



**COMBATE À DESIGUALDADE DOS SEXOS FACE AO TRABALHO:
IMPACTO DO NÚMERO DE MULHERES NO PODER NAS
EMPRESAS DOS ESTADOS MEMBROS DA UNIÃO EUROPEIA**

Silvia Mota Torcato

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis

2009

UNIVERSIDADE ABERTA

Mestrado Gestão

**COMBATE À DESIGUALDADE DOS SEXOS FACE AO TRABALHO:
IMPACTO DO NÚMERO DE MULHERES NO PODER NAS
EMPRESAS DOS ESTADOS MEMBROS DA UNIÃO EUROPEIA**

Dissertação de Mestrado em Gestão
para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos,
elaborada sob a orientação da
Professora Doutora Felipa Cristina
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Silvia Mota Torcato

2009

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora de dissertação de Mestrado, Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, por me ter recebido enquanto sua orientanda, pela suas valiosas contribuições determinantes em todas as fases deste trabalho, pela cordialidade e disponibilidade com que sempre me acolheu e pelo incentivo e ânimo transmitido em todos momentos.

Ao meu marido e aos meus filhos pela inestimável compreensão e espírito de sacrifício que tiveram durante todo este percurso.

Aos meus professores do Mestrado em Gestão, pela forma como leccionaram e por me terem contagiado o interesse e entusiasmo por estas matérias.

Às colegas e aos colegas que me acompanharam no mestrado em gestão da Universidade Aberta, pela amizade e apoio.

Aos meus pais e às minhas irmãs que, cada um da sua forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e desenvolvimento da minha carreira profissional.

Por fim, a todas as organizações ou pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para que esta dissertação fosse realizada.

A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

RESUMO

As políticas de Recursos Humanos podem-se definir como o conjunto de normas de conduta adoptadas por uma empresa que regem a sua relação com os seus colaboradores.

Diversos estudos do género indicam que as mulheres têm uma forma de actuar, comportar e gerir diferente da dos homens. Tendem a ser menos propensas ao risco e a centrar-se mais sobre uma perspectiva a longo prazo. Uma proporção maior de gestores do sexo feminino parece equilibrar o comportamento mais propenso ao risco do seus colegas masculinos.

Um estudo recente (Michel Ferrary (2009)) mostra que quanto maior é o número de mulheres que uma companhia tem na sua administração menor é a queda do valor das suas acções.

Na União Europeia, a igualdade entre os homens e as mulheres no emprego é um dos princípios fundamentais inscrito no Tratado das Comunidades Europeias (Artigo 2 e Artigo 3) que deve ser integrado, como valor chave, em todas as políticas comunitárias. Este princípio está também no centro da agenda europeia para o emprego, crescimento e maior coesão social. O desenvolvimento sustentável da UE impõe o cumprimento do princípio da igualdade entre as mulheres e os homens.

Aumentar o número de gestores do sexo feminino é tanto um assunto de responsabilidade social como de desempenho empresarial. As políticas sociais empresariais tais como a diminuição da discriminação, não são normalmente associadas ao desempenho empresarial.

Desta forma, e como objectivo desta pesquisa, pretendeu-se verificar se a diversidade do género suporta a eficiência da gestão, influenciando positivamente o desempenho de um país através da análise do coeficiente de correlação entre essas duas variáveis.

Desta forma, os dados necessários foram obtidos mediante uma recolha efectuada das publicações do Eurostat, dos documentos de

trabalho da Comissão Europeia e dos inquéritos realizados às forças de trabalho pela UE. Em seguida, foram aplicados os testes de determinação e de correlação para se apurar a existência ou não de relação entre as variáveis em estudo.

O presente estudo demonstrou que a igualdade do género no processo decisório não foi ainda conseguida. Nenhum dos vinte e sete estados da UE apresenta uma taxa superior a 50% e somente um terço apresenta taxas superiores a 30%. Consequentemente, não foi possível estabelecer uma relação clara e inequívoca entre o PNB *per capita* e a percentagem de mulheres à frente dos negócios.

Conforme demonstrado ao longo deste trabalho, a igualdade jurídica não conduz automaticamente à igualdade de facto. O estudo pretende desta forma promover a consciencialização do actual subaproveitamento do potencial das mulheres, para que se possam fomentar as iniciativas e acções para agir com vista a alcançar uma representação, entre as mulheres e os homens nas tomadas de decisão, que se possa considerar equilibrada.

Palavras Chave: Recursos Humanos, Género, Igualdade, Poder, PNB

ABSTRACT

Human resources policies can be defined as a set of behaviour norms adopted by a company that rules the relation with its staff.

Several gender studies have pointed out that women act; behave and manage differently from men. They tend to be more risk-averse and to focus more on a long-term perspective. A larger proportion of female managers appears to balance the risk-taking behaviour of their male colleagues.

A recent study (Michel Ferrary (2009)) pointed out that the more women there were in a company's management, the less the share price fell in 2008. Gender diversity supports managerial efficiency by creating a more diverse culture and favouring the exploration of different business opportunities.

At the European level, job equality between men and women are one of the basic principles foreseen in the EU Treaty (Article 2 and 3) and a key value in all the EU policies. This principle is also in the center of the European agenda for the job, growth and greater social cohesion. The sustainable development of the UE imposes the fulfilment of the principle of the equality between the women and the men.

Increasing the number of female managers is both an issue of corporate social responsibility and business performance. Usually, socially oriented managerial practices such as reducing discrimination are not associated to business goals.

The objective of this research is to verify if the diversity of gender supports the efficiency of the management and has a positive impact in the performance of the EU Member States.

This way, the data used was collected from Eurostat publications and working documents of the Commission. Correlation tests were used to establish whether there is or not a relation between the variables identified.

The present study showed that the gender equality in Business decision process has not yet been obtained. None of the twenty seven

EU Member States presents rates close or superior to 50% and only a third of the Member States presents rates superior to 30%. Thus, it was not possible to establish a clear relation between the PNB *per capita* of the EU Member States and the percentage of women lieder of businesses. Legal equal rights do not necessarily lead, as demonstrated in the present study, to gender equality in fact. The purpose of this paper is to promote the awareness of the underuse of womens potential, in order to promote initiatives and actions that aim to reach a percentage between women and men in business decision process that can be considered as balanced.

Keywords: Human Resources, Gender, Equality, Power, PNB

ÍNDICE

Parte I - Introdução

1.1 - Justificação da escolha do tema e a sua importância	14
1.2 - Definição do problema	15
1.3 - Objecto e objectivos do estudo	17
1.4 - Questões de investigação	18
1.5 - Conteúdo e esquema conceptual do trabalho	18

Parte II - Revisão da literatura

2.1 - O poder	21
2.2 - Relações de Poder e de Género	33
2.3 - Política de Igualdade na União Europeia	42
2.4 - Políticas de Gestão de Recursos Humanos	52

Parte III - Metodologia de investigação

3.1 - Desenho de investigação	59
3.2 - Tipo de estudo	61
3.3 - Variáveis em estudo	62
3.4 - Hipóteses de investigação	63
3.5 - Caracterização da População alvo e amostra	64
3.6 - Recolha e tratamento de dados	65
3.7 - Procedimentos estatísticos dos dados	67
3.8 - Realização do caso de estudo	68

Parte IV - Apresentação dos resultados e conclusões finais

4.1 - Apresentação e discussão dos resultados	84
4.2 - Principais asserções	90
4.3 - Conclusões finais	92
4.4 - Sugestões para futuras pesquisas e limitações do estudo	93
4.5 - Contributos da investigação	93

Bibliografia	96
---------------------	----

ANEXOS

ANEXO I - Acontecimentos Gerais, Legislação, Documentos a Nível Internacional	104
ANEXO II - Base jurídica na União Europeia	118
ANEXO III - Lista dos relatórios mais relevantes apresentados pelo Instituto Europeu para a Igualdade entre ambos os sexos	123
ANEXO IV - Descrição estatística da População	126
ANEXO V - Descrição da Relação entre percentagem de Mulheres e Homens na liderança de negócios em 2007 e os Países da União Europeia	129
ANEXO VI - Resultado do teste de ajustamento de normalidade da Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007 e do PNB per capita referente a 2007	133
ANEXO VII - Resultado da correlação de Pearson	136
ANEXO VIII - Resultado da regressão linear	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Enquadramento do estudo.....	16
Figura 2 – Conceptualização do estudo.....	19
Figura 3 - Percentagem de cidadãos que consideram que existe discriminação com base no género no seu país.....	44
Figura 4 - Percentagem de cidadãos que consideram que gostariam de ver mais mulheres como administradoras de empresas e como deputadas.....	45
Figura 5 – Distribuição por género dos líderes de negócios.....	46
Figura 6 - Taxa de emprego em 2007 por país	47
Figura 7 - Diferença de salário entre géneros 2006 e 2007.....	48
Figura 8 - PNB per capita in PPS dos Países da União Europeia.....	71
Figura 9 - Representação gráfica do PNB per capita in PPS dos Países da União Europeia.....	73
Figura 10 - Percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados Membros da União Europeia.....	74
Figura 11 - Representação gráfica da percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados Membros da União Europeia.....	75
Figura 12 - Descrição estatística da população.....	76
Figura 13 - Representação gráfica do PNB de cada país membro da União Europeia e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE.....	79
Figura 14 – Resultado da correlação de Pearson entre o PNB per capita referente a 2007 e as Mulheres na liderança de negócios em 2007	80
Figura 15 – Resultado da correlação de Pearson entre o PNB per capita referente a 2007, as Mulheres na liderança de negócios em 2007 e os Homens na liderança de negócios em 2007.....	81
Figura 16 - PNB de cada país membro da UE e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País.....	82

Figura 17 - Percentagem de mulheres e homens com níveis de educação superior, por área de estudo e idade em 2005.....87

Figura 18 - Percentagem de mulheres e homens com níveis de educação superior, por sector de actividade e idade em 2005.....88

LISTA DE ABREVIATURAS

CEDH - Convenção de salvaguarda dos direitos do homem e liberdades fundamentais

DUDH- Declaração Universal dos Direitos do Homem

EFTA - Associação Europeia de Livre Comércio (em inglês, European Free Trade Association).

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia FSE – Fundo Social Europeu

IDH - Índice de desenvolvimento humano

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PEDESC - Pacto Internacional relativo aos Direitos económicos e sociais e culturais

PIDESC - Pacto Internacional relativo aos Direitos Cívicos e Políticos

PNB - Produto Nacional Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento

TIC - Tecnologias da informação e a comunicação.

UE – União Europeia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PARTE I - INTRODUÇÃO

1.1 - JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA E A SUA IMPORTÂNCIA

As políticas de Recursos Humanos constituem um conjunto de regras, as quais definem as filosofias e valores da organização e ditam como as pessoas envolvidas devem ser tratadas. É também a partir desta base que derivam os princípios pelos quais os administradores se devem reger para fazer face às diversas matérias que envolvem os Recursos Humanos.

A gestão dos Recursos Humanos pode fazer a diferença entre sucesso e insucesso empresarial (Câmara, 2005). O direito de igualdade entre trabalhadores de ambos os sexos é um dos elementos pertencentes às políticas de Recursos Humanos.

Ainda que hoje em dia o número de mulheres seja mais elevado no mercado de trabalho, muito poucas ocupam funções ou cargos de grau superior, mesmo nos sectores em que elas constituem o essencial da mão-de-obra e dos consumidores. As mulheres continuam a ser maioritariamente representadas nos cargos menos qualificados bem como em certos sectores económicos.

Garantir a igualdade e utilizar plenamente o potencial das mulheres e dos homens não é somente um direito fundamental da União Europeia, partilhado por todos os Estados Membros. É também uma necessidade pela qual a União Europeia (doravante denominada UE) se esforça de melhorar as taxas de emprego, de assegurar um crescimento sustentado e de melhorar as condições de vida e de trabalho para todos. Além disso, uma participação equilibrada no processo de decisão é um elemento chave da democracia.

A importância deste estudo é ampliar a discussão sobre esta temática. Conforme Christine Delphy (2007), a igualdade de género é um objectivo que só será concretizado com a consciencialização e o

trabalho de todas as mulheres contra a desigualdade em todas as situações da vida.

1.2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Quivy e Campenhoudt (2005, p.89) um problema de investigação “é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”

Polit et al. (2004, p.104) entendem que a problemática de investigação “envolve uma situação enigmática, inquietante, ou perturbadora”. Acrescentando que a finalidade da pesquisa é solucionar ou contribuir para a solução desse problema.

Neste estudo, a problemática que emergiu após revisão da literatura foi se a diversidade do género suporta a eficiência da gestão influenciando positivamente o desempenho do PNB de um País?.

O número de mulheres empregadas, incluindo as de idade mais avançada, tem vindo a aumentar de forma contínua ao longo dos últimos anos. Todavia, tal factor não deve dissimular a situação ainda claramente desfavorável das mulheres no mercado de trabalho em relação aos homens. As principais discrepâncias permanecem e são sempre em desvantagem para as mulheres. Está documentado que a segregação nos mercados de trabalho e as suas desigualdades ainda persistem, encontrando-se reflectido numa significativa e estável desigualdade no respeitante por exemplo, á remuneração.

No que diz respeito á União Europeia, a igualdade entre mulheres e homens é um dos princípios fundamentais desde o seu início.

No entanto, e apesar das diversas acções da UE, continua a registar-se um desequilíbrio entre mulheres e homens nos cargos que implicam posições da tomada de decisão, sejam elas do foro político e/ou económico.

No que diz respeito ao nível político, os postos de posição mais elevada têm sido desempenhados maioritariamente por homens. Se considerarmos os parlamentos, tanto os nacionais como o europeu, e os governos regionais e locais, verificamos que também estes têm sido em grande parte constituídos por homens.

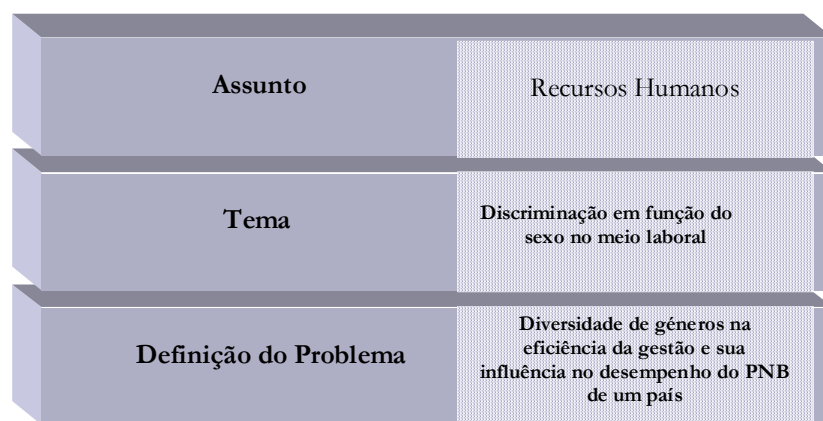
Se analisarmos o foro económico, também aí podemos comprovar a fraca participação das mulheres nos poderes de decisão, visto a presença maioritária nos lugares de topo das empresas ser masculina, ficando a liderança das mulheres pelos cargos de posição intermédia.

No que diz respeito ao nível social, o sexo feminino sofre ainda do estereótipo de que a mulher é quem deve exercer os cuidados familiares, seja dos filhos ou pessoas a cargo sacrificando a sua carreira profissional, enquanto o homem pode exercer livremente o seu direito ao trabalho e carreira.

Assim sendo, podemos assentar que a sub-representação da mulher nos processos de tomada de decisão cria desigualdade entre ambos os sexos, pondo em causa o exercício dos seus direitos fundamentais, bem como a expressão plena da sua liberdade.

Diversos estudos do género indicam que as mulheres se comportam e se controlam diferentemente dos homens. Tendem a centrar-se mais sobre uma perspectiva a longo prazo.

Figura 1 – Enquadramento do estudo



Fonte: Elaboração própria (2009)

1.3 - OBJECTO E OBJECTIVOS DO ESTUDO

Os objectivos da investigação, segundo Sampieri et al. (2006), têm a finalidade de mostrar o que se deseja da pesquisa e devem ser expressos com clareza. Pode, ainda, entender-se o objectivo como um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão.

Ao analisarmos a percentagem de mulheres á frente das empresas dos Estados Membros da UE, onde se promove activamente o papel das mulheres no trabalho e se luta activamente contra a desigualdade entre os sexos, verificamos que apesar de o número de mulheres a ocupar funções de chefia ter vindo a aumentar gradualmente, estas ainda estão longe de equiparar o número de homens em cargos superiores e que existe uma grande disparidade entre os diferentes Estados Membros que compõem a UE.

No entanto, diversos estudos do género indicam que as mulheres se comportam e se controlam diferentemente dos homens. Tendem a centrar-se mais sobre uma perspectiva a longo prazo.

O objectivo desta investigação consiste em demonstrar que a diversidade do género cria uma cultura mais diversa onde o comportamento dos gestores do sexo feminino poderá balançar o dos seus colegas masculinos, criando uma cultura mais diversa e favorecendo a exploração de oportunidades de negócio diferentes, o que suporta a eficiência da gestão e influencia positivamente o desempenho do PNB de um País.

1.4 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As principais questões a que se pretende dar resposta ao longo deste estudo são:

Questão 1: A feminilização da gestão das empresas da UE têm impacto no desempenho do PNB?

Questão 2: Será o PNB de um país (da UE) maior ou menor quanto maior ou menor for o número de mulheres à frente dos negócios nesse país?

Questão 3: Os países (da UE) com gestores de ambos os sexos na liderança dos negócios têm melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de um dos géneros (mulher ou homem) à frente dos negócios?

1.5 - CONTEÚDO E ESQUEMA CONCEPTUAL DO TRABALHO

A presente investigação é composta por quatro partes que se desenvolvem em torno do tema central da mesma: A igualdade de oportunidades entre os géneros no mercado de trabalho.

Na actual é feita referência ao problema de investigação escolhido, sua relevância e delimitação. São, de igual modo, definidos os objectivos da investigação e a metodologia a utilizar na mesma, descrevendo-se igualmente a sua estrutura.

Na segunda parte procede-se à revisão da literatura mais saliente sobre as temáticas em análise: o Poder, o Contexto histórico

Internacional, os diversos Instrumentos legais no âmbito da União Europeia, as Medidas implementadas pela União Europeia, os Indicadores estatísticos da situação económica na UE específicos ao género e as Políticas de Gestão de Recursos Humanos.

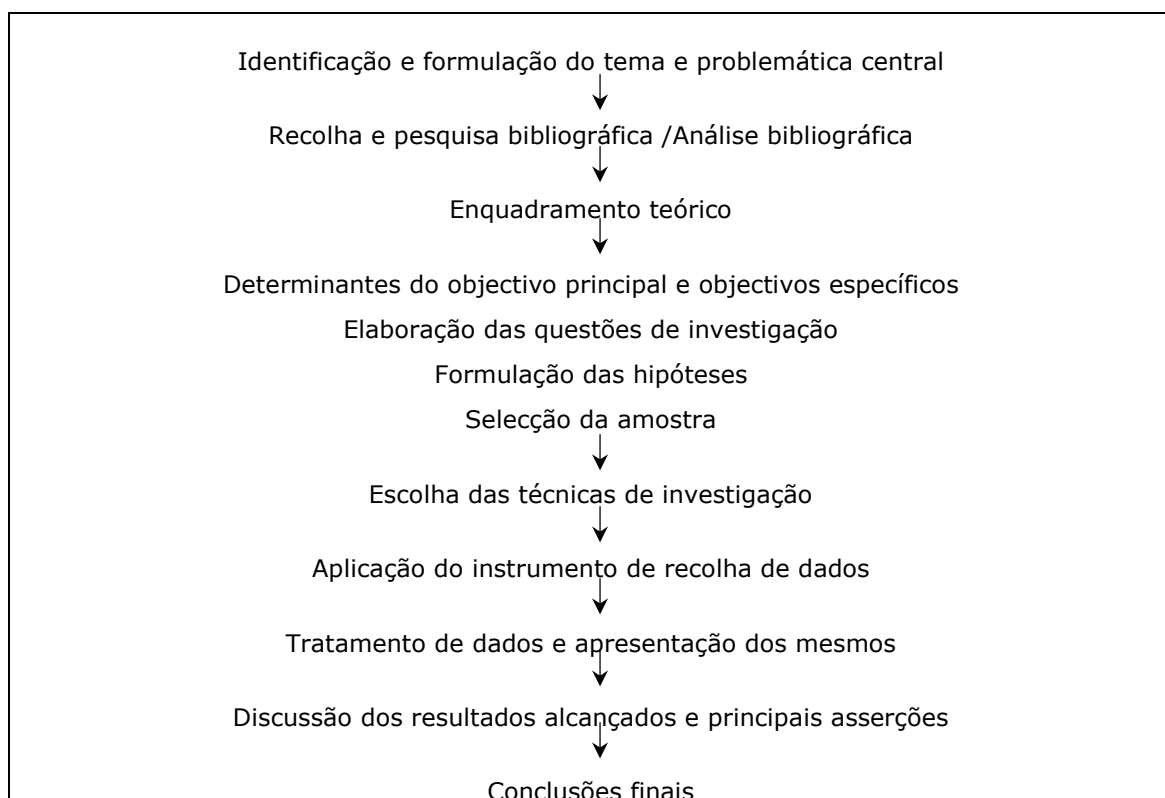
Seguidamente, na terceira parte é desenvolvida a metodologia de investigação, são apresentados e analisados os resultados da investigação, nomeadamente o modo como o PNB de um País (membro da UE) está correlacionado com variáveis como o número de mulheres na liderança dos negócios.

Os resultados revelam que as variáveis independentes consideradas apresentam correlações positivas e significativas com as variáveis dependentes, isto é, o PNB de um País é afectado pelo número de mulheres á frente dos negócios nesse País.

Na quarta parte procede-se à interpretação e discussão dos resultados obtidos na parte anterior e são referidos os principais contributos da investigação.

O caminho percorrido durante a investigação encontra-se descrito na figura 2 que se apresenta de seguida:

Figura 2 – Conceptualização do estudo



PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura, segundo Sampieri et al. (2006) consiste em identificar, obter e consultar a bibliografia e outros materiais que sejam úteis para os objectivos do estudo, do qual se deve retirar e recompilar a informação considerada relevante e necessária sobre o problema de pesquisa.

Atendendo ao montante de informação recolhida dos mais variados tipos de fontes, considerou-se ser de elevado interesse elaborar uma síntese das ideias e dos estudos levantados pelos inúmeros autores consultados.

De facto, após consulta e análise de diversas obras, artigos e estudos de autores dedicados à gestão de Recursos Humanos, à área de crescente valor e importância, considerou-se ser essencial fazer uma apresentação das diversas ideias, conhecimentos e filosofias recolhidas que ajudaram a melhor entender o problema desta pesquisa.

Como referido por Rocha (2005) *"uma análise das relações sociais de género enquanto relações de poder não pode ter só em consideração o domínio dos comportamentos das mulheres (e dos homens) mas também os contextos político, social e organizacional em que esses comportamentos se produzem, se manifestam, e se põem em prática. Uma análise das relações sociais de género terá de debruçar-se, desta feita, sobre as práticas sociais ordenadas ao longo do espaço e do tempo tanto na sua sincronia como na sua diacronia"*.

2.1 - O PODER

O poder não é algo tangível para o qual existe uma definição universal. Objecto de diversas tentativas de explicitação, tem sido alvo frequente de estudos dado que *"o sucesso ou fracasso de uma pessoa no uso do poder ou na reacção contra ele é, em grande parte,*

determinado pela compreensão do poder, por saber quando e como usá-lo e pela capacidade de prever os seus prováveis efeitos" (Gibson, 2006) e *"o poder é simultaneamente excessivamente escorregadiço para ser determinado e indispensável para analisar ..."* (Blalock, 1989).

O poder é frequentemente considerado como uma relação entre actores sociais (indivíduos, grupos sociais ou classes sociais) podendo ser definido como *"a capacidade de fazer com que os outros realizem aquilo que a pessoa deseja que eles façam"* (Gibson, 2006) ou como *"a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de tal modo que B faça alguma coisa que normalmente não faria"* (Robbins, 2007).

Estas duas definições reconhecem o poder como uma capacidade, porque o poder pode existir e não ser exercido. Mas reconhecem também que o poder leva a uma acção e conseqüentemente que o poder pode ser quantificado. É muito mais fácil medir algo que ocorreu do que algo que é uma possibilidade. Uma ocorrência real é um facto que pode ser verificado. Pode haver um desacordo nas fontes da sua ocorrência, mas sobre a sua ocorrência o desacordo é, muito possivelmente, breve.

Neste sentido, há ainda a referir que *"provavelmente, o aspecto mais importante do poder é que se trata de uma função de dependência. Quanto mais B depender de A, maior é o poder de A nessa relação"* (Robbins, 2007).

Assim, se um lado conseguir que o outro faça algo que ele quer, o primeiro é aparentemente mais poderoso do que o segundo. Logo é possível dizer que um é mais (ou menos) poderoso do que outro. E assim, prever numa situação de conflito, quem teoricamente ganhará e quem perderá, e como tal dissuadir uma parte de levar a cabo uma batalha destrutiva que está destinado a perder.

Na perspectiva filosófica, o poder designa a capacidade de agir, á semelhança das definições anteriores. No entanto, esta capacidade não se refere somente à influência sobre os outros, mas como uma forma de o indivíduo se afirmar no seu mundo, á existência de um

"*eu posso*". Como a capacidade de agir implica uma origem, o indivíduo ao reclamar a origem da acção, descobre que tem todo o poder sobre si mesmo porque a sua capacidade de agir emerge apenas dele. Como tal "*a essência do poder moral é o direito de fazer, possuir e de exigir o reconhecimento da sua obra, o que permite medir a relação entre o poder e a afirmação de si mesmo*" (Llapasset, 2007).

No contexto organizacional, "*poder é uma parte penetrante do tecido da vida organizacional*" (Mangham, 1988) e "*toda a interacção e todo o relacionamento social dentro de uma organização envolvem o exercício de poder*" (Codd, 1986).

As concepções de poder acima referidas implicam que se perspectivem relações entre quem detém a autoridade e quem a considera legítima e, por isso, se submete a ela. Uma relação de poder não pode assim ser imposta de maneira unilateral por aqueles que o possuem e, como tal, tem uma natureza bilateral ou mesmo multilateral na medida em que comporta sempre um elemento de reciprocidade.

Deste modo, como referido por Rocha (2005), a extensão e a problematização da análise tradicional sobre o poder vai implicar que se comece a exigir a análise das condições que fazem com que alguém se submeta á autoridade (poder) de outrem.

Fontes de poder

Historicamente, as pessoas sempre demonstraram preocupação com o poder, principalmente em como conseguir obter mais e mais desse poder. Para tal é necessário compreender as fontes de poder. "*O poder é oriundo de diversas fontes*" (Gibson, 2006), no entanto, o mesmo possui sempre um custo. As diferentes fontes de poder fornecem escolhas adicionais em como gerar poder, devendo a escolha recair sobre aquela que pode mitigar alguns dos seus impactos indesejáveis.

Por outro lado, não existe uma classificação única das fontes de poder. Segundo Gene (1973), as fontes do poder incluem:

- Autoridade, isto é, a percepção entre os colaboradores/subordinados segundo a qual o líder tem o direito de lhes dar directrizes orientadoras;
- Recursos humanos, indivíduos que assistem e ajudam o líder;
- Habilidades e conhecimento, que inclui os talentos daqueles que assistem o líder;
- Factores intangíveis, como factores psicológicos e ideológicos, tais como a presença de uma ideologia ou de um sentido de missão comum;
- Recursos materiais;
- Sanções ou represálias, instrumentos que o líder tem á sua disposição.

De realçar que, embora cada uma das fontes enumeradas seja uma fonte potencial da capacidade causar acção (de poder), somente a última está directamente relacionada com força e coerção. Mais, segundo a generalidade dos autores, a autoridade é diferente de poder.

Weber (1947) foi um dos primeiros a chamar a atenção para a distinção entre autoridade e poder. Segundo Weber (1947), dado que o poder é exercido "*mesmo contra a resistência de outros*", a autoridade implica a legitimação do poder. Só o poder legitimado se pode transformar em "*autoridade*". Mais, "*um determinado mínimo de vontade de obediência, ou seja de interesse (externo ou interno) em obedecer, é essencial em toda a relação autêntica de autoridade*".

Nesta sequência, Weber conceptualiza três tipos diferentes de fontes da legitimidade, as quais correspondem ao carácter da autoridade que é aceite e reconhecida:

- a legitimidade carismática, que é derivada do reconhecimento pela sociedade do carácter excepcional do líder, o que lhe permite distinguir-se dos outros indivíduos da sociedade;
- a legitimidade tradicional, que é fundada sobre o carácter obrigatório da regra usual (de acordo com os costumes e

tradições), por exemplo na sociedade feudal na qual se obedece, por tradição, ao rei;

- a legitimidade legal, também denominada de legitimidade racional, que se baseia na competência e na validade do estatuto, que se apoia sobre leis e regras impessoais e qual conduz á uma dominação do Estado e a da organização burocrática.

Estes três tipos de legitimidade podem combinar-se e evoluir de um tipo para outro. Os estados europeus por exemplo passaram ou combinaram a legitimidade do poder tradicional (do Rei) á legitimidade do poder legal.

Segundo Gibson, Ivancevich; Donnelly and Konopaske (2006) "*o poder pode vir de bases interpessoais, estruturais e situacionais*".

Distinguindo assim dois grandes tipos de fontes de poder:

- interpessoal, fundada no esquema de classificação de cinco categorias elaborado por French e Raven (1959) de acordo com o qual o poder é fundado sobre cinco fontes:
 - coerção: o indivíduo tem a capacidade de criar dificuldades aos outros e estes não querem que ele se irrite;
 - recompensa: o indivíduo pode fornecer recompensas a outros e, estes, interessados nessas recompensas consideram vantajoso submeter-se a ele;
 - legitimidade: dado o cargo ou posição de um indivíduo, ele e outros consideram que ele tem direito a esperar que eles cumpram as suas obrigações legítimas;
 - talento: o indivíduo tem conhecimento ou experiência para conquistar o reconhecimento dos outros;
 - referência: o indivíduo tem a capacidade de fazer com que os outros tenham prazer a fazer coisas para ele.
- estrutural e situacional, derivado da estrutura organizacional, a qual cria poder e autoridade formal ao eleger certos indivíduos para tomarem determinadas decisões e desempenharem cargos específicos.

O Poder nas organizações

Não existe um conceito universal de organização. Ao longo dos tempos tem-se assistido a um conjunto de desenvolvimentos que muito enriqueceram e contribuíram para o estudo e conceptualização das organizações. As diferentes definições são o reflexo da evolução que as organizações têm sofrido. As teorias clássicas (Taylor, Fayol e Max Weber), contemporâneas do desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais e da linha de produção, consideraram a organização como um sistema fechado, cujo objectivo é a procura de eficiência do sistema produtivo. Actualmente, as organizações são consideradas como sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre as diversas variáveis internas e externas.

Todas as definições caracterizam a organização como um sistema composto por indivíduos que pretendem atingir objectivos onde o trabalho está dividido em tarefas (especialização e diferenciação) e onde as actividades se desenrolam através de estruturas formalizadas e hierarquizadas com uma determinada permanência no tempo.

Assim, a produtividade e os lucros podem ser aperfeiçoados mais facilmente com o empenho e a participação das pessoas. Como tal, o comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de outras disciplinas (nomeadamente a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia, as ciências políticas) (Robbins, 2007) referindo-se também a um estudo sistemático do comportamento humano, focando acções e atitudes dos indivíduos, dos grupos no ambiente das organizações com o objectivo de ajudar os gestores a explicar, prever e controlar o comportamento humano com o intuito de aumentar a produtividade, reduzir o absentismo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

A motivação e a satisfação dos seus recursos humanos são uma grande preocupação das organizações e tem sido tema constante em várias pesquisas, justamente porque se presume a importância do

seu impacto não apenas no bem-estar, mas também na produtividade individual. O comportamento das pessoas está directamente relacionado com as suas necessidades, as quais variam de indivíduo para indivíduo. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e a sua interacção com o seu trabalho. Pode classificar-se as grandes linhas de pensamento que foram dominantes ao longo do século XX em dois grandes grupos:

Teorias antigas

Teoria das necessidades (Maslow) - As pessoas são motivadas por uma hierarquia previsível de cinco necessidades (Fisiológicas, Segurança, Afecto, Prestígio, Auto-realização). Segundo esta perspectiva, o homem não procura apenas satisfazer as suas necessidades fisiológicas e de segurança - necessidades primárias. o indivíduo também possui necessidades sociais, de reconhecimento e de desenvolvimento - necessidades secundárias.

Teoria X e Y (McGregor) - os gestores tendem a desenvolver um conjunto de assunções sobre os empregados que podem ser divididas em dois grupos antagónicos – a teoria X e a teoria Y. Na teoria X: As pessoas são preguiçosas e indolentes; são ingénuas e sem iniciativa; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade, com o objectivo de se sentirem mais seguras; precisam de ser controladas e dirigidas. Na teoria Y: As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; o trabalho é uma actividade tão natural como brincar ou descansar; as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas; são criativas e competentes.

Teoria dos dois factores - também designada de teoria da higiene - motivação (Herzberg) distingue dois grupos de variáveis para explicar o "nível" de satisfação no trabalho: os factores higiénicos e os factores motivacionais. Os factores higiénicos são entendidos como os que evitam o descontentamento, mas não aumentam, em princípio, a motivação. São uma condição necessária mas não suficiente. Os

factores motivacionais, como o nome indica, são responsáveis pelos aumentos de motivação.

Teorias Contemporâneas

A teoria de McClelland baseia-se nas necessidades dos seres humanos e estipula três tipos de necessidades: necessidade de realização – o desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito antes; necessidade de poder – o desejo de controlar, influenciar os outros ou ser responsável por eles; necessidade de afiliação – o desejo de manter relacionamentos pessoais íntimos e amigáveis.

A teoria de fixação de objectivos preconiza que ao serem estipulados objectivos definidos de forma concisa e com algum grau de dificuldade, tal poderá revelar-se como uma das formas de motivar os colaboradores a desempenharem com maior afinco e motivação as suas tarefas/compromissos.

A teoria do reforço tem por base o comportamento humano explicado em termos de previsão (positiva ou negativa) das consequências que dele advenham. Um comportamento que é recompensado tenderá a repetir-se, um que seja punido tenderá a ser evitado. Em termos de aplicação prática na questão da motivação, esta teoria defende que os comportamentos que se pretendem repetidos deverão ser recompensados, e os comportamentos negativos deverão ser ignorados/não recompensados dado que o castigo poderia originar constrangimentos.

A teoria da equidade afirma que quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao trabalho dos outros é um estado de consciência motivador. Alguns estudos têm revelado que as pessoas são mais sensíveis á iniquidade negativa na medida em que ficam menos confortáveis quando estão sub-recompensadas do que quando estão sobre-recompensadas. Outros estudos indicam que pessoas que se sentem sobre-recompensadas (iniquidade positiva) tentam aumentar a quantidade

ou a qualidade do seu trabalho, e aqueles que se sentem sub-recompensados (iniquidade negativa) tentam diminuir a quantidade ou a qualidade do seu trabalho.

Além da motivação, o comportamento dos indivíduos nas organizações é afectado por outras variáveis (Robbins, 2007) como: valores, atitudes, percepção, aprendizagem, capacidade e personalidade.

A personalidade de uma pessoa pode ser descrita como uma combinação dos traços de personalidade (como por exemplo: calmo, passivo, agitado, agressivo, etc.) que empregamos para descrevê-la. Tem um índice elevado de hereditariedade, desenvolvem-se desde a infância, tornando-se estáveis na idade adulta.

A personalidade diverge de pessoa para outra, assim como cada função apresenta características distintas. A teoria mais estudada sobre adequação entre a personalidade e o tipo de trabalho é o modelo de seis tipos de personalidade, de acordo com o qual, a satisfação é maior e a rotatividade é mais baixa quando a personalidade e o trabalho estão em sintonia. Pelo que dos grandes problemas das organizações de hoje, consiste em encontrar, recrutar e manter a pessoa com a personalidade que mais se adequa à função.

Existem vários modelos de tipologia de personalidade, um dos modelos mais utilizado é o MBTI (Myers- Briggs type indicator) que classifica as pessoas, com base nas suas respostas a um teste de cem questões. Essas classificações são então combinadas em 16 tipos de personalidade.

Outro modelo que não apresenta a principal crítica apontada ao modelo MBTI (que carece de evidências que o apoiem) é o modelo de personalidade de cinco factores: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências. A pesquisa sobre estes cinco factores encontrou relações entre eles e o desempenho no trabalho.

Seis outros atributos fundamentais da personalidade foram considerados directamente relevantes para a explicação e a previsão

dos comportamentos nas organizações: centro de controlo, maquiavelismo, auto-estima, auto-monitoramento, propensão para correr riscos e personalidade tipo A.

As emoções fazem parte da natureza humana e ajudam-nos a entender melhor o processo de selecção nas organizações, a tomada de decisões, a liderança, os conflitos interpessoais e os desvios do comportamento no ambiente de trabalho. Não há dúvida que afectam o desempenho dos indivíduos nas organizações negativamente, mas também positivamente, agindo essencialmente de duas formas: primeiro, como elemento motivador para um desempenho melhor, e segundo, como a capacidade de administrar com eficácia as emoções pode ser factor crítico de sucesso. As pessoas que conhecem as próprias emoções são capazes de ler as emoções dos outros podendo ser mais eficazes no trabalho.

Segundo Robbins (2007) a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, enquanto que, segundo Gilbson, Ivancevich, Donelly e Konopaske (2006) esta representa um padrão dos cargos e dos grupos de cargos dentro de uma organização, e ainda segundo Teixeira (2005) consiste no conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

Em suma, podemos concluir que a estrutura organizacional reflecte as relações, responsabilidades, funções dos e entre os recursos humanos que compõem a organização.

Existem diversos modelos de estrutura organizacional. Segundo Robbins (2007), três dos modelos mais comuns são: a estrutura simples, a burocracia e a estrutura matricial.

As diferenças entre os diferentes modelos de estrutura organizacional têm importantes consequências, particularmente ao nível da performance organizacional. Como referido por Câmara, Guerra e Rodrigues (2005) esta (a estrutura organizacional) pode constituir um factor crítico de sucesso (ou insucesso).

A estrutura organizacional resulta, segundo Gilbson, Ivancevich, Donelly e Konopaske (2006), das decisões dos gestores referentes a

diversos atributos importantes de todas as organizações: divisão do trabalho, bases para departamentalização, tamanho dos departamentos e delegação de autoridade e segundo Robbins (2007) da resposta dos gestores a seis questões básicas:

1. Até que ponto as tarefas podem ser subdivididas em funções diferenciadas?;
2. Qual a base para o agrupamento das tarefas?;
3. A quem reportam os indivíduos e os grupos?;
4. Quantas pessoas cada gestor pode orientar com eficiência e eficácia?;
5. Onde fica a autoridade no processo decisório?;
6. Até que ponto haverá regras e regulamentações para orientar os colaboradores e os gestores?

No entanto, o desenho organizacional, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2005), acaba por se integrar num de dois modelos fundamentais e opostos: a estrutura mecanicista (organização rígida e em forma de pirâmide) e a estrutura orgânica (organização flexível e adaptável).

A estrutura mecanicista é caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade, centralização muito forte, procedimentos muito rigorosos, muitas regras, regulamentos e controle. Os recursos humanos, suas personalidades e suas dúvidas são vistos como produtores de ineficiência.

A estrutura orgânica por sua vez é caracterizada por uma estrutura informal de autoridade, na qual os indivíduos trabalham em grupos. Os membros comunicam através de todos os níveis da organização. Os recursos humanos e toda a sua complexidade são aproveitados para estimular as decisões. A supervisão directa é menor, a aprendizagem é contínua e a quantidade de regras formais é pequena.

Não existe assim, um modelo único ou ideal de estrutura organizacional e são diversos os atributos ou questões a ter em conta pelos gestores no seu desenho. No entanto, este tem importantes consequências.

Qualquer um da quase infinita variedade de factores estruturais e situacionais pode transformar-se numa fonte de poder numa organização. Como referido por Pfeffer (1981) "*certos direitos, responsabilidades e privilégios provêm da posição ocupada por uma pessoa. Outras formas de poder estrutural estão ligadas a recursos, tomada de decisão e informações*".

Mas, como concluído por Rocha (2005) "*o poder, tal como o género, (...) são relação, uma relação, ou uma constelação de relações que, porque não deixam de incluir formas de assimetria e mesmo de dominação, devem favorecer processos de desconstrução social que dêem espaço a novas relações de poder entre os géneros abolindo não todas as diferenças, porque muitas diferenças são salutares, mas todas aquelas que sejam hierarquizantes e impeditivas da construção de uma dinâmica de igualdade e justiça na escola, na esfera pública e privada*".

Os recursos como fonte de poder numa organização

Qualquer organização necessita de uma variedade de recursos (quer humanos quer materiais) para sobreviver. A importância de determinado recurso no sucesso de uma organização é variável.

Segundo Pfeffer (1981) "*o conceito dos recursos como fonte de poder sugere que indivíduos, equipas, ou departamentos que podem fornecer recursos essenciais ou difíceis de obter adquirem poder na organização*".

Assim, determinar quais os recursos que são mais importantes depende da situação, dos objectivos da organização, do ambiente económico e dos bens ou serviços que estão a ser produzidos, etc.

Tomada de decisão como fonte de poder numa organização

As decisões nas organizações, como referido por Sudan e Kumar (2004) "*são tomadas frequentemente sequencialmente, com a*

participação de muitos indivíduos, equipes ou grupos. O processo de tomada de decisão cria diferenças adicionais do poder".

Segundo Gibson, Ivancevich; Donnelly and Konopaske (2006) "*o grau de poder do indivíduo, da equipa ou departamento é determinado pelo seu nível de influência na tomada de decisão*".

Assim, o conceito de tomada de decisão como fonte de poder reconhece que os indivíduos, as equipas ou os departamentos adquirem poder na medida em que podem afectar o processo de tomada de decisão.

A informação como fonte de poder numa organização

Como referido por Gibson, Ivancevich; Donnelly and Konopaske (2006) "*informação é a base para uma tomada de decisão eficaz. Assim, a pessoa munida das informações necessárias para tomar decisões ideais detêm poder*".

A análise exposta permite então reafirmar que existem pois, vários tipos de poder e várias relações de poder passíveis de observação e de análise.

2.2 - RELAÇÕES DE PODER E DE GÉNERO

"A participação das mulheres na esfera política, social e económica é indispensável ao progresso social. A igualdade de género é um tema de grande actualidade e de grande modernidade devendo fazer parte da agenda política quotidiana. A representação paritária nas instâncias de poder deve ser um objectivo fundamental de todos os governos. A integração das mulheres no processo de decisão é uma exigência da modernidade e uma condição indispensável ao reforço da democracia".(Edite Estrela, 2008)

As mulheres e os homens têm vindo a lutar pela igualdade de género.

Contexto histórico Internacional

A origem dos Direitos do Homem, conforme defendido por Barreto (1995), *"perdem-se nas brumas da história e confundem-se na luta do homem pelos seus direitos e liberdades inerentes á sua condição e dignidade. O Código de Hamurabi, ao preocupar-se em impor a justiça para impedir o poderoso de fazer mal ao fraco, deve ser apontado como um dos primeiros ainda que balbuciantes textos sobre os direitos do Homem. Toda a luta contra a tirania e o poder despótico, seja a de Moisés, invocando perante o faraó o direito dos povos a disporem de si próprios, de Antígona diante de Creonte, afirmando o direito de desobediência ao poder face a leis superiores ao próprio Estado, ou de Espártaco, clamando diante dos escravos o direito de resistência á opressão, são exemplos da dificuldade de afirmação dos direitos do Homem ao longo dos tempos."*

No entanto, a Declaração Francesa dos Direitos do Homem e do Cidadão de 26 de Agosto de 1789 é hoje aceite como um marco decisivo da protecção dos direitos do homem através de um regime de direito. Este marco deu origem a uma série de reflexões, movimentos, estudos e acções elencada por Rocha (2005) na tabela representada no anexo I.

Da relevante base jurídica internacional mencionada destaca-se:

- Direitos Humanos:
 - Carta Internacional dos Direitos Humanos (das Nações Unidas), composta por :
 - Declaração Universal dos Direitos do Homem;
 - Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais;
 - Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos;

- Protocolo Facultativo referente ao Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos;
 - Segundo Protocolo Adicional ao Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos com vista à Abolição da Pena de Morte.
- Convenção de salvaguarda dos direitos do homem e liberdades fundamentais (CEDH) (STE 005) do 4 de Novembro de 1950 (do Conselho da Europa).
- Protocolo nº 12 à Convenção de salvaguarda dos direitos do homem e liberdades fundamentais (STE 177), do 4 de Novembro de 2000.
- Prevenção da discriminação:
 - Convenção Internacional sobre a Protecção dos Direitos de Todos os Trabalhadores Migrantes e Membros de suas Famílias de 18 de Dezembro de 1990. (resolução 45/158 da Assembleia geral (das Nações Unidas));
 - Convenção n.º 111 da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) sobre a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão;
 - Declaração da OIT relativa aos princípios e direitos fundamentais ao trabalho de 19 de Junho de 1998.
- Direitos da Mulher:
 - Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (das Nações Unidas);
 - Protocolo Opcional à Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (das Nações Unidas);
 - Convenção n.º 100 da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) relativa à Igualdade de Remuneração entre a Mão-de-obra Masculina e a Mão-de-obra Feminina em Trabalho de Valor Igual.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos em conjunto com o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais, o Pacto Internacional sobre os Direitos Cíveis e Políticos e os seus Protocolos Facultativos são conhecidos como a Carta Internacional de Direitos Humanos. Informação mais detalhada sobre cada um destes documentos é apresentada em seguida.

Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH) de 10 de Dezembro de 1948

Constitui um dos primeiros instrumentos baseados na ideia de que os direitos humanos devem ser garantidos para todo o ser humano. A maioria dos tratados e das declarações internacionais anteriores foram criados sob os ideais positivistas pelos quais os direitos são somente reconhecidos a partir do momento em que a legislação nacional os estabeleça. Assim como a própria ONU, a DUDH foi escrita com o propósito de estabelecer a paz mundial e promover os direitos humanos. Originalmente, a DUDH conseguiu reunir 58 diferentes elementos geográficos, culturais e políticos para a formulação de um documento universal. Apesar de não ser a DUDH um documento impeditivo, este conseguiu criar certos parâmetros internacionais para os direitos humanos os quais são regulamentados em vários tratados internacionais.

A DUDH contém 30 artigos que especificam os direitos básicos que são garantidos a cada indivíduo. Os primeiros artigos estabelecem a premissa do documento, uma vez que se estabelece que todos os seres humanos compartilham da igualdade universal e que esta igualdade está baseada na dignidade fundamental que pertence a toda a humanidade. Esta igualdade na dignidade humana reflecte a universalidade dos direitos humanos. Embutida nesta noção de universalidade está a ideia de que esses direitos são automaticamente extensivos a todos e que não podem ser negados sob nenhum pretexto ou em razão de qualquer acção cometida por qualquer indivíduo.

No contexto do presente projecto, merece particular destaque o Artigo 2 que refere que *"Cada um pode prevalecer-se dos direitos e de todas as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção nenhuma, nomeadamente de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de qualquer outra opinião, origem nacional ou social, de fortuna, nascimento ou qualquer outra situação (...)"*

Pacto Internacional relativo aos Direitos económicos e sociais e culturais (PEDESC) de 16 de Dezembro de 1966 e Pacto Internacional relativo aos Direitos Cívicos e Políticos (PIDESC) de 16 de Dezembro

Foram adoptados pela ONU em 1966, mas só entraram em vigor no ano de 1976. O tempo levado por estes planos para entrarem em vigor pode ser atribuído, em parte, à Guerra Fria, na qual os regimes comunistas que defendiam os direitos económicos, sociais e culturais francamente se opuseram às democracias capitalistas Ocidentais, as quais adoptaram os direitos cívicos e políticos incorporados no Pacto Internacional sobre os Direitos Cívicos e Políticos. Esses dois tratados contam com a maioria das disposições listadas na Declaração Universal dos Direitos Humanos e as suas disposições tornam-se obrigatórias para os Estados que fazem parte desses pactos.

Essa teoria de aplicação encontra-se na redacção do artigo 2 de um dos Pactos: *"Os Estados que subscrevem o presente Pacto comprometem-se a respeitar e garantir a todos os indivíduos que se encontrem sobre o seu território os direitos reconhecidos no presente Pacto, sem nenhuma distinção, nomeadamente de raça, cor, sexo, língua, religião, de opinião política ou de qualquer outra opinião, de origem nacional ou social, de fortuna, nascimento ou qualquer outra situação. (...)"*

Realça-se ainda no PIDESC o Artigo 26 que refere que *"Todas as pessoas são iguais à face da lei e têm direito sem discriminação à uma igual protecção da lei. A esse respeito, a lei deve proibir*

qualquer discriminação e garantir a todas às pessoas uma protecção igual e eficaz contra qualquer discriminação, nomeadamente de raça, sexo, religião, de opinião política ou de qualquer outra opinião, de origem nacional ou social, de fortuna, nascimento ou qualquer outra situação."

Convenção de salvaguarda dos direitos do homem e liberdades fundamentais (CEDH) (STE nº 005) do 4 de Novembro de 1950 do Conselho da Europa.

Desta se destaca o Artigo 14 que refere que "O gozo dos direitos e liberdades reconhecidos na presente Convenção deve ser assegurado sem distinção nenhuma, fundada nomeadamente sobre o sexo, as opiniões políticas ou todas as opiniões, origem nacional ou social, pertença a uma minoria nacional, a fortuna, o nascimento ou qualquer outra situação"

Protocolo nº 12 à Convenção de salvaguarda dos direitos do homem e liberdades fundamentais (STE 177), do 4 de Novembro de 2000.

Aqui se destaca o Artigo 1 que refere que "O gozo de qualquer direito previsto pela lei deve ser assegurado, sem discriminação nenhuma, fundado nomeadamente sobre o sexo, a raça, a cor, a língua, a religião, opiniões políticas ou todas as opiniões, origem nacional ou social, pertença a uma minoria nacional, fortuna, o nascimento ou qualquer outra situação."

Convenção Internacional sobre a Protecção dos Direitos de Todos os Trabalhadores Migrantes e Membros de suas Famílias de 18 de Dezembro de 1990 (resolução 45/158 da Assembleia geral)

É o último dos tratados da ONU sobre Direitos Humanos, foi adoptado em 1990 e entrou em vigor no dia 1º de Julho de 2003.

Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT C 111) relativo à discriminação (emprego e profissão) do 25 de Junho de 1958.

Na qual se destaca o Artigo 2 que refere que *"Qualquer membro para o qual a presente convenção se encontre em vigor compromete-se a formular e aplicar uma política nacional que tenha por fim promover, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais, a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com o objectivo de eliminar toda discriminação nessa matéria. "*

Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativa aos princípios e direitos fundamentais ao trabalho de 19 de Junho de 1998.

O objectivo, conforme descrito no capítulo I do Anexo da Declaração, é *"(...) estimular os esforços desenvolvidos pelos Membros da Organização com o objectivo de promover os princípios e direitos fundamentais consagrados na Constituição da OIT e a Declaração de Filadélfia que a Declaração reitera. (...)"*

A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW em inglês) adoptada em 1979, entrou em vigor em 1981.

Concentra-se nas áreas especificamente voltadas para as mulheres, tais como educação, trabalho, saúde, casamento e família e clama pela eliminação da discriminação contra as mulheres dentro da sociedade assim como pela adopção de legislação que assegure os direitos das mulheres.

Protocolo Opcional à Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, entrou em vigor na ordem internacional a 22 de Dezembro de 2000.

Reconhece a competência do Comité para Eliminação da Discriminação contra as Mulheres ("o Comité") para receber e apreciar as participações que lhe sejam apresentadas em conformidade com o presente protocolo.

Convenção n.º 100 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativa à Igualdade de Remuneração entre a Mão-de-obra Masculina e a Mão-de-obra Feminina em Trabalho de Valor Igual de 29 de Junho de 1951, entrou em vigor na ordem internacional a 23 de Maio 1953.

Desta se destaca o Artigo 2.º número 1 o qual refere que "*Cada Membro deverá, pelos meios adaptados aos métodos em vigor para a fixação das tabelas de remuneração, encorajar e, na medida em que tal é compatível com os referidos métodos, assegurar a aplicação a todos os trabalhadores do princípio de igualdade de remuneração entre a mão-de-obra masculina e a mão-de-obra feminina por um trabalho de igual valor.*"

Instrumentos legais no âmbito da União Europeia

No Tratado das Comunidades Europeias, o artigo nº 2 determina que a promoção da igualdade entre homens e mulheres é uma tarefa da Comunidade Europeia. Este artigo estabelece que a Comunidade Europeia deve, entre outras, promover por toda a União, um desenvolvimento harmonioso, equilibrado e sustentável das actividades económicas, e igualmente importante, a igualdade entre homens e mulheres, bem como a coesão económica e social e a solidariedade entre Estados-membros.

O artigo 3, Al.2 define que a Comunidade Europeia deve ter como principal objectivo "*eliminar desigualdades, e promover a igualdade, entre homens e mulheres, em todas suas actividades*" (igualmente conhecidas como o "*gender mainstreaming*"). Há três bases legais neste Tratado para a legislação da União Europeia na igualdade de tratamento entre homens e mulheres:

- Artigo 141, Al.3 para as matérias do emprego e da ocupação;

- Artigo 13, Al.1 tudo o que vai além do campo do emprego; e
- Artigo 137 na promoção do emprego, de melhores condições de vida e de melhores condições de trabalho.

A estrutura legislativa para a igualdade entre ambos os sexos atestou um avanço considerável com a adopção em Junho de 2006 de uma Directiva que vem simplificar e actualizar a legislação comunitária existente no tratamento de igualdade das mulheres e dos homens no que diz respeito ao emprego. Uma maior clareza dos textos legais devem facilitar e permitir uma melhor aplicação da lei, contribuindo assim para o objectivo de melhorar a legislação. Os Estados-Membros devem assegurar-se de que a directiva seja transposta para a sua legislação nacional até Agosto de 2008. No que diz respeito à transposição da directiva de 2002 para a igualdade de tratamento, foram postos em marcha procedimentos contra nove Estados-Membros que não cumpriram as obrigações de transposição. Segundo o trio de presidências da União Europeia (Alemanha, Portugal e Eslovénia), "*a igualdade de género é a chave para o crescimento e para a competitividade*". Como resultado da reunião realizada a 4 de Outubro 2007, na qual participaram os respectivos ministros da Igualdade e uma conferência de peritos, foi assinada uma declaração conjunta sobre a igualdade de género, onde se defendem principalmente a igualdade salarial e de oportunidades no emprego, os incentivos à iniciativa das mulheres e a eliminação de obstáculos (conciliação da vida pessoal, familiar e profissional). (Branco, 2007).

No entanto, muito há ainda a ser feito para que todos estes objectivos sejam postos em prática e cumpridos por todas as entidades empregadoras. Uma das medidas ainda em trabalho é a reflexão a propósito da Carta Social Europeia, uma convenção do Conselho da Europa, o qual espera que a UE venha a aderir, mergulha-nos no meio da problemática de direitos humanos mais fundamentais. A igualdade de remuneração é um dos aspectos mais visíveis e mais inaceitáveis da discriminação entre as mulheres e os homens. É importante que todos, Organizações internacionais,

Governos, juizes e parceiros sociais juntem esforços (entre as suas competências e as suas responsabilidades) para fazer avançar o direito ao respeito e à dignidade humana, neste caso a dignidade das mulheres. (C.I.T.E., 2005).

Os relevantes instrumentos legais em vigor na UE foram compilados no quadro representado no anexo II - Base jurídica na União Europeia.

2.3 - Política de Igualdade na União Europeia

Medidas implementadas pela União Europeia (UE)

Como podemos depreender do capítulo anterior, a igualdade entre mulheres e homens é um dos princípios fundamentais da UE desde o seu início.

Mas, conforme concluído por Rocha (2005) "*a igualdade entre as pessoas não depende apenas da norma jurídica. Muitas formas de diferenciação assimétrica existentes nas funções exercidas pelos homens e pelas mulheres escapam ao Estado e ao direito e estes, por si mesmos, podem ser importantes difusores de segregação.*"

Neste sentido, confrontada com o facto de que as desigualdades de género são ainda difundidas dentro dos seus Estados-Membros, a UE intensificou os seus esforços para reduzir desigualdades do género durante estes últimos anos. As iniciativas recentes nesta consideração incluem o seguinte:

- desde 2004, a Comissão Europeia publica uma informação anual em desenvolvimentos com relação à igualdade de género;
- O Eurostat centrou-se em diversas das suas publicações sobre diferenças entre mulheres e homens relacionadas com o trabalho;
- A Comissão Europeia adoptou em Março em 2006, um documento com orientações para a igualdade entre mulheres e homens

("Roadmap for equality between women and men"), no qual se encontram definidas as suas prioridades e a estrutura a empregar para promover a igualdade no período até 2010, pretendendo, desta forma, continuar a sua tarefa de promover a igualdade entre ambos os sexos, querendo assegurar que todas as suas políticas contribuem para o cumprimento desse objectivo. Este documento é o compromisso da Comissão em continuar e intensificar as suas acções nesta área;

- No Conselho Europeu de 23 e 24 março 2006, os Estados-membros aprovaram um Pacto Europeu para a Igualdade entre ambos os Sexos. O Pacto evidencia a determinação dos Estados-Membros em executar as políticas visadas, promovendo o emprego das mulheres e garantindo um melhor balanço entre o campo profissional e a vida privada, a fim de vencer os desafios da mudança demográfica. Neste contexto, figurou-se essencial desenvolver, por exemplo, serviços de puericultura a fim conseguir os objectivos de Barcelona;
- Em Dezembro 2006, foi adoptado o regulamento que cria um Instituto Europeu para a Igualdade entre ambos os sexos. O Instituto tem como missão primordial fornecer um suporte técnico significativo para o desenvolvimento das políticas na igualdade entre mulheres e homens. Uma lista dos relatórios apresentados por este Instituto é apresentada na figura do anexo III.
- 2007 foi designado como o ano europeu de oportunidades iguais para tudo, sendo o género indicado como uma das diversas causas subjacentes da discriminação.

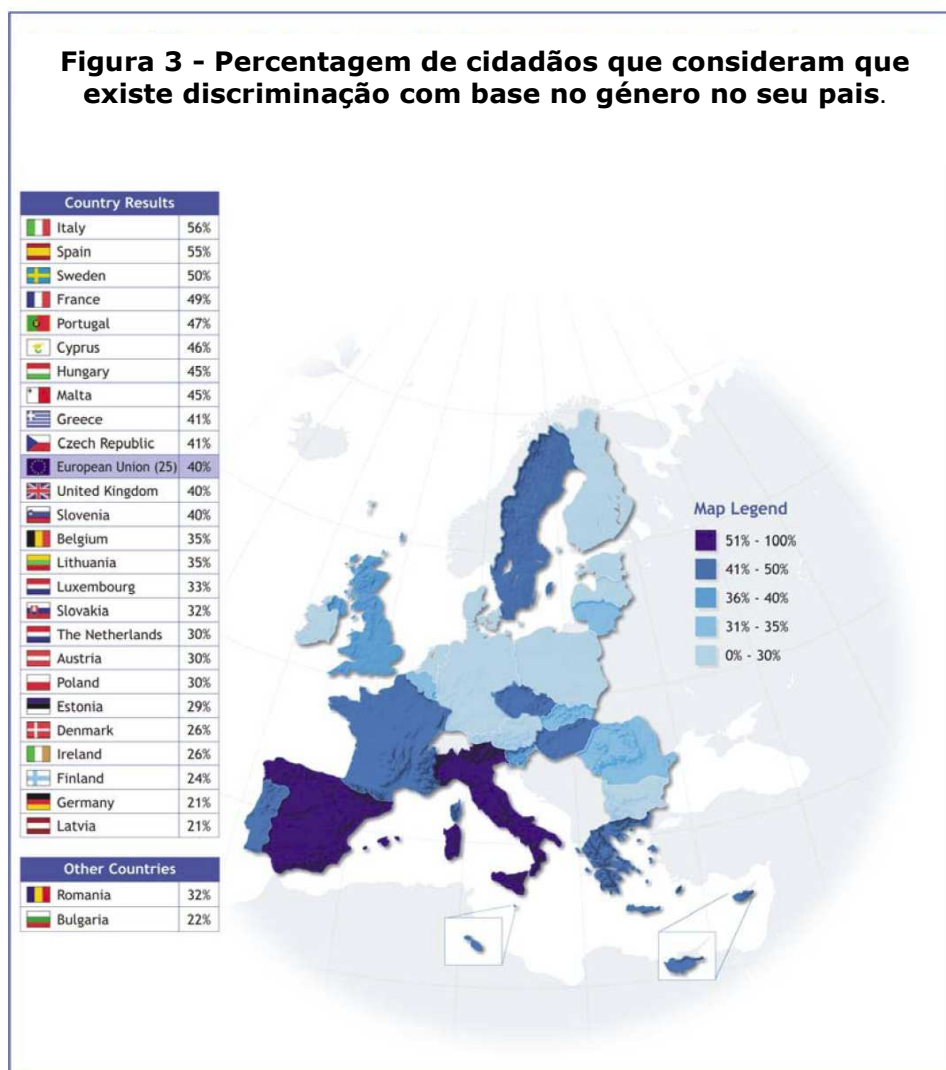
Indicadores estatísticos da situação económica na União Europeia específicos ao género

O relatório da Comissão Europeia (2007) (Special EUROBAROMETER 263 "*Discrimination in the European Union*") refere que uma grande proporção de europeus é da opinião que a discriminação está difundida no seu país. A discriminação com base

no género é percebida por uma média de 40% de a população da UE (i.é. 2 europeus em cada 5).

No entanto, os resultados variam extensamente entre países como se pode verificar na Figura 3 - Percentagem de cidadãos que consideram que existe discriminação com base no género no seu país. Este número é consideravelmente mais elevado em alguns países tais como Itália (56%) e Espanha (55%).

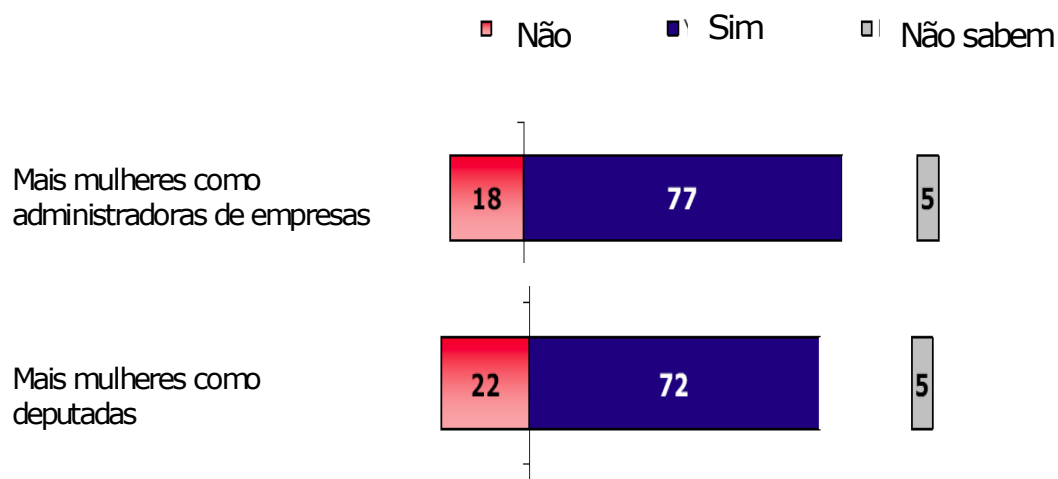
Mais, 47% da população da UE considera que as mulheres, com qualificações ou diplomas equivalentes às dos homens, têm menos probabilidade de serem promovidos ou recrutadas e que 79% dessa mesma população é a favor de mais medidas para fornecer oportunidades iguais para todos no campo do emprego.



Fonte: Comissão Europeia (2007) - Special EUROBAROMETER 263 "Discrimination in the European Union"

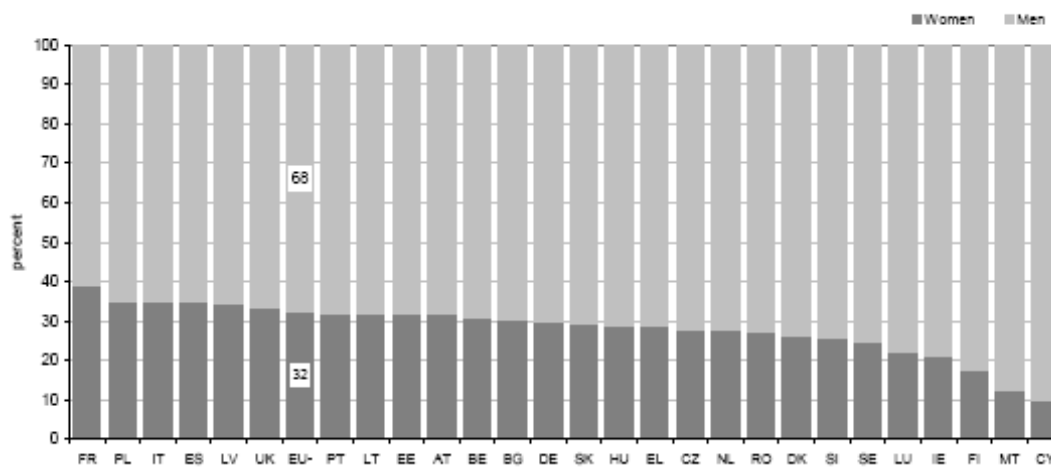
Este estudo (Special EUROBAROMETER 263 “*Discrimination in the European Union*”) refere ainda que uma grande maioria da população da UE é da opinião que mais mulheres são necessárias como administradoras de empresas (77%) e como os deputadas (72%) conforme se demonstra na Figura 4 - Percentagem de cidadãos que consideram que gostariam de ver mais mulheres como administradoras de empresas e como deputadas.

Figura 4 - Percentagem de cidadãos que consideram que gostariam de ver mais mulheres como administradoras de empresas e como deputadas.



Fonte: Comissão Europeia (2007) - Special EUROBAROMETER 263 “Discrimination in the European Union”

Figura 5 – Distribuição por género dos líderes dos negócios, em 2007



Extraído da SEC (2009) 165, Equality between women and men — 2009 e cujo a fonte é Eurostat, Labour Force Survey (LFS)

As estatísticas do Eurostat indicam ainda que em média na UE dos 27, a taxa de emprego para mulheres era 14% mais baixo do que para os homens sendo as menores diferenças verificadas na Finlândia (3.6%) e na Suécia (ligeiramente abaixo de 5%) e as maiores em Malta (mais de 37%), na Grécia (27%) e na Itália (acima de 24%) como se demonstra figura 6 em baixo.

Figura 6 - Taxa de emprego em 2007 por país

	Taxa de emprego (15 to 64 anos) Media Anual em 2007 em %			
	Total	Homem	Mulher	Dif. %
EU 27	65,4	72,5	58,3	-14,2
Bélgica	62,0	68,7	55,3	-13,4
Bulgária	61,7	66,0	57,6	-8,4
Republica Checa	66,1	74,8	57,3	-17,5
Dinamarca	77,1	81,0	73,2	-7,8
Alemanha	69,4	74,7	64,0	-10,7
Estónia	69,4	73,2	65,9	-7,3
Irlanda	69,1	77,4	60,6	-16,8
Grécia	61,4	74,9	47,9	-27,0
Espanha	65,6	76,2	54,7	-21,5
Franca	64,6	69,3	60,0	-9,3
Itália	58,7	70,7	46,6	-24,1
Chipre	71,0	80,0	62,4	-17,6
Letónia	68,3	72,5	64,4	-8,1
Lituânia	64,9	67,9	62,2	-5,7
Luxemburgo	64,2	72,3	56,1	-16,2
Hungria	57,3	64,0	50,9	-13,1
Malta	54,6	72,9	35,7	-37,2
Holanda	76,0	82,2	69,6	-12,6
Áustria	71,4	78,4	64,4	-14,0
Polónia	57,0	63,6	50,6	-13,0
Portugal	67,8	73,8	61,9	-11,9
Roménia	58,8	64,8	52,8	-12,0
Eslovénia	67,8	72,7	62,6	-10,1
Eslováquia	60,7	68,4	53,0	-15,4
Finlândia	70,3	72,1	68,5	-3,6
Suécia	74,2	76,5	71,8	-4,7
Reino Unido	71,5	77,5	65,5	-12,0

Fonte: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Figura 7 - Diferença de salário entre géneros 2006 e 2007

	Diferença de salário entre géneros em %	
	2006	2007
EU 27	17,7^(p)	17,4^(p)
Bélgica	9,5	9,1 ^(p)
Bulgária	12,4	12,7 ^(p)
Republica Checa	23,4	23,6
Dinamarca	17,6	17,7
Alemanha	22,7	23,0
Estónia	30,3	30,3 ^(p)
Irlanda	17,2	17,1
Grécia	20,7	20,7 ^(p)
Espanha	17,9	17,6 ^(p)
Franca	15,8	15,8 ^(p)
Itália	4,4	4,4 ^(p)
Chipre	21,8	23,1
Letónia	15,1	15,4
Lituânia	17,1	20,0
Luxemburgo	10,7	10,0
Hungria	14,4	16,3
Malta	5,2	5,2 ^(p)
Holanda	23,6	23,6
Áustria	25,5	25,5
Polónia	7,5	7,5
Portugal	8,4	8,3
Roménia	7,8	12,7
Eslovénia	8,0	8,3
Eslováquia	25,8	23,6
Finlândia	21,3	20,0 ^(p)
Suécia	16,5	17,9
Reino Unido	24,3 ^(p)	21,1 ^(p)

(P) = Provisional

Fonte: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Situação dos homens e das mulheres na União Europeia (UE)

Na UE, os progressos em matéria de igualdade entre as mulheres e os homens são avaliados cada ano e apresentados no relatório sobre igualdade entre as mulheres e os homens. Eis alguns exemplos:

- A taxa de emprego das mulheres está a aumentar mas continua a ser inferior à dos homens, enquanto que as mulheres constituem a maioria dos estudantes e dos titulares de um diploma universitário.
- Por cada hora trabalhada, ganham em média 17.4% menos que os homens, um número que permanece estável.
- As mulheres ainda sub-representadas largamente nos postos de decisão económicos e políticos, ainda que a sua proporção tenha aumentado durante os últimos dez anos.
- A distribuição das responsabilidades familiares continua a ser muito desigual entre os homens e as mulheres.
- O risco de viver na pobreza é igualmente maior nas mulheres. Estas são as principais vítimas das violências sexuais, e as mulheres e as jovens raparigas encontram-se mais expostas ao tráfico de seres humanos.

A igualdade entre as mulheres e os homens não é somente um objectivo em si: condiciona a realização dos objectivos gerais de crescimento, emprego e coesão social da UE. Uma actividade acrescida das mulheres sobre o mercado de trabalho oferece ao mesmo tempo uma garantia da sua independência económica e uma contribuição substancial para o desenvolvimento económico e a perenidade dos sistemas de protecção social. As mulheres são mais expostas à contracção das conjunturais do mercado de trabalho, porque se encontram sub-representadas em empregos precários baseados em contratos de curto prazo (Comissão Europeia, SEC (2009) 165).

Contudo, existem grandes disparidades entre os Estados-Membros nas taxas de participação das mulheres e dos homens no mercado de trabalho, variando entre 36,9% e 73,2%. O desvio médio entre a

taxa de emprego das mulheres e a dos homens é de 14,2 pontos em 2007.

Todavia, este desvio quase duplica ao se compararem as taxas de emprego das mulheres e dos homens que têm a seu cargo crianças com menos de 12 anos. Além disso, a taxa de emprego das mulheres cai 12,4 pontos quando têm crianças, enquanto que a dos homens na mesma situação aumenta de 7,3 pontos, o que reflecte divisão desigual das responsabilidades parentais e a insuficiência das infra-estruturas de acolhimento das crianças e as acções de conciliação da vida privada e a vida profissional. (Comissão Europeia, SEC (2009) 165).

Em 2007, 31,2% das assalariadas trabalhavam a tempo parcial, ou seja uma percentagem quatro vezes mais elevada que nos homens. A divisão desigual das responsabilidades domésticas e familiares incita mais as mulheres que os homens a optar por semelhantes ordenamentos, ainda que estes possam reflectir escolhas pessoais. Na UE, mais de seis milhões de mulheres pertencentes à fracção da idade dos 25-49 anos afirmam que são forçadas a não trabalhar, ou a trabalhar a tempo parcial, devido às suas responsabilidades familiares.

Por outro lado, os Estados onde a fecundidade é mais elevada são os que realizaram maiores esforços para conciliar a vida profissional e a vida privada dos pais, e que registam uma taxa de emprego das mulheres mais elevada.

De acordo com as estatísticas produzidas pelo EUROSTAT, a situação das mulheres também progrediu no sector da educação: em 2006, obtiveram 58,9% dos diplomas das universidades da UE. Disparidades subsistem, no entanto, em certos domínios, como por exemplo nos estudos de engenharia (18% de diplomados) e de informática (20%), sendo nas áreas de comércio, de gestão e de direito (60%) que as mulheres dominam. São sempre precedidas pelos homens no uso das novas tecnologias e têm dificuldades para aceder a empregos mais qualificados ligados às TIC (tecnologias da informação e a comunicação).

O elevado nível de educação das mulheres não se reflecte directamente nos postos que ocupam sobre o mercado de trabalho. As mulheres trabalham principalmente em sectores e profissões "femininas" ou "soft" e residem em categorias de empregos subalternas, com um acesso limitado aos postos de chefia.

Na maior parte dos Estados-Membros, a segregação profissional e sectorial continuou inalterada nos últimos anos, o que significa que o aumento da taxa de emprego feminino realizou-se em sectores onde as mulheres já eram maioritárias.

Uma divisão mais igual dos domínios de estudos e das profissões entre os sexos permitiria satisfazer o pedido de novas competências e satisfazer às necessidades do mercado de trabalho.

Uma das consequências da segregação dos sexos sobre o mercado de trabalho é a diferença na remuneração (17,4% em média na União Europeia), devido parcialmente ao facto das mulheres ocuparem empregos e postos menos valorizados.

Mais susceptíveis do que os homens de trabalhar a tempo parcial e interromper a sua carreira por razões familiares, são expostas às consequências negativas destas escolhas em matéria de remuneração, evolução de carreira e direitos à reforma.

Os estereótipos sexistas são atitudes culturais e sociais para com funções consideradas tradicionalmente "masculinos" ou "femininos" e podem influenciar as mulheres e os homens na escolha da área dos seus estudos e dos seus empregos, e provocar uma segregação do mercado de trabalho de acordo com o sexo. Consequentemente, predispõem a uma divisão desigual de rendimentos, de tempo de trabalho e das responsabilidades familiares entre as mulheres e os homens. Obstruem também a evolução de carreira das mulheres e o seu acesso aos postos de maior responsabilidade. Combater os estereótipos sexistas significa, por conseguinte, lutar contra a raiz desses mesmos desvios persistentes entre os sexos sobre o mercado de trabalho.

2.4 - Políticas de Gestão de Recursos Humanos

O sucesso do funcionamento de uma organização está dependente de um grande número de factores. A gestão de recursos humanos representa apenas um desses elementos, a qual ao trabalhar em uníssono com os pressupostos estratégicos, a missão e os valores estabelecidos da organização irá permitir um desenvolvimento eficaz da mesma, bem como a habilidade de consolidar um conjunto de pressupostos básicos que serão valorizados e postos em prática pelos seus colaboradores.

A perfeita integração das políticas de gestão de recursos humanos bem como uma adequada actuação do responsável de recursos humanos possibilitam um desenvolvimento com sucesso dos seus colaboradores e respectivas carreiras, e consequentemente da organização (Câmara & Al., 2005).

As políticas de gestão de recursos humanos facultam orientação aos diversos gestores da empresa em determinadas circunstâncias, facilitando o desenvolvimento de poderes, a gestão dos diversos coeficientes e a delegação de funções e tarefas. Estas caracterizam-se também como um dos pontos de referência quando se elaboram os parâmetros das práticas de recursos humanos e/ou quando se torna necessário tomar decisões sobre as pessoas envolvidas na organização (Robbins, 2007).

Um dos conceitos que se poderá encontrar na definição da lista das políticas de recursos humanos é o tratamento justo e igual para todos os funcionários. Isto inclui a protecção de qualquer dos colaboradores contra decisões injustas tomadas pelos seus superiores, a promoção da igualdade de oportunidades não só no trabalho mas também na atribuição de promoções, e a igualdade no sistema de remunerações (Coens & Al., 2002).

O conceito da igualdade de oportunidades no trabalho pode ser traduzido pela acção de que a empresa não permite qualquer tipo de discriminação, seja ela directa ou indirecta, contra qualquer um dos seus colaboradores em razão da sua raça, nacionalidade, sexo, orientação sexual, religião, estado civil ou idade. No caso de discriminação directa, esta ocorre quando uma pessoa é tratada de forma menos favorável que outras são ou seriam tratadas quando se encontram face às mesmas circunstâncias. No caso de discriminação indirecta esta pode ser verificada quando, intencionalmente ou não, uma condição é aplicada que afecta de forma negativa um grupo de pessoas de uma determinada condição (raça, sexo, idade, etc.). No entanto, alistar todos estes pontos de modo a que façam parte de uma política de gestão de recursos humanos da empresa a seguir é apenas o primeiro passo, já que é necessário garantir que estas sejam aplicadas correctamente pelos diversos gestores da organização (Ivancevich, 2003).

Como defendido por Rocha (2005) "*as configurações políticas, sociais, organizacionais e educativas são mutáveis e que as mutações que nessas configurações ocorrem, por via da acção humana, podem propiciar tanto o reforço da dominação quanto o aprofundamento da democracia e de outras oportunidades em torno dos princípios da justiça social e do reconhecimento dos direitos humanos.*"

Por outro lado e segundo um estudo recente do Banco Central Europeu (Genre, Salvador e Lamo, 2005) "*O PNB per capita na Europa é aproximadamente 65% do dos Estados Unidos*" e que a razão principal para esta diferença é "*a baixa utilização na Europa dos seus recursos humanos*".

Conforme demonstrado nas estatísticas apresentadas anteriormente, um dos factores para esta subutilização por parte da Europa dos seus recursos humanos é a taxa de emprego das mulheres a qual é 14% mais baixa do que a dos homens.

As razões, segundo o estudo do Banco Central Europeu (Genre, Salvador e Lamo, 2005), para esta diferença entre géneros na

participação do mundo do trabalho estão relacionadas com os seguintes factores:

- Taxas elevadas de desemprego - *"tendem a ter um efeito de desânimo nas mulheres (...) ao considerar que têm pouca possibilidade encontrar um trabalho (...)";*
- Rigidez do mercado de trabalho - *"a diminuição da rigidez do mercado de trabalho em certos países durante as últimas duas décadas parece ter favorecido significativamente a participação das mulheres, em particular da classe etária mais velha (...)";*
- Educação - *"a qual pode ser vista como uma alternativa a encontrar um trabalho ou a ser desempregado (...)";*
- Decisão de ter filhos - *"a qual limita significativamente a participação na população activa (...)";*
- Hábitos (culturais e pessoais) - *"Se as mulheres não participarem na população activa enquanto novas, provavelmente não o irão fazer em idade mais avançada";*

Por outro lado, segundo ainda esse mesmo estudo do Banco Central Europeu, a participação das mulheres na população activa é favorecida pelas seguintes medidas:

- *"que visaram reconciliar a maternidade com vida profissional tal como licenças de parto (...)";*
- *"de flexibilização do mercado de trabalho".*

Relativamente à diferença de salários entre géneros, um estudo recente da Comissão Europeia (Plantenga e Remery, 2006) indica que embora esta seja *"determinada por diversos factores"*, e que tradicionalmente *"dentro do contexto da teoria do capital humano, as diferenças no salário são explicadas por diferenças em características individuais como a idade, a instrução e a experiência"* a evidência sugere, no entanto que esta (a diferença de salário entre géneros) está mais relacionada com:

- *"o nível de segregação ocupacional e com a estrutura de salário. As mulheres tendem a trabalhar em ocupações e em indústrias diferentes do que homens e são penalizadas por causa disso".*

Por outro lado, segundo Michel Ferrary (2009), "*Diversos estudos do género indicam que as mulheres se comportam e administram de uma maneira diferente dos homens. Tendem a evitar o risco e a centrar-se mais sobre uma perspectiva a longo prazo. Uma proporção maior de gerentes femininos balança o comportamento de tomada de risco de seus colegas masculinos*".

Usando dados das companhias no CAC40, Michel Ferrary (2009) mostra que quanto menor é o numero de mulheres que uma companhia tem na sua administração maior é a queda do valor das suas acções e quanto maior é o numero de mulheres que uma companhia tem na sua administração menor é a queda do valor das suas acções. A sua pesquisa demonstrou que dos bancos franceses, o BNP-Paribas onde 38.7% da administração é composta por mulheres, é o que tem melhor resistido a crise (desde Janeiro, as suas acções diminuíram somente 20%) e que Crédit Agricole onde somente 16% dos seus gerentes são mulheres o valor das suas acções para o mesmo período diminuiu 50%.

A afirmação de Michel Ferrary (2009) é suportada por estatísticas publicadas pela União Europeia (Comissão Europeia, 2009) as quais demonstram que as economias Europeias com menor performance, tais como Itália, são as que tem igualmente uma baixa participação das mulheres no local de trabalho.

Para que as práticas de igualdade de oportunidades sejam asseguradas, alguns elementos devem ser tomados em consideração no que diz respeito ao processo de recrutamento e entrevista, na nomeação para formação e/ou na atribuição de promoções.

No processo de recrutamento, a descrição dos requisitos necessários à nova função a desempenhar não deve mencionar diferenciação de sexo e cada anúncio ou boletim de recrutamento deve salvaguardar-se contra qualquer estereótipo de raça ou género.

No que diz respeito ao processo de entrevista, todos os que as realizam devem ter formação adequada para tal, assegurando que apenas pessoas devidamente formadas as conduzam, em especial no que diz respeito às entrevistas preliminares, evitando assim qualquer

tipo de questão discriminatória e/ou julgamentos baseados no sexo do candidato.

Já no que se refere à formação, os responsáveis devem assegurar-se que os colaboradores de ambos os sexos possuem as mesmas oportunidades de participar em programas de formação e desenvolvimento de carreira, evitando critérios de selecção que se baseiem no sexo do participante, procedendo a uma discriminação dos colaboradores do sexo feminino.

Finalmente, no que diz respeito às promoções, deve ser evitado a todo o custo a discriminação ao seu acesso por parte das mulheres no acto de selecção dos funcionários candidatos e, desta forma evitar partir do pressuposto que minorias ou mulheres não desejam ser promovidos do mesmo modo que todos os outros colaboradores (Armstron, 2003).

PARTE III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

"Podemos definir investigação empresarial como um inquérito científico, organizado, sistemático, baseado em dados e crítico referente a um problema específico e empreendido com o propósito de encontrar respostas e soluções para esse problema específico." (Sekaran, 2003).

Em resposta ao modo como entendemos e obtemos as respostas e soluções para esse problema específico, elaboramos e ajustamos uma metodologia, aplicando uma abordagem e perspectivas práticas. A fundamentação teórica permitiu ampliar os conhecimentos sobre o tema e conhecer novas acepções dos fenómenos estudados. Verificou-se também ser um factor essencial para encontrar a melhor forma de conceptualizar e operacionalizar os conceitos, abordar e progredir na análise da problemática do suporte da eficiência da gestão pela diversidade do género, influenciando positivamente o desempenho de um País.

Ao nos referirmos a uma metodologia, visamos as diversas etapas que serão efectuadas para a elaboração do estudo dos casos com os quais nos iremos deparar e que, posteriormente, serão utilizadas para compreender melhor as acções desenvolvidas. Essas diversas etapas consistem na conceptualização, formulação das hipóteses e variáveis, recolha e tratamento de dados, procedimentos estatísticos dos dados e realização do caso de estudo.

Deste modo, trata-se de conseguir resolver o problema que nos é colocado, empregando para esse fim o desenho e o desenvolvimento de hipóteses, testes e análises, efectuando uma documentação detalhada das observações obtidas e as consequentes descobertas realizadas.

Nesta parte apresenta-se o estudo empírico relativamente à problemática em questão.

Pode-se definir o termo metodologia como um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões e, como tal, um caminho ou conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim.

Neste contexto, a metodologia consistirá numa composição crítica das práticas de uma investigação que se inicia com a conceptualização e que, no final vai permitir chegar a conclusões fiáveis e em concordância com os objectivos iniciais que nos propomos encetar.

3.1 - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

O desenho da investigação envolve um conjunto de decisões relativas a varias temáticas, nomeadamente, objectivos do estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados.

Quanto aos objectivos do estudo, a presente investigação é construída por um teste de hipóteses, já que se pretende estabelecer a natureza das relações entre o número de mulheres no poder nas empresas de um País da UE e o respectivo PNB desse país.

O presente estudo é predominantemente quantitativo e consiste numa investigação correlacional, porque pretende identificar se as variáveis atrás referidas se relacionam e se afectam entre si; as variáveis são identificadas e experimentadas as correlações entre as mesmas.

Encontra-se organizada como um estudo do género descritivo e procura obter conhecimentos sobre as investigações actuais do número de mulheres no poder das empresas dos diversos sectores económico e político da UE.

A interferência do investigador será mínima dado que este deverá ser um mero observador da realidade, sendo o estudo desenvolvido essencialmente sobre o padrão das respostas obtidas através da recolha de dados e amostras.

A unidade de análise, segundo Pozzebon e Freitas (1997), "*pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projectos, sistemas ou processos decisórios específicos*". O estudo do caso apresentado foi elaborado tendo como unidade de análise o total do número de mulheres na liderança das empresas nos Países que compõem a UE, bem como os valores de PNB de cada um desses Estados-Membros.

Por fim, o método de recolha de dados consistiu no registo e agrupamento de dados e informação estatística publicados por organismos internacionais como o Eurostat, de entre outros.

As etapas desenvolvidas na presente investigação podem ser visualizadas esquematicamente na Figura 3 – Conceptualização do estudo, apresentada anteriormente. Primeiramente, começamos por especificar a problemática desta investigação. Apesar de ter vindo a aumentar gradualmente, a percentagem de mulheres na liderança das empresas dos Estados Membros da UE, no seio da qual se promove activamente o papel das mulheres no mercado de trabalho e se luta activamente contra a desigualdade entre os sexos, está longe de se equiparar ao número de homens em cargos superiores e essa diferença não é uniforme entre os diferentes Estados-Membros que compõem a UE.

Seguidamente, com o objectivo de enriquecermos o conhecimento na área escolhida para elaborar a investigação, e após recolha exaustiva da literatura existente, foi realizada uma revisão da mesma, o que nos permitiu posteriormente especificar as hipóteses a testar e planear o método de recolha de dados.

Terminada a recolha dos dados procedeu-se à criação de um ficheiro de dados para a elaboração das análises estatísticas. Os dados obtidos foram organizados, codificados e tratados com recurso ao programa Microsoft Word XP e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Para sistematizar e realçar a informação obtida recorreu-se a técnicas de estatística descritiva e técnicas de estatística inferencial.

A apresentação dos dados foi feita com recurso a tabelas, gráficos e quadros para uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

Para testar e validar as hipóteses levantadas recorreu-se à análise das correlações entre as variáveis, mais concretamente ao coeficiente de correlação e ao coeficiente de determinação, por forma a averiguar se existe forte, moderada ou fraca associação entre as variáveis pré-estabelecidas.

Por último, é apresentada a discussão dos resultados e as conclusões relevantes desta investigação empírica.

3.2 -TIPO DE ESTUDO

De acordo com os objectivos deste estudo, optamos pela pesquisa quantitativa como uma abordagem adequada para a compreensão da problemática, identificando-se este com os estudos do tipo não-experimental, transversal, descritivo e correlacional.

Não-experimental – uma vez que se trata de uma observação passiva dos fenómenos, isto é, visto não podermos manipular a variável dependente, que neste caso é representada pela percentagem de mulheres à frente das empresas dos Estados-Membros da UE.

Transversal – porque o fenómeno em estudo (influência da diversidade do género na eficiência da gestão e no desempenho do PNB de um País) foi obtido durante um determinado período, mais especificamente durante o ano de 2007.

Descritivo – pois procura descrever o fenómeno em estudo (influência da diversidade do género na eficiência da gestão e no desempenho do PNB de um País).

Correlacional – visto que pretende avaliar a relação entre a variável dependente (o PNB número mulheres no poder nas empresas de um

País da UE) e as variáveis independentes (percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE).

3.3 - VARIÁVEIS EM ESTUDO

Uma variável, segundo Sampieri et al. (2006, p.121), é *“uma propriedade que uma variação tem em poder ser medida ou observada”*.

Variáveis independentes

Para Polit et al. (2004) a causa presumida de um fenómeno é denominada variável independente.

A variável independente é aquela que actua sobre a variável dependente de forma positiva ou negativa, i.é., quando a variável independente está presente, a variável dependente também o está, e uma modificação dos valores da variável independente implica uma alteração (positiva ou negativa) dos valores da variável dependente. No âmbito desta investigação considerámos como variável independente: a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE.

Variáveis Dependentes

A variável dependente é, segundo Polit et al. (2004), aquela que o investigador está interessado em compreender, explicar ou prever.

Neste estudo, o *PNB de cada país membro da União Europeia* aparece como variável dependente, por constituir o objecto da investigação, cujo interesse principal é a medição do comportamento desta, em função das influências que sofre da parte da variável independente -

a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE.

Assim, pretende-se avaliar se existe uma dependência entre estas duas variáveis e se, em caso afirmativo, a diversidade do género suporta a eficiência da gestão influenciando positivamente o desempenho do PNB de um País ou se, pelo contrário, o PNB de um país é tanto maior ou menor quanto maior ou menor for o número de mulheres na liderança dos negócios nesse Estado-Membro da EU.

3.4 - HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Uma hipótese, segundo Polit et al. (2004), é uma previsão do pesquisador da relação que ele espera encontrar, isto é prevê como as variáveis se relacionarão.

Para Sampieri et al. (2006) as hipóteses são directrizes para uma pesquisa, que indicam o que estamos a tentar provar e definem-se como tentativas de explicações do fenómeno pesquisado, formuladas como proposições. As hipóteses são o centro, a medula ou o eixo do método dedutivo quantitativo.

"Uma vez identificadas as variáveis importantes numa situação e estabelecidos os relacionamentos entre elas através do raciocínio lógico na estrutura teórica, está-se em posição de testar se os relacionamentos teorizados são na realidade verdadeiros" (Sekaran, 2003).

Deste modo, é chegado o momento em que se torna fundamental testar as relações entre as variáveis identificadas anteriormente no desenvolvimento deste estudo. De facto, o resultado alcançado com o testar das hipóteses pode levar-nos a alcançar as soluções necessárias para a resolução do problema exposto.

Assim sendo, e considerando que:

- H0 é a hipótese nula ou o que se pretende demonstrar;
- HA é a hipótese alternativa ou o resultado que se irá obter caso a hipótese nula seja rejeitada.

Enunciámos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1

- H0 - A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país membro da UE influencia o desempenho do PNB desse mesmo país.
- HA - A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país membro da UE não tem influência no desempenho do PNB desse país.

Hipótese 2

- H0 - Os Estados-Membros da EU com igual número de gestores de ambos os sexos à frente dos negócios têm melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.
- HA - O PNB de um país será maior, quanto maior (ou menor) for a percentagem de mulheres à frente dos negócios nesse respectivo país da UE.

3.5 – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

Universo ou população, para Sekaran (2003), "*é o conjunto completo de pessoas, eventos, ou coisas que se deseja investigar*".

A população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo.

No presente estudo consideramos como população alvo os 27 Estados-Membros (Alemanha; Áustria; Bélgica; Bulgária; Chipre; Dinamarca; Eslováquia; Eslovénia; Espanha; Estónia; França; Grécia; Hungria; Irlanda; Itália; Letónia; Lituânia; Luxemburgo; Malta; Países Baixos; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Checa; Roménia; Suécia) que compõem actualmente a UE.

A União Europeia foi originalmente criada em 1958 por 6 Estados fundadores, crescendo gradualmente até aos actuais 27 Estados-Membros que hoje conhecemos. Tiveram lugar cinco alargamentos sucessivos, tendo o maior ocorrido a 1 de Maio de 2004, com a assinatura do tratado de adesão de 10 novos países.

A UE conta desde 2007 com 27 Estados membros, aquando da adesão da Roménia e da Bulgária. Presentemente, encontram-se em curso negociações com outros países que expressaram o seu interesse em fazer parte desta União. O processo de alargamento é algumas vezes referido como Integração Europeia, contudo este termo é também utilizado para referir a intensificação da cooperação entre os diversos estados.

Para aderir à UE, um estado precisa de satisfazer os critérios económicos e políticos, conhecidos como *Crítérios de Copenhaga*. De acordo com o *Tratado da União Europeia*, cada Estado-Membro e o Parlamento Europeu têm de estar de acordo com qualquer alargamento.

3.6 - RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Uma investigação empírica, para Hill e Hill (2005), é uma investigação onde se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais e sociais têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de

investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.

Para recolher a informação pretendida é necessário que o investigador escolha, de entre uma variedade de alternativas, a que melhor se adequa ao seu estudo, nomeadamente objectivos pretendidos, características do estudo e fundamentalmente as características da população.

Os dados de uma investigação, segundo Polit et al. (2004) são as informações obtidas durante um estudo. Num estudo quantitativo, o pesquisador identifica as variáveis de interesse, desenvolve as definições operacionais dessas variáveis e depois recolhe os dados relevantes dos sujeitos. As variáveis, por variarem, assumem diferentes valores. Os valores das variáveis de um estudo são os dados utilizados para o projecto de pesquisa.

No presente estudo os dados das variáveis que pretendemos conhecer (o PNB de cada país membro da União Europeia e a percentagem de líderes de negócios por género) são publicados pelo Eurostat (organização estatística da Comissão Europeia que produz dados estatísticos para a UE e promove a harmonização dos métodos estatísticos entre os Estados-Membros).

Para os obter é, pois, necessário a elaboração de um instrumento de pesquisa que seja específico à população em estudo.

Segundo Hill e Hill (2005) a escolha do instrumento prende-se com as variáveis e a sua operacionalização, tendo em conta determinados factores, nomeadamente os objectivos do estudo, o nível de conhecimentos que o investigador possui acerca das variáveis, a possibilidade de obter medidas apropriadas às definições conceptuais, a fidelidade e a validade dos instrumentos de medida.

Desta forma, os dados utilizados relativos aos líderes de negócios por género foram recolhidos dos documentos de trabalho da Comissão COM(2009) 77 que têm como fonte o inquérito sobre as forças de trabalho da UE (European Union Labour Force Survey) realizado pelo Eurostat à população na UE, na EFTA, e nos países candidatos, onde as taxas de amostragem variaram entre 0.14% e 1.98% e os limites

de confiança eram de 95%. Os conceitos e definições usados neste inquérito seguem as directrizes da "*internacional Labour Organisation*"¹.

No que diz respeito aos dados relativos do PNB de cada país membro da UE, seleccionou-se o PIB per capita expresso em Paridades de Poder de Compra (PPC), em relação à média da União Europeia publicados pelo Eurostat².

O PIB per capita expresso em PPC é calculado tendo como base UE27=100. As Paridades de Poder de Compra correspondem a uma unidade *monetária* fictícia que elimina as diferenças de poder de compra, i.e., os níveis de preços entre países. A sua utilização visa tornar possível a comparação em termos de volume do PIB e seus agregados entre diferentes países, ao eliminar o reflexo de diferentes níveis de preços no processo de conversão. A utilização de taxas de câmbio normais não permite uma comparação real porque reflecte frequentemente outros elementos para além das diferenças de níveis de preços.

3.7 - PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DOS DADOS

Os dados obtidos foram organizados, codificados e tratados com recurso ao programa Microsoft Word XP e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 16.0 para Windows.

Para sistematizar e realçar a informação obtida recorreu-se a técnicas de estatística descritiva: coeficientes de correlação e coeficientes de determinação por forma a averiguar se existe forte, moderada ou fraca associação entre as variáveis estabelecidas previamente.

Os testes de correlação usados analisaram a relação entre a variável dependente (o PNB de cada país membro da UE) e a variável

¹ Ver Website do Eurostat: http://europa.eu.int/estatref/info/sdds/en/lfsi/lfs_series_sm.htm

² Ver Website:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

independente (percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE) com a pretensão de saber em que medida a variável dependente é explicada pela independente.

Quando se testa uma hipótese, chama-se nível de significância de um teste ao valor máximo da probabilidade que estamos dispostos a aceitar para o erro do tipo I. No presente estudo foi utilizado um nível de significância de 0,05.

O nível de significância de 0,05 significa que o valor para a probabilidade de erro tipo I que se está a admitir é de 0,05, i.é, que o pesquisador tem 95% de segurança para generalizar sem errar e apenas 5% de se cometer um erro.

No presente caso os valores de p indicados são os que o método extraiu aquando da utilização dos testes no programa SPSS.

Desta forma, utilizou-se como critério de rejeição, os seguintes níveis de significância:

- $p > 0,05$ - a diferença não é significativa
- $p \leq 0,05$ - a diferença é significativa
- $p \leq 0,01$ - a diferença é muito significativa.

3.8 - REALIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

Análise quantitativa dos dados

A análise dos dados deste estudo é feita com recurso a métodos de estatística descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) e estatística inferencial (testes de análise de variância, correlação) como podemos verificar nos anexos IV e VII respectivamente.

Com recurso à análise descritiva, pretendemos pôr em evidência as disparidades existentes na União Europeia em termos de Produto Nacional Bruto (PNB) e ao nível da percentagem de mulheres líderes nas empresas.

A finalidade é oferecer uma visão quantitativa sobre as disparidades actualmente existentes entre países que constituem a União Europeia. Com a análise inferencial pretendemos testar as hipóteses formuladas de modo a permitir generalizar os resultados para a população em estudo.

Caracterização do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Membros da União Europeia

Produto nacional bruto (PNB) em conjunto com o Produto interno bruto (PIB) são, entre os diversos e numerosos indicadores económicos, os mais frequentemente utilizados.

Em economia, os indicadores representam uma estatística construída com o objectivo de medir, de maneira mais objectiva possível, certas dimensões da actividade económica. As suas evoluções, bem como as suas correlações com outras grandezas são frequentemente analisadas com ajuda de métodos econométricos.

Os indicadores são construídos por agregação de índices que figuram num documento chamado *quadro de controlo*. A construção dos indicadores decorre de uma escolha de convenções que traduzem mais ou menos efectivamente certas prioridades e valores éticos e morais.

O Produto nacional bruto (PNB) visa avaliar o valor das produções nacionais realizadas simultaneamente no território do país como no estrangeiro. Para tal, são eliminados do PIB as produções e serviços realizados no território pelos não-residentes (dando lugar ao pagamento de rendimentos fora do país) e acrescenta-lhe o valor dos produtos e serviços efectuados ao estrangeiro por residentes (empresas ou pessoas que por conseguinte receberam pagamentos de rendimentos no estrangeiro).

Salvo estes ajustamentos contabilísticos que correspondem à balança dos pagamentos, o PNB apresenta os mesmos defeitos e qualidades que o PIB.

O PNB é um índice da potência económica duma nação, mede a riqueza de um país, mas não é um indicador de desenvolvimento pois não fornece uma medida aproximada do bem-estar dos seus habitantes. Não fornece com efeito mais do que uma agregação contabilística dos valores dos diferentes bens e serviços comerciais produzidos, independentemente das utilidades destas produções. Por exemplo, o PNB não tem em conta os efeitos negativos da produção (os estragos causados pelo meio ambiente, as cobranças sobre o património, etc.). Não mede também o impacto das actividades não monetárias (trabalhos domésticos, educação das crianças, de actividades artísticas, etc.), as quais aumentam o bem-estar geral. Assim, existem outros indicadores que têm em conta factores ignorados pelo PNB e o PIB e que têm como objectivo medir o bem-estar dos habitantes dum país. Por exemplo, o Índice de desenvolvimento humano (IDH) criado pelo Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD) nos anos 90.

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os dados estatísticos disponíveis concernentes ao PNB referentes ao ano de 2007. Recolhida a informação, torna-se necessário apresentar e analisar os dados obtidos e discuti-los. Para tal, recorreremos a quadros e gráficos para que a informação facultada se torne facilmente inteligível.

A União Europeia, conforme as estatísticas publicadas pelo *International Monetary Fund*, é uma potência económica mundial que inclui entre os seus Estado Membros o país que apresenta o PNB per capita mais elevado do mundo (o Luxemburgo), como se pode observar na figura 8 que se segue:

Figura 8 - PNB per capita in PPS dos Países da União Europeia em 2007

Estado Membro da UE	PNB per capita in PPS	
	%	Rank
Luxemburgo	267,20	1
Irlanda	150,20	2
Holanda	131,20	3
Austria	123,80	4
Suecia	122,20	5
Dinamarca	120,00	6
Reino Unido	118,40	7
Bélgica	118,00	8
Finlândia	115,80	9
Alemanha	115,00	10
França	108,90	11
Espanha	105,40	12
Italia	101,90	13
Grecia	94,80	14
Chipre	90,80	15
Eslovénia	89,20	16
Republica Checa	80,30	17
Malta	77,50	18
Portugal	76,10	19
Estonia	69,50	20
Eslovaquia	67,00	21
Hungria	62,70	22
Lituânia	59,50	23
Letonia	57,90	24
Polónia	53,70	25
Roménia	42,10	26
Bulgaria	37,20	27
EU-27	100,00	

Fonte: Eurostat

No entanto, como mostra a figura 8, os vinte e sete países que compõem a UE exibem desníveis consideráveis entre os seus produtos nacionais brutos totais. É interessante notar que, além das

disparidades dentro de cada conjunto de dados, existem também, grandes divergências entre as estimativas realizadas pelo EUROSTAT e as efectuadas pelos organismos internacionais como o Banco Mundial.

Neste sentido, um exame mostra que o PNB mais alto da EUR 27, o do Luxemburgo, era em 2007, sete vezes maior do que o da Bulgária (o menor da EUR-27) e quase duplicava o da Irlanda (o segundo maior da EUR 27).

Na verdade, sob o ângulo dos PNB per capita, os países que integram a Europa podem ser divididos em três categorias:

- Os claramente pobres em relação ao conjunto da União Europeia (Bulgária, Roménia, Polónia, Letónia, Lituânia, Hungria, Eslováquia, Estónia e Portugal), países situados no 1º quartil ou quartil inferior³
- Os que compõem o bloco intermediário (Malta, Republica Checa, Eslovénia, Chipre, Grécia, Itália, Espana, França, Alemanha), países situados no 2º quartil, e
- Os que, por seu turno, integram o grupo dos países ricos (Finlândia, Bélgica, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Áustria, Holanda, Irlanda, Luxemburgo), países situados no 1º quartil.

A mediana⁴ é 94,8% (Grécia) e é inferior à Media da UE-27 (100%) o que significa que a distribuição é assimétrica⁵ como se pode confirmar na figura 9.

³ Quartil é o percentual, correspondente à percentagem de 25%, o que significa que 25% dos elementos da amostra são menores ou iguais a ele, e os restantes são maiores ou iguais (ALEA, 2008)

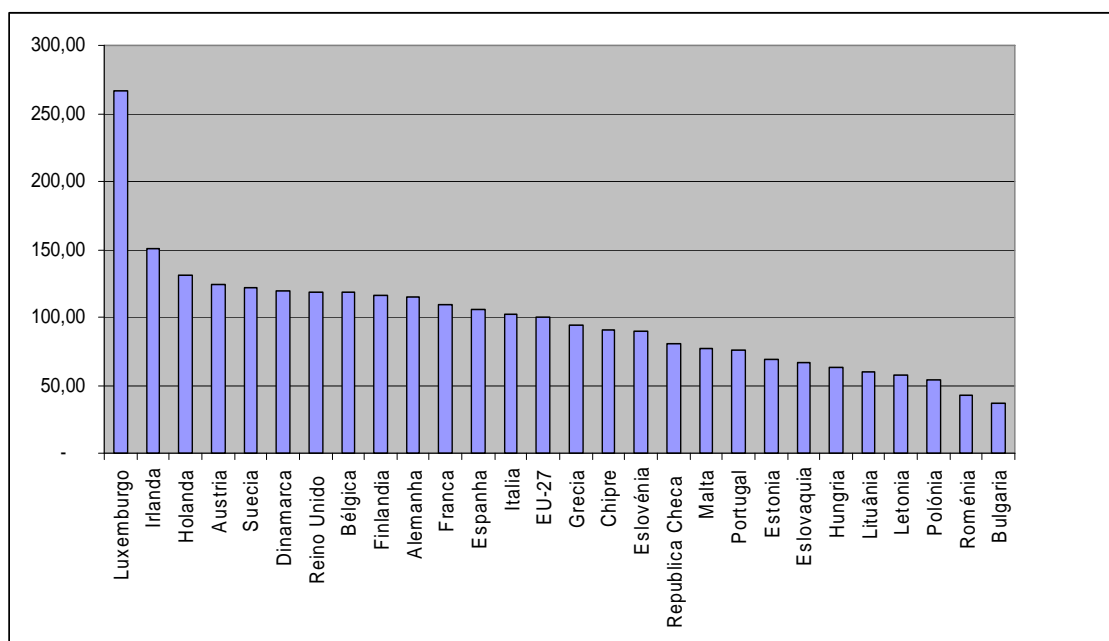
⁴ A mediana é uma medida de localização do centro da distribuição dos dados, definida do seguinte modo: Ordenados os elementos da amostra, a mediana é o valor (pertencente ou não à amostra) que a divide ao meio, isto é, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana. Para a sua determinação utiliza-se a seguinte regra, depois de ordenada a amostra de n elementos:
Se n é ímpar, a mediana é o elemento médio.
Se n é par, a mediana é a semi-soma dos dois elementos médios.

$$m = \begin{cases} x_{\frac{n+1}{2}} & \text{se } n \text{ é ímpar} \\ \frac{1}{2} (x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n}{2}+1}) & \text{se } n \text{ é par} \end{cases}$$

Então uma expressão para o cálculo da mediana será:
Como medida de localização, a mediana é mais robusta do que a média, pois não é tão sensível aos dados (ALEA, 2008).

⁵ Na distribuição simétrica a média e a mediana coincidem (ALEA, 2008)

Figura 9 - PNB per capita in PPS dos Países da União Europeia



Fonte: Elaboração própria (2009)

Caracterização da percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados-Membros da União Europeia

Os vinte e sete países da União Europeia exibem consideráveis diferenças também no que diz respeito à percentagem de mulheres na liderança das empresas dos Estados Membros da União Europeia. Como mostra a figura 10, em 2007, o Estado da União Europeia com maior percentagem era a França (39,20%), 4 vezes maior do que a percentagem observada no Chipre (9,7%).

Figura 10 - Percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados Membros da União Europeia

Estado Membro da UE	% Mulheres lider de empresas	
	%	Rank
França	39,20	1
Polónia	35,00	2
Itália	35,00	3
Espanha	34,90	4
Letónia	34,20	5
Reino Unido	33,20	6
Lituânia	32,10	7
Portugal	32,10	8
Austria	31,90	9
Estonia	31,90	10
Bélgica	30,80	11
Bulgaria	30,10	12
Alemanha	29,80	13
Eslovaquia	29,50	14
Hungria	28,90	15
Grecia	28,70	16
Republica Checa	27,60	17
Holanda	27,50	18
Roménia	27,10	19
Dinamarca	26,20	20
Eslovénia	25,70	21
Suecia	24,50	22
Luxemburgo	22,30	23
Irlanda	21,10	24
Finlandia	17,40	25
Malta	12,30	26
Chipre	9,70	27
EU-27	32,30	

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS)⁶

No conjunto dos países com percentagens mais elevadas de mulheres líderes de empresas além da França, destacaram-se a Polónia (35,00 %), Itália (35,00 %), Espanha (34,90%), Letónia (34,20%), Reino Unido (33,20%), Lituânia (32,10%), Portugal (32,10) Áustria (31,90%), todos com taxas superiores a 30%.

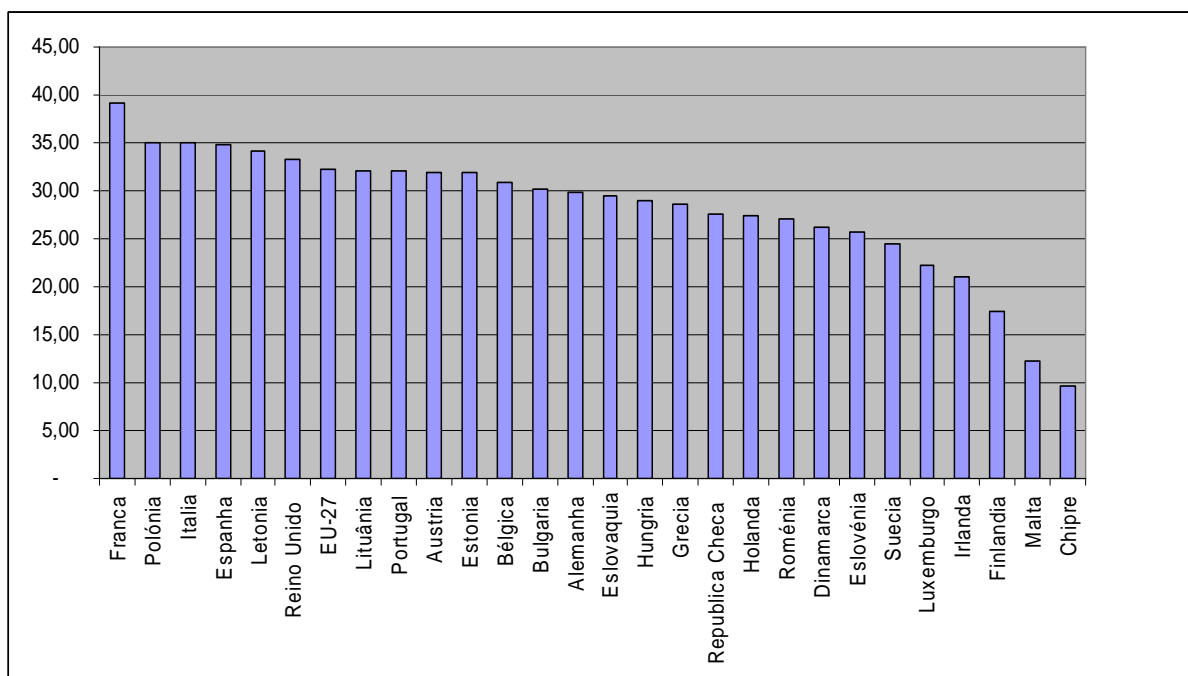
Na outra ponta, além do Chipre, temos a Roménia (27,10%), Dinamarca (26,20%), Eslovénia (25,70%), Suécia (24,50),

⁶ NB: Líder de empresa compreende as categorias 121 (Directores e chefes executivos) e 13 (Gerentes de pequenas empresas) da ISCO (International Standard Classification of Occupations).

Luxemburgo (22,30%), Irlanda (21,10%), Finlândia (17,40%) Malta (12,30%).

Embora a média da UE seja de 28,10%, a mediana é de 29,50%, o que significa que a distribuição é assimétrica como se pode confirmar na figura 11.

Figura 11 - Percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados Membros da União Europeia



Fonte: Elaboração própria (2009)

Hipóteses do estudo: teste e análise

Com o objectivo de testar as hipóteses formuladas e responder às questões de investigação deste trabalho, apresentamos e analisamos, neste capítulo, os resultados obtidos.

Paralelamente, também se procederá ao comentário crítico de duas temáticas referidas neste estudo, nomeadamente saber se a variável percentagem de mulheres no poder nas empresas de um Estado

Membro da UE são preditoras do PNB desse respectivo país. Para que tal fosse possível foi necessário proceder a técnicas de inferência estatística, como a seguir se apresenta.

Na figura seguinte encontram-se especificados os valores pertencentes a cada uma das variáveis descritas anteriormente. Deste modo, e para um intervalo de confiança de 95%, verifica-se que no caso da variável *PNB per capita referente a 2007* foi encontrada uma média de 98,38 e um desvio-padrão de 44,74 significando que a média dos desvios é de 44,74 por país. Pode-se também constatar o valor mínimo de 37,2 (Bulgária) por oposição ao valor máximo de 267,2 (Luxemburgo), criando uma amplitude de 230.

No caso da variável *Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007* foi encontrada uma média de 28,10% e um desvio-padrão de 6,84% significando que a média dos desvios é de 6,84% por país. De constatar também que o valor mínimo é neste caso de 9,7% (Chipre) contra os 39,2% (França) de valor máximo, originando assim uma amplitude de 29,5%.

Figura 12 - Descrição estatística da população

	Nº de países	Amplitude (Range)	Minímo	Máximo	Média		Desvio padrão	Variância
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
PNB per capita referente a 2007	27	230,0	37,2	267,2	98,381	8,6103	44,7403	2001,695
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	27	29,5	9,7	39,2	28,100	1,3157	6,8365	46,738
Casos válidos (N)	27							

Factores identificados por correlação bivariada

De acordo com Martins (2008), quando dispomos de uma amostra de dados bivariados, a sua representação em diagrama de dispersão, pode mostrar a existência de uma certa relação linear entre os factores x e y , que compõem os pares. A medida que se utiliza com mais frequência para medir o grau desta associação linear, é o coeficiente de correlação (linear), que se representa por r e se calcula a partir da expressão:

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx}} \sqrt{S_{yy}}} \quad S_{xy} = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

A correlação bivariada pode ser assim descrita como um procedimento estatístico que determina o grau de associação entre variáveis.

Algumas propriedades do coeficiente de correlação são:

- O valor de r está contido no intervalo $[-1,1]$. Quanto maior for o módulo de r , maior será o grau de associação linear existente entre os x 's e os y 's.
- O facto de $r > 0$ significa que a relação entre os x 's e os y 's é do mesmo sentido, isto é, a valores grandes de x correspondem, de um modo geral, valores grandes de y e vice-versa.
- Quando $r < 0$, a relação entre os x e os y é de sentido contrário, o que significa que a valores grandes de x , correspondem, de um modo geral, valores pequenos de y e vice-versa.

Tendo em consideração que as variáveis *percentagem de mulheres no poder nas empresas de um Estado Membro da União Europeia* e o

PNB desse Estado Membro são duas variáveis contínuas recorreremos à correlação bivariada, sendo que a correlação entre as duas variáveis é estatisticamente significativa para $p = 0,05$.

Garantir a igualdade e utilizar plenamente o potencial das mulheres e dos homens não é somente um direito fundamental da UE, partilhado por todos os Estados-Membros. É também uma necessidade pela qual a UE se esforça em melhorar as taxas de emprego, em assegurar um crescimento sustentado e em melhorar as condições de vida e de trabalho para todos. Além disso, uma participação equilibrada no processo de decisão é um elemento chave da democracia.

No entanto, como podemos constatar no capítulo anterior, existe uma grande disparidade entre os Estados-Membros na percentagem de mulheres a ocuparem posições de chefia nas empresas.

Estudos recentes, nomeadamente o do Banco Central Europeu (2005), demonstra que o PNB per capita na Europa representa aproximadamente 65% do PNB dos Estados Unidos. Outro estudo elaborado por Michel Ferrary (2009) revela que quanto maior é o número de mulheres que uma companhia tem na sua administração menor é a queda do valor das suas acções, o que me motivou a propor demonstrar que existe uma forte correlação entre o número de mulheres no poder nas empresas e o PNB de um país, i.é, quanto maior o número de mulheres na liderança dos negócios maior será o PNB desse país.

Assim sendo, elaborou-se as hipóteses que se seguem:

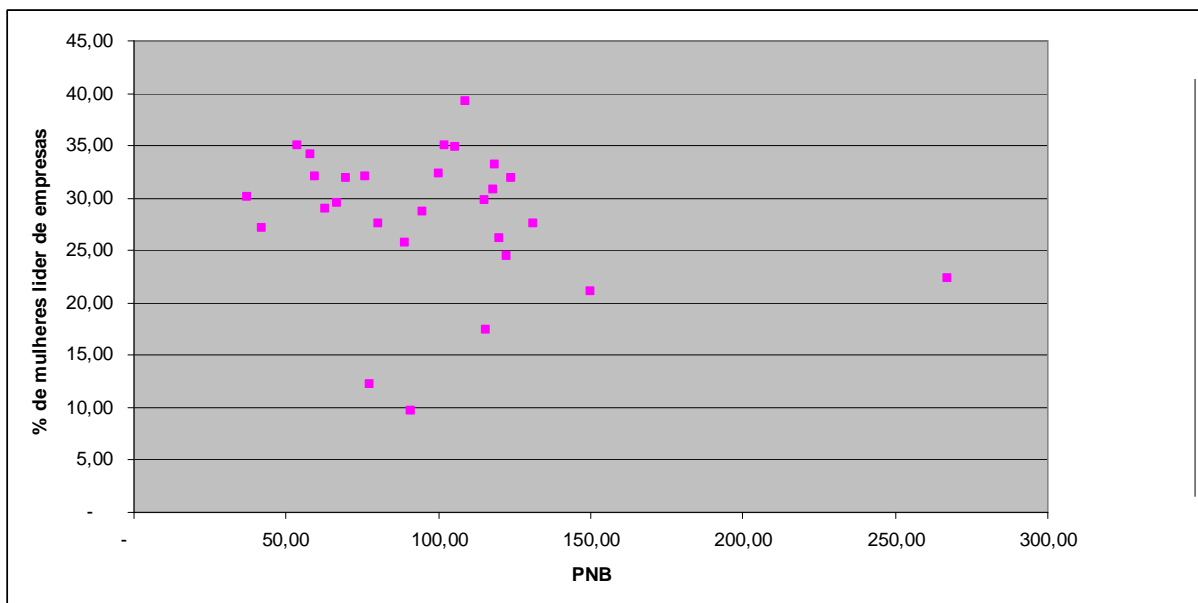
Hipótese 1 - A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país membro da UE influencia o desempenho do PNB desse país.

Hipótese 2 - Os países da UE com igual número de gestores de ambos os sexos à frente dos negócios revelam um melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de

apenas um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.

No presente estudo, a elaboração dos testes de correlação foi elaborada tendo como variável dependente o *PNB de cada país membro da União Europeia* e como variável independente a *percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE*. Fazendo a representação gráfica dos pares de valores, obtemos a figura 13, o qual sugere a existência de uma fraca relação linear entre as variáveis em estudo.

Figura 13- Representação gráfica do PNB de cada país membro da União Europeia e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE



Fonte: Elaboração própria (2009)

Assim, ao utilizarmos o coeficiente de correlação para medir essa relação, constatou-se que r é igual a $-0,221$ conforme demonstrado na Figura 14. Como o valor obtido de r é pequeno podemos, desta forma, atestar que praticamente não existe relação linear entre o PNB de cada país membro da União Europeia e a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE. Assim, podemos

rejeitar a hipótese 1 levantada anteriormente, já que o desempenho do PNB de um país membro da UE não é influenciado pela feminilização da gestão das empresas desse país.

Verifica-se, no entanto, alguma tendência explicada pelo sinal negativo, para que o PNB de um país seja maior quanto menor for a percentagem de mulheres à frente dos negócios nesse respectivo país da EU.

Figura 14 - Resultado da correlação de Pearson entre o PNB per capita referente a 2007 e as Mulheres na liderança de negócios em 2007

		PNB per capita referente a 2007	Mulheres na liderança negócios 2007
PNB per capita referente a 2007	Pearson Correlation	1,000	(<i>r</i>) -,221
	Sig. (2-tailed)		(<i>p</i>) ,268
	N	27,000	27
Mulheres na liderança negócios 2007	Pearson Correlation	(<i>r</i>) -,221	1,000
	Sig. (2-tailed)	(<i>p</i>) ,268	
	N	27	27,000

Fonte: Elaboração própria (2009)

Foi, em seguida, elaborado o mesmo teste de correlação adicionando agora uma segunda variável, a qual consiste na percentagem de homens no poder nas empresas dos Países da UE. Consequentemente, e como a variável da percentagem de mulheres no poder nas empresas dos Países da UE, também esta apresenta um valor bastante reduzido sendo *r* igual a 0,221 conforme representado na figura 15. Podemos constatar que, desta forma, a relação da percentagem dos homens no poder nas empresas dos Países da UE com o PNB desse mesmo país é fraca ou inexistente.

Figura 15 - Resultado da correlação de Pearson entre o PNB per capita referente a 2007, as Mulheres na liderança de negócios em 2007 e os Homens na liderança de negócios em 2007

		PNB per capita referente a 2007	Mulheres na liderança negócios 2007	Homens na liderança negócios 2007
PNB per capita referente a 2007	Pearson Correlation	1,000	(r) -,221	(r) ,221
	Sig. (2-tailed)		(p) ,268	(p) ,268
	N	27,000	27	27
Mulheres na liderança negócios 2007	Pearson Correlation	(r) -,221	1,000	(r) -1,000
	Sig. (2-tailed)	(p) ,268		(p) ,000
	N	27	27,000	27
Homens na liderança negócios 2007	Pearson Correlation	(r) ,221	(r) -1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)	(p) ,268	(p) ,000	
	N	27	27	27,000

Fonte: Elaboração própria (2009)

Assim, podemos concluir que a hipótese 2 referida acima não poderá ser verificada porque em nenhum dos casos se verifica correlação significativa bem como a existência de suporte estatístico para validar essa hipótese.

Com efeito e como se pode observar no quadro abaixo, o Luxemburgo (Estado-Membro com o maior PNB per capita do mundo) tem uma das percentagens mais reduzidas de mulheres na liderança dos negócios da UE (22,30% , ocupando a vigésima terceira posição do rank dos vinte e sete Membros da UE). Também a Irlanda, a qual regista o segundo PNB mais elevado dos vinte sete estados membros, tem uma das percentagens mais baixas de mulheres à frente dos negócios da UE (21,10%, ocupando a vigésima quarta posição do rank dos vinte e sete Membros da UE). No outro lado, temos a Polónia, o segundo país da União Europeia com maior percentagem de mulheres a frente dos negócios e com um dos PNB mais baixo dos vinte sete estados membros (ocupando a 25 posição do rank).

Figura 16- PNB de cada país membro da União Europeia e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE

Estado Membro da UE	PNB per capita in PPS		% Mulheres lider de	
	%	Rank	%	Rank
Luxemburgo	267,20	1	22,30	23
Irlanda	150,20	2	21,10	24
Holanda	131,20	3	27,50	18
Estonia	123,80	4	31,90	10
Suecia	122,20	5	24,50	22
Dinamarca	120,00	6	26,20	20
Reino Unido	118,40	7	33,20	6
Bélgica	118,00	8	30,80	11
Finlândia	115,80	9	17,40	25
Alemanha	115,00	10	29,80	13
França	108,90	11	39,20	1
Espanha	105,40	12	34,90	4
Itália	101,90	13	35,00	3
Grecia	94,80	14	28,70	16
Chipre	90,80	15	9,70	27
Eslovénia	89,20	16	25,70	21
Republica Checa	80,30	17	27,60	17
Malta	77,50	18	12,30	26
Portugal	76,10	19	32,10	8
Austria	69,50	20	31,90	9
Eslovaquia	67,00	21	29,50	14
Hungria	62,70	22	28,90	15
Lituânia	59,50	23	32,10	7
Letonia	57,90	24	34,20	5
Polónia	53,70	25	35,00	2
Roménia	42,10	26	27,10	19
Bulgaria	37,20	27	30,10	12
EU-27	100,00		32,30	

Fonte: Eurostat

**PARTE IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES
FINAIS**

4.1 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do presente estudo, interpretados em concordância com os elementos obtidos na revisão da literatura, procurando corroborar as descobertas feitas noutros estudos ou, caso em que tal não aconteça, enquadrar os resultados obtidos à luz das teorias existentes.

Conforme demonstrado no capítulo anterior, a União Europeia inclui entre os seus Estado Membros, o país que apresenta o PNB per capita mais elevado do mundo (Luxemburgo), mas exhibe consideráveis desníveis entre si. O PNB do Luxemburgo, era, em 2007, sete vezes maior do que o da Bulgária (o menor da EUR-27) e quase duplicava o da Irlanda (o segundo maior da EUR 27).

Por outro lado, apesar das políticas que promovem activamente o papel das mulheres no trabalho e que lutam activamente contra a desigualdade entre os sexos, os vinte e sete países da UE, exibem diferenças consideráveis também no que diz respeito à percentagem de mulheres à frente das empresas dos Estados-Membros da União Europeia. Nenhum Estado apresenta uma taxa perto ou superior a 50%, sendo o país da UE com maior percentagem a França, com 39,20%, número 4 vezes superior do que a percentagem observada no Chipre (9,7%).

Tendo em conta estudos recentes, que revelam que o PNB per capita na Europa representa aproximadamente 65% do dos Estados Unidos (Banco Central Europeu (2005)) e que quanto maior é o número de mulheres que uma companhia dispõe na sua administração, menor é a queda do valor das suas acções (Michel Ferrary (2009)), foram elaboradas as hipóteses que se seguem:

Hipótese 1 - A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país membro da UE influencia o desempenho do PNB desse país.

Hipótese 2 - Têm os países da UE, com igualdade de gestores de ambos os sexos à frente dos negócios, melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de apenas um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.

Neste estudo, foi considerado como variável independente o PNB de cada país membro da União Europeia e como variável dependente a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse País da UE.

Apesar de diversos estudos do género indicarem que o comportamento do gestores do sexo feminino poderá balançar o dos seus colegas masculinos, criando uma cultura mais diversa e favorecendo a exploração de oportunidades de negócio diferentes, neste estudo verificou-se que nenhum Estado-Membro apresenta uma taxa perto ou superior a 50%. Apenas um terço dos seus Estados Membros apresentam taxas superiores a 30%.

Considerando que correlações (r) superiores a 0,71 são excelentes, maiores que 0,63 muito boas, acima de 0,55 boas, superiores a 0,45 razoáveis e abaixo de 0,32 más e dado que se obteve um valor de r pequeno (igual a -0,22), significa que praticamente não existe relação (linear) entre as variáveis em estudo.

Deste modo, concluímos que a hipótese 1 não se verifica porque não foi possível estabelecer uma relação clara e inequívoca entre o PNB *per capita* de um Estado Membro da União Europeia e a percentagem de mulheres a frente dos negócios nesse Estado-Membro.

Da mesma forma, e com base nos resultados obtidos poder-se-á afirmar que também a hipótese 2 não se verifica visto nenhum Estado-Membro apresentar uma taxa perto ou superior a 50%, valor necessário para haver uma igualdade do número de homens e mulheres na liderança dos negócios, para então se verificar um melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de apenas um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.

De ressaltar que se constatou, no entanto, alguma tendência explicada pelo sinal negativo no valor de r igual a $-0,22$ no caso do género feminino, para que o PNB de um país seja maior quanto menor for a percentagem de mulheres à frente dos negócios nesse respectivo país da EU, embora a preocupação actual do mercado de trabalho com as capacidades actualmente denominadas *soft* (sociais, de comunicação, línguas etc.) devam igualmente favorecer a entrada das mulheres no mercado de trabalho. As mulheres têm maior probabilidade de possuir tais habilidades e são cada vez mais prováveis em todo caso ter uns níveis de instrução mais elevados do que as suas contrapartes masculinas, dado performance dos homens nas escolas e em universidades (Lyly-Yrjänäinen, Maija, 2008).

Deste modo, os resultados da presente investigação corroboram com os resultados obtidos por Rainer Trinczek da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho 2008, "*Working in Europe: Gender Differences*" e da mesma forma pelo EUROSTAT em "*The life of women and men in Europe - A statistical portrait*", os quais revelam que embora as mulheres obtenham melhores resultados ao nível educacional, paradoxalmente, estes resultados não são reflectidos na entrada no mercado de trabalho e consequentemente nas funções desempenhadas.

Os dados do EUROSTAT indicam que tal facto está relacionado com as escolhas das mulheres ao longo das suas carreiras.

Primeiramente, as mulheres e os homens, na sua maioria, estudam áreas diferentes (ver figura 17). As mulheres estão mais concentradas nas denominadas áreas *soft* enquanto que uma proporção maior de homens escolhe ciências e engenharia, colocando-se deste modo as mulheres e os homens em segmentos diferentes do mercado de trabalho.

Figura 17 - Percentagem de mulheres e homens com níveis de educação superior, por área de estudo e idade em 2005

Field of study/Age group	Women		Men	
	25-39	40-64	25-39	40-64
Arts, humanities, languages	28.0	36.4	12.7	16.2
Social sciences, business, law	36.3	23.7	30.5	24.0
Mathematics, science, engineering	13.6	12.6	43.8	43.6
Health and welfare	17.1	23.3	6.0	9.1
Services, agriculture, other	5.1	3.9	7.9	7.1

Fonte: Eurostat

Estas diferenças na selecção da área de estudo são reforçadas no mercado de trabalho. Uma proporção maior de mulheres do que homens trabalha nos sectores da saúde e educação, enquanto que uma proporção maior de homens trabalha nos sectores da indústria, negócio e serviços financeiros.

Numa análise mais detalhada, a publicação do Eurostat "*The concentration of men and women in sectors of activity*" revela que mais de 60% de todas as mulheres activas no mercado de trabalho em 2005 estavam concentradas em somente seis dos 62 sectores económicos definidos no dígito 2 do NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne): cuidados médicos e serviços sociais (17.2%), comércio (12.5%), educação (11.4%), administração pública (7.3%), actividades empresariais (7.3%), e hotéis e restaurantes (5.1%).

Figura 18 - Percentagem de mulheres e homens com níveis de educação superior, por sector de actividade e idade em 2005

Sector of activity/Age group	Women		Men	
	25–39	40–64	25–39	40–64
Industry and agriculture	11.3	7.3	28.2	26.1
Business and financial services	19.6	11.4	26.4	20.7
Public administration	9.0	10.0	9.1	11.2
Education and health	39.7	56.7	15.0	24.2
Other services	20.6	14.6	21.2	17.8

Fonte: Eurostat

Esta interpretação é confirmada noutra publicação do Eurostat "*The entrepreneurial gap between men and women*" o qual documenta que existe uma diferença considerável entre os homens e as mulheres que actuam como empreendedores na UE. Em 2005, 76.5% de todas as mulheres empreendedoras possuíram os seus negócios em quatro sectores da economia:

- comércio de distribuição (especialmente no comercio de retalho),
- negócio e serviços financeiros,
- hotéis e restaurantes e,
- serviços pessoais e comunitários.

No que diz respeito ao sistema de Ensino Superior, este é hoje, fundamentalmente feminino. Actualmente, o número de mulheres licenciadas é mais elevado que o dos homens e nas universidades elas representam, de igual modo, a maioria. Mas as recém licenciadas sentem maior dificuldade em encontrar trabalho. A vida familiar é, aliás, o motivo por detrás da perda do emprego (Figueira e Schreck, 2004).

"*A igualdade entre o homem e a mulher é um mito. Actualmente, as mulheres têm dois empregos: fora de casa e dentro dela*" (Jornal de Notícias, 2008).

O contacto com a população permitiu aos responsáveis pelo projecto chegar à conclusão de que a falta de informação é o grande entrave ao desenvolvimento das mentalidades (Luzio, 2006). É um facto: a igualdade passa sobretudo pela educação (Reding, 2003).

É verdadeiro que a igualdade "de direito" não se traduz na igualdade "de facto"; com efeito, um direito nunca é adquirido, mesmo se for consagrado pelas leis ou pelos tratados. As jovens mulheres de hoje têm tendência a considerar a igualdade entre os homens e as mulheres como um dado adquirido. Ora, na realidade tal não se verifica. Esta igualdade deve ser readquirida dia por dia, quer seja no domínio público ou no foro privado. Ainda que a construção europeia tenha sido inegavelmente o motor da política de igualdade de oportunidades efectuando a adaptação às legislações e instituições em prol das mulheres nos países membros, numerosas são ainda as discriminações abertas ou escondidas baseadas no sexo, mesmo na UE (Reding, 2003).

Vivemos actualmente um duplo discurso, igualdade dos sexos e liberdade das mulheres do lado das nossas democracias contemporâneas, mas também de respeito pelas dinâmicas ditas culturais ou religiosas, que apregoam a separação dos sexos (que não são semelhante, nem se podem misturar). Neste contexto, a regressão geral não está nunca distante. Os direitos das mulheres são reversíveis, como se constata a propósito do aborto na Itália ou na Lituânia (Fache, 2008).

O comissário encarregado dos assuntos sociais, Vladimír Spidla, declarou que esta disparidade deve desaparecer, "*não por uma simples questão de equidade*", mas também por razões económicas, relacionadas com os "*objectivos fixados na Estratégia de Lisboa*" para o crescimento e o emprego (Jornal de Notícias, 2006).

Neste sentido, o Conselho Europeu de Lisboa reconheceu a importância de aumentar a igualdade de oportunidades em todos os domínios, permitindo, nomeadamente, a conciliação entre vida familiar e profissional.

Também o Parlamento Europeu no seu *Relatório sobre o futuro da Estratégia de Lisboa*, na perspectiva do género (2004/2219(INI), declara-se favorável a um reforço da participação dos parceiros sociais, incluindo as ONG, aos níveis local, nacional e regional, no desenvolvimento e na execução das políticas de promoção da igualdade dos géneros, nomeadamente nos sectores da educação, do emprego e das reformas.

Em Portugal, O Primeiro-ministro, José Sócrates, salientou que o *Quadro de Referência Estratégico Nacional* (QREN 2007/2013) de Portugal transferirá cerca de 70 milhões de euros para a promoção de políticas de igualdade de oportunidades e combate às discriminações. (PMF, 2007).

A igualdade de género significa uma visibilidade, uma concessão e uma participação iguais de sexos em todas as esferas do público e da vida privada que visa promover a plena participação das mulheres e dos homens na sociedade (Grupo de especialistas em integração constituído pelo Conselho da Europa, 1998).

4.2 PRINCIPAIS ASSERÇÕES

Embora diversos estudos do género indiquem que as mulheres se comportam e se controlam diferentemente dos homens, e que a diversidade do género cria uma cultura mais diversa onde o comportamento do gestores do sexo feminino poderá balançar o dos seus colegas masculinos, criando uma cultura mais diversa e favorecendo a exploração de oportunidades de negócio diferentes, este estudo demonstrou que os vinte e sete países da União Europeia exibem consideráveis diferenças no que diz respeito à percentagem de mulheres a ocuparem posições de topo nas suas empresas. Nenhum Estado-Membro apresenta uma taxa perto ou superior a

50%. Apenas um terço dos seus Estados-Membros apresentam taxas superiores a 30%.

Não se trata aqui de uma questão numérica (caso contrário as mulheres estariam em maioria), trata-se sim de saber quem tem ou não tem acesso ao poder, quem tem condições para o exercer ou não, quem o exerce ou não, e se o exerce em que condições o faz.

Embora as mulheres obtenham melhores resultados ao nível educacional, paradoxalmente, estes resultados não são reflectidos na entrada no mercado de trabalho. Tal facto está, como verificado no presente estudo, relacionado com as escolhas das mulheres ao longo das suas carreiras, pelo que não foi possível estabelecer uma relação clara e inequívoca entre o PNB *per capita* de um Estado-Membro da União Europeia e a percentagem de mulheres na frente dos negócios nesse país.

Neste sentido, e conforme se demonstra ao longo deste trabalho, a igualdade entre géneros não depende apenas da norma jurídica. A igualdade jurídica não conduz automaticamente à igualdade de facto. Não é suficiente dar às mulheres e homens direitos iguais, oportunidades iguais, condições iguais e tratamento igual em todos os campos da vida e em todas as esferas da sociedade.

Apesar dos constrangimentos administrativos, burocráticos e ideológicos da tradição de centralização da educação, apesar de os actores organizacionais, tanto homens como mulheres, serem condicionados por ideologias, símbolos e representações sociais, não posso deixar de reafirmar a minha convicção na capacidade dos homens e das mulheres no que respeita ao fortalecimento de uma dinâmica participativa e igualitária, capaz de influenciar positivamente a eficiência da gestão e suportar o desempenho de um País.

4.3 - CONCLUSÕES FINAIS

A União Europeia instituiu entre os seus Estados Membros, em conformidade com o direito internacional, um quadro legislativo, com o objectivo de conseguir a proibição absoluta da discriminação e do respeito pelo tratamento igual. Reconhece-se que esta legislação é uma base necessária para a promoção da igualdade e se tornou razoavelmente forte durante os últimos anos.

No entanto, conforme demonstrado ao longo deste estudo, a igualdade de género no processo decisório no foro económico não foi ainda conseguida. Os vinte e sete países da União Europeia exibem consideráveis diferenças no que diz respeito à percentagem de mulheres a ocuparem posições de topo nas suas empresas. Nenhum Estado-Membro apresenta uma taxa perto ou superior a 50%. Apenas um terço dos seus Estados-Membros apresentam taxas superiores a 30%.

Pelo que não foi possível estabelecer uma relação clara e inequívoca entre o PNB *per capita* de um Estado-Membro da União Europeia e a percentagem de mulheres na frente dos negócios nesse país.

Neste sentido, a igualdade entre géneros não depende apenas da norma jurídica. A igualdade jurídica não conduz automaticamente à igualdade de facto. Não é suficiente dar às mulheres e homens direitos iguais, oportunidades iguais, condições iguais e tratamento igual em todos os campos da vida e em todas as esferas da sociedade.

4.4 - SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para que o empreendimento igualitário faça sentido e se alargue ao "universo do possível", é necessário alertar para a necessidade de transformar as condições opressivas às quais têm estado sujeitos os géneros. E, se é certo que não se pode prescindir das histórias e culturas recebidas, também parece certo que uma das tarefas mais difíceis que tem de enfrentar quem se sinta excluído do poder de decidir, será a de refutar a história da sua opressão e transformá-la na base de uma acção presente e futura (Rocha, 2005).

Desta forma, todas as análises sobre a problemática do poder em geral e do desenvolvimento das relações sociais de género, entendidas como relações de poder, que venham ampliar a discussão sobre a temática, vêm complementar a este estudo.

O presente estudo demonstrou que uma razão para a presente fraca participação das mulheres no processo decisório se prende com as escolhas das mulheres ao longo da sua carreira. Outra sugestão para futuras investigações seria analisar e identificar as razões que levam as mulheres a fazerem determinadas escolhas.

4.5 - CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

No alvorecer do novo milénio, a igualdade entre os homens e as mulheres no emprego é um dos princípios fundamentais da União Europeia.

No entanto, conforme demonstrado ao longo deste estudo, a igualdade de género no processo decisório no foro económico não foi ainda conseguida.

A pergunta a fazer nesta fase é porque é que não foi ainda conseguida.

O efectivo exercício de práticas em consonância com os critérios de igualdade não é automaticamente deduzido da igualdade legal de oportunidades.

A realização mais importante na igualdade de género pode ser uma consciência de crescimento da necessidade e voluntariedade em promover a igualdade de género (Leijenaar, 1997).

No presente estudo verificou-se que, embora as mulheres obtenham melhores resultados ao nível educacional, paradoxalmente, estes resultados não são reflectidos na entrada no mercado de trabalho.

O grande contributo deste estudo, para além de ampliar a discussão sobre a temática, é a demonstração de que tal está relacionado com as escolhas das mulheres ao longo das suas carreiras e de reconhecer que a educação tem um importante papel a desenvolver no cenário de uma "sociedade emancipatória".

Da mesma forma, uma análise das relações sociais de género enquanto relações de poder não pode ter só em consideração o domínio dos comportamentos das mulheres (e dos homens) mas também os contextos político, social e organizacional em que esses comportamentos se produzem, se manifestam e se põem em prática.

A estrutura do poder não é estática. As relações entre os géneros não estão estaticamente estruturadas e definidas para sempre mas são, antes, emergentes e modificáveis. Alguns dos aspectos da vida política, económica, sociocultural e organizacional, entre outros, adquirem capacidade para estimular vários tipos de mudança social e organizacional de menor ou maior alcance (Rocha, 2005).

Acima de tudo, este estudo é uma análise que convida à reflexão sobre as desigualdades entre homens e mulheres, por forma a promover a consciencialização do actual sub-aproveitamento do potencial das mulheres e para que se possam fomentar iniciativas e

acções que visem alcançar uma representação entre as mulheres e os homens nas tomadas de decisão que se possa designar de equilibrada.

BIBLIOGRAFIA

BLALOCK, Hubert M. (1989), *Power and Conflict: Toward a General Theory*, Sage Publications.

Asian Development Bank: Gender and Development. Disponível na internet em: <http://www.adb.org/Gender/default.asp>.

Bridge: Development and Gender. Disponível na internet em: <http://www.bridge.ids.ac.uk>.

BURCHELL, Brendan; FAGAN, Colette; O'BRIEN, Catherine; SMITH, Mark (2007), *Working Conditions in the European Union: The gender perspective, executive summary*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo e RODRIGUES, Joaquim (2005), *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CDEG (2006), *Sex-disaggregated statistics on the participation of women and men in political and public decision-making in Council of Europe member states (Situation as at 1 September 2005)*, Directorate General of Human Rights, Strasbourg, France.

Comissão Europeia: *Guide succinct des politiques sociales et de l'emploi de l'Union européenne, Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes*. Disponível na internet em: http://ec.europa.eu/employment_social/social_model/7_fr.html

Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe (1999), *"Recommandation 68 (1999)1 sur la participation des femmes à la vie politique dans les régions européennes"*, Conselho da Europa.

Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe (1999), *"Résolution 85 (1999)1 sur la participation des femmes à la vie politique dans les régions européennes"*, Conselho da Europa.

Conselho da Europa (1997): *Promouvoir l'égalité: un défi commun aux hommes et aux femmes*, Comité Directeur pour l'Egalité entre les Femmes et les Hommes, Publication du Conseil de l'Europe.

Conselho da Europa (1999): *L'approche intégrée de l'égalité: une chance pour le 21e siècle*, Actes de Conférence, Athènes.

Conselho da Europa (2000): *Actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes*, rapport final d'activités du groupe de spécialistes sur les actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes, Strasbourg, France.

- Conselho da Europa (2002): *les femmes en politique dans les états membres du conseil de l'europe*, Direction Générale des Droits de l'Homme.
- Conselho da Europa (2004): *La promotion de l'approche intégrée de l'égalité entre les sexes à l'école*, Rapport final du Groupe de spécialistes de l'approche intégrée de l'égalité entre les sexes à l'école, Direction Générale des Droits de l'Homme.
- Conselho da Europa (2004): *Les femmes dans la diplomacie*, Direction Générale des Droits de l'Homme, Division Egalité.
- Conselho da Europa (2007): *Les normes et mécanismes d'égalité entre les femmes et les hommes*, Comité des Ministres.
- Conselho da Europa (2008): *Activités du conseil de l'europe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et son action pour combattre la violence à l'égard des femmes et la traite des êtres humains - rapport annuel 2007*, Direction Générale des Droits de l'Homme et des Affaires Juridiques, Division pour l'Égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre la traite.
- Conselho da União Europeia (1999): *Examen de la mise en oeuvre, par les Etats membres et les institutions de l'UE, du programme d'action de Pékin*, Comité des représentants permanents.
- Conselho da União Europeia (2003): *Bilan de la mise en oeuvre par les États membres et les institutions de l'UE du programme d'action de Pékin - Projet de conclusions du Conseil*, Comité des représentants permanents.
- COOD, Anthony T. (1986), *Political diagnosis: Applications in Organizational Development*, Academy of Management Review.
- CORRAL, Antonio e ISUSI, Iñigo (2007), *Innovative gender equality measures in the transport industry*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- DELPHY, Christine (1997), *Lês bastilles toujours dressées de l'inegalité: comment en finir avec l'exclusion des femmes*, Le Monde Diplomatique.
- DREW, Eileen (2005), *Le congé parental dans les Etats membres du Conseil de l'Europe*, Conselho da Europa, Direction Générale des Droits de l'Homme.
- ESTRELA, Edite (2005), *Relatório sobre o futuro da Estratégia de Lisboa na perspectiva do género 2004-2009*, Parlamento Europeu, Comissão dos direitos da mulher e da igualdade dos géneros.
- ESTRELA, Edite (2008), *Entrevista - Administração fiscal tem de facilitar a vida aos contribuintes*, TOC, Portugal.
- European Commission (2008): *Women and men in decision-making 2007 - Analysis of the situation and trends*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1.

- FACHE, Alexandre (2008), *Une démarche qui rouvre le dossier de l'inégalité des sexes*, in Humanité Online, France.
- Ferrary, Michel (2009), *Why women managers shine in a downturn*, in The Financial Times, London.
- FIGUEIRA, Alexandra e SCHRECK, Inês (2004), *Igualdade entre sexos ainda é uma miragem*, in Jornal de Notícias, Portugal.
- FRENCH, John R.P. e RAVEN, Bertram (1959), *The basis of social power* – D.Cartwright (ed.) Ann Arbor: Institute for social research, University of Michigan.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007): *Equal opportunities – the catch-up game*, in Foundation Focus, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007): *Promover a Qualidade de Vida e de Trabalho*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007): *Relatório Anual 2006*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007): *Work-life balance – Solving the dilemma*, in Foundation Findings, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2008): *Living and working in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2008): *Mind the gap - Women's and men's quality of work and Employment*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2008): *Programa de Trabalho para 2008: Plano de Gestão Anual*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2008): *Working Longer, living better - Women at Work*, Office for Official Publications of the European Communities.
- GIACCONE, Mario; BUCALOSSI, Giulia (2008), *Annual Review of working conditions in the EU 2007-2008*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M.; DONELLY, James H. Jr. Konopaske, Robert; (2006), *Organizações Comportamento, Estrutura e Processo* - 12a ed., McGraw Hill.

- HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew (2005), *Investigação por questionário*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- International Labour Organization (2002): *Key Indicators of the Labour Market 2001-2002*, ILO, Geneva.
- International Labour Organization (2006): *Gender Equality and Decent Work - Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality*, Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department.
- International Labour Organization: *Gender: Bureau for Gender Equality*, ILO. Disponível na internet em: <http://www.ilo.org/gender/lang--en/index.htm>
- IVANCEVICH, John (2003), *Human Resource Management - 9th ed.*, New York, McGrawHill.
- Jornal de Notícias (2004), *Igualdade de sexos em vigor em 2010*", Portugal.
- Jornal de Notícias (2006), *Europa cria instituto para a igualdade*, Portugal.
- Jornal de Notícias (2006), *Guerra de sexos na UE*, Portugal.
- Jornal de Notícias (2008), *A igualdade dos sexos é um mito*, Portugal.
- JÜTTING, Johannes P.; MORRISSON, Christian; DAYTON-JOHNSON, Jeff e DRECHSLER, Denis (2006), *Measuring Gender (In)Equality: Introducing the Gender, Institutions and Development Data Base (GID)*, OCDE, Publications Service, Paris.
- KRENN, Manfred (2009), *Effects of childcare responsibilities on women's income and career*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho Office for Official Publications of the European Communities.
- LANG, J. (1998), *Enquête sur la Situation des Femmes dans le Monde*, Assemblée Nationale, Paris.
- LEIJENAAR, Monique (1997), *Mainstreaming: The Next Step in Equal Opportunities Policy*, Discussion Paper for the European Meeting of Directors for Equal Opportunities Policy in Amsterdam (The Netherlands).
- Llapasset, J., *Le pouvoir*, Cours de philosophie. Disponível na internet em: <http://www.philagora.net/philo-poche/pouvoir.htm>.
- LUZIO, Margarida (2006), *Sensibilizar para a igualdade*, in *Jornal de Notícias*, Portugal.
- LYLY-YRJÄNÄINEN, Maija (2008), *Women at work: Paths to equality - background paper*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- MADDISON, A. (2001), *The World Economy: A Millennial Perspective*, OECD Development Centre Studies, Paris.

- MANGHAM, Iain (1988) - *Power and performance in organizations* - Basil Blackwell Publications
- MARTINS, Maria Eugénia Graça (2008), *Introdução à Inferência Estatística*, Departamento de Estatística e Investigação Operacional da FCUL.
- MENDES, Diana e ESPADINHA Maria João, (2007), *Homens ingleses ganham menos para nivelar salários*, in Diário de Notícias, DN online, Portugal.
- NEVES, Céu (2008), *Pais não gozam licença dos filhos*, in Diário de Notícias, DN online, Portugal.
- NEWELL, Helen (2007), *Gender and career development*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques: Égalité homme/femme, institutions et développement (Base de données EID), OCDE.StatExtracts. Disponível na internet em: <http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=GID&lang=fr>.
- Página Dossiês & Recursos da ALEA - Acção Local Estatística Aplicada. Disponível na internet em: http://alea-estp.ine.pt/html/nocoos/html/cap1_1_i.html.
- PFEFFER, J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, Mass.: Pitman.
- PMF., Lusa, (2007), *UE/Presidência: QREN português com 70 milhões de euros para promover a igualdade - Sócrates*, in Jornal de Notícias, Portugal.
- POLIT, Denise F; BECK Tatano Cheryl; HUNGLER, Bernadette P. (2004), *Pesquisa em enfermagem*, Porto Alegre, Artmed.
- POZZEBON, M. e FREITAS, H., (1997), *Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação*, São Paulo, v. 31, nº 5, Set/Out. de 1997, p. 87-104.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda. Depósito legal nº 233 090/2005.
- REDING, Viviane (2003), *discours de clôture de la conférence gender equality and europe's future - l'égalité entre les femmes et les hommes et l'avenir de l'europe*.
- RISO, Sara (2007), *European Working Conditions Survey Seminar - Quality of work and employment in Europe: Women or men – does it matter?*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- ROBBINS, Stephen (2007), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

- ROCHA, Maria Custódia Jorge da (2005), *Educação, género e poder - uma Abordagem Política, Sociológica e Organizacional*, Dissertação de Doutoramento em Educação, na Área de Conhecimento de Organização e Administração Escolar, apresentada à Universidade do Minho em 2005.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista (2006), *Metodologia de pesquisa*, 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill. ISBN: 85-8680493-2.
- SHARP, Gene (1973), *Power and Struggle*, Boston, Porter Sargent Publishers.
- TEIXEIRA, S. (2005), *Gestão das Organizações*, Portugal, McGraw-Hill.
- TRINCZEK, Rainer (2008), *Working in Europe: Gender Differences*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- UNIFEM (2006): *United Nations Development Fund for Women*. Disponível na internet em: <http://www.unifem.org/>
- United Nations (2006): *The World's Women 2000: Trends and Statistics*, United Nations, New York, NY.
- United Nations Development Programme (2000): *Gender in Development. Statistics and Indicators*, UNDP, New York, NY.
- United Nations Development Programme (2002): *Human Development Report: Deepening Democracy in a Fragmented World*, UNDP, New York, NY.
- United Nations Development Programme (2005): *Human Development Report: International cooperation at a crossroads: Aid, Trade and Security in an Unequal World, Gender-related Development Index (GDI) and Gender Empowerment Measure (GEM)*, Oxford University Press, New York, NY.
- VERMEYLEN, Greet; ZINIEL, Gerlinde; HURLEY, John; JURCZAK, Kasia & LYLY-YRJÄNÄINEN, Maija, 2008, "Women at work: Paths to equality - background paper", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin.
- WEBER, Max (1947), *Theory of Social and Economic Organizations*, Nova York: Free press.
- WHITTALL, Michael (2006), *Commission report highlights limited progress in gender equality*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, União Europeia, Office for Official Publications of the European Communities.
- Women in development network (WIDNET). Disponível na internet em: <http://www.focusintl.com/widnet.htm>
- Women's learning partnership for rights, development and peace (WLP): Facts and Figures. Disponível na internet em: <http://www.learningpartnership.org/about/>

WOODWARD, Alison E. (2002), *Vers l'équilibre entre les femmes et les hommes guide pour équilibrer la prise de décision*, Rapport sur les bonnes pratiques en vue de parvenir à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la prise de décision politique et sociale, Strasbourg, France.

World bank (2005): "*World Development Indicators 2005*", Washington, World Bank.

World bank: *GenderStats*, electronic database of gender statistics and indicators. Disponible na internet em:
<http://devdata.worldbank.org/genderstats/>.

ANEXOS

ANEXO I - Acontecimentos Gerais, Legislação, Documentos, ao Nível Internacional

1789	<i>Surge a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão</i> imbuído dos princípios do direito natural racionalista que exclui as mulheres como sujeitos de direitos políticos e portanto de cidadania.
1848	Realiza-se nos Estados Unidos, em Seneca Falls, o primeiro <i>Congresso Feminista</i> .
1868	Marie Goegg luta pelo princípio da plena igualdade entre os sexos na vida das organizações internacionais
1893	A Nova Zelândia reconhece o direito ao voto às mulheres. O direito ao voto será reconhecido às mulheres, sucessivamente: Na Austrália (1902), Noruega (1913), Islândia (1914), Dinamarca (1915), URSS e Finlândia (1917), Áustria, Checoslováquia, Polónia, Hungria e Suécia (1918), Alemanha, Luxemburgo, Jamaica (1919), Bélgica, Estados Unidos (1920), Holanda, Cuba (1922), Inglaterra (1928), União Sul-Africana (1930), Espanha, Portugal (1931), Brasil e Tailândia (1932), Ceilão, Cuba, Turquia e Uruguai (1934), Burma e Roménia (1935), Filipinas (1937), França (1944), Suíça (1971).
1899	Na primeira <i>Conferência para a Paz</i> , em Haia, luta-se pela inclusão das reivindicações das mulheres.
1907	Na segunda <i>Conferência para a Paz</i> , em Haia, luta-se pela inclusão das reivindicações das mulheres.
1913	O movimento sufragista americano, dirigido por Miss Stevens e Alice Paul, organiza-se nos moldes do movimento

	feminista inglês. Será a partir deste movimento que se constituirá o <i>Partido das Mulheres</i> .
1917	As sufragistas americanas manifestam-se durante seis meses em frente á Casa Branca, algemando-se por vezes ás grades para poderem ser expulsas.
1919	Pelo <i>Tratado de Versailles</i> , cria-se a <i>Organização Internacional do Trabalho</i> (OIT) que esteve inicialmente ligada á <i>Sociedade das Nações</i> e que hoje é uma agência especializada das Nações Unidas. Desde sempre a OIT defendeu o princípio da igualdade das mulheres e dos homens em todos os domínios, especialmente no âmbito do trabalho. Prestar atenção às Convenções internacionais da OIT – Convenção nº 3, sobre protecção da maternidade (1919); Convenções nº 45, sobre o trabalho subterrâneo das Mulheres (1935); nº 89, sobre trabalho nocturno das mulheres (1948); nº 100, sobre a igualdade de remuneração (1951); nº 103, sobre a protecção da maternidade (1952); nº 111, sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão (1958); nº 156, sobre os trabalhadores com responsabilidades familiares (1981); nº 171, sobre o trabalho nocturno (1990); nº 178, que completa a nº 171; nº 183, sobre protecção da maternidade (2000). Portugal ratificou todas estas Convenções. O <i>Lobby Internacional das Mulheres</i> conseguiu fazer incluir um artigo no texto fundador da Liga das Nações (percursora do actual sistema das Nações Unidas) segundo o qual todos os cargos sob o controlo da Liga, ou em ligação com esta, deveriam ser igualmente abertos a homens e mulheres.
1921	A <i>Sociedade das Nações</i> promulga uma convenção internacional para repressão do tráfico de mulheres, crianças e prostituição.
1925	O <i>Conselho Nacional</i> em Washington realiza um congresso

	no qual foi discutido o sufrágio feminino.
1928	Realiza-se em Havana a <i>Sexta Conferência das Repúblicas Americanas</i> , e aí se cria um <i>Comité Interamericano das Mulheres</i> .
1933	Através dos <i>Tratados de Montevideo</i> eleva-se a condição da mulher numa convenção internacional. Dezanove repúblicas americanas assinam esta convenção concedendo às mulheres a igualdade de todos os seus direitos. A <i>Sociedade das Nações</i> promulga uma convenção internacional para repressão do tráfico de mulheres, crianças e prostituição.
1936	O brasileiro Afrânio Peixoto publica o Ensaio <i>A Educação da Mulher</i> (São Paulo, Companhia Editora Nacional).
1939	Surge por parte da OIT novas convenções sobre a <i>Igualdade de Direitos</i> .
1944	Aprova-se a <i>Declaração de Filadélfia</i> que afirma que todos os seres humanos, independentemente da sua raça, credo ou sexo, têm o direito de prosseguir o seu bem-estar e desenvolvimento em condições de "liberdade e dignidade, segurança económica e igualdade de oportunidades".
1945	Cria-se a <i>Organização das Nações Unidas</i> (ONU) que impulsionou o tratamento, a nível internacional, dos problemas das mulheres, criando instrumentos para a implementação de um estatuto de igualdade. Na dependência do <i>Conselho Económico e Social da ONU</i> foi criada uma <i>Comissão Jurídica e Social da Mulher</i> com o objectivo específico de promover a igualdade de direitos entre homens e mulheres. A <i>Carta das Nações Unidas</i> entra em vigor em 25 de Outubro de 1945. No seu artigo 55º afirma-se que em ordem a criar as condições de estabilidade e bem-estar necessárias às relações pacíficas e amistosas entre nações [...] as Nações Unidas promoverão, além da elevação do nível de vida, condições de progresso e

	de desenvolvimento social, o "respeito universal e efectivo pelos direitos do homem e pelas liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião".
1946	A ONU institui, como <i>Comissão Técnica do Conselho Económico e Social</i> , a <i>Comissão do Estatuto da Mulher</i> , composta de representantes de Estados, cabendo-lhe formular recomendações e preparar relatórios tendentes a promover os direitos da mulher e o seu estatuto na vida familiar e social, nos domínios político e económico, entre outros e de que uma das missões é a elaboração de uma série de documentos que sirvam de atestado público dos direitos políticos e sociais da mulher. Assim, ver as Convenções Internacionais concluídas sob a égide da ONU e das instituições especializadas com vista a promover a igualdade de direitos dos homens e das mulheres. Conferir as resoluções, declarações e recomendações adoptadas pela ONU (anos 50 e 60) e pelas instituições especializadas com vista a promover a igualdade de direitos dos homens e das mulheres
1948	A <i>Declaração Universal dos Direitos do Homem</i> foi proclamada, a 10 de Dezembro, pela <i>Assembleia-geral das Nações Unidas</i> . "Artigo 1º - Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos e, dotados como são de razão e consciência, têm de comportar-se uns com os outros com espírito fraternal. Artigo 2º - (1) Toda e qualquer pessoa tem todos os direitos e liberdades proclamados nesta Declaração, sem diferença nenhuma de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política, origem nacional ou social, situação económica, nascimento ou qualquer outra condição". No âmbito do direito ao trabalho, ver Artigo 23º, no âmbito do direito à educação, ver Artigo 26º. Surge por parte da OIT a Convenção nº 89 sobre o trabalho nocturno das mulheres. 1949 Surge, por parte das

	Nações Unidas, uma Convenção para a Supressão do Tráfico de Pessoas e da Exploração da Prostituição de Outrem.
1951	A OIT formula o princípio da não discriminação na igualdade de remuneração da mão-de-obra masculina e feminina para trabalho de valor igual (Convenção nº. 100, ratificada por Portugal em 1966).
1952	Surge, por parte das Nações Unidas, uma convenção sobre os direitos políticos das mulheres.
1957	Surge, por parte das Nações Unidas, uma Convenção sobre a nacionalidade das mulheres casadas.
1958	Surge, por parte das Nações Unidas, uma Convenção sobre Discriminação no Emprego e Ocupação. A OIT formula o princípio da igualdade de oportunidades no emprego e na profissão (Convenção nº. 111).
1959	A OIT formula o direito da não discriminação na igualdade de remuneração para trabalho igual e a igualdade de oportunidades no emprego e no trabalho
1960	Surge, por parte da UNESCO, uma Convenção relativa à luta contra a discriminação no domínio do ensino. A OIT contribui para a criação do <i>Secretariado para os Assuntos das Mulheres Trabalhadoras (FEMMES)</i> e para o <i>Programa para as Mulheres Rurais no Âmbito do Departamento de Emprego e Desenvolvimento</i> .
1962	Surge, por parte das Nações Unidas uma Convenção sobre Consentimento para o casamento, idade mínima para o casamento e registo dos casamentos.
1964	Surge o <i>Economic Opportunity Act of 1964</i> e o <i>Civil Rights Act of 1964</i> onde se estabelecem algumas leis de protecção para o trabalho das mulheres, defendendo-se a "igualdade de oportunidades".
1965	A organização das Nações Unidas fez a primeira

	<p>recomendação aos governos para a elaboração de planos para a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Em 22 de Junho surge, por parte da OIT, a <i>Recomendação Relativa ao Emprego das Mulheres com Responsabilidades Familiares</i></p>
1966	<p>É editado o Relatório <i>On Equality of Educational Opportunity</i>. Betty Friedan, figura histórica do feminismo nos Estados- Unidos, funda a <i>Organização Nacional da Mulher</i>.</p>
1967	<p>As Nações Unidas adoptam, a 7 de Novembro, a <i>Declaração sobre a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres</i> (CEDAW) que reúne, num documento único, todas as questões relativas aos direitos políticos, sociais e culturais das mulheres. A <i>Carta das Nações Unidas</i> reafirma a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana e na igualdade de direitos dos homens e das mulheres.</p>
1970	<p>Surge, por parte das Nações Unidas, um programa de acção internacional conjunto para o progresso das mulheres. É o <i>Movimento das Mulheres no Desenvolvimento (Women in Development – WID)</i>.</p>
1973	<p>Em resultado da acção do <i>Women in Development</i>, o Congresso Americano aprovou uma emenda à legislação que incluía nas regras da “ajuda” externa a exigência de as medidas integrarem as mulheres nas economias nacionais, melhorando o seu estatuto e maximizando desse modo os esforços desenvolvimentistas</p>
1975	<p>O ano de 1975 é proclamado pela Organização das Nações Unidas como o <i>Ano Internacional da Mulher</i>. De entre as inúmeras acções levadas a cabo ressalta a realização da <i>I Conferência Mundial sobre as Mulheres</i>, na Cidade do México de 19 de Junho a 2 de Julho de 1975, da qual</p>

	saíram, entre outros documentos, a <i>Declaração sobre a Igualdade das Mulheres e a sua Contribuição para o Desenvolvimento e para a Paz</i> . Surge também durante este ano, por parte da OIT, a <i>Declaração sobre Igualdade de Oportunidades e Tratamento para as Trabalhadoras</i> .
1976	A ONU lança o <i>Pacto internacional sobre os direitos civis e políticos</i> ; o <i>Pacto Internacional sobre os direitos económicos, sociais e culturais</i> e apresenta um Programa de Acção Mundial para a <i>Década da Mulher (1976/1985)</i> . É criado o Secretariado para os Assuntos das mulheres trabalhadoras (FEMMES) no seio do Departamento para a Promoção da Igualdade da OIT.
1978	Pacto Internacional relativo aos direitos civis e políticos, da ONU, aprovado para ratificação pela Lei nº. 29/78, de 12 de Junho. Pacto Internacional relativo aos direitos económicos, sociais e culturais, da ONU, aprovado para ratificação pela Lei nº. 45/78, de 17 de Julho.
1979	Surge a <i>Convenção para a Eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres</i> , da Assembleia Geral das Nações Unidas (a 18 de Dezembro) porque os Estados Partes constataram que “apesar destes diversos instrumentos, as mulheres continuam a ser objecto de importantes discriminações” e manifestam “que é necessária uma mudança no papel tradicional dos homens, tal como no papel das mulheres na família e na sociedade, se se quer alcançar uma real igualdade dos homens e das mulheres” (Artº 4º). O seu Artº 10º é dedicado à educação, sublinhando a importância da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens em educação para a vida política, económica e social. Entrou em vigor a 3 de Setembro de 1981. Para avaliação do cumprimento desta Convenção foi criado o CEDAW (Comité para a Eliminação das Discriminações contra as Mulheres), ao qual os países que a

	ratificaram (incluindo Portugal, em 1980) têm de apresentar periodicamente os seus relatórios.
1980	A <i>Convenção para a Eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres</i> , da Assembleia Geral das Nações Unidas é aprovada para ratificação pela Lei nº 23/80, de 26 de Julho. Surge, por parte das Nações Unidas, um programa de acção para a 2ª metade da <i>Década da Mulher</i> no que respeita o emprego, a educação e a saúde. A ONU organiza a <i>II Conferência Mundial sobre as Mulheres</i> (Copenhaga). Decorre o Fórum de Organizações não Governamentais sobre <i>Estudos sobre as Mulheres</i> .
1981	É publicado pela UNESCO o <i>Relatório Mac Bride</i> que conclui: "De todas as violações aos direitos do Homem, a mais frequente, a mais divulgada e a mais enraizada é a recusa de igualdade entre homens e mulheres. Apesar dos progressos verificados nos últimos anos, não existe país nenhum no Mundo em que as mulheres gozem de completa igualdade".
1985	Realiza-se a <i>III Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres</i> , em Nairobi, na qual o plano de acção foi: "Estratégias para o Progresso das Mulheres até ao Ano 2000".
1986	Adoptou-se uma Resolução sobre os trabalhos futuros da <i>Comissão das Nações Unidas para o Estatuto das Mulheres</i> . Nesta Resolução foi decidido integrar plenamente as <i>Estratégias Prospectivas de Acção para o Progresso das Mulheres</i> , adoptadas na <i>III Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres</i> , em Nairobi, em 1985.
1987	A <i>Comissão das Nações Unidas para o Estatuto das Mulheres</i> (CSW) incitou todos os órgãos das Nações Unidas, incluindo as Comissões regionais e as agências especializadas que ainda não o tivessem feito, a definirem e

	<p>implementarem uma política global para a igualdade das mulheres, a incorporarem-na nos seus objectivos e programas a médio prazo, e a ela se remeterem nos principais documentos de orientação. A OIT elaborou o seu plano de acção baseando-se na estratégia <i>mainstreaming</i>.</p>
1990	<p>Por iniciativa da ONU surge o primeiro relatório do Banco Mundial – <i>Women in Development: A Progress Report on the World Bank Initiative</i> onde se defende uma perspectiva de equidade na cooperação para o desenvolvimento, com investimento na saúde das mulheres e na mecanização do trabalho, admitindo-se que a chave para o desenvolvimento de qualquer comunidade é a educação das mulheres. Ainda neste ano, a ONU lança os <i>Relatório sobre o Desenvolvimento Humano (HDR)</i>, o <i>Gender-Related Development Index (GDI)</i> e o <i>Gender Empowerment Measure (GEM)</i>. Desde 1990 que se procede à publicação anual do <i>Relatório sobre o Desenvolvimento Humano (HDR)</i> do Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas. Ainda em 1990, num documento da UNESCO (Fev. 1990, nº 12) salienta-se que a Conferência da UNESCO, “Educação para Todos” confirmou que “O direito à educação continua a ser uma miragem para um quinto dos habitantes do planeta, na sua maioria mulheres e raparigas” e segundo previsões para o ano 2005 “...manter-se à a discriminação de que são actualmente vítimas as raparigas no ensino, salvo é claro, nas zonas onde praticamente o analfabetismo desapareceu, a saber nos países desenvolvidos, na América Latina e nas Caraíbas”.</p>
1991	<p>É assinado o Tratado de Maastricht que contempla disposições sobre política social. O Presidente Bush assina o <i>Civil Right Act of 1991</i>.</p>
1992	<p>Realiza-se uma <i>Conferência Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento</i>, no Rio de Janeiro, de onde sai um</p>

	Programa de Acção <i>Agenda 21</i> (Capítulo 24 – A Mulher).
1993	A ONU realiza em Viena a <i>Conferência Mundial dos Direitos Humanos</i> , onde se produziu uma <i>Declaração sobre a Eliminação da Violência contra as Mulheres</i> (Resolução 48/104): “Os direitos humanos das mulheres e das raparigas são uma parte inalienável, integrante e indivisível dos direitos humanos universais”. Também neste ano Surge o <i>Human Development Report</i> da ONU, onde se salienta que continua a não existir igualdade de facto entre homens e mulheres.
1994	Dá-se início à <i>Década das Nações Unidas para a Educação em Matéria dos Direitos Humanos</i> (1994-2004). De 17 a 21 de Outubro realiza-se em Viena a <i>Conferência das Nações Unidas</i> , onde os representantes dos governos, entre outros aspectos, sublinharam que cada governo deveria elaborar um <i>Plano de Acção para a Igualdade entre Homens e Mulheres</i> . É também neste ano que se realiza-se uma <i>Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento</i> , no Cairo, cujo capítulo 4º do texto se centra na igualdade para as mulheres e para os homens e na promoção do estatuto da mulher.
1995	Entre 4 e 15 de Setembro, em Pequim, realizou-se a <i>IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres</i> de onde resultou a <i>Declaração da IV Conferência Mundial sobre as Mulheres</i> . Aqui analisam-se as diferentes formas de discriminação das jovens e das mulheres, especialmente nas áreas de educação e formação e apontam-se à comunidade internacional vários objectivos fundamentais: garantir a igualdade de acesso das mulheres à educação, eliminar o analfabetismo feminino, melhorar o acesso das mulheres à formação profissional, ao ensino científico e tecnológico e à educação permanente. Também a estratégia da abordagem integrada (<i>mainstreaming</i>) foi explicitamente

	<p>ratificada e aprovada pela <i>Plataforma de Acção</i> assinada no final da Conferência. A <i>Plataforma de Acção</i> apela à promoção do princípio da abordagem integrada da igualdade e especifica, por várias vezes, que “os governos e os outros actores devem promover uma política activa e visível com vista a integrar uma preocupação pela igualdade entre os sexos em todas as políticas e em todos os programas, nomeadamente analisando as consequências que delas resultam para as mulheres e para os homens, antes de qualquer tomada de decisão”. Assim, a <i>Conferência das Nações Unidas</i>, em Setembro de 1995, deu um forte impulso à inclusão da problemática das relações de género no topo das agendas políticas dos vários Estados-Membros. Da Cimeira para o Desenvolvimento Social (Compromisso V), realizada em Copenhaga, saiu uma Declaração e Programa de Acção.</p>
1995-2004	<p><i>“Década das Nações Unidas para a Educação em matéria de Direitos do Homem”</i>.</p>
1996	<p>A <i>Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI</i> através do Relatório para a UNESCO intitulado <i>Educação: Um Tesouro a Descobrir</i> chamou a atenção para o interesse da Declaração da <i>IV Conferência Mundial sobre as Mulheres</i> realizada em Pequim, em 1995, e fez suas as diversas recomendações desta declaração. Considerou ainda que “a participação das mulheres na educação” é “uma alavanca essencial do desenvolvimento” e que, por isso, “a educação das mulheres e das jovens” (e “as vias de acção e de acesso ao poder que até hoje lhes estão vedadas”) deve ser “uma educação para a igualdade” sendo que isto “não é apenas uma exigência ética” mas é, sim, “um dos melhores investimentos para o futuro”.</p>
1997	<p>É assinado o <i>Tratado de Amesterdão</i> (com entrada em vigor em 1999) que contempla disposições sobre política social.</p>

	<p>Também em Março de 1997, em Nova York, houve uma reunião da <i>Comissão da Condição Feminina da ONU</i> onde foi reiterada a importância dos compromissos assumidos na Conferência de Pequim (1995). A Plataforma de Acção de Pequim entrou em fase de actuação nos Estados-Membros. As ONG desempenharam um papel cada vez mais importante na União Europeia e no plano mundial. O <i>Relatório da organização Internacional do Trabalho</i> (OIT, 1997) mostra as disparidades de género em contextos de trabalho, em vários países.</p>
1998	<p>No dia 10 de Dezembro celebrou-se o 50º aniversário da <i>Declaração Universal dos Direitos do Homem</i> (1948) e neste mesmo ano constituiu-se o <i>Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento</i> (PNUD) que é consubstanciado em muitos documentos posteriores. A OIT lança uma Declaração sobre os Direitos Fundamentais no Trabalho.</p>
1999	<p>A Assembleia Geral das Nações Unidas adoptou um <i>Protocolo Opcional à Convenção para a Eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres</i> (1979) através do qual se pretende dar um novo passo para intensificar os mecanismos de protecção e promoção dos direitos das mulheres.</p>
2000	<p>Surge a histórica <i>Declaração do Milénio das Nações Unidas</i> adoptada por 189 países na Cimeira do Milénio da ONU, em Setembro. A Comunidade Internacional delineou os <i>Oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio</i>, a alcançar até 2015, de entre os quais, o objectivo das mulheres e das raparigas terem direito à igualdade de oportunidades em educação nos mesmos termos que os homens e os rapazes. Em Junho, realiza-se uma Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas destinada a proceder a uma avaliação do cumprimento da <i>Plataforma de Acção de Pequim</i> (processo geralmente conhecido como Pequim+5).</p>

	<p>Aprova-se aqui uma Declaração Política e um documento designado: "Iniciativas e Acções futuras para a implementação da Declaração e Plataforma de Acção de Pequim – 2000". A ONU, neste mesmo ano, e dentro destas iniciativas, promove uma sessão extraordinária da Assembleia Geral dedicada à problemática: <i>Women 2000: Gender Equality, Development and Peace for the 21st Century</i>. A ONU, ainda, lança uma Convenção contra o crime transnacional organizado e um Protocolo para impedir, suprimir e punir o tráfico de pessoas especialmente mulheres e crianças. Ver ainda a Resolução nº 1325, de 10 de Setembro, do Conselho de Segurança da ONU, sobre Mulher, Paz e Segurança.</p>
2002	<p>Os <i>Objectivos de Desenvolvimento do Milénio</i> foram ainda afirmados na <i>Conferência das Nações Unidas sobre Financiamento para o Desenvolvimento</i> (em Março de 2002, de onde resulta o <i>Consenso de Monterrey</i>) e também na <i>Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável</i>, (em Setembro de 2002, de onde resulta a <i>Declaração de Joanesburgo</i>) e ainda no lançamento da <i>Ronda de Doha sobre Comércio Internacional</i>. A <i>Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável - 2005-2014</i> foi proclamada pela <i>Assembleia Geral das Nações Unidas</i> através da Resolução 57/254, de 2002.</p>
2003	<p>A <i>Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável - 2005-2014</i> foi ratificada pela UNESCO em Abril. Os governos de todo o mundo são convidados a integrar a educação para o desenvolvimento sustentável nas estratégias educacionais nacionais e nos seus planos de acção a todos os níveis apropriados. O documento da UNESCO (Julho de 2003) que estabelece a "<i>Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável</i>" reafirma, pois, que "a</p>

	<p>igualdade de género é considerada tanto como um objectivo como uma pré-condição para o desenvolvimento sustentável". Surge o <i>Relatório do Desenvolvimento Humano</i> (2003) que estabelece os <i>Objectivos de Desenvolvimento do Milénio</i>. Entre os oito objectivos delineados no <i>Relatório do Desenvolvimento Humano</i> encontra-se o Objectivo 3 – “Promover a Igualdade de Género e Capacitar as Mulheres”, numa perspectiva de “Equidade de Género”.</p>
2004	<p>Os desequilíbrios de género estão detectados no <i>Relatório Anual da Unicef</i> que analisa a questão fundamental do direito das raparigas à educação e estabelece uma forte ligação entre <i>a educação das raparigas e os objectivos de desenvolvimento do milénio</i> entre os quais se destacam a promoção da igualdade de género e a autonomia das mulheres. A UNESCO publica o relatório: <i>United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005-2014. Draft International Implementation Scheme</i> onde se reafirma o teor do Relatório de 2003.</p>

ANEXO II - Base jurídica na União Europeia

Diploma	Ref.	Assunto
Tratados	Artigo 2	A Comunidade tem por missão promover a igualdade entre os homens e as mulheres.
	Artigo 3	A Comunidade procura eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre os homens e as mulheres.
	Artigo 13	O Conselho, deliberando em unanimidade sob proposta da Comissão e após consulta do Parlamento Europeu, pode tomar as medidas necessárias para combater qualquer discriminação fundada sobre o sexo (...)
	Artigo 137	A Comunidade apoia e completa a acção dos Estados-Membros nos domínios seguintes: (...) i) igualdade entre homens e mulheres no que diz respeito as suas possibilidades no mercado do trabalho e o tratamento no trabalho.

	Artigo 141	Cada Estado-Membro assegura a aplicação do princípio de igualdade de remuneração entre trabalhadores masculinos e trabalhadores femininos para um mesmo trabalho ou para um trabalho do mesmo valor.
Projecto de Tratado estabelecendo uma Constituição para a Europa	Parte I - Artigo 2	Valores da União
	Parte I - Artigo 3	Objectivos da União
	Parte I - Artigo 44	Princípio da igualdade democrática
	Parte II - Artigo II-20	Igualdade em direito
	Parte II - Artigo II-21	Não discriminação
	Parte II - Artigo II-23	Igualdade entre homens e mulheres
	Parte II - Artigo II-35	Vida Familiar e Vida profissional
	Parte III - Artigo III-2	Eliminar as desigualdades, e promover a igualdade entre os homens e as mulheres
	Parte III - Artigo III-3	Combater qualquer discriminação fundada sobre o sexo, a raça ou origem étnica, a religião ou as convicções, uma deficiência, idade ou orientação sexual

	Parte III - Artigo III-8	Relativa as medidas necessárias para combater qualquer discriminação fundada sobre o sexo, a raça ou origem étnica, a religião ou as convicções, uma deficiência, idade ou orientação sexual (discriminação positiva).
	Parte III - Artigo III-104,	A União apoia e completa a acção dos Estados-Membros
	Parte III - Artigo III-110	Cada Estado-Membro assegura a aplicação do princípio de igualdade das remunerações entre trabalhadores masculinos e femininos
Carta dos direitos fundamentais dos cidadãos da União	Capítulo III - Artigo 23 - Egualdade entre Homens e Mulheres	É proibida, qualquer discriminação fundada nomeadamente sobre o sexo, a raça, a cor, as origens étnicas ou sociais, as características genéticas, a língua, a religião ou as convicções, as opiniões políticas ou qualquer outra opinião, pertença à uma minoria nacional, a fortuna, o nascimento, uma deficiência, idade ou orientação sexual
Directivas	Directiva 75/117/CEE do Conselho, do 10 de Fevereiro de 1975,	Relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros relativas à aplicação do princípio de igualdade das remunerações entre os trabalhadores masculinos e os trabalhadores femininos

	<p>Directiva 76/207/CEE do Conselho, do 9 de Fevereiro de 1976.</p>	<p>Relativa à aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que diz respeito ao acesso ao emprego, à formação e a promoção profissional, e as condições de trabalho.</p>
	<p>Directiva 2002/73/CE do Parlamento Europeu e o Conselho de 23 de Setembro de 2002 alterando a directiva 76/207/CEE do Conselho</p>	<p>Relativa à aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que diz respeito ao acesso ao emprego, à formação e a promoção profissional, e as condições de trabalho.</p>
	<p>Directiva 86/613/CEE do Conselho de 11 de Dezembro de 1986</p>	<p>Sobre a aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exercem uma actividade independente, incluindo uma actividade agrícola, bem como sobre a protecção da maternidade.</p>
	<p>Directiva 79/7/CEE do Conselho, do 19 de Dezembro de 1978,</p>	<p>Relativo à aplicação progressiva do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de segurança social.</p>

	Directiva 86/378/CEE do Conselho de 24 de Julho de 1986	Relativo à aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres nos regimes profissionais de segurança social.
	Directiva 92/85/CEE do Conselho, do 19 de Outubro de 1992,	Relativa à aplicação medidas que visam promover a melhoria da segurança e da saúde das trabalhadoras grávidas, dados à luz ou aleitando ao trabalho
	Directiva 97/80/CE do Conselho de 15 de Dezembro de 1997	Relativa a cargo da prova nos casos de discriminação fundada sobre o sexo.
Regulamento N 31 (CEE) 11.o (CEEA) Estatuto dos Funcionários e outros agentes da Comunidade Económica Europeia	Article1	Disposições gerais anti- discrimination
	Artigo 12 bis	Perseguição moral
	Artigo 42a, 42b, 55bis, 58	Disposição relativas à conciliação da vida profissional e vida pessoal
	Anexo III, Artigo 3	Júris de concursos

**ANEXO III – Lista dos relatórios mais relevantes apresentados
Instituto Europeu para a Igualdade entre ambos os sexos**

Whittall, Michael, Institute for Labour Foundation, Technical University Munich, 4 de Agosto de 2006, " *Commission report highlights limited progress in gender equality*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, União Europeia.

Burchell, Brendan; Fagan, Colette; O'Brien, Catherine e Smith, Mark, 2007, " *Working Conditions in the European Union: The gender perspective*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

Newell, Helen, 2007, " *Gender and career development*", Industrial Relations Research Unit, University of Warwick, UK, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2007, " *Promover a Qualidade de Vida e de Trabalho*", Dublin.

" *Equal opportunities – the catch-up game*", in Foundation Focus, Volume 3, Abril 2007, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

Riso, Sara, 2007, " *European Working Conditions Survey Seminar - Quality of work and employment in Europe: Women or men – does it matter?*" (Background paper), Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications

of the European Communities, Luxemburgo.

Burchell, Brendan; Fagan, Colette; O'Brien, Catherine; Smith, Mark, 2007, "*Working Conditions in the European Union: The gender perspective, executive summary*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin.

"*Work-life balance - Solving the dilemma*" in *Foundation Findings*, 2007, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dinamarca.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2008, "*Programa de Trabalho para 2008: Plano de Gestão Anual*", Dublin.

Trinczek, Rainer, 2008, "*Working in Europe: Gender Differences*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2008, "*Mind the gap - Women's and men's quality of work and Employment*", Dublin.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2008, "*Working Longer, living better - Women at Work*", Dublin.

Giaccone, Mario; Bucalossi, Giulia, 2008, "*Annual Review of working conditions in the EU 2007-2008*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Vermeylen, Greet; Ziniel, Gerlinde; Hurley, John; Jurczak, Kasia & Lyly-Yrjänäinen, Maija, 2008, "*Women at work: Paths to equality - background paper*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2008, "*Living and working in Europe*", Dublin.

Krenn, Manfred, Working Life Research Centre, 13 de Janeiro de 2009, "*Effects of childcare responsibilities on women's income and career*", Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Áustria.

ANEXO IV - Descrição estatística da População

Caracterização estatística da população

	Mean	Std. Deviation	N
PNB per capita referente a 2007	98,381	44,7403	27
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	28,100	6,8365	27
Percentagem de Homens na liderança negócios 2007	71,900	6,8365	27

Descrição estatística da Percentagem de Homens na liderança negócios 2007

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PNB per capita referente a 2007	27	37,2	267,2	98,381	44,7403
Percentagem de Homens na liderança negócios 2007	27	60,8	90,3	71,900	6,8365
Valid N (listwise)	27				

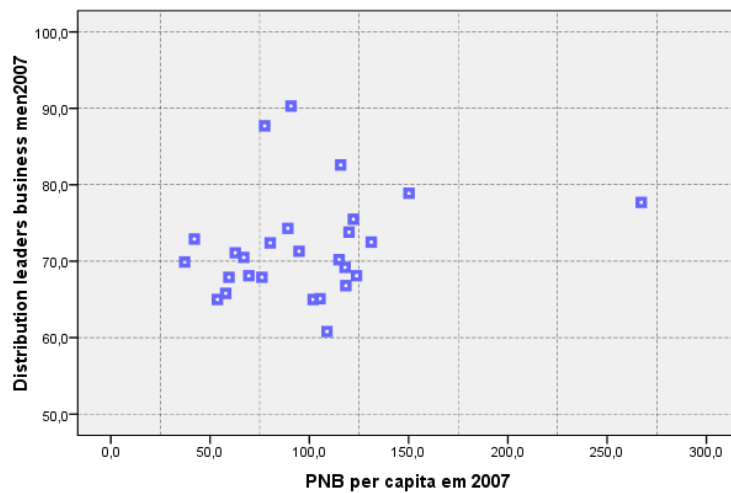
Descrição estatística da Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PNB per capita referente a 2007	27	37,2	267,2	98,381	44,7403
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	27	9,7	39,2	28,100	6,8365
Valid N (listwise)	27				

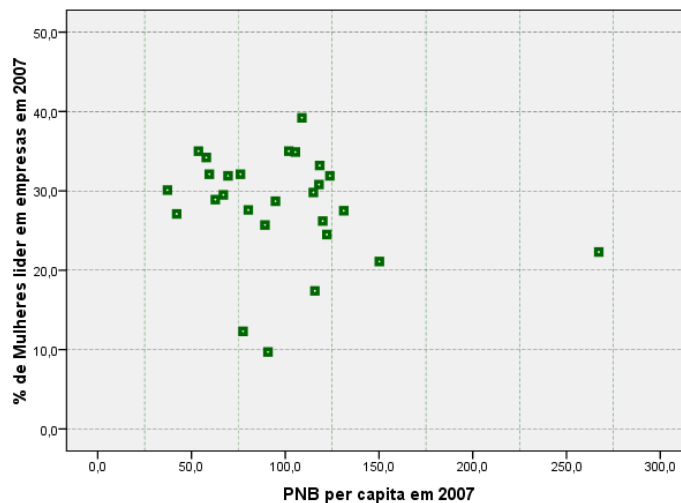
Descrição estatística da Percentagem de Mulheres e Homens na liderança negócios 2007

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PNB per capita referente a 2007	27	37,2	267,2	98,381	44,7403
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	27	9,7	39,2	28,100	6,8365
Percentagem de Homens na liderança negócios 2007	27	60,8	90,3	71,900	6,8365
Valid N (listwise)	27				

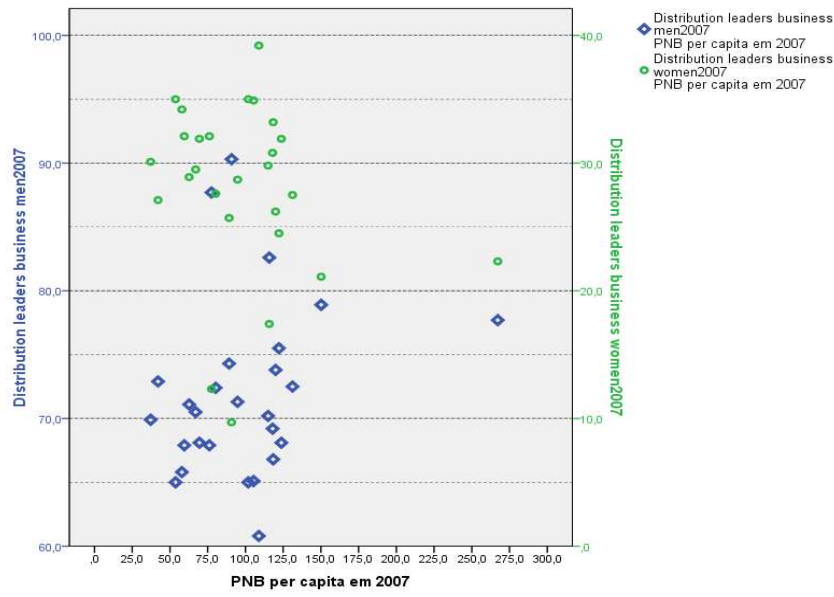
Relação entre o PNB e a % de Homens lider em empresas



Relação entre o PNB e a % de Mulheres lider em empresas em 2007



Relação entre % de Mulheres e Homens na liderança de negócios em 2007 e PNB per capita em 2007



ANEXO V - Descrição da Relação entre percentagem de Mulheres e Homens na liderança de negócios em 2007 e os Países da União Europeia

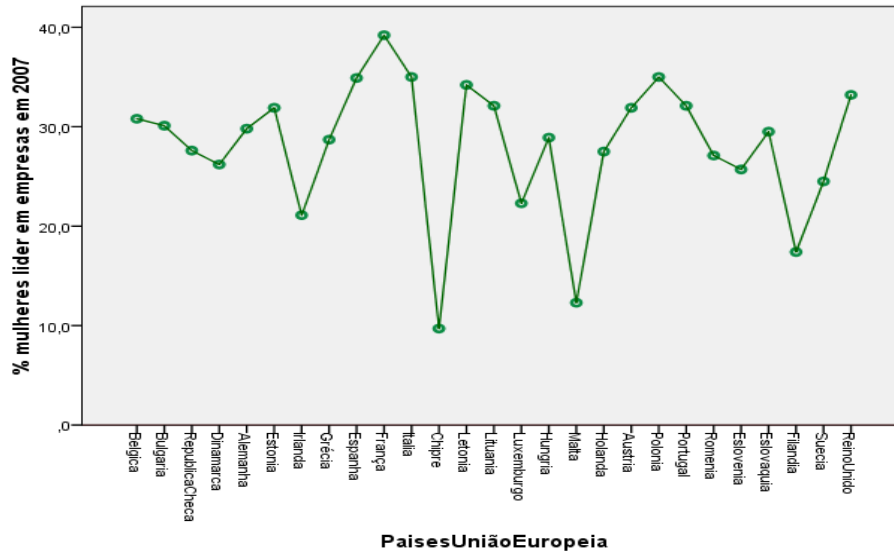
Relação entre % de Mulheres e Homens na liderança de negócios em 2007 e os Países da União Europeia

Países da União Europeia		Percentagem de Homens na liderança negócios 2007	Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007
Alemanha	Mean	70,200	29,800
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Áustria	Mean	68,100	31,900
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Bélgica	Mean	69,200	30,800
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Bulgária	Mean	69,900	30,100
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Chipre	Mean	90,300	9,700
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Dinamarca	Mean	73,800	26,200
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Eslováquia	Mean	70,500	29,500
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Eslovénia	Mean	74,300	25,700
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Espanha	Mean	65,100	34,900
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.

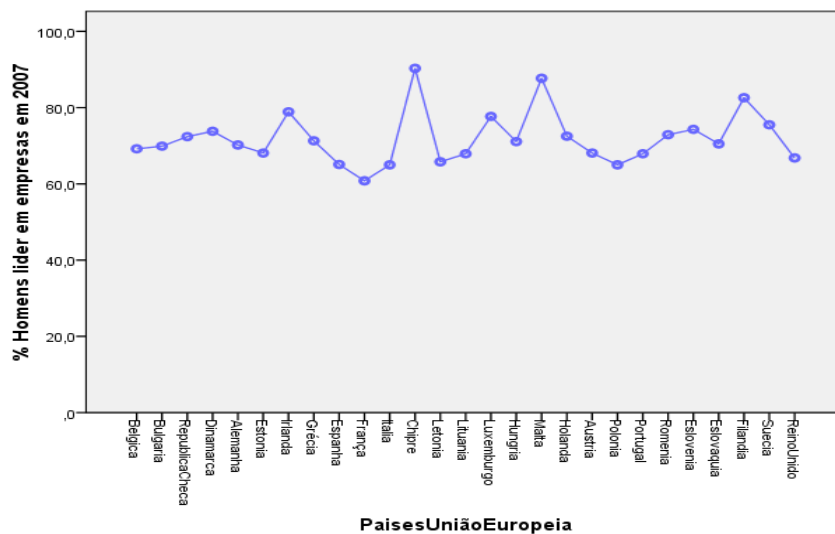
Estónia	Mean	68,100	31,900
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Filândia	Mean	82,600	17,400
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
França	Mean	60,800	39,200
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Grécia	Mean	71,300	28,700
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Holanda	Mean	72,500	27,500
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Hungria	Mean	71,100	28,900
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Irlanda	Mean	78,900	21,100
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Itália	Mean	65,000	35,000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Letónia	Mean	65,800	34,200
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Lituania	Mean	67,900	32,100
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Luxemburgo	Mean	77,700	22,300
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Malta	Mean	87,700	12,300
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Polónia	Mean	65,000	35,000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Portugal	Mean	67,900	32,100
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Reino Unido	Mean	66,800	33,200
	N	1	1

	Std. Deviation	.	.
República Checa	Mean	72,400	27,600
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Roménia	Mean	72,900	27,100
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Suécia	Mean	75,500	24,500
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Total	Mean	71,900	28,100
	N	27	27
	Std. Deviation	6,8365	6,8365

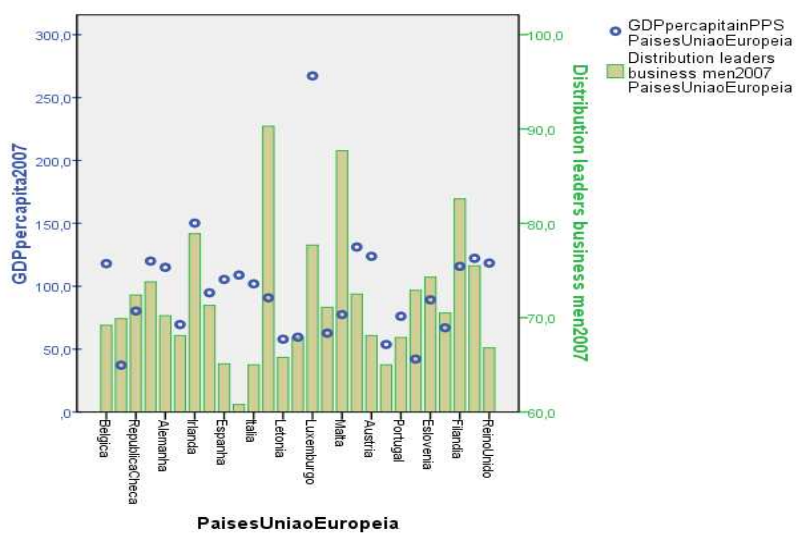
Relação entre % de Mulheres lider em empresas em 2007 e Países membros da UE



Relação entre % de Homens lider em empresas em 2007 e Países membros da UE



Relação entre % de Mulheres e Homens na liderança de negócios em 2007 e os Países da União Europeia



ANEXO VI - Resultado do teste de ajustamento de normalidade da Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007 e do PNB per capita referente a 2007

Case Processing Summary

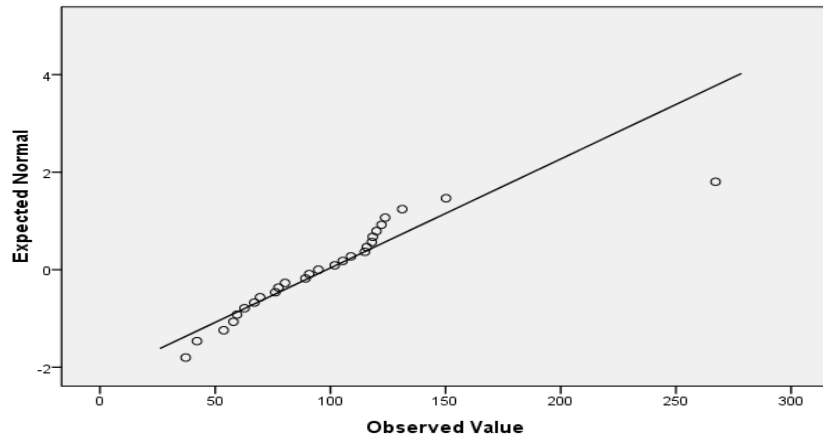
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PNB per capita referente a 2007	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

Tests of Normality

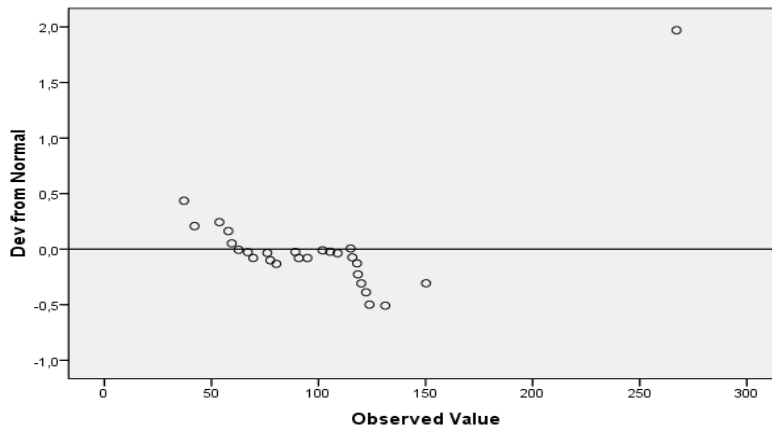
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PNB per capita referente a 2007	,174	27	,035	,832	27	,001
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	,146	27	,148	,910	27	,022

a. Lilliefors Significance Correction

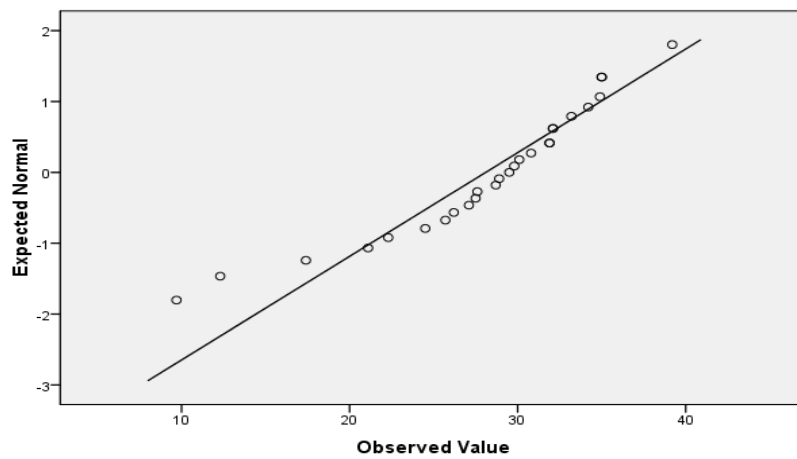
Normal Q-Q Plot of PNBreferente2007



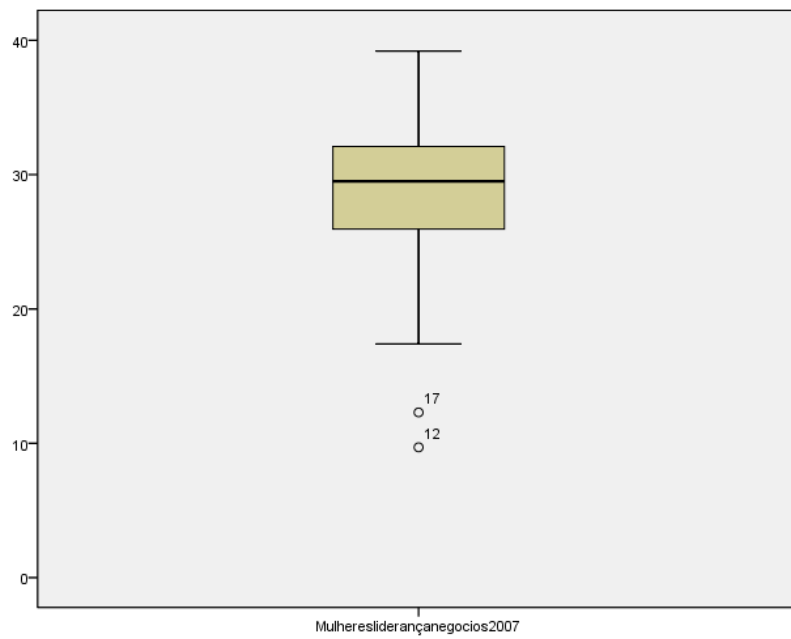
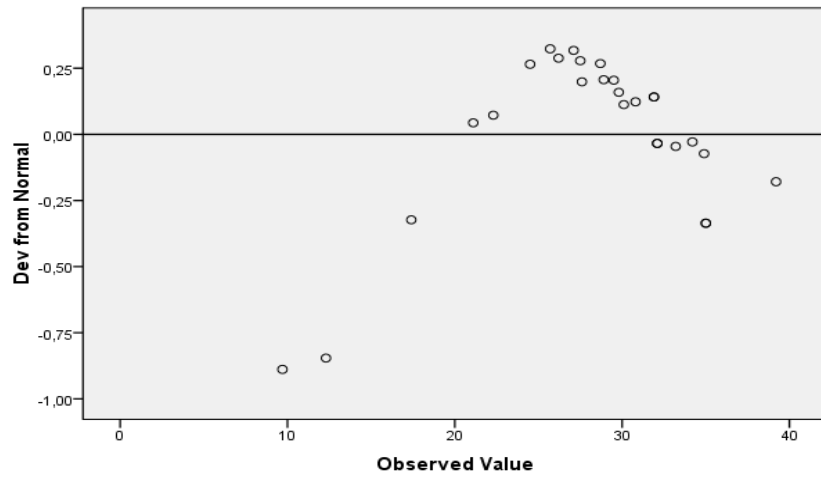
Detrended Normal Q-Q Plot of PNBreferente2007



Normal Q-Q Plot of Mulheresliderançanegocios2007



Detrended Normal Q-Q Plot of Mulheresliderançanegocios2007



ANEXO VII - Resultado da correlação de Pearson

Correlação de Pearson entre o PNB per capita referente a 2007, as Mulheres na liderança de negócios em 2007 e os Homens na liderança de negócios em 2007

		PNB per capita referente a 2007	Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	Percentagem de Homens na liderança negócios 2007
PNB per capita referente a 2007	Pearson Correlation	1,000	-,221	,221
	Sig. (2-tailed)		,268	,268
	N	27,000	27	27
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	Pearson Correlation	-,221	1,000	-,100
	Sig. (2-tailed)	,268	,000	
	N	27	27,000	27
Percentagem de Homens na liderança negócios 2007	Pearson Correlation	,221	-,100	1,000
	Sig. (2-tailed)	,268	,000	
	N	27	27	27,000

Correlações dos Coeficientes^a

Model	Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007
1	
Correlations	
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	1,000
Covariances	
Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	1,630

a. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007

ANEXO VIII - Resultado da regressão linear

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,221 ^a	,049	,011	44,5002	2,260

a. Predictors: (Constant), Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007

b. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2537,369	1	2537,369	1,281	,268 ^a
	Residual	49506,691	25	1980,268		
	Total	52044,061	26			

a. Predictors: (Constant), Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007

b. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007

Coeficientes^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	138,986	36,880		3,769	,001
	Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007	-1,445	1,277	-,221	-1,132	,268

a. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007

Resíduos Estatísticos^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	82,342	124,970	98,381	9,8788	27
Residual	-58,2915	160,4375	,0000	43,6360	27
Std. Predicted Value	-1,624	2,691	,000	1,000	27
Std. Residual	-1,310	3,605	,000	,981	27

a. Dependent Variable: PNB per capita referente a 2007