantajosa a colaboração da CITE, através de realização de sessões de Informação e Sensibilização construídas à medida das necessidades reconhecidas.
As ações de Informação e Sensibilização tiveram como finalidade contribuir para o desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais no domínio da IG, de modo a que os/as participantes se tornassem facilitadores/as de uma cultura organizacional socialmente responsável, que incorpore a igualdade de género nas suas políticas, procedimentos e práticas.

I » O 1º Ciclo de Seminários de Sensibilização em IG destinado a pessoal técnico e administrativo realizou-se em Setembro de 2012, com o objetivo de habilitar o pessoal técnico e administrativo de uma Organização a proceder à integração transversal da dimensão de género nos planos, medidas e ações, no exercício da sua atividade e das atividades da entidade onde exerce funções.

Sob tal desígnio, esta ação destinou-se a equipas técnicas e administrativas do sector público e privado da comunidade envolvente, assumindo como objetivos específicos:

- Aprender a olhar e a ver a desigualdade e a discriminação entre homens e mulheres nas várias esferas da organização social;
- Entender as razões da desigualdade de género;
- Usar o direito relativo à IG como instrumento para o equilíbrio de poder entre mulheres e homens na organização social;
- Reconhecer a importância da utilização de uma linguagem inclusiva;
- Enquadrar a IG como uma dimensão da Responsabilidade Social, perspetivando o seu tratamento nesse âmbito;
- Desenvolver competências ao nível da implementação de uma política de IG;
- Distinguir boas práticas em matéria de IG no cumprimento do normativo legal;
- Caracterizar as dimensões de IG e sua articulação.

Não obstante a dificuldade de mobilização de participantes internos e externos, os seminários decorreram conforme previsto e a participação do grupo foi reveladora de motivação para a implementação de boas práticas em IG, bem como para apropriação dos princípios e sua disseminação através de outras atividades e projetos.

Os resultados da avaliação da satisfação dos/as participantes relativamente ao 1º ciclo de seminários de Sensibilização em IG foram bastante positivos.

II » O 2º Ciclo de Seminários de Sensibilização em IG destinado a pessoal dirigente realizou-se em Novembro de 2012 e destinou-se a dirigentes de Organizações e membros dos Corpos Sociais.

Esta 2ª ação de sensibilização decorreu nos mesmos moldes da acção anterior, quer em objetivos quer em conteúdos, embora tivesse a pretensão de abordar a temática de modo diferente, atendendo às características específicas das funções exercidas pelos/as dirigentes.

Não obstante a inadequação dos exemplos práticos apresentados durante as sessões, dificultando a transferência dos conceitos para a realidade prática das associações locais, a participação deste grupo também foi reveladora de reconhecimento da importância da temática e de forte motivação para fortalecimento dos princípios de IG dentro da Organização e implementação de boas práticas.

A avaliação global foi positiva, embora no final da ação ainda persistisse a necessidade de conhecer e analisar casos práticos de implementação de medidas de promoção da IG em Organizações semelhantes à ADCMoura.

III » A Ação de Informação "Estratégias de Comunicação (Intra) Organizacional para promoção da Igualdade do Género" ocorreu em Outubro de 2012 e destinou-se a diretores/as e membros dos Corpos Sociais de Associações de Desenvolvimento Local e Instituições de Solidariedade Social, estando aberta à participação de todos/as os/as colaboradores/as da ADCMoura e outras pessoas interessadas pela temática.

Esta ação foi preparada com o propósito de contribuir para a construção de instrumentos de comunicação (intra) organizacional, pelo que foram identificados como objetivos específicos:

- Dominar conceitos básicos relativos à comunicação dentro e fora da Organização;
- Conhecer a importância da existência de uma cultura organizacional e seus valores percebidos por todos/as os/as colaboradores/as da mesma forma;
- Reconhecer que existem diversos meios de comunicação de suporte;
- Revisitar conceitos base sobre IG e sua relação com as questões comunicacionais.

Relativamente à avaliação de satisfação dos/as participantes, a ação de informação ficou abaixo das expectativas no que respeita à aplicabilidade dos conteúdos e à exploração de casos práticos reais. A grande maioria dos/as participantes esperava recolher informação mais prática e ilustrada com casos práticos reais, susceptíveis de discussão.

IV » Ação de Informação "Legislação laboral e Responsabilidade Social nas ADL e IPSS" decorreu em Novembro de 2012 e teve como propósito:

- Enquadrar a igualdade de género como uma dimensão da Responsabilidade Social, perspetivando o seu tratamento nesse âmbito;
- Desenvolver competências ao nível da implementação de uma política de igualdade de género;
- Conhecer o normativo legal no âmbito laboral;
- Distinguir boas práticas em matéria de igualdade de género do cumprimento do normativo legal.

A grande mais-valia da referida ação residiu na análise pormenorizada do Instrumento de apoio à ação inspetiva no combate à discriminação de género no trabalho, a partir da qual foi possível despoletar uma reflexão conjunta acerca das práticas em vigor na ADCMoura e discutir algumas das medidas de promoção da IG possíveis e desejáveis para inclusão no Plano para a Igualdade desta associação. A partir desta ação de informação foram elaboradas pistas para trabalho aquando da operacionalização do Plano para a Igualdade.

A acção correspondeu às expectativas iniciais, de acordo com a avaliação de satisfação dos/as participantes, tendo-se concluído que foi recolhida a informação necessária e útil para a integração dos princípios de IG nos procedimentos de Gestão da ADCMoura.

c. Diagnóstico Organizacional

I » DEFINIÇÃO DO ESTUDO

A finalidade do Diagnóstico Organizacional consistiu em Caracterizar a política de gestão de RH da ADCMoura, evidenciando as preocupações existentes e identificando as ações necessárias na área da Igualdade do Género.

Com tal propósito estabeleceram-se como objetivos para o diagnóstico organizacional:

a) Perceber o nível de conhecimento dos/as membros e colaboradores/as da ADCMoura no que respeita a políticas e medidas nacionais e internacionais na área da IG;

b) Identificar em que medida a ADCMoura considera os princípios da Igualdade entre homens e mulheres nos seus documentos estratégicos e nos procedimentos quotidianos de gestão de RH.

II » METODOLOGIA

Este estudo consistiu numa investigação naturalista de caráter descritivo, recorrendo à metodologia de estudo-caso. Embora o projeto se enquadrasse numa metodologia de investigação-ação na sua globalidade, a atividade Diagnóstico organizacional constituiu uma fase de trabalho específica e circunscrita a um determinado período de tempo, de modo a que os seus resultados fossem evidências que norteassem a construção do Plano de ação para promoção da IG.
Nesta fase de Diagnóstico explorou-se a estrutura e dinâmica da ADCMoura, no que respeita às suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, com especial tónica no respeito pela IG.

Para recolha de dados recorreu-se à aplicação de inquéritos através de questionário a colaboradores/as, membros dos Corpos Sociais, e alguns/mas associados/as da ADCMoura. Foram também realizadas algumas entrevistas semi-estruturadas a colaboradores/as e órgãos dirigentes.

A análise dos dados recolhidos foi efetuada com recurso às técnicas de análise de conteúdo e tratamento estatístico.

O ponto forte desta fase de diagnóstico centrou-se nas sessões de reflexão e discussão destinadas a explorar e dissecar a informação recolhida através dos questionários e entrevistas aplicados. Estas sessões ocorreram com periodicidade mensal, ao longo de todo o processo de Diagnóstico, tendo assumido o formato de reuniões de trabalho com todos/as os/as colaboradores/as e dirigentes da ADCMoura.

Foram também realizadas reuniões, sessões de esclarecimento e formação com outros organismos conhecedores e experientes na construção de Plano de Igualdade. Estas reuniões externas tiveram como propósito a obtenção de conhecimentos acerca de técnicas e procedimentos de diagnóstico utilizados e/ou de informação relativa a dados estatísticos nacionais, regionais e locais.

O Diagnóstico organizacional foi desenvolvido em três fases:

a) A primeira fase de diagnóstico consistiu na sensibilização dos/as colaboradores/as, membros dos Corpos Sociais e associados/as para a temática da IG e para a importância da sua participação em todo o processo.

Durante esta fase foi aplicada uma primeira bateria de questionários e entrevistas exploratórias, seguindo-se a realização de eventos de sensibilização. Destes eventos são exemplo uma tertúlia, em parceria com a Associação Moura Salúquia, e o workshop “Entre nós”.

O workshop "Entre Nós" contou com a participação da Esdime e da CITE para esclarecimento de alguns conteúdos e procedimentos relativos à IG nas Organizações e ao processo e impacto dos Planos para a Igualdade em contexto local. No contexto do workshop foram aplicados novos questionários de sensibilização e recolhidas as perceções dos/as colaboradores/as, membros dos Corpos Sociais e associados/as da ADCMoura. Com este evento foi possível não só sensibilizar e informar os/as participantes para a IG, mas também recolher as suas opiniões e sentimentos relativamente às políticas e práticas da ADCMoura nesta matéria.

b) A segunda fase de diagnóstico colocou o enfoque na recolha e análise de evidências concretas acerca das políticas e práticas da ADCMoura no cumprimento dos princípios de IG.

Nesta segunda fase do projeto foram realizadas as seguintes ações:

i) Aplicação de três questionários distintos para identificação de práticas concretas de IG na ADCMoura e identificação de necessidades de formação, junto dos seguintes indivíduos:

- Colaboradores/as (identificados/as por função/lugar/cargo),
- Membros da Direção (identificados/as por função/lugar/cargo),
- Membros da Assembleia geral (identificados/as por função/lugar/cargo);

ii) Construção e aplicação de uma grelha de análise documental para recolha e análise da informação relativa à forma de organização do trabalho, gestão de RH e comunicação;

iii) Aplicação de uma caixa de sugestões acompanhada de um formulário de sugestões/críticas e reflexões;

iv) Realização de reuniões mensais alargadas a colaboradores/as e membros da Direção.

c) A terceira fase da atividade - Diagnóstico organizacional, consistiu na análise de toda a informação recolhida e na redação de um relatório final. Este relatório foi determinante para a qualidade do Plano de ação para promoção da Igualdade.

III » RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

a) Caracterização dos RH da ADCMoura

DISTRIBUIÇÃO POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	
COLABORADORES/AS	
3ª Ciclo do Ensino Básico	0
Ensino Secundário	2
Bacharelato	0
Licenciatura	6
Pós-graduação	3
Mestrado	1
Doutoramento	0

b) Distribuição por Género

QUADRO DE PESSOAL	Nº DE HOMENS	Nº DE MULHERES	TOTAL
Direção	1	4	5
Presidente	0	1	
Vice-presidente	0	1	
Tesoureiro/a	0	1	
Secretária	0	1	
Secretário	1	0	
Assembleia-geral	1	2	3
Presidente	0	1	
Vice-presidente	0	1	
Secretário/a	1	0	
Conselho Fiscal	1	2	3
Presidente	1	0	
Vogal	0	1	
Secretário/a	0	1	
Colaboradores/as	4	8	12
Técnicos/as Superiores	3	3	
Coordenadores/as	0	3	
Animador/a	1	1	
Administrativo/a	0	1	
TOTAL	7	16	23

b) Recrutamento e Antiguidade

A ADCMoura tem um núcleo de colaboradores/as estável, sendo que grande parte deles/as está na ADCMoura há mais de 5 anos.

Todos/as os/as inquiridos/as responderam negativamente à possibilidade de terem sentido alguma preferência/discriminação relativa ao género durante o processo de recrutamento ou no decurso da sua prestação laboral.

A opinião dos/as inquiridos/a relativamente ao seu trabalho é uniforme, sendo que 55% consideram que a sua função é tradicionalmente atribuída a ambos os sexos enquanto 36% consideram ser indiferente. Verifica-se ainda que 91% dos/as respondentes consideram que as suas funções serão tão bem desempenhadas por qualquer um dos sexos.

c) Situação Familiar

A maioria dos/as respondentes (90%) tem família constituída, sendo que 36% dizem ser casados/as (união de facto) com filhos a cargo, a mesma percentagem dos/as admitem ser casados/as (união de facto) mas sem filhos a cargo. Existem 18% dos/as inquiridos/as que, embora divorciados/as, têm filhos a cargo.

Apenas 18% dos/as inquiridos/as foram pais/mães depois de entrar para a ADCMoura, os/as quais referem que a Organização se mostrou muito compreensível e facilitadora face ao novo estatuto, além de cumpridora da legislação em vigor.

Um/a dos/as respondentes salienta que a Instituição não colocou dificuldades, embora a exigência das tarefas no âmbito dos projetos em curso tenha impedido o gozo de licença parental na totalidade, facto que acabou por ser atenuado pela

possibilidade de trazer o bebé para a ADCMoura durante o período de trabalho.
Em caso de necessidade de se ausentarem, 56% dos/as respondentes dizem comunicar a ausência apenas oralmente ao/à coordenador/a do projeto em que se encontram a colaborar. 44% comunicam as ausências apenas oralmente aos colegas, 22% comunicam oralmente à Direção e 44% comunicam por correio eletrónico, sendo que 22% endereçam o correio eletrónico ao/à coordenador/a do projeto e 22% endereçam a todos os/as colegas.

d) Entendimento Interno da Igualdade do Género (IG)

I) Conceito de IG

Nas entrevistas, alguns/mas colaboradores/as revelaram que as questões de género dizem respeito a homens e mulheres de igual forma no que respeita à remuneração salarial, ao tratamento e à "conciliação da vida profissional com a vida familiar". Outras dimensões da IG, tais como o assédio sexual e a violência doméstica, são apontadas como problemáticas existentes no território, sendo por isso importante o seu conhecimento, mas que não se verificam no contexto da ADCMoura nem constituem a área de intervenção principal da Associação.

Reforçando a ideia anterior, a preocupação com as questões de IG no contexto da Associação é considerada por alguns/mas como secundário, uma vez que, ao nível da conciliação da vida profissional com a vida familiar, o território e a familiaridade entre as pessoas dentro e fora da Associação permitem um fácil acesso a estruturas de apoio à família mais ou menos formais.

II) Estereótipos de Género

As pessoas entrevistadas são unânimes na ideia de que homens e mulheres não apresentam diferenças de personalidade que correspondam diretamente a diferenças biológicas de sexo. Os géneros são diferentes em

função da socialização de cada indivíduo e do seu contexto geográfico e cultural e, por isso, também há diferenças entre homens e mulheres que se poderiam refletir num ambiente de trabalho diferente: aos homens é associada uma postura mais descontraída e às mulheres a ideia de que estão, em geral, mais disponíveis para avaliações e juízos de valor no local de trabalho. Sublinhando sempre que "as diferenças entre homens e mulheres são mais sociais do que naturais" e de que "isso não quer dizer que tenha a ver com o sexo".

As pessoas entrevistadas manifestam, em geral, alguma preocupação relativamente aos projetos ligados a estas temáticas por serem normalmente finitos no tempo e pelo facto de as medidas de promoção da IG serem contempladas nos projetos mas não serem implementadas na prática.

III) Conhecimento, interesse e motivação relativamente à temática da IG

Em termos genéricos, o conhecimento sobre questões de IG ao nível das políticas desenvolvidas e implementadas é baixo, situando-se entre o nível 1 ("Não, nada") e o nível 2 ("Sim, mas pouco"). Relativamente à sua própria perceção, as/os inquiridas/os têm um conhecimento sobre questões de género que se situa num nível de familiaridade nulo ou razoável.

Relativamente à familiaridade com publicações sobre questões de IG, as respostas revelam ausência de conhecimento e/ou dificuldade em recordar nomes específicos de publicações nesta área.

Apesar da frequência de formações sobre IG não ser significativa entre os/as inquiridos/as, 10 em 14 respondentes estão "razoável" ou "bastante" interessadas/os em participar em ações de formação na temática da IG. De entre as opções apresentadas, as áreas de formação que suscitam mais interesse são as de "Legislação e Políticas nacionais (e/ou internacionais)" (9), "Mercado de Trabalho" (5), "Conceitos Básicos em IG" (4) e "Educação" (3).

e) Formas de Organização do Trabalho

I) Horários

A ADCMoura é considerada pelos/as colaboradores/as como flexível relativamente ao cumprimento dos horários estabelecidos no contrato (91%) e até permissiva (9%).

A quase totalidade dos respondentes considera não existir qualquer distinção entre os géneros no que respeita ao cumprimento dos horários de trabalho, sendo que uma parte considerável revela praticar flexibilidade de horário sempre (18%) ou regularmente (38%).

Apesar de quatro (4) dos/as respondentes revelarem que não comunicam as alterações do horário de trabalho, igualmente quatro (4) comunicam-no apenas oralmente ao coordenador do projeto, outros três (3) comunicam a alteração oralmente aos/às colegas e dois (2) comunicam por escrito a todos/as.

Os/as colaboradores/as que realizam trabalho além do horário normal de trabalho, fazem-no regularmente a partir de casa, sendo o horário normal de trabalho cumprido no próprio local de trabalho. Poderá apurar-se que 55% dos/as respondentes nunca trabalha a partir de casa dentro do horário normal de trabalho e 81% trabalha a partir de casa fora do horário normal de trabalho (45% com regularidade e 36% pontualmente).

Os motivos indicados para a execução de tarefas profissionais fora do horário normal de trabalho prendem-se com o volume de trabalho inerente aos vários projetos, com a necessidade de cumprir prazos impostos pelos projetos, assim como com a natureza e especificidade de alguns projetos.

II) Funções e Perfil

Antes do arranque deste projeto não existiam Perfis profissionais definidos, mas apenas uma ideia vaga do Perfil de trabalhador/a desejável que não era consensual entre toda a equipa.

Em resposta aos questionários aplicados, 64% dos/as inquiridos/as afirmaram não existir possibilidade de constituir carreira na ADCMoura, referindo que "O tipo de trabalho desenvolvido na associação tem um perfil diversificado em que um técnico pode ser simultaneamente coordenador de um Projeto e técnico noutro". Não existe uma definição formal de carreira, no entanto esse "formato" permite aceder a inúmeras aprendizagens e desenvolver competências a vários níveis, que se refletem num trabalho mais interessante e de maior qualidade. Não obstante a inexistência de "carreira", "existe possibilidade de progredir em função das responsabilidades", sendo explícito que (...) "são facilitadores da evolução do/a colaborador/a dentro da Organização", os seguintes requisitos, entre outros importantes:

- Ser proativo/a e criativo/a no desempenho das funções;
- Conseguir trabalhar num sistema de flexibilização de horários e gestão por objetivos;
- Estar disponível para aprendizagem/formação contínua e melhoria contínua das competências.

De modo geral, os/as respondentes consideraram que os/as membros da ADCMoura deveriam ter diversas características relacionada com a capacidade de trabalho em equipa, autonomia, pro-atividade e flexibilidade, mas não foram referidas quaisquer características que impliquem uma diferenciação ou discriminação entre géneros para o desempenho de qualquer função na ADCMoura.

III) Benefícios sociais

Como principais apoios sociais já proporcionados pela ADCMoura, enquanto facilitadores da conciliação entre a vida familiar e profissional, os/as respondentes referiram:

- Permissão para acolher os/as filhos/as no local de trabalho após o horário escolar (89%);
- Permissão para acolher os/as filhos/as no local de trabalho durante as interrupções letivas (67%);
- Permissão para acolher o/a bebé no local de trabalho (11%).

Na opinião dos/as inquiridos/as as normas que poderão ter maior impacto na satisfação da conciliação da vida pessoal/familiar/profissional são:

- Possibilidade de trabalhar à distância e possibilidade de flexibilizar o horário à medida das necessidades ocasionais (82%);
- Possibilidade de trabalhar em tempo parcial (55%);
- Possibilidade de acolher os filhos no local de trabalho sempre que necessário (55%);
- Possibilidade de trabalhar em regime de isenção de horário (45%);
- Disponibilizar um espaço de cultura e lazer para as pequenas pausas laborais (café, chá, jornais, revistas, placard de informação/interação) e Promover atividades outdoors para toda a equipa (em horário laboral) (36%).

Na opinião dos membros dos Corpos Sociais, são já asseguradas algumas práticas de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, tais como:

- Possibilidade de trabalhar à distância;
- Possibilidade de trabalhar a tempo parcial;
- Possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho à medida das necessidades ocasionais;
- Possibilidade de acolher os filhos/as dos/as colaboradores/as no local de trabalho durante as horas não letivas;
- Possibilitar as ausências para assistência à família sem impactos na remuneração nem nas férias.

IV) Participação na decisão

No que respeita à participação nas decisões gerais da ADCMoura, os resultados mostram o seguinte:

- 64% dos/as inquiridos/as emitem opiniões e dão sugestões sempre que consideram pertinente;
- 55% dos/as inquiridos/as assumem tomar algumas decisões sozinhos/as;
- 36% dos/as inquiridos/as emitem opiniões/sugestões quando solicitado;
- 36% dos/as inquiridos/as referem que as decisões são tomadas pelos membros da Direção;
- nenhum dos/as inquiridos/as diz tomar todas as decisões sozinho.

Para as decisões relativamente aos projetos específicos:

- 36% afirmam que a participação/responsabilidade na tomada de decisão depende de cada caso específico;
- 27% apresentam a situação à equipa e a decisão é tomada em conjunto durante a reunião de equipa;
- 18% comunicam à Direção a necessidade de tomar a decisão e ficam a aguardar a decisão;
- 9% comunicam à Direção a necessidade de tomar uma decisão, dão um parecer e aguardam a decisão.
- nenhum dos respondentes selecionou a opção "Tomam decisões sozinho/a" ou "Nunca tomo decisões".

Quanto às decisões relacionadas com a gestão da ADCMoura, os/as membros dos Corpos Sociais consideram não existir uma orientação específica ou um procedimento cimentado. Embora os/as vários/as respondentes apresentem opiniões distintas relativamente a esta matéria, parece claro que o processo de decisão varia em conformidade com a transversalidade do assunto, com o grau de formalismo que lhe está implícito e com a natureza estratégica e impacto dessa decisão na Organização. As decisões poderão ser assumidas pelo conjunto dos/as elementos dos Corpos Sociais, pela Direção, pela pessoa com maior poder efetivo na Associação, pela coordenação operativa ou pelas equipas de trabalho.

v) Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho da ADCMoura é classificado pelos/as respondentes como: Cooperante (55%); Autónomo (55%); ou Afetuoso (27%).

36% dos/as respondentes afirmaram que conseguem harmonizar a vida pessoal, familiar e profissional e, também, 36% sentem-se plenamente satisfeitos/as com a sua vida pessoal/familiar. No entanto, apenas 18% referiram estar plenamente satisfeitos/as com a vida profissional.

Verifica-se também que 45% admitem trabalhar aos fins-de-semana, 45% estão em casa preocupados/as com o trabalho, 36% transportam stress e problemas profissionais para casa e 27% dizem que são contactados/as por questões profissionais fora do horário de trabalho, não têm certeza do horário de saída e cancelam planos pessoais por situações inesperadas de trabalho. Apenas 18% dizem que chegam ao fim do dia desgastados/as e sem paciência.

De modo geral, os/as membros dos Corpos Sociais que responderam ao questionário consideram que o ambiente de trabalho é amigável, cooperante e autónomo. Verificando-se uma atitude permissiva e flexível por parte da ADCMoura quanto às necessárias alterações de horário dos/as colaboradores/as, as quais ocorrem essencialmente por motivos familiares.

vi) Segregação e igualdade salarial

73% dos/as respondentes consideram que não existe qualquer distinção salarial entre colaboradores/as da ADCMoura; no entanto 45% consideram existir injustiça no que respeita à remuneração e distribuição de prémios/regalias.

Os motivos da injustiça prendem-se com o facto de as remunerações não refletirem o volume de trabalho, a disponibilidade demonstrada e as responsabilidades assumidas/atribuídas a cada colaborador/a.
Deste modo, alguns/mas colaboradores/as apontam para a necessidade de vir a existir alguma distinção entre as remunerações de acordo com as responsabilidades assumidas e o volume de trabalho assegurado por cada um/a. É também salientada a necessidade de atribuir recompensas pelas horas extraordinárias realizadas. A avaliação de desempenho e a antiguidade na organização são igualmente referidas como critérios para atribuição de remunerações e de regalias.

A maioria dos membros dos Corpos Sociais assume que existe injustiça na atribuição das remunerações, considerando que, ao existir uma remuneração de base igual para todos/as os/as colaboradores/as sem que seja realizada uma efetiva avaliação de desempenho, tal promove discriminação e desvaloriza os/as colaboradores/as que apresentam melhores resultados e que demonstram maior empenho.
Associado à inadequação da remuneração atribuída face às responsabilidades e desempenho assumidos, é também referido o cumprimento da carga horária estabelecida no contrato e a realização de horas extraordinárias não remuneradas como um fator de discriminação entre os/as vários elementos da equipa de trabalho.

VII) Conciliação entre as várias esferas da vida

No que respeita à articulação da vida profissional/familiar/pessoal:

- 45% dos/as colaboradores/as afirmam atribuir 10% do dia à vida pessoal, 30% à vida familiar e 60% à vida profissional;
- 33% do dia a cada esfera da sua vida;
- 9% afirmam atribuir quase 100% do seu tempo à vida profissional.

A distribuição dos tempos de um dia de Trabalho-Tipo revela assimetria entre os/as colaboradores/as, embora seja possível verificar que o trabalho e o descanso ocupam a maior percentagem de tempo diário.

VIII) Linguagem e comunicação

Não obstante a inexistência de preocupação explícita e constante com a utilização de linguagem inclusiva nos documentos produzidos antes do arranque deste projeto, é notório o crescente esforço manifestado por todos os membros e colaboradores/as da ADCMoura na valorização de ambos os géneros enquanto destinatários/as dos documentos e comunicações produzidas.

IX) Interdependência com outras áreas

A Igualdade entre Géneros é considerada nos mais diversos projetos desenvolvidos pela ADCMOURA, na medida em que todos os projetos são planeados de modo a fomentar o envolvimento igualitário de todos/as os/as destinatários/as. Para promover a igualdade entre os géneros no desenvolvimento das suas atividades, a ADCMoura adota estratégias e metodologias que permitem evitar que a atividade profissional, as responsabilidades familiares e os estilos de vida de cada destinatário/a impossibilitem a sua plena participação nas atividades.

São exemplos de práticas inclusivas utilizadas nos projetos desenvolvidos pela ADCMoura: a realização de ações em períodos desajustados com os trabalhos sazonais existentes na região; a realização de ações em horário não laboral; a realização de atividades lúdicas de animação para as crianças durante a realização das ações dirigidas aos adultos; e o incentivo ao envolvimento familiar nas atividades.

d. Validação

As sessões de validação consistiram em momentos-chave de partilha, discussão e reflexão que acabaram por ser os tempos de decisão que possibilitaram a transição para as fases seguintes. As sessões de validação marcaram os degraus ao longo da execução do projeto.
A validação contou com a consultoria externa da Iniciativa Positiva, representada por David Marques. A colaboração do David Marques foi determinante para a produtividade das Sessões de validação na medida em que, além de contribuir com um "olhar externo" sobre a realidade quotidiana em que todos/as os/as participantes estavam mergulhados e emocionalmente envolvidos, foi um enérgico estímulo à discussão, um perspicaz condutor da reflexão, um apoio na transição dos obstáculos e, sobretudo, um eficaz impulsionador da evolução dos trabalhos.

I » 1ª SESSÃO DE VALIDAÇÃO (Julho de 2012)

A primeira Sessão de validação ocorreu logo após a conclusão do processo de diagnóstico e teve como objetivos exclusivos:

- Validar a metodologia de Diagnóstico realizada;
- Analisar e discutir os resultados obtidos;
- Reconstruir uma análise de pontos fortes e pontos fracos em conjunto;
- Construir uma lista de medidas a incluir no Plano para a Igualdade.

A metodologia de diagnóstico foi considerada adequada e suficiente, na medida em que consistiu num processo muito completo e permitiu a obtenção de muitas respostas e muito material para continuação do trabalho. Relativamente aos resultados do diagnóstico foram salientados os seguintes aspetos:

- Inexistência de evidências de discriminação;
- Estabilidade/antiguidade dos recursos humanos;
- Renovação dos RH;
- Especificidade da organização e vivência do espírito "militante" inerente a este tipo de organização.

Procedeu-se à análise conjunta de cada uma das frases descritas na Análise final do diagnóstico, resultando na construção no quadro de especificação de aspetos positivos e negativos que se segue:

aspetos POSITIVOS

a) Intervenção da ADCMoura muito direcionada para a promoção da igualdade de oportunidades;
b) ADCMoura realiza diversas atividades direcionadas para públicos femininos;
c) Equipa estável, mas com natural inovação/expansão de RH;
d) Inexistência de evidências de discriminação quanto ao género e situação familiar no processo de recrutamento, seleção ou gestão de RH;
e) Tarefas "neutras" e realizáveis por indivíduos de ambos os sexos;
f) Informalidade do ambiente, dos processos de trabalho e da relação entre membros da equipa técnica;
g) Ambiente de trabalho amigável, cooperante e autónomo;
h) Flexibilidade na gestão dos horários e tempos de trabalho;
i) Não existe discriminação explícita quanto à distribuição dos cargos/funções por género;
j) Flexibilidade e rotatividade de função/cargos;
k) Flexibilidade e informalidade na resolução de situações/problemas;
l) Organização sensível aos problemas pessoais e familiares dos/as colaboradores/as;
m) Facilidade em conciliar a vida pessoal, familiar e profissional;
n) As reuniões de equipa são uma prática instituída e regular.

aspetos NEGATIVOS

a) Falta de interesse pessoal pela temática da IG, como fim em si mesmo;
b) Desequilíbrio entre homens e mulheres tanto na equipa técnica como na Direção;
c) Inexistência de critérios formais de recrutamento e seleção com vista à não discriminação;
d) Inexistência de Perfis de função definidos;
e) Insuficiência/inadequação de mecanismos de auscultação dos interesses e necessidades dos/as funcionários/as da Associação;
f) Insuficiência de dispositivos e normas específicas para gestão de RH e acompanhamento dos desempenhos;
g) Não formalização dos regimes e horários de trabalho;
h) Estratégias e meios de comunicação interna heterogéneos e irregulares;
i) Evidente descontentamento relativo à atribuição de remuneração;
j) Ausência de espaços e tempos de convívio em contexto laboral;
k) Ausência de critérios de aferição de desempenho para atribuição de remuneração;
l) Indefinição dos procedimentos de tomada de decisão;
m) Desinteresse dos/as colaboradores/as em participar na Direção da Associação;
n) Frequente transferência de problemas do trabalho para o seio familiar;
o) Preocupação pontual com a utilização de linguagem neutra.

Principais ESTÍMULOS à Promoção da Igualdade

a) Interesse demonstrado por alguns/mas inquiridos mais sensibilizados/as para a IG;
b) Necessidades de formação explícitas por alguns/mas participantes e inquiridos/as;
c) Reconhecimento da necessidade de delinear procedimentos que facilitem a adoção de princípios de IG e de conciliação entre a vida familiar e profissional;
d) Ambiente de trabalho propício à dinamização de trabalho de equipa e incremento de produtividade;
e) Flexibilidade na resolução de situações/problemas muito favorável à transposição de obstáculos;
f) Capacidade de adaptação dos elementos da equipa a diferentes funções/tarefas e temáticas;
g) O processo de integração de novos membros respeita os princípios da IG;
h) Natural harmonização da vida familiar, pessoal e profissional;
i) Valorização da autonomia;
j) Preocupação com IG explícitas nos objetivos e metodologias adotadas em alguns projetos já realizados ou em execução;
k) Boa taxa de participação e interesse demonstrado equipa nas reuniões de projeto realizadas.

Principais OBSTÁCULOS à Promoção da Igualdade

a) Ausência de orientações explícitas e comuns para flexibilização do regime/horários estabelecidos;
b) Ausência de regras e metodologias de comunicação/informação estabelecidas;
c) Sentimentos de injustiça e "desconfiança" relativamente ao desempenho dos/as colegas;
d) Ausência de critérios explícitos que determinem o processo de tomada de decisão nas diversas situações e o grau de autonomia de cada um/a;
e) Ausência de tempos e espaços de convivência e articulação entre os elementos do grupo;
f) Ausência de incentivos à produtividade;
g) Ausência de convívio entre os membros dos Corpos Sociais e colaboradores/as da Associação;
h) Prática de trabalho suplementar não concordantes com a legislação em vigor;
i) Volume de trabalho da ADCMoura deixa pouco tempo para dedicação à IG;
j) Pouca disponibilidade dos membros dos Corpos Sociais para participar no projeto;
k) Os documentos estruturais não integram ainda uma preocupação explícita com a Igualdade do Género;
l) Inexistência de mecanismos, normas e ferramentas formalmente definidas para aferição da (in) existência de igualdade (p/ex.: avaliação de desempenho; definição de funções; critérios de recrutamento; etc.).

Findas três horas de trabalho participado, com questionamento sistemático do consultor, considerou-se que os problemas identificados deveriam ser periodizados para que fosse possível descrever metas consistentes e exequíveis para edificação do Plano de ação para promoção da Igualdade.

II » 2ª SESSÃO DE VALIDAÇÃO (Novembro de 2012)

A segunda sessão de validação aconteceu após a realização das quatro ações de Sensibilização e Informação, tendo como propósito:

- Fazer um ponto de situação do Projeto;
- Refletir e discutir os conteúdos trabalhados durante as ações de Sensibilização e Informação realizadas;
- Analisar e discutir o quadro de pontos fortes e pontos fracos elaborado na sequência do Diagnóstico Organizacional e reestruturado durante 1ª sessão de Validação;
- Definir indicadores e metas a incluir no plano para a Igualdade.

Durante esta sessão, cada um/a dos/as presentes teve oportunidade de expressar a sua opinião relativamente ao contributo das ações de Sensibilização e Informação para a resolução dos problemas da ADCMoura, identificando os pontos-chave das referidas ações. Com este exercício obtiveram-se as seguintes frases:

- Igualdade corresponde a respeitar as diferenças;
- Diversidade de papéis e áreas;
- Não há discriminação na ADCMoura;
- Inclusão de discursos de linguagem neutra em documentos oficiais da ADCMoura;
- Necessidade de clarificar regras de funcionamento na organização;
- Legislação em matérias de parentalidade e de conciliação vida profissional/pessoal em geral;
- Aspetos legais a nível da igualdade de género;
- Legislação;
- Questões laborais;
- Questões de legislação laboral;
- Conhecimento da legislação enquadradora;

- Conhecimento de ações desenvolvidas por outras entidades (pena que só foram trazidos exemplos de grandes empresas e sobretudo multinacionais) para promover a IG;
- Necessidade de internalizarmos a igualdade de género no sistema de gestão da ADCMoura.

A reflexão estabelecida acerca das frases enunciadas por cada um/a dos/as participantes sugeriu que as principais dificuldades da ADCMoura em IG estavam diretamente relacionadas com a necessidade de estruturação/reestruturação da gestão interna dos Recursos Humanos da Associação. Nesta perspetiva as ações de sensibilização e informação frequentadas foram positivas, na medida em que permitiram a obtenção de conhecimentos genéricos em IG e despoletaram a reflexão, mas não foram suficientemente objetivas e práticas para contribuir para a identificação de soluções imediatas para os problemas da ADCMoura.

Partindo do mapa desenvolvido durante a 1ª sessão de validação foi desencadeada uma reflexão individual por parte de cada um/a dos/as participantes, de modo a que cada um/a identificasse três prioridades relativamente aos aspetos negativos identificados no mapa e procedesse à sua ordenação. Com este exercício foi possível definir os cinco aspetos prioritários, chegando-se ao seguinte resultado:

1ª Prioridade: Insuficiência de dispositivos e normas específicas para a gestão de RH e acompanhamento de desempenho;

2ª Prioridade: Indefinição dos procedimentos de tomada de decisão;

3ª Prioridade: Inexistência de perfis de função definidos;

4ª Prioridade: Ausência de espaços e tempos de convívio em contexto laboral;

5ª Prioridade: Não formalização de regimes e horários de trabalho;

As seguintes prioridades não foram trabalhadas, mas também identificadas:

6ª Prioridade: Estratégias e meios de comunicação interna heterogéneos e irregulares;

7ª Prioridade: Desequilíbrio entre homens e mulheres tanto na equipa técnica como na Direção;

8ª Prioridade: Desinteresse dos/as colaboradores/as em participar na Direção da associação;

9ª Prioridade: Insuficiência/inadequação de mecanismos de auscultação dos interesses e necessidades dos/as colaboradores/as;

10ª Prioridade: Ausência de critérios de avaliação de desempenho para atribuição de remuneração;

11ª Prioridade: Evidente descontentamento relativo à atribuição de remuneração.

Na sequência da identificação das prioridades, foi suscitada uma discussão apoiada no método de "espinha de peixe" para trabalhar as prioridades anteriormente definidas e listar as ações correspondentes.

III » 3ª SESSÃO DE VALIDAÇÃO (Janeiro de 2013)

Esta sessão de validação cingiu-se à análise e discussão do 1º draft do Plano de ação para a Igualdade, construído na sequência das Sessões de validação e reuniões de equipa realizadas nos momentos de trabalho anteriores.

A 3ª sessão de validação do Projeto "Agir para a Igualdade" consistiu numa reunião de trabalho em que participaram todos/as os/as colaboradores/as da associação e alguns/mas dos membros dos Corpos Sociais.
Durante a sessão foi discutido, analisado, reformulado e aprovado o Plano para a Igualdade. Elaborou-se também o Cronograma do Plano de Ação para promoção da Igualdade de modo a facilitar a sistematização das metas temporais.

Desta sessão de validação resultou o Plano de ação para a Igualdade que se apresenta em seguida.

ÁREA »	COMPROMISSO DA ADCMOURA COM A IGUALDADE DE GÉNERO
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	**14ª Prioridade:** Preocupação com a IG não existe de forma contínua nos Documentos estruturais.
OBJETIVOS TRAÇADOS	Incorporar a Igualdade de Género como um fator essencial para a organização e para a comunidade.
METAS DEFINIDAS	Declarar a ADCMoura como uma organização que assume a Igualdade de Género como fator essencial ao desenvolvimento local, até Março de 2013. Definir o/a Coordenador/a da intervenção na área da Igualdade de Género no contexto da ADCMoura, garantindo a continuidade do processo iniciado com o projeto "Agir para a Igualdade", até Março de 2013.
INDICADORES DE RESULTADO DELIMITADOS	› Declaração assinada pela Direção, afixada nas Instalações da ADCMoura e divulgada à comunidade. › Coordenador/a da IG identificado/a em Ata de reunião de Direção e sua divulgação interna e externa.

ÁREA »	BEM-ESTAR DA EQUIPA
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	**4ª Prioridade:** Ausência de espaços e tempos de convívio em contexto laboral.
OBJETIVOS TRAÇADOS	Promover o convívio entre membros e colaboradores/as da ADCMoura
METAS DEFINIDAS	› Criar e equipar um espaço de refeições e lazer nas novas instalações da ADCMoura, até 1 mês após a instalação nas novas infraestruturas. › Dinamizar o espaço de lazer a criar nas novas instalações da ADCMoura, continuamente após a sua criação. › Organizar momentos periódicos de convívio e de reflexão acerca da convivência e dinâmica interna da equipa, semestralmente a partir de Fevereiro de 2013. › Criar eventos pontuais de aprofundamento temático e reflexão sobre as práticas internas em IG e troca de experiências com outras organizações para definição de soluções para os problemas emergentes, anualmente a partir de Junho de 2013.
INDICADORES DE RESULTADO DELIMITADOS	› Timing de criação do espaço; › Equipamentos integrados no espaço. › nº de ações de dinamização realizadas no período de seis meses após a criação do espaço. › nº de materiais de interesse disponibilizados no espaço de convívio. › Nº de pessoas que utilizam os espaço de convívio durante os seis meses após a inauguração do mesmo. › nº de momentos de convívio e reflexão realizados sem ligação direta com outras atividades/projetos. › nº de momentos de convívio e reflexão realizados independentemente dos projetos em execução na ADCMoura.

ÁREA »	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	**1ª Prioridade:** Insuficiência de dispositivos e normas específicas para a gestão de RH e acompanhamento de desempenho. **3ª Prioridade:** Inexistência de perfis de função definidos. **7ª Prioridade:** Desequilíbrio entre homens e mulheres tanto na equipa técnica como na Direção. **10ª Prioridade:** Ausência de critérios de avaliação de desempenho nomeadamente para atribuição de remuneração e outros fins.
OBJETIVOS TRAÇADOS	Rever a política de gestão dos recursos humanos de modo a instituir uma política que favoreça a igualdade e justiça na conciliação trabalho/família, promova maior satisfação e demonstre o sentido de responsabilidade social da ADCMoura.
METAS DEFINIDAS	› Fazer um levantamento de todos os documentos existentes para gestão de RH na ADCMoura, até final de Janeiro de 2013. › Identificar soluções de boas práticas de gestão de RH noutras organizações, até final de Março de 2013. › Rever o Perfil de funções tipo para cada uma das áreas estratégicas da ADCMoura, especificando atribuições/responsabilidade/poder de decisão e competências, até final de Abril de 2013. › Introduzir a discriminação positiva nas normas e instrumentos de recrutamento e seleção de RH, até final de Abril de 2013. › Elaborar um Regulamento de gestão de RH que incorpore todas as normas e procedimentos de GRH, assente numa política de Igualdade e justiça, até final Junho de 2013. › Construir a primeira proposta de um dispositivo de avaliação de desempenho coerente com a política de gestão de RH, de modo a garantir a igualdade e fomentar o bom ambiente no seio da equipa da ADCMoura, até final de Junho de 2013.
INDICADORES DE RESULTADO DELIMITADOS	› nº de documentos identificados. › Todos os documentos de Gestão de RH reunidos e organizados em dossier próprio. › nº de organizações analisadas. › nº de soluções identificadas. › nº de perfis de função reformulados. › nº de perfis de função criados de novo. › Especificação das aptidões, atribuições e responsabilidades inerentes a cada função. › nº de critérios de discriminação positiva incluídos nas normas e instrumentos de gestão de RH. › Integração de todos os procedimentos definidos anteriormente num só documento estruturado. › nº de procedimentos novos definidos no Regulamento de Gestão de RH. › Coerência dos procedimentos estabelecidos com os princípios de Igualdade.

	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
	11ª Prioridade: Ausência de Incentivos à produtividade. **5ª Prioridade**: Não formalização de regimes e horários de trabalho e desrespeito pela carga horária legal em vigor. **13ª Prioridade:** Trabalho excessivo em relação ao tempo e recursos existentes.
	› Definir normas para o voluntariado, até final de Abril de 2013. › Identificar outras medidas de responsabilidade social para favorecer a conciliação entre as diversas esferas da vida, para além do previsto na legislação laboral, e incentivar a produtividade dos/as colaboradores/as da ADCMoura, a partir de Janeiro de 2013 com continuidade nos meses e anos seguintes. › Implementar outras medidas de responsabilidade social para favorecer a conciliação entre as diversas esferas da vida, para além do previsto na legislação laboral, e promover a satisfação pessoal e profissional dos/as colaboradores/as da ADCMoura, a partir de Janeiro de 2013 com continuidade nos meses e anos seguintes. › Balanço de novas medidas identificadas e implementadas em Junho de 2013.
	› nº de procedimentos descritos. › nº de instrumentos criados. › dispositivo divulgado e admitido por todos/as os membros dos Corpos Sociais e colaboradores/as da ADCMoura. › nº e clareza de normas definidas para voluntariado interno. › nº de opções definidas para compensação de faltas para apoio à família. › nº de outras ações de incentivo. › especificação das situações em que determinadas opções/soluções deverão ser aplicadas. › nº de soluções adotadas para apoio a menores em caso de trabalho ocasional fora do horário laboral. › nº de pessoas que beneficiaram das soluções implementadas. › nº de medidas identificadas › Nº de medidas implementadas.

ÁREA »	LIDERANÇA E DECISÃO
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	**2ª Prioridade:** Indefinição dos procedimentos de tomada de decisão **14ª Prioridade:** Preocupação com a IG não existe de forma contínua nos Documentos estruturais **12ª Prioridade:** Fraco envolvimento dos membros dos Corpos Sociais e outros/as associados/as
OBJETIVOS TRAÇADOS	Assegurar que as normas e os procedimentos de gestão organizacional garantem o cumprimento dos princípios de Igualdade e refletem a preocupação da ADCMoura com a Responsabilidade Social.
METAS DEFINIDAS	› Rever o Manual de qualidade de modo a explicitar o processo e procedimentos de tomada de decisão. › Reforçar a utilização da linguagem inclusiva de forma transversal em todos os documentos e áreas de trabalho da ADCMoura, de Janeiro de 2013 até Junho de 2013 e continuamente após terminar o projeto. › Reforçar os mecanismos de participação de todos os membros da ADCMoura nas ações da ADCMoura, de Janeiro de 2013 até Junho de 2013.
INDICADORES DE RESULTADO DELIMITADOS	› nº de cargos e funções com especificação de responsabilidades/poder de decisão relativamente a cada uma das áreas de atuação da ADCMoura (Administração geral; gestão RH; produção/projetos; comunicação; qualidade). › nº de procedimentos de tomada de decisão descritos. › Linguagem inclusiva presente em todos os textos estratégicos e estruturais da ADCMoura. › Linguagem inclusiva em todos os documentos produzidos pelos/as colaboradores/as da ADCMoura a partir de Janeiro de 2013. › nº de medidas adotadas para promoção do envolvimento dos membros dos Corpos Sociais na ADCMoura. › nº de medidas definidas para fomentar o envolvimento dos membros da ADCMoura na vida e obra da associação. › nº de medidas implementadas para fomentar o envolvimento dos membros da ADCMoura na vida e obra da associação. › nº de atividades que integrem a dimensão do género realizadas em cada projeto em execução.

ÁREA »	COMUNICAÇÃO
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	**6ª Prioridade:** Estratégias e meios de comunicação interna heterogéneos e irregulares. **9ª Prioridade:** Insuficiência/inadequação de mecanismos de auscultação dos interesses e necessidades dos/as colaboradores/as e destinatários/as. **14ª Prioridade:** Preocupação com a IG não existe de forma contínua nos Documentos estruturais.
OBJETIVOS TRAÇADOS	› Rever os procedimentos e normas estabelecidos para a comunicação interna e externa da ADCMoura de modo a torná-la mais eficaz e assegurar que garante os princípios de Igualdade entre os géneros
METAS DEFINIDAS	› Analisar os canais de comunicação utilizados e a forma de utilização, até Março de 2013. › Definir orientações e modelos de meios de comunicação, até Março de 2013. › Organizar os Meios de comunicação e arquivo, até Abril de 2013. › Identificar e implementar outros mecanismos de auscultação para além da caixa de sugestões/opiniões, até Maio de 2013. › Assumir a linguagem inclusiva nas formas e instrumentos de comunicação interna e externa, de Janeiro de 2013 até Junho de 2013. › Dar visibilidade à IG em todo o suporte comunicacional, de Janeiro de 2013 até Junho de 2013 e continuamente após terminar o projeto.
INDICADORES DE RESULTADO DELIMITADOS	› nº de canais de comunicação descritos quanto à forma de utilização. › nº de orientações e normas de comunicação descrita e implementadas. › nº de modelos de documentos de comunicação elaborados e divulgados. › normas de comunicação e arquivo elaboradas e divulgadas. › Arquivos e registo de arquivos construídos. › nº de novos mecanismos de auscultação de interesses internos e externos identificados. › nº de mecanismos de auscultação de interesses internos e externos implementados. › nº elementos de comunicação que cumprem as regras da linguagem inclusiva. › nº elementos de comunicação que dão visibilidade à IG.

IV » 4ª SESSÃO DE VALIDAÇÃO (Maio de 2013)

A última Sessão de validação ocorreu na fase de implementação do Plano de ação para promoção da Igualdade e teve como principal objetivo fazer um balanço do projeto, assim como analisar e discutir alguns dos produtos da implementação do Plano.

Foi realizada uma apreciação oral dos aspectos positivos e negativos do projeto, destacando-se os seguintes aspetos positivos:

- A Igualdade de Género e o Projeto "Agir para a Igualdade" desencadeou a reflexão e o trabalho sobre assuntos de carater estrutural de gestão interna da ADCMoura;
- Envolvimento e reflexão alargada aos Corpos Sociais;
- A abrangência dos resultados superou as expetativas iniciais;
- Criação de novos procedimentos e construção de documentos estruturais internos;
- Desbloqueio de assuntos relacionados com a gestão da qualidade que estavam até ao momento estagnados;

Como pontos menos positivos foram salientados os seguintes:

- Reduzida participação da equipa/colaboradores/as da ADCMoura e dos Corpos Sociais;
- Desconhecimento do sucesso e exequibilidade da implementação dos procedimentos e documentos criados após a conclusão do projeto;
- Receio da dificuldade na integração e apropriação dos novos procedimentos;
- Foram criados procedimentos demasiado específicos que poderão ser difíceis de implementar.

De um modo geral, apesar de não ter sido possível discutir todos os pontos dos documentos criados, tal como previsto na ordem de trabalhos, a 4ª Sessão de Validação teve um balanço muito positivo porque possibilitou a recolha da opinião individual dos/as participantes acerca do trabalho realizado ao longo do projeto, que permitiu constatar a existência de um sentimento comum em relação às mais-valias do projeto, às dificuldades sentidas ao longo da execução do mesmo, assim como aos receios futuros.

O processo de validação com participação de um consultor externo à ADCMoura foi identificado por todos/as como uma das atividades de relevo, uma vez que estimulou a reflexão conjunta em cada uma das fases do projeto: Diagnóstico, sensibilização/informação, elaboração do Plano de Ação para a Igualdade e sua implementação.
Operacionalização e Implementação do Plano para a Igualdade

e. A operacionalização e implementação do Plano de ação para promoção da igualdade decorreu entre Janeiro de 2013 e Junho de 2013, tendo sido realizado o Balanço em 31 de Maio de 2013:

ÁREAS »	PROBLEMAS	OBJETIVOS	METAS DEFINIDAS	METAS CUMPRIDAS ATÉ 31 MAIO 2013
COMPROMISSO DA ADCMOURA COM A IG	1	1	2	1
BEM-ESTAR DA EQUIPA	1	1	4	2
GESTÃO DE RH	5	1	15	11
LIDERANÇAS E DECISÃO	3	1	4	2
COMUNICAÇÃO	3	1	6	2

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não obstante as dificuldades e obstáculos que se colocaram ao desenvolvimento do projeto ao longo de todo o processo, foi possível alcançar um resultado final muito positivo, pois além da construção de um Plano de Ação para promoção da Igualdade coerente com as necessidades identificadas e consensual entre os membros e colaboradores/as da ADCMoura, foi também possível implementar algumas das metas definidas no documento.

A metodologia utilizada ao longo do projeto "Agir para a Igualdade" permitiu:

- envolver ativamente tanto os/as colaboradores/as como os Corpos Sociais e associados/as;
- estimular a discussão conjunta no sentido de identificar problemas de IG e encontrar respostas consensuais;
- iniciar um processo de revisão e estruturação da gestão interna da ADCMoura;
- reavivar as boas práticas em IG implementadas.

Como produtos do trabalho realizado conseguiu-se não só o incremento de preocupações transversais de IG em todo o quotidiano da associação como a elaboração de documentos orientadores para gestão do RH na ADCMoura:

- Relatório de diagnóstico organizacional interno;
- Plano de ação para a IG assente em preocupações de gestão de RH
- Documentos estratégicos de gestão interna:
  - Estatutos da ADCMoura (revistos e aprovados)
  - Regulamento de Gestão de RH
  - Perfis de funções genéricas da ADCMoura
  - Proposta de Regulamento Interno
  - Manual de Acolhimento
  - Mapa de assiduidade.

Para continuidade deste trabalho iniciado com o projeto "Agir para a igualdade" é recomendável:

- Rever as metas estabelecidas no Plano de ação para promoção da IG, de forma a reformular o cronograma de modo realista e coerente com o Plano de atividades da ADCMoura.
- Continuar a considerar a IG como um dos assuntos prioritários do Plano de Atividades da ADCMoura;
- Manter os/as colaboradores/as e os membros dos Corpos Sociais motivados e ativamente envolvidos/as na implementação do Plano traçado;
- Estabelecer momentos regulares para reflexão/discussão sobre a IG.

5. REFLEXÕES FINAIS

Cristina Godinho
ADCMoura – Coordenadora do projeto

Por género entende-se a forma como as sociedades consideram as pessoas do sexo masculino e as pessoas do sexo feminino. Trata-se, portanto, de uma construção social que atribui papéis diferentes às pessoas em função das suas características biológicas no que respeita ao sexo, construindo preconceitos que regulam a vida dos indivíduos, delimitando as suas escolhas, os seus percursos e os seus projetos de vida.

As representações sociais de género são transmitidas desde a infância tanto no seio da família como através das primeiras vivências em contexto social.
Com tal conceito, as características de género podem ser diferentes de sociedade para sociedade e podem evoluir ao longo dos tempos como resultados das dinâmicas sociais e culturais.

A igualdade de género (IG) parte do pressuposto de que todos os seres humanos são livres para desenvolver as suas capacidades globais e tomar decisões acerca da sua função na sociedade, sem limitações determinadas pelos papéis de género pré-estabelecidos pelo contexto social a que pertencem. A igualdade de género deve, portanto, ser assumida por todas as sociedades e por todos/as cidadãos/ãs como um requisito absoluto das sociedades.

Contrariamente ao que sucedia há algumas décadas atrás, o que se espera hoje de um/a jovem em idade ativa, independentemente do seu sexo ou estatuto social, é que esteja inserido/a na sociedade, tenha uma atividade profissional remunerada e uma vida social ativa. Porém, na esfera económica e laboral, a igualdade entre os géneros não pode esgotar-se na igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, uma vez que esta última apenas reflete o reconhecimento

legal do direito à não discriminação com base no sexo. Para além da igualdade de oportunidades de acesso, é necessário garantir a igualdade de condições para atingir os mesmos objetivos e resultados.

Apesar de existirem já algumas evidências que abrem o caminho para a descoberta da igualdade na diferença, a IG não é uma preocupação clássica e transversal nas diversas sociedades. O peso da herança cultural estorva de forma significativa a tarefa de desencorajar e suprimir preconceitos de género, especialmente em contextos económicos e sociais mais tradicionalistas e menos atreitos à mudança. É necessário tempo para acomodação dos conceitos e alteração das mentalidades de cada uma das Instituições que compõem o contexto social. Este pressuposto foi claramente evidenciado na dificuldade de mobilização de pessoas e Instituições externas à ADCMoura para participação em atividades de interesse generalizado na área da IG, como é o caso das ações de Sensibilização e Informação realizadas no âmbito do projeto "Agir para a Igualdade".

Ao longo dos seus 20 anos de existência, a ADCMoura tem desenvolvido um trabalho firmado nos princípios de parceria, formação/qualificação e empowerment, socorrendo-se de forma regular de metodologias participativas de cooperação, com vista à construção de conhecimento e produção de inovação. A solidez desta estratégia de trabalho na Associação facilitou a decisão de optar por uma metodologia de investigação-ação desencadeada a partir de dentro e virada para dentro da Organização, ao longo de todo o projeto "Agir para a Igualdade".

A vontade de descobrir a forma de implementar princípios e medidas de IG através de uma auto-análise tornou possível a execução deste projeto com a participação ativa e permanente de Recursos Humanos internos, recorrendo a consultoria externa apenas em momentos pontuais muito específicos. O processo de mobilização da participação ativa dos/as colaboradores/as, membros dos Corpos Sociais e associados/as não foi fácil, atendendo a que a temática ainda era desconhecida e desvalorizada pela maioria das pessoas.

Não obstante as dificuldades sentidas e os obstáculos que afectaram o progresso em determinados momentos da execução deste projeto, é gratificante constatar que foi possível introduzir a preocupação com a IG no quotidiano de cada um/a daqueles/as que se envolveram nas atividades, bem como encetar uma fase de reestruturação interna da ADCMoura no sentido da reformulação, evidenciação e criação de procedimentos de gestão de Recursos Humanos igualitários.

Embora enaltecendo o valor da participação e o empenho de alguns recursos humanos internos à Associação, não posso deixar de evidenciar e elogiar a valiosa e indispensável colaboração da Iniciativa Positiva, na pessoa do Gerente - David Marques, pela forma eficaz como estimulou a discussão e impulsionou o avanço dos trabalhos ao longo do projeto.

Em conclusão, esta experiência permite-me afirmar que a implementação de um Plano para a Igualdade só triunfará se tiver em boa conta as especificidades do contexto, mas sobretudo se a Igualdade de Género fizer parte dos princípios, valores e prioridades de cada um/a dos/as seus membros e colaboradores/as enquanto cidadãos e enquanto parte integrante da Organização.

Clara Lourenço
ADCMoura – Presidente da Direção e Técnica do Projeto

"Vem cedo para casa". É o post-it – bem garrido! - que tenho colado ao teclado do computador, lá deixado pelo meu filho de 13 anos na última vez que veio à ADC.
Três efeitos, de natureza bem diversa, já este lembrete produziu:
a) fazer-me feliz, ao sentir-me querida;
b) avivar-me a culpa, do tamanho do tempo-a-dois-ou-três definitivamente perdido;
c) finalmente, acabar por me ser útil, facultando-me o pretexto (literalmente pré-texto) para o conjunto de reflexões que o assunto "igualdade de género na ADCMoura" me suscita e que vos deixo de seguida.

Na verdade, leio naquela pequena frase muita coisa. Uma delas, o resultado de que estar na ADCMoura representa para mim, há quase duas décadas, muito mais do que um trabalho, traduzido (no que não estou só!) em horários sistematicamente ultrapassados, fins-de-semana e feriados tomados e dias de férias por gozar a que já perdi a conta.

Este é, entre outros, um importante sintoma de problemas, ligados directa ou indirectamente à conciliação das vidas profissional e familiar, que não fomos ainda capazes de inteiramente resolver dentro da associação. Mas impõe-se realçar que nesses não se inclui qualquer desigualdade, no tratamento das pessoas que aqui trabalham, em função do género. Este é, definitivamente e pelas boas razões, um não-assunto, no seio da nossa equipa, a não ser em momentos de recrutamento de novos elementos, pontualmente enquadrados por medidas de discriminação positiva de homens.

Foi, por isso, aqui como em tantas organizações congéneres, tão difícil trazermos o tema para as nossas prioridades e disponibilizarmos o tempo e empenho que as solicitações do projecto "Agir para a Igualdade" exigiram.

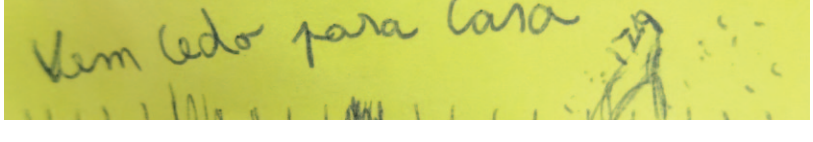
E é também o acima exposto que justifica o termos aproveitado este projecto para trabalharmos de modo colectivo diagnósticos e soluções destinados a contrariar práticas organizativas internas inadvertidamente lesivas da desejável conciliação. Neste aspecto, não damos tais tempo e empenho por perdidos, dado que se conseguiu traduzi-los no arranque ou no aprofundamento de diversos processos tendentes à minimização dos problemas identificados, de que este documento foi dando conta.

Em todo o caso, é justo salientar, no que respeita à acção da ADCMoura junto das pessoas e organizações com as quais trabalha, isto é, para fora da associação, que há muito a promoção da igualdade de oportunidades (também) tendo em conta o género é presença obrigatória em todas as suas formas: no planeamento, na comunicação, na execução, na avaliação... sendo objecto, mais ou menos explícito, de todos os projectos já realizados.

Teremos, agora, certamente desenvolvido competências nos domínios referidos, mas não o foi necessário ao nível de valores e filosofia de intervenção. E é muito bom quando de processos introspectivos como este também assoma a confiança na qualidade e pertinência de opções há muito tomadas. Corroboro, em suma, a relevância dos resultados obtidos e as avaliações positivas que o projecto "Agir para a Igualdade" reuniu, embora não possa elidir as muitas dificuldades – insuspeitáveis à partida – com que nos debatemos na sua gestão.

Como sempre, projecto findo, tanto por fazer, novos desafios! Mas, também, que outro desfecho seria possível para quem quer ser cada vez melhor?

Por agora, se me dão licença, vou para casa. Amanhã retomamos.



Filipe Sousa
ADCMoura – Técnico do Projeto

VERSÃO GENERICAMENTE CORRECTA

A ADCMoura apresenta no seu historial um interessante conjunto de iniciativas, sobretudo nas áreas da formação, do empreendedorismo e do apoio à iniciativa, que revelam um compromisso de longa data com a promoção da Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres, tendo em conta o contexto local e regional de intervenção marcado ainda por situações de subalternização e segregação que atingem sobretudo as mulheres, em casa, no trabalho e, de um modo geral, na vida em comunidade.

Entre os bons exemplos que devem merecer menção, está o projecto que culminou na criação do Centro Comunitário de Safara e que proporcionou, a partir de 1998 e até hoje, trabalho qualificado na área social a cerca de três dezenas de mulheres carenciadas. Projecto esse que, pelo sucesso alcançado, tem sido determinante no reconhecimento das competências das que aí trabalham e dos seus papéis nas múltiplas esferas em que são chamadas a participar.

Por outro lado, e de forma atípica face ao meio envolvente, desde muito cedo que a ADCMoura procurou integrar a perspectiva de Género nas suas práticas internas cultivando um ambiente favorável ao surgimento de soluções diversas de flexibilização da organização do trabalho, designadamente em matéria de conciliação das vidas pessoal, familiar e profissional dos seus/suas colaboradores/as.

Além disso, e dissonante com o que se passa na generalidade das organizações do território, as mulheres participam em condições de igualdade em todos os cargos e funções existentes, com responsabilidades de liderança e na tomada de decisão, representando neste momento a maioria dos cargos dos órgãos sociais e de coordenação de projectos. Mesmo

na Direcção, a presidência é ocupada por uma mulher há vários mandatos.

Estes três factos são suficientes para explicar por que motivo a abordagem da Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres nunca suscitou internamente outros investimentos além dos realizados. Ou seja, as práticas estabelecidas aparentemente funcionavam e promover a sua discussão era entendível como um não-assunto. Não havia, pois, consciência latente da necessidade de as aprofundar e melhorar, muito menos das suas implicações ao nível da gestão dos recursos humanos, da política de qualidade ou da responsabilidade social. Nesta fase, a frequência de acções de formação na área da Cidadania e da Igualdade de Oportunidades acabou por ser decisiva para a assunção da pertinência de questionar as políticas e práticas existentes dentro da organização e do seu impacto na intervenção junto da comunidade.

Preparou-se assim caminho para o projecto "Agir para a Igualdade", através do qual foi possível promover e gerir a mudança de forma participada e planeada, com o envolvimento de diversos intervenientes de dentro e fora da organização e contando com recursos e metodologias que ajudaram à percepção dos problemas e a preparar a passagem do estado vigente para um estado desejado de resposta.

Como qualquer mudança, também esta gerou resistências, naturais e desafiantes, que ganharam os mais diversos contornos: falta de tempo, falta de interesse, interesses adquiridos, receio em mudar, equívocos, percepções diferentes, etc.. Nas fases mais críticas do processo foram decisivos os contributos que quer a Cristina Godinho, internamente, quer o David Marques, externamente, deram na motivação e mobilização dos participantes, elevando o grau de problematização das reflexões, estruturando e sistematizando os seus resultados, dando assim cumprimento a um ambicioso programa de trabalho, cuja evolução se foi medindo em sucessivas reuniões de validação.

Foram dois anos de auto-avaliação e de reflexão partilhada em colectivo em que o confronto saudável de ideias e pontos de vista diferentes nos fez avançar, crescer, melhorar, enquanto organização e enquanto pessoas. O caminho, no entanto,

não acabou com a aprovação do Plano para a Igualdade e não se esgota na construção de documentos orientadores da implementação de uma política mais igualitária na ADCMoura. É preciso agora que as prioridades, os princípios e os instrumentos definidos tenham tempo para ganhar raízes e sejam devidamente apropriados e disseminados dentro e fora da organização, sem perder de vista a melhoria contínua. Só assim a mudança será efectiva e produzirá efeitos.

VERSÃO GENERICAMENTE INCORRECTA

Primeiro estranha-se, depois entranha-se. Assim de repente não encontro melhor frase para descrever o que se passou nestes últimos dois anos de envolvimento pessoal e colectivo no projecto "Agir para a Igualdade".

Vamos primeiro ao estranha-se e à pergunta que se impôs no início deste percurso. Por que razão foi o tema da Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres surgir como uma prioridade na nossa organização, se já temos problemas suficientes com que penar? São candidaturas para fazer; candidaturas feitas com esforço e dedicação e, no entanto, reprovadas, por muito que a razão nos assista e contestemos as decisões, são financiamentos às pinguinhas quando as candidaturas são aprovadas, são atrasos no pagamento das pinguinhas, são cortes cegos em algumas pinguinhas, é a burocracia sufocante, é a crise, é a austeridade, e, para não variar, sempre com o credo na boca, tentando respirar à tona de água ou escorregando na maionese, entregues à nossa sorte.

Por outro lado, acreditávamos ingenuamente que não éramos virgens no assunto. Como todos os convencidos, a favor da experiência jogava um histórico de intervenções direccionadas para a promoção da igualdade de oportunidades, com públicos femininos carenciados. Podíamos também dormir descansados pelo facto de as mulheres se encontrarem em larga maioria na equipa técnica e nos corpos sociais da ADCMoura, o que já de si tornava o imperativo da promoção da Igualdade de Oportunidades e da Igualdade de Género algo tão redondo e oco como afirmar que um barco é flutuante

ou que o presidente da república é o primeiro magistrado da nação. Se dúvidas havia, bastou este argumento demolidor, de que a Associação não padecia de desigualdade entre os seus membros porque as mulheres estavam em maioria, para que o projecto não tenha despertado paixões à primeira vista. Portanto, nessa altura não havia ainda consciência da necessidade de abordar o tema e as suas diversas implicações na vida da organização e dos/das que a fazem todos os dias. Um pouco como a Direcção do Benfica em relação à necessidade de prescindir do Jesus. Embora neste caso seja mais apropriado falar em inconsciência, própria de quem não quer ver que o desastre se vai repetir.

Mas foi precisamente este sentimento instalado, de estarmos em presença de um projecto secundário, que não deve dissociar-se do facto de as mulheres conviverem muito bem com a sua sobrerepresentação na ADCMoura, que me fez cair a moeda.

E passamos agora ao entranhar-se, a parte mais interessante, onde entra a comida.

Confesso que foi a partir desse momento, de a moeda tilintar, que o projecto deixou de ser um estranho para mim. À medida que se avançava, cada vez mais fazia sentido cavalgar a onda a pretexto de introduzir uma política de discriminação positiva em favor dos homens, dada a situação de evidente subrepresentação masculina, gritante mesmo no caso da equipa técnica. Eu que o diga, que cheguei a ser o único entre mulheres. Para agravar a situação, a minha mulher é presidente da ADCMoura há três mandatos consecutivos, o que, como calculam, para além da questão da eternização no poder, tem o efeito de fazer sobrar para mim a lide doméstica. Felizmente, com o passar do tempo, os homens ganharam posições dentro da organização, passando a ser maioritários na Direcção, tal como sucedia em tempos áureos. E no conjunto dos corpos sociais já somos cinco em onze, o que constitui um progresso assinalável e um sinal encorajador para encarar o caminho que ainda falta percorrer até que a Igualdade de Género seja definitivamente restabelecida. Pude confirmar depois a pertinência do "Agir para a Igualdade" conhecendo outros projectos semelhantes nesta área e as organizações promotoras. Também na Esdime, na Terras Dentro e no Espaço T as mulheres estavam em maioria.

Mais à frente, a necessidade de internalizarmos a igualdade de género no sistema de gestão da ADCMoura conduziu-nos, depois das visitas de estudo, e de sessões de sensibilização que pouco acrescentaram, à fase do diagnóstico organizacional e, posteriormente, à fase de construção do Plano para a Igualdade. Para tornar as reuniões de validação do Plano mais participadas, abertas e sobretudo tentadoras para a gula de associados/as, técnicos/as e membros dos corpos sociais, decidiu-se que deveriam ser à hora de almoço, com as refeições a acompanharem as reuniões.

Provou-se de tudo e provou-se também que opíparos pratos de frango assado, quiche e batatas fritas têm o condão de operar milagres no que à produtividade diz respeito. Se comemos bem, produzimos melhor, logo estamos mais aptos a priorizar os resultados dos diagnósticos e a traduzi-los em actividades e metas realistas. Das prioridades elencadas, a que gosto mais é a que diz respeito à necessidade de construir espaços e tempos de convívio em contexto laboral, ou não se passasse isto no Alentejo. Além disso, os alentejanos revelam-se, e bem, no petisco. É por isso que os momentos à mesa devem ser incentivados. Convém que sirvam também, como no caso das sessões de validação, para os colaboradores e colaboradoras se darem a conhecer, abrirem os seus livros de reclamações, frisarem as suas diferenças mas também afinarem pontos de consenso, no seu interesse e no superior interesse da organização que representam. No fundo, devem servir para arrumar melhor as ideias e, com elas arrumadas, se arrumar melhor a organização.

Para facilitar esta arrumação, contratámos o serviço de mudanças à Iniciativa Positiva. Lembro-me particularmente daquela sessão de validação em que o David recorreu ao método da espinha de peixe para esmiuçar a construção do Plano para a Igualdade. A alusão ao peixe grelhado até que foi ajustada ao propósito em vista porque servida na sequência de um pesado almoço volante, embora deixasse muito a desejar do ponto de vista da neutralidade que se pretende e deseja em Igualdade de Género. Todos e todas se lembrarão certamente da célebre frase do demencial romance de Faulkner, *Na minha morte*, proferida pelo personagem Vardaman: "A minha mãe é um peixe". Fica, pois, a pergunta para quem souber ou quiser responder: e porque não o meu pai? É caso para dizer que estamos perante uma subtil, embora de grande efeito, mensagem de teor sexista, de que não havia necessidade.

Não sei se se deram conta, mas voltei à fase do estranha-se, onde pretendo continuar e terminar. Falar de neutralidade, espinha de peixe e falsas necessidades conduz-me directamente à linguagem inclusiva e à dificuldade em engoli-la, embora, e fica a declaração de interesses, a utilize por dever de ofício e apenas se o uso for meramente institucional, como neste caso. Impor que se escreva e diga os colaboradores e as colaboradoras, não tolerando que se escreva e diga apenas os colaboradores, por muito que se jure que se pensa nos dois e de que quem nos lê pensa o mesmo, significa só por si não revelar a mínima preocupação com a poupança de um bem escasso como é o tempo, além do desgaste intelectual decorrente da revisão do que se escreveu. A solução encontrada de mencionar os dois géneros separados por uma barra oblíqua quando não existir um só vocábulo abstracto ou neutro (ex: o/a colaborador/a) parece-me, salvo melhor opinião, uma bizarria e uma ironia. Com o afã de querermos criar palavras inclusivas, acabamos por criar palavras exclusivas, únicas, excêntricas. São palavras ambivalentes que incluem um sentido e o seu contrário. São palavras hermafroditas que, imagino, se hão-de divertir muito consigo próprias mas que confundem quem as tenta ler. Afinal, onde começa um e acaba uma e vice-versa?

Se me pedem uma solução alternativa, eu não fujo ao repto. Sugiro que se passe a usar o colaborador, bem como a respectiva forma no plural, às segundas, quartas e sextas, e a colaboradora, bem como a respectiva forma no plural, às terças, quintas e sábados. Garanto que não seria menos confuso do que a pretensa linguagem inclusiva e tinha ainda a vantagem de se poupar na tinta e na saliva. Em relação ao domingo, e por uma questão de elementar igualdade, que seja a moeda ao ar a decidir. Com este método paritário, ninguém teria argumentos para objectar, pois qual a moeda que não tem verso e reverso?

David Marques
Iniciativa Positiva – Consultoria e Gestão, Lda.

Assumir um desafio como o que foi assumido pela ADC Moura, de olhar ao espelho, sem medo de ver as imperfeições, mas com os olhos postos no todo, e nas pistas úteis que uma vida de intervenção para o bem da comunidade, focada nos outros, podem apontar para a melhoria da nossa organização, demonstra coragem e confiança.

Não raras vezes as organizações de pequena dimensão, de lógica informal, receiam entrar nos processos de diagnóstico organizacional por temer a dificuldade de aplicação das receitas convencionais. E é fundado este receio. Sobretudo, se tivermos em conta a especificidade das associações de desenvolvimento local, no que respeita à sua natureza, à relação que estabelece com a comunidade e à lógica irregular de sustentabilidade e de financiamento. A importância da elevada dependência duma variante externa, associada a uma permanente exigência interna com a qualidade e com o impacto do que se concebe e leva para o terreno, geram um contexto em que é fácil não valorizar devidamente as pessoas que trabalham numa organização deste tipo, nem as dinâmicas organizativas que promovam um ambiente favorável para homens e mulheres construírem projectos profissionais estáveis. Responder a esta realidade com "medicina convencional" pode gerar mais problemas dos que resolve. Este retrato não é necessariamente o retrato que se pode fazer da ADC Moura hoje, porque existe consciência e noção desta ameaça, que contudo, nunca deixa de pairar sobre esta, como sobre todas as ADL's fundadas numa dinâmica profundamente militante e cidadã.

Agir para a Igualdade é assim um exercício muito sério de auto-reflexão, de criação do espaço e do tempo para melhoria contínua, com o desígnio da igualdade de género como federador duma permanente vontade de ser, estar e fazer melhor. Observar e partilhar este processo, estando por fora, mas com um olhar cúmplice, é um privilégio e uma oportunidade de aprendizagem.

Do processo e metodologia

A aposta da ADC Moura em sustentar, sobretudo, este projecto numa dinâmica interna revela um forte e empenhado compromisso com os resultados e com a apropriação dos mesmos por todos/as, confiando à consultoria externa um contributo de facilitação, importante quando somos e estamos tão próximos, e de confronto com outras e ideias e experiências, nos momentos de reflexão e discussão. Não obstante a permanente interpelação para outras preocupações – gestão corrente, de dificuldades e de oportunidades próprias da intervenção – natural numa organização com esta dimensão, foi evidente e total o compromisso da equipa da ADC Moura com o plano de acção, patente na realização dos exercícios de recolha de opinião (questionários), na qualidade da documentação proposta que guiou a realização das sessões de validação e nos índices de participação destas últimas. Uma nota particularmente relevante e positiva para o facto de, desde o início do projecto, a associação ter feito uma aposta muito séria no envolvimento dos sócios (workshop inicial) e dos membros dos órgãos sociais (ao longo de todas as sessões de validação). Esta abordagem, implicando a base societária, é neste tipo de entidade e de processos, desafiante e inovador.

A metodologia, que valorizou em grande medida os momentos de reflexão conjunta através das sessões de validação, é ajustada e produziu, no nosso entendimento, os resultados pretendidos – reflexão e discussão alargada, apropriação de todas as dimensões e compromisso colectivo de mudança. A calendarização regular destes momentos e a organização das mesmas em função de agendas muito operacionais, assentes em documentos de trabalho, facilitou o desenrolar desta dinâmica.

Do Diagnóstico e do Plano

Identificadas e validadas as principais necessidades de intervenção, a partir dos questionários, análise documental e debate alargado, o exercício de priorização foi realizado com um enfoque na definição de objectivos ambiciosos mas que estão ao alcance da organização num horizonte máximo de 6 meses para além da conclusão do projecto, o que revela capacidade de planeamento e vontade de implementação e de produzir resultados.

Os problemas identificados situam-se nas diferentes dimensões da organização – compromisso institucional, bem-estar da equipa, comunicação, gestão de recursos humanos e liderança e decisão – abrangendo, assim, a diversidade de planos de intervenção na ADC Moura. Como nota de inovação sublinhe-se a aposta na definição de normas de voluntariado interno, medida que se integra no grande grupo das acções ligadas à gestão de recursos humanos, e que se refere a uma dimensão nem sempre valorizada nas organizações, sobretudo no que concerne à sistematização e regulamentação do seu exercício. Outro exemplo algo inovador prende-se com o compromisso de revisão do Manual de Qualidade, um documento de importância estratégica com impacte transversal.

As principais prioridades identificadas surgem nas duas últimas dimensões – GHR e Liderança – que estão interligadas. Este resultado reforça a importância desta componente nas organizações de modelo informal, e a articulação forte que se estabelece entre as dinâmicas de integração, avaliação e processos de tomada de decisão na construção dum ambiente amigável e motivador para homens e mulheres.

É digno de destaque que o projecto de compromisso enquadra desde logo alguns objectivos e metas a alcançar ao longo do projecto, nas dimensões de prioridade elevada. Deste facto são exemplos o projeto de Regulamento Interno e o Manual de Acolhimento, que sendo propostas de elevada complexidade, têm um horizonte de concretização em fase de execução do "Agir para a Igualdade".

Em síntese

A ADC Moura deve ser referida como um bom exemplo no seio das ADL's na implementação da metodologia do Plano de Igualdade, uma organização que assume as suas forças na melhoria contínua, encarando de frente os problemas e os desafios. O projecto "Agir para a Igualdade" assim o demonstra. Uma forte consciência cívica, de igualdade, de solidariedade, produz efeitos e resultados em processos de desenvolvimento se acompanhada dum permanente sentido auto-crítico, de abertura e de diálogo interno. Esse é o compromisso fundamental na construção duma sociedade e de comunidades inclusivas para homens e mulheres.

PROMOTORA

CONSULTORA EXTERNA

FIANCIAMENTO

sugodesign