



iG EMPRESAS

BREAK EVEN

IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

BREAK EVEN - PROMOTING GENDER EQUALITY IN BUSINESS

Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação



Ficha Técnica

Título: Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even
- Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens

Autoria:

Sara Falcão Casaca (Coordenadora Geral do Projeto, ISEG – ULisboa)
Heloísa Perista (Coordenadora da equipa parceira do CESIS)
Anália Torres (Coordenadora da equipa parceira do CIEG, ISCSP-ULisboa)
Catarina Correia (Membro da equipa. Apoio à Coordenação Geral)
Eudelina Quintal (Membro da equipa - CESIS)
Patrícia São João (Membro da equipa - CIEG, ISCSP-ULisboa)

Colaboração de:

Karen Lotta Snickare (Membro da equipa, Centre for Gender Studies, University of Oslo).

Entidade Coordenadora:

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa)

Entidades parceiras:

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social
CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (ISCSP-ULisboa)
STK – Centre for Gender Research, University of Oslo

Design da capa:

David Kovács Moniz

Financiamento:

Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014).
CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Entidade Operadora de Programa).

Distribuição gratuita

2016

Índice

Preâmbulo	4
Introdução	10
Carta de Compromisso	15
Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens	19
1- Missão e Estratégia da Empresa	19
2- Gestão de Recursos Humanos	21
3- Articulação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal	33
4- Organização do Trabalho	38
5- Respeito Pela Integridade e Dignidade	42
6- Diálogo Social e Participação	44
7- Comunicação Interna e Externa	46
8- Relações Externas	50
Anexos	53
Anexo 1	54

Preâmbulo

Imaginem uma época em que as mulheres constituíam a maioria das pessoas que trabalhavam com baixos salários e em condições precárias. Uma época em que mulheres com elevados níveis de escolaridade interrompiam ou abandonavam a sua carreira profissional porque a cultura empresarial favorecia, de forma subtil, os seus pares do sexo masculino. Uma época em que as lideranças das empresas julgavam ser impossível, ou até irrelevante, encontrar mulheres qualificadas para assumir as funções de direção. Essa época, afinal, é aquela em que vivemos. Apesar de todo o progresso já alcançado nos últimos anos, estas dificuldades continuam a persistir na vida das mulheres trabalhadoras. A diferença é que a comunidade empresarial está a despertar para o facto de que esta situação compromete o sucesso e a sustentabilidade das empresas.¹

O Projeto “**Igualdade de Género nas Empresas – Break Even**”² resultou de uma candidatura à Primeira *Open Call* “**Desenvolvimento de Instrumentos e Métodos Promotores da Igualdade de Género nas Empresas**” do Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014). O Contrato foi assinado entre o ISEG-ULisboa (Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa), enquanto instituição proponente, e a CIG (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género), na qualidade de entidade operadora de Programa, em novembro de 2014.

O Projeto teve a coordenação do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa) e foi desenvolvido em parceria com o CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), o CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade de Lisboa) e o Centro de Investigação em Género (*Centre for*

¹ Adaptação; tradução livre In Calvert Women’s Principles® 10th Anniversary Report: Past, Present, and Future, 2014.

² Título completo: “Promoção da igualdade de género nos lugares de decisão e redução das assimetrias salariais nas empresas: do diagnóstico à ação”.

Gender Research) da Universidade de Oslo. Contou ainda com um Comitê Consultivo constituído por entidades, parceiros sociais e peritas/os nas áreas de Igualdade de Género, do Trabalho, das Organizações, da Gestão e da Gestão de Recursos Humanos (Ver Anexo 1 - Comitê Consultivo).

As atividades realizadas, ao longo de quinze meses (entre novembro de 2014 e abril de 2016), num processo que envolveu sete empresas-âncora, visaram a concretização dos seguintes **objetivos**:

- ✓ o desenvolvimento de instrumentos à “medida” da realidade de cada empresa, de modo a promover a Igualdade entre mulheres e homens;
- ✓ a conceção de metodologias específicas de redução das assimetrias de género nas remunerações e na esfera da tomada de decisão e liderança (lugares de direção e chefia);
- ✓ a transferência e a partilha de *know-how* em todas as fases inerentes ao diagnóstico e ao desenho da mudança organizacional (Plano de Ação), procurando garantir a sua sustentabilidade;
- ✓ a divulgação dos resultados do Projeto através da produção de um vídeo e sua disseminação na conferência de encerramento, nas redes sociais e plataforma (*website*) do Projeto, assim como através de artigos na imprensa.

- **Um Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens**, que inclui:

- Um *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*;
- Um *Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*;
- Um *Referencial de Formação*.

- Um **Documentário** (vídeo) incluindo testemunhos de representantes das empresas sobre a experiência de participação no Projeto, a metodologia seguida, as boas práticas existentes e os avanços conseguidos.

Os instrumentos agora disseminados foram testados nas **sete empresas-âncora** do Projeto.

Quadro 1 – Empresas-âncora do Projeto

Setor Empresarial do Estado	APL – Administração do Porto de Lisboa, S.A.
	INCM – Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A
Empresas privadas cotadas em bolsa	CTT – Correios de Portugal, S.A.
	Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A.
Empresas privadas não cotadas	Grupo Dorisol
	Grupo Pestana (Pestana Management – Serviços de Gestão, S.A.)
	L’Oréal Portugal

Procurou-se que estas sete empresas refletissem diferentes realidades (em termos de setores de atividade e áreas de negócio), detivessem diversos estatutos jurídicos e várias dimensões. Dado o peso do turismo no País, considerou-se importante incluir mais do que uma empresa do Setor, sendo que uma está localizada na Região Autónoma da Madeira. Esta possibilidade constituiu uma motivação acrescida, uma vez que, genericamente, o apoio já concedido à autorregulação das empresas em Portugal, designadamente por via da adoção de planos para a igualdade, tem estado confinado ao território continental.

É de notar que as empresas aderiram voluntariamente ao Projeto, manifestando o interesse em serem âncoras de uma abordagem metodológica de intervenção inovadora. A adesão foi também percecionada como uma oportunidade para ser

aprofundada (ou iniciada) a integração de uma perspetiva de Igualdade de Género nos respetivos sistemas e processos de gestão.

Privilegiou-se uma metodologia de trabalho com e para as empresas. Esta abordagem compreendeu uma estreita colaboração entre a equipa do Projeto e a *task force* designada pela Administração/Direção de cada empresa-âncora, **num processo de cocriação** de instrumentos de apoio à promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

O método de **investigação-ação** compreendeu as seguintes fases: o **diagnóstico** (com recurso a análise documental e de dados secundários, entrevistas a informantes privilegiados/as, e aplicação de um questionário a uma amostra de trabalhadoras e trabalhadores); a elaboração do **plano de ação** para a promoção da igualdade entre mulheres e homens; o apoio à definição da **metodologia para monitorização** das medidas previstas no plano de ação; e o **apoio à implementação** do plano de ação, através do reforço de competências no domínio da Igualdade entre mulheres e homens (conceção e dinamização de ações de sensibilização e formação destinadas a grupos estratégicos) e do incentivo à partilha de experiências entre as empresas (iniciativa Diálogo IGEmpresas).

A equipa do Projeto agradece a valiosa colaboração das *task forces* das sete empresas-âncora, assim como as sugestões das/os membros do Comité Consultivo.

De que falamos quando falamos de Igualdade de Género?

Igualdade de Género significa que as mulheres e os homens têm igual visibilidade, poder, responsabilidade e participação em todas as esferas da vida pública e privada, bem como iguais oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição. ³

Neste Projeto, a intervenção é focada na promoção da Igualdade entre mulheres e homens, não obstante o reconhecimento da importância dos demais eixos de interseção que estão na base de discriminações múltiplas (contempladas, aliás, no instrumentos de Diagnóstico). A Igualdade entre mulheres e homens é, acima de tudo, uma questão de Direitos Humanos, transversal a todos os demais grupos sociais. Sendo esta a matriz de referência que orienta a nossa intervenção, destacamos também a sua articulação com a ética empresarial e a responsabilidade social.

À semelhança do que sucede com a promoção de valores de proteção e sustentabilidade ambiental, a promoção da Igualdade de Género atrai ganhos para a imagem da empresa, ao mesmo tempo que afirma uma orientação focada na justiça social, nos Direitos Humanos e na sustentabilidade das sociedades. Além disso, está hoje comprovado⁴ que incorporar a Igualdade entre mulheres e homens nos sistemas e processos de gestão das empresas (e organizações em geral) contribui para a otimização do desempenho, da competitividade e do desenvolvimento, bem como para a melhoria do clima interno.

Quando as empresas apostam na Igualdade entre mulheres e homens potenciam vantagens várias em domínios como:

³ Council of Europe (2014), *Council of Europe Gender Equality Strategy 2014-2017*, disponível em: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680590174> (acedido a 21/03/2016).

⁴ Sobre as vantagens da Igualdade de Género para as empresas, sugere-se a consulta de alguns estudos, disponíveis em: <http://www.igempresas.org/a-igualdade-de-geacutenero-e-vantagens-para-as-empresas.html>.

- A atração e a captação de competências: as mulheres são a maioria das pessoas diplomadas e das que completam os graus acadêmicos de mestrado e doutoramento;
- As oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres, em igualdade com os homens, conducentes à eliminação de obstáculos à progressão na carreira das mulheres, permitem a melhoria do desempenho organizacional e dos processos de seleção para lugares de chefia e de liderança;
- A retenção e a fidelização dos melhores recursos são potenciadas pelo aumento da satisfação e da motivação, bem como pela redução das taxas de absentismo e de rotação de pessoal (*turnover*);
- A criatividade e a inovação, alicerces fundamentais da competitividade, são particularmente estimuladas em ambientes inclusivos;
- A paridade nos órgãos de gestão permite discussões mais ricas, amplas e abrangentes, com reflexos positivos ao nível das soluções e de uma tomada de decisão mais apurada e cooperativa.
- A aposta na Igualdade contribui, ainda, para uma melhoria da excelência organizacional em todas as suas dimensões, verificando-se a uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade e competitividade da empresa.

Introdução

As empresas comprometidas com a promoção da Igualdade entre mulheres e homens desenvolvem políticas e medidas ativas neste domínio, que devem preferencialmente ser integradas num Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Indo para além do cumprimento da legislação em vigor, as organizações empresariais podem, pois, propor-se adotar e implementar metodologias e instrumentos de gestão que contribuam de forma deliberada para a promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

A conceção de um Plano de Ação deve obedecer às especificidades e desafios de cada realidade empresarial. As medidas consagradas devem ser ajustadas às necessidades de melhoria previamente identificadas durante a fase de diagnóstico.⁵ É recomendável a adoção do **método de investigação-ação**, cujos fundamentos teóricos assentam no princípio de que a intervenção nas empresas (e nas organizações em geral) deve estar ancorada na identificação de todas as fragilidades ou de todas as dimensões passíveis de ajustamentos e melhorias. A conceção do **Plano de Ação** deve, assim, orientar-se pelas dimensões alvo de diagnóstico e prever medidas que visem a superação de todos os pontos fracos (ou menos fortes) da empresa no que diz respeito à Igualdade entre Mulheres e Homens.

O *Guia de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*, que aqui apresentamos, integra oito dimensões de intervenção. Estas são, na generalidade, aquelas definidas no âmbito do Projeto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”⁶ (CITE, 2008), embora enquadradas numa abordagem compreensiva de diagnóstico (Auditoria de Género) e numa metodologia de investigação distinta (de avaliação externa e não de autoavaliação).⁷

⁵ Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*.

⁶ <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/projetos006.html>

⁷ A metodologia consta do *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*.

Quadro 2 – Dimensões de Diagnóstico e de Intervenção nas Empresas

1. Missão e estratégia da empresa
2. Gestão de recursos humanos
 - 2.1. Recrutamento e seleção
 - 2.2. Aprendizagem e formação contínua
 - 2.3. Análise de funções, avaliação de desempenho e remunerações
 - 2.4. Progressão e desenvolvimento de carreiras
3. Articulação da vida profissional, familiar e pessoal
4. Organização do trabalho
5. Respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras
6. Diálogo social e participação
7. Comunicação interna e externa
8. Relações externas no plano da igualdade

Após a conclusão do Diagnóstico, os resultados são devolvidos às empresas num registo agregado de forma a garantir a todas as pessoas inquiridas e entrevistadas a confidencialidade das informações prestadas e o respetivo anonimato. Essa devolução concretiza-se junto da/de:

- *Task force*, de modo a discutir detalhadamente os resultados, a respetiva interpretação e a inventariação de medidas a constar do Plano de Ação (PA).
- Administração/Direção, de modo a legitimar a necessidade de mudança e o compromisso com o PA.
- Trabalhadoras e trabalhadores, de modo a fomentar a sua identificação com o PA e participação no processo de mudança através da possibilidade de contribuírem com sugestões que permitam superar as fragilidades identificadas.

A conceção do Plano de Ação é fundamental para a concretização da mudança na empresa no sentido da promoção efetiva da Igualdade entre mulheres e homens. O Plano deve integrar:

- ✓ As medidas a implementar, por dimensão de intervenção (Ver Quadro 2).
- ✓ O Departamento (Direção ou Unidade) responsável pela implementação e monitorização de cada medida (sempre que possível, também a(s) pessoa(s) incumbida(s) de garantir que a medida é adequadamente executada).
- ✓ Outros Departamentos (Direções ou Unidades) envolvidas na implementação de cada medida (sempre que possível, também a(s) pessoa(s) – pontos focais – incumbida(s) de garantir que a medida é adequadamente executada).
- ✓ Os objetivos que a implementação de cada medida permitirá concretizar.
- ✓ As metas previstas para a implementação de cada medida.
- ✓ Os impactos esperados da implementação de cada medida.
- ✓ Os recursos (financeiros, técnicos, logísticos) requeridos para a execução de cada medida.
- ✓ A calendarização prevista para a execução de cada medida.
- ✓ A metodologia de avaliação definida para monitorizar a execução de cada medida.
- ✓ Os indicadores de resultado a partir dos quais se avalia a execução de cada medida.

O papel da *task force* é fundamental no processo, em vários momentos e a diferentes níveis: i) *ex ante*, na facilitação prestada à realização da investigação (Diagnóstico); ii) na conceção do PA (incluindo na identificação dos recursos internos necessários e na atribuição de responsabilidades); iii) na interlocução com a Administração/Direção, garantindo a validação do PA e o compromisso da gestão de topo e; iv) na promoção do empenhamento de todas as pessoas com responsabilidades de gestão/decisão e identificadas como pontos focais. Cabe-lhes, portanto, apoiar no mapeamento do contexto político interno, assegurando o total compromisso dos vários níveis de gestão (*sponsors* da mudança), identificando possíveis fontes de resistência e as melhores estratégias para as superar. É esperado que assegurem, ainda, uma estratégia de comunicação clara e transparente que seja capaz de mobilizar todas as trabalhadoras e todos

os trabalhadores para a implementação e sustentabilidade das medidas contempladas no PA.

Do ponto de vista operacional, espera-se que a *task-force*:

- Coordene a conceção e implementação do PA.
- Defina *a priori* uma metodologia de monitorização que permita de forma sistemática e durante a vigência do PA:
 - Acompanhar a execução das medidas, em articulação com os departamentos e pontos focais envolvidos/as.
 - Atender aos objetivos/metast e indicadores de resultado.
 - Prever uma reunião inicial, iniciativas de “reporte” (intercalares) e reuniões de *follow-up*, assim como a respetiva periodicidade.
- Facilite o plano de comunicação/mobilização interno.
- Introduza atempadamente medidas preventivas/corretivas.

É verdade que tanto fatores externos como internos não previsíveis podem ser determinantes, ora condicionando ora facilitando a implementação do Plano de Ação. Por conseguinte, a *task force* não pode ser responsabilizada pela execução do PA; no entanto, incumbe-lhe empenhar-se para garantir que o mesmo é integralmente implementado. Para o efeito, é crucial que a equipa de investigação externa garanta a formação dos membros da *task force* em áreas-chave da Igualdade entre mulheres e homens⁸, incluindo em torno da implementação do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Trata-se de reconhecer a importância do seu papel enquanto **agentes de mudança** e de procurar reforçar as suas competências, incluindo aquelas que dizem respeito à coordenação do PA e monitorização das medidas nele elencadas.

As medidas executadas devem dar espaço a momentos de celebração interna, o que pode passar por uma comunicação clara dos objetivos alcançados e dos impactos positivos na vida de todas/os as/os trabalhadoras/es e na empresa.

⁸ Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Referencial de Formação*.

Building momentum é, sem dúvida, uma recomendação a considerar. A mudança global desejada concretiza-se através de pequenos passos tangíveis e simbólicos; a celebração de cada conquista (ou de cada medida executada) constitui um patamar importante de mobilização e empenhamento coletivo na concretização de medidas mais substantivas e profundas.

O Referencial que se segue reúne um conjunto de medidas orientadoras e passíveis de serem inscritas em cada área de intervenção do Plano. Caberá a cada empresa, a partir do diagnóstico realizado, identificar, em concreto, as medidas a implementar. A título meramente ilustrativo apresenta-se, em relação à primeira medida de cada área de intervenção, o eventual departamento/unidade responsável/ponto focal; outros departamentos/unidades envolvidos/as; objetivo(s); meta(s); impactos esperados; recursos; calendarização; metodologia de monitorização e indicador(es) de resultado.

O Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens deve ser precedido de uma Carta de Compromisso assinado por um/a elemento da Administração/Direção da empresa. O presente Guião incorpora um modelo de Carta (Secção seguinte).

Carta de Compromisso

Considerando os seguintes compromissos internacionais, nomeadamente:

A Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim em Setembro de 1995, a Declaração e a Plataforma de Ação aprovadas em Pequim e os ulteriores documentos finais aprovados nas sessões especiais das Nações Unidas,

A Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), de 1979,

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948,

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia,

O Tratado da União Europeia, que salienta os valores comuns aos Estados-Membros, tais como o pluralismo, a não discriminação, a tolerância, a justiça, a solidariedade e a igualdade entre homens e mulheres,

O Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, cujo artigo 19.º faz referência à luta contra a discriminação em razão do sexo,

O Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), aprovado a 7 de março de 2011,

A Estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento-Europa 2020, adotada a 17 de junho de 2010,

A Carta das Mulheres, adotada a 5 de março de 2010,

Considerando os Direitos e os Deveres Fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa, nomeadamente o artigo 13.º,

Considerando a Legislação Laboral em vigor, nomeadamente os artigos integrados na Subsecção III do Código do Trabalho – Igualdade e Não Discriminação e na Subsecção IV – Parentalidade,

Considerando a Portaria n.º 84/2015, de 20 de março – diploma que cria e regulamenta a medida de Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março – diploma que mandata a Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, o Secretário de Estado Adjunto e da Economia e o Secretário de Estado de Emprego para, (i) no prazo de 90 dias a contar da data da publicação, desenvolverem diligências com vista à celebração, com as empresas cotadas em Bolsa, de um compromisso que promova um maior equilíbrio na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração, pressupondo, por parte das empresas, a vinculação a um objetivo de representação de 30% do sexo sub-representado, até ao final de 2018, bem como (ii) para promoverem a criação e o fornecimento, sem custos para as empresas, de um mecanismo de apoio para identificação e análise das diferenças salariais entre homens e mulheres,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março de 2014 – diploma que estabelece um conjunto de medidas a adotar para contrariar a tendência histórica de desigualdade salarial penalizadora para as mulheres, tendo em vista alcançar uma efetiva igualdade de género,

Considerando o V Plano Nacional para a Igualdade (Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013), de 31 de dezembro, nomeadamente que procuram: reforçar junto das empresas do sector privado a implementação de planos de igualdade (41.º); monitorizar a aplicação do regime jurídico do sector empresarial do Estado, no que se refere à implementação de planos para a igualdade e à representação de mulheres nos conselhos de administração (42.º); e considerar como critério de desempate na seleção de projetos de

empresas concorrentes a fundos da política de coesão a representatividade de mulheres nos conselhos de administração dessas empresas (43.º),

Considerando o Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, que aprova o novo regime jurídico do sector público empresarial,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013, de 8 de março, que aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 48/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo a adoção de medidas de defesa e valorização efetiva dos direitos das mulheres no mundo do trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 46/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo a criação de uma campanha nacional que promova o esclarecimento das mulheres sobre os seus direitos no mundo laboral, bem como das entidades empregadoras sobre a necessidade de promoção de igualdade de género no mundo do trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 45/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo que acione os mecanismos necessários visando concretizar o combate às discriminações salariais, diretas e indiretas,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março, que determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas do Estado,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril, que aprova as orientações estratégicas do Estado destinadas à globalidade do sector empresarial do Estado,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de março, que aprova os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado,

Considerando a importância do contributo das organizações empresariais para uma sociedade plenamente democrática e inclusiva, bem como as vantagens da integração de uma perspetiva de Igualdade de Género em todas as áreas da empresa, a Administração/Direção da empresa _____, representada por [nome] _____, [cargo] _____ compromete-se a:

1. Implementar o Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens em apenso.
2. Alocar todos os recursos necessários para a execução deste Plano.

Local:

Data:

Assinatura: _____

Guião de Referência:

Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens

1. Missão e Estratégia da Empresa

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ Unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Inscrever o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens na missão e valores da empresa.	Administração /Direção		Assumir publicamente (externa e internamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens.		Uma gestão socialmente responsável ancorada na igualdade entre mulheres e homens. Uma maior consciência ética.	Uma pessoa do DRH durante x tempo à tarefa. [detalhar]	Primeiro ano da implementação do Plano.	Análise da missão e valores da empresa.	A missão e os valores da empresa têm inscrito o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens.
Criar um Comité para a Igualdade entre mulheres e homens.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Mencionar expressamente nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, regulamentos, código de ética/conduita) a igualdade entre mulheres e homens, enquanto valor da empresa.									
Sensibilizar todos/as os/as trabalhadores/as para a apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens.									

2. Gestão de Recursos Humanos

2.1. Recrutamento e Seleção

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Formar as pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção sobre procedimentos de recrutamento e seleção sem enviesamentos de género.	Direção de Recursos Humanos. [identificar a(s) pessoa(s) responsável (eis)]	Responsável pela área de Desenvolvimento e Formação. [identificar a(s) pessoa(s) responsável (eis)]	Contribuir para um processo de recrutamento e seleção mais justo e objetivo para mulheres e para homens.	50% das pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formadas um ano após a implementação do plano [precisar]	Uma gestão estratégica e inclusiva de recursos humanos que favoreça a admissão e a retenção das pessoas mais competentes para as funções exercidas na empresa.	Formador/a interno/a ou externo/a em igualdade entre mulheres e homens. [Precisar valor do orçamento]	Durante a vigência do Plano.	Análise da oferta formativa para responsáveis pelos processos de Recrutamento e Seleção. Verificação do número de pessoas formadas. Análise comparativa dos processos de Recrutamento e Seleção antes e após a formação.	Rácio entre o número de pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formadas e o número total de pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção.

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitorização	Indica-dor(es) de resultado
Orientar entidades externas especializadas em recrutamento e seleção no sentido de garantirem a representação mínima de 40% de cada um dos sexos entre os/as candidatos/as apresentados/as à empresa.									
No caso de serem apresentados/as apenas dois ou duas candidatas/as, garantir uma representação mínima de 50% de cada um dos sexos.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitorização	Indica-dor(es) de resultado
Implementar uma política de recrutamento ativo de mulheres e homens para funções onde estejam sub-representadas/os									

2.2. Aprendizagem e formação contínua

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari- zação	Metodologia de monitorização	Indica- dor(es) de resultado
Integrar nas práticas regulares de formação na empresa conteúdos sobre igualdade entre mulheres e homens, nomeadamente: estereótipos de género; linguagem inclusiva; articulação da vida profissional, familiar e pessoal; assédio moral e sexual no local de trabalho.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Organizar os horários da formação de modo a coincidir com o horário de trabalho estabelecido.									
Organizar a formação de modo a garantir igualdade de acesso e participação a mulheres e a homens.									

2.3. Análise de funções, avaliação de desempenho e remunerações

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitorização	Indica-dor(es) de resultado
Adotar uma metodologia de avaliação dos postos de trabalho que potencie a eliminação das diferenças salariais entre mulheres e homens.									
Implementar procedimentos ao nível do sistema de remuneração e recompensas que garantam o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho de valor igual.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitorização	Indica-dor(es) de resultado
<p>Adotar e implementar o método analítico por pontos, enquanto metodologia de avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género, com vista a concretizar a igualdade salarial entre mulheres e homens.</p> <p>Da adoção deste método decorrerão as seguintes medidas:</p>									

<p>Analisar o conteúdo das profissões e dos postos de trabalho de predominância feminina e de predominância masculina, através da respetiva decomposição em fatores, subfactores e níveis.</p> <p>Recolher informações, através de inquérito por questionário (que pode ser complementado por entrevistas e observação direta) sobre os postos de trabalho a avaliar. Analisar os resultados, através da criação de uma ficha de identificação por posto de trabalho, incluindo a descrição das respetivas tarefas e identificação do respetivo perfil.</p>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Determinar o valor dos postos de trabalho, através da elaboração de uma grelha de ponderação e da atribuição de pontos aos postos de trabalho. Estimar as diferenças salariais entre postos de trabalho de valor igual. Definir os ajustamentos necessários, ao nível das grelhas salariais e/ou da (re)definição dos descritivos funcionais dos postos de trabalho.</p>									
<p>Desenhar um modelo de avaliação de desempenho objetivo e isento de quaisquer enviesamentos de género.</p>									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitorização	Indica-dor(es) de resultado
Desenhar um modelo de avaliação de desempenho que não penalize trabalhadores e trabalhadoras pelo exercício das suas responsabilidades familiares									
Implementar um modelo de avaliação de desempenho objetivo e isento de enviesamentos de género.									
Implementar um modelo de avaliação de desempenho que não penalize trabalhadores e trabalhadoras pelo exercício das suas responsabilidades familiares.									

2.4. Progressão e desenvolvimento de carreiras

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari- zação	Metodologia de monitorização	Indica- dor(es) de resultado
Garantir a participação de, pelo menos, 33% de mulheres na administração/direção da empresa									
Implementar uma política ativa de gestão de carreiras que garanta limiares mínimos de progressão para o sexo subrepresentado.									
Organizar e disponibilizar programas de mentoria, de aconselhamento, <i>coaching</i> e <i>sponsorship</i> .									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari- zação	Metodologia de monitorização	Indica- dor(es) de resultado
Garantir que as primeiras atribuições em termos de tarefas e projetos, depois do recrutamento, envolvem o mesmo nível de responsabilidade e visibilidade, tanto para mulheres como para homens preparando-os/as para níveis mais elevados de direção e chefia.									
Dar visibilidade às mulheres que ocupam cargos de decisão como modelos de referência (<i>role model</i>).									
Estruturar planos de carreira para as mulheres.									

3. Articulação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendário	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Identificar as necessidades de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar (famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, etc.), através da realização de um inquérito por questionário.	Direção de Recursos Humanos.	Diretores/as de Unidade/ Departamentos, Chefias.	Conceber e implementar medidas facilitadoras da articulação da vida familiar, pessoal e profissional ajustadas às reais necessidades de trabalhadoras/es.	60% das/os trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar satisfeitas/os com as medidas implementadas após o primeiro ano de implementação do Plano.	Uma melhor articulação da vida familiar, pessoal e profissional. Uma maior satisfação. Uma maior motivação. Uma melhoria do clima organizacional.	Equacionar os recursos humanos e financeiros necessários para o desenvolvimento e aplicação de um inquérito de identificação de necessidades.)	Anualmente, durante a vigência do Plano.	Avaliação das medidas implementadas à luz dos resultados do inquérito por questionário aplicado.	Rácio entre o número de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar satisfeitas/os com as medidas implementadas e o número de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar.

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitori-zação	Indica-dor(es) de resultado
Incentivar os trabalhadores homens a partilhar a licença parental inicial.									
Incentivar os trabalhadores homens a prestar assistência à família, garantindo a proteção da parentalidade e a possibilidade de atender às responsabilidades familiares em geral.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarição	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Desenvolver mecanismos que facilitem o regresso ao trabalho após o usufruto de licenças no âmbito da proteção na parentalidade ou motivos relacionados com assistência à família.									
Estabelecer protocolo(s) com empresa(s) de prestação de cuidados ao domicílio para trabalhadores/as com pessoas em situação de dependência a seu cargo.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarição	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Estabelecer protocolo(s) com creche(s)/ATL.									
Criar uma bolsa de amas e <i>baby-sitters</i> para os/as trabalhadores/a, a funcionar consoante as necessidades horárias de pais trabalhadores e mães trabalhadoras.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitori-zação	Indica-dor(es) de resultado
Facilitar que os/as trabalhadores/as se ausentem do local de trabalho para fins de consulta e/ou tratamentos médicos (incluindo planeamento familiar e saúde sexual e reprodutiva), próprias ou decorrentes de responsabilidades específicas ao nível familiar.									

4. Organização do Trabalho

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari-zação	Metodologia de monitori-zação	Indica-dor(es) de resultado
Disponibilizar opções flexíveis de tempo de trabalho ou de local de trabalho desde que previamente negociadas com os/as trabalhadores/as e suas estruturas representativas (tendo presente a perspectiva da igualdade entre mulheres e homens).	Direção de Recursos Humanos [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Direções de Unidades, Chefias e estruturas representativas de trabalhadores/as. [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Ajustar a organização do tempo e do local de trabalho às necessidades ou preferências das trabalhadoras e dos trabalhadores.	Rácio crescente entre trabalhadoras e de trabalhadores que solicitam opções flexíveis de tempo e/ou de local de trabalho e as respetivas cedências por parte das chefias, até ao final da vigência do Plano. [precisar]	Uma melhor articulação da vida familiar, pessoal e profissional. Uma maior satisfação. Uma maior motivação. Uma melhoria do clima organiza-cional.		Durante a vigência do Plano.	Análise dos pedidos de trabalhadoras e de trabalhadores de opções flexíveis de tempo e/ou local de trabalho e das respetivas cedências por parte das chefias.	Rácio entre o número de trabalhadoras e de trabalhadores que solicitam opções tempo e/ou local de trabalho e as respetivas cedências por parte das chefias.

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
(cont).				Rácio equilibrado entre os pedidos das trabalhadoras e dos trabalhadores e as respetivas cedências.					Rácio equilibrado entre o número de pedidos de trabalhadoras e o número de trabalhadores e respetivas cedências pelas chefias.
Avaliar a possibilidade de descentralização de autonomia para as equipas de trabalho (se aplicável) relativamente à organização (partilha/divisão) de tarefas, mudança e troca de turnos de modo a satisfazer as necessidades dos/as trabalhadores/as e da organização.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Garantir a fixação de objetivos realistas em função dos horários de trabalho e da dimensão das equipas de trabalho.									
Implementar e assegurar o cumprimento de processos escritos e estandardizados para requerer e utilizar opções flexíveis de trabalho, garantindo assim a transparência do processo.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Contrariar uma organização do trabalho que reproduza uma cultura de disponibilidade total designadamente por via de uma avaliação de desempenho baseada na qualidade do trabalho e dos resultados em detrimento do tempo de trabalho e da presença física na empresa.									

5. Respeito pela Integridade e Dignidade das Pessoas Trabalhadoras

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendário	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
<p>Criar procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.</p>	<p>Direção de Recursos Humanos</p> <p>[identificar a(s) pessoa(s) responsável]</p>	<p>Estruturas representativas de trabalhadores/as</p>	<p>Criar um ambiente organizacional baseado no respeito pela integridade e dignidade das pessoas trabalhadoras.</p> <p>Garantir a possibilidade de as pessoas denunciarem situações de discriminação ou assédio sexual ou moral a que estiveram expostas, de forma confidencial e sem represálias.</p>	<p>Procedimentos criados até ao final do primeiro ano de vigência do Plano [precisar]</p>	<p>Uma melhoria do clima organizacional.</p> <p>Uma maior satisfação.</p> <p>Uma maior motivação.</p>		<p>Primeiro ano da implementação do Plano</p>	<p>Análise dos procedimentos criados para a denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.</p>	<p>Procedimentos criados para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.</p>

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Criar procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho.									

6. Diálogo Social e Participação

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendário	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
<p>Criar mecanismos que incentivem a apresentação de sugestões, por parte dos trabalhadores e das trabalhadoras, no domínio: do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da proteção na parentalidade, da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras e da política salarial.</p>	<p>Direção de Recursos Humanos</p> <p>[identificar a(s) pessoa(s) responsável]</p>	<p>Responsável pelo Desenvolvimento e Formação</p> <p>Responsável pelo departamento de Desenvolvimento Sustentável</p> <p>[identificar a(s) pessoa(s) responsável]</p> <p>Estruturas representativas de trabalhadores/as</p>	<p>Incentivar a participação dos/as trabalhadores/as proporcionando a possibilidade de apresentarem sugestões no domínio da igualdade entre mulheres e homens.</p>	<p>Mecanismos criados no final do primeiro ano de implementação do Plano [precisar].</p> <p>Número crescente de sugestões de trabalhadoras e trabalhadores, seu devido encaminhamento durante a vigência do Plano</p>	<p>Uma melhoria do diálogo social</p> <p>Uma melhoria do clima organizacional.</p> <p>Uma maior satisfação.</p> <p>Uma maior motivação.</p>		<p>Primeiro ano da implementação do Plano.</p> <p>Toda a vigência do Plano</p>	<p>Análise dos mecanismos desenvolvidos .</p> <p>Análise da evolução do número de sugestões, áreas de intervenção a que se refere e respetiva integração nas políticas e práticas da empresa.</p>	<p>Mecanismos de sugestões criados.</p> <p>Número de sugestões dadas por trabalhadoras/es.</p> <p>Rácio entre o número de sugestões dadas por trabalhadoras/es ea sua integração nas políticas e práticas da empresa.</p>

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Realizar reuniões com as trabalhadoras e os trabalhadores ou suas estruturas representativas, nas quais sejam abordadas questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação da vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade									

7. Comunicação Interna e Externa

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Adotar linguagem inclusiva (verbal e não verbal) e não sexista em todos os documentos e instrumentos de comunicação da empresa (ex.: relatórios, regulamentos, sítio da internet, comunicados, emails, imagens veiculadas).	Direção de Recursos Humanos [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Todos os Departamentos [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Reconhecer e integrar a igual visibilidade de mulheres e homens em todas as formas de linguagem. Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre mulheres e homens.	Todos os documentos e instrumentos revistos até ao final do primeiro ano de vigência do Plano [precisar]	Uma gestão socialmente responsável ancorada na igualdade entre mulheres e homens. Uma cultura de empresa orientada pelos valores da igualdade entre mulheres e homens.		Primeiro ano da implementação do Plano. Toda a vigência do Plano	Análise de todos os documentos e instrumentos de comunicação da empresa.	Documentos e instrumentos de comunicação da empresa inclusivos em função do género.

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Divulgar o compromisso para com a igualdade entre mulheres e homens em todos os materiais e informação oficial da Empresa.									
Desagregar os dados por sexo em todos os instrumentos da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Divulgar, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos/as trabalhadores/as, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo.									
Informar todos/as os/as trabalhadores/as sobre os procedimentos a tomar para a comunicação de atos de discriminação e assédio moral e sexual no trabalho.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Criar panfleto para divulgação das medidas existentes na empresa ao nível da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.									

8. Relações Externas

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Procurar estabelecer e manter relações com associações profissionais, empresas de recrutamento, outras empresas (designadamente do mesmo setor de atividade) etc., com boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens, através da criação de uma rede de <i>stakeholders</i> .	Direção de Recursos Humanos [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Direções de áreas operacionais [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Desenvolver <i>peer review</i> de boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens.	Número de <i>stakeholders</i> identificados para desenvolvimento de uma rede de partilha de boas práticas: final do primeiro ano após a vigência do Plano. [precisar]. Uma iniciativa concretizada, por ano, de partilha de boas práticas, até ao final da implementação do Plano.	Promoção e consolidação de boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens na rede de <i>stakeholders</i> .		Primeiro ano da implementação do Plano. Toda a vigência do Plano.	Verificação da rede de <i>stakeholders</i> criada. Análise dos conteúdos de boas práticas partilhadas e da sua incorporação na empresa.	Rede de <i>stakeholders</i> criada para partilha de boas práticas. Número de boas práticas partilhadas pela empresa. Número de boas práticas incorporadas na empresa.

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Participar em eventos, na comunidade escolar e formativa, que visem promover o interesse das/os estudantes por uma área de estudos que permita oportunidades de carreira na empresa ou no seu sector de atividade, tendo em conta o objetivo da representação equilibrada de mulheres e homens nas diferentes profissões e nos diversos setores de atividade económica.									

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendari- zação	Metodo- logia de monitori- zação	Indica- dor(es) de resultado
Ter em conta uma perspectiva de género em todas as decisões da empresa, incluindo fusões e aquisições, consórcios, desenvolvimento de produto, etc.									
Encorajar e apoiar as trabalhadoras para que possam ser uma referência para raparigas e mulheres e dar visibilidade ao seu trabalho e contribuição para a comunidade.									
Partilha de boas práticas com outras empresas.									
<i>Networking</i> com associações que apoiem a carreira profissional de mulheres.									

Anexos

Anexo 1 - Composição do Comité Consultivo

Stakeholders

- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, representada pelo Presidente de Direção - Mário Pereira Gonçalves; e por Maria Gracinda Ramos.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial, Comissão Técnica 179, representada pela sua presidente: Josefina Leitão.
- Banco Santander Totta, S.A (empresa que integra o Fórum I-GEN) representada por Isabel Viegas, Direção de Coordenação de Recursos Humanos.
- Comissão de Mulheres da UGT, representada por Lina Maria Cardoso Lopes.
- Comissão para a Igualdade entre Mulheres e Homens - CGTP-IN, representada por Fátima Messias; e por Paulo Laureão.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – representada pela sua Presidente – Joana Gíria; e por Clara de Jesus - coordenadora do I-GEN.
- Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo – CGTP-IN, representada por Maria das Dores Oliveira Torres Gomes.
- IAPMEI/RSO PT, representadas por Celina Gil.
- Instituto Português de Corporate Governance, representado pelo Presidente da Direção - Pedro Rebelo de Sousa; e pelo seu vice-presidente executivo – Manuel Maria Agria.
- Mercer Consulting (empresa que integra o Fórum I-GEN), representada pela sua gerente - Nélia Câmara.
- *International Training Centre* / Organização Internacional do Trabalho (ITCILO), representada por Benedetta Magri.

Pessoas Peritas

- Carlos Costa, Professor da Universidade de Aveiro.
- Clara Raposo, Professora do ISEG-ULisboa.
- Conceição Nogueira, Professora da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Dina Canço, Adjunta do Gabinete da Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade.
- Isabel Romão, Perita em Igualdade de Género.
- Margarida Chagas Lopes, SOCIUS/ISEG – ULisboa.
- Maria do Céu da Cunha Rêgo, Perita em Igualdade de Género.
- Maria do Pilar González, Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Maria das Dores Guerreiro, Professora do ISCTE-IUL.
- Regina Tavares da Silva, Perita em Igualdade de Género.
- Sofia Branco, Perita em Igualdade de Género/Presidente do Sindicato de Jornalistas.
- Virgínia Ferreira, Professora da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Presidente da Direção da Associação Portuguesa de Estudos sobre Mulheres.

Compromisso da Equipa do Projeto:

- Fornecer informação regular (trimestral) acerca do desenvolvimento do Projeto, permitindo a criação de reflexão e opinião por parte das/os peritas/os e *stakeholders* convidadas/os;
- Divulgar publicamente a constituição do CC, reconhecendo o trabalho e os *inputs* por este gerados.

Compromisso dos membros do Comité Consultivo:

- Comparecer nas reuniões plenárias e de trabalho;
- Fornecer contributos para o desenvolvimento do Projeto, nas suas áreas de trabalho e *expertise*.

