



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Plano de Formação em Igualdade, Género, Cidadania e Não
Discriminação para Dirigentes intermédios e de topo da
Administração Pública Portuguesa**

Marina Sofia Birrento Saraiva

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

**Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**

Coorientadora:

**Doutora Elisabete Reis Carvalho, Professora Auxiliar
ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa**

Outubro, 2013



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Plano de Formação em Igualdade, Género, Cidadania e Não
Discriminação para Dirigentes intermédios e de topo da
Administração Pública Portuguesa**

Marina Sofia Birrento Saraiva

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Elisabete Reis Carvalho, Professora Auxiliar
ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa

Outubro, 2013

Agradecimentos

Dedico este trabalho à minha mãe, pela consciência que sempre me deu das desigualdades em que, todos e todas vivemos, fruto de uma sociedade hierarquizada e cheia de preconceitos, contra os quais nem sempre é possível lutar.

Quero expressar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Juan Mozzicafreddo, pelo incentivo inicial a perseguir com este tema, pela orientação séria e exaustiva, pela organização e segurança que me deu ao longo destes dois anos, e por tudo quando me ensinou.

Agradeço à Helena Alexandre pela sua orientação e amizade, determinação e força, que nos momentos difíceis foram essenciais.

À Professora Elisabete Carvalho pela sugestão bibliográfica.

Agradeço ao meu marido, David, a quem devo a formatação e paciência para as angústias e nervosismos dos últimos momentos.

Ao Duarte, meu filho, pelo carinho com que já vai “abraçando” estas lutas.

RESUMO

Apesar de constitucionalmente consagrados, o acesso aos direitos de cidadania não é igual para homens e para mulheres. O estado fundamenta-se na lei, no entanto a sociedade tem características culturais, assentes em valores e crenças culturalmente instituídas que atribuem ao feminino um valor hierarquicamente inferior ao masculino. Esta desvalorização acentuou-se com o advento do capitalismo, que por sua vez aumentou a divisão sexual do trabalho. Cabe ao estado e à administração pública dirimir todas as barreiras, que em especial o lado feminino da população, encontra todos os dias. Os /as dirigentes da administração pública são responsáveis pela aplicação de normas e estratégias, internacionais e nacionais que visam integrar a perspectiva de género, em todas as políticas públicas. Aqui elaborou-se um diagnóstico fundamentado em estudos efetuados aos comportamentos dos/das dirigentes da administração pública. Conclui-se que estes e estas não conhecem as determinações internacionais e nacionais para a promoção da igualdade de género, cidadania e não discriminação, para além de promoverem comportamentos com base em estereótipos de género. Só uma formação ao nível dos comportamentos, clarificando e dando a oportunidade a que todos e todas compreendam as razões da existência de tantas assimetrias, poderá transformar as mentalidades para assim prevenir e eliminar as discriminações múltiplas, que mulheres e homens são alvo. Aqui propõe-se um plano de formação para a mudança de comportamentos, que derrube e desconstrua todos os preconceitos associados à discriminação com base no género, para a promoção da Igualdade, género, cidadania e não discriminação para os/as dirigentes da Administração Pública portuguesa.

Palavras –Chave

Direitos de cidadania, administração pública, estereótipos de género, formação, mudança

ABSTRACT

Despite constitutionally consecrated, the access to citizenship rights is not the same for men and women. Society presents cultural features that rely on values and cultural instituted believes which impute an inferior hierarchical value to the feminine, in despite of the state's law fundamentation. Additionally, this devaluation was emphasized by the advent of capitalism that was also responsible for an increase in the sexual division of work. It is the state and public administration ultimate responsibility to nullify all the barriers, erected on a daily basis, mainly directed to the feminine population. Public administration leaders must be accountable for the enforcement of national and international rules and strategies, aiming towards the integration of gender perspective in all public policies. In this paper, a fundamented diagnosis was made based on behavioral studies of public administration leaders. It was concluded that they're unaware of the national and international determinations for gender equality promotion, citizenship and non-discrimination and are themselves promoters of behaviors based on gender stereotypes. In my opinion, to achieve mentality transformation, it would be necessary to provide behavioral education, truly clarifying the reasons for such an asymmetry. Only so would it be possible to prevent and eliminate multiple discrimination, targeting both men and women. A behavior adjustment educational plan is proposed to overthrow and deconstruct all gender discrimination related prejudice, to promote equality, gender, citizenship and non-discrimination, directed to male and female leaders of the Portuguese Public Administration.

Key words – Citizenship rights, public administration, gender stereotypes, training, change

Glossário de siglas e abreviaturas

AR – Assembleia da República

AP – Administração Pública

CE- Comissão Europeia

CE- Conselho da Europa

CEDAW– Convenção para a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra as Mulheres

CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGEP – Direção Geral de Emprego Público

ECOSOC - Conselho Económico e Social das Nações Unidas

INA – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

I PNCTSH – I Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos

II PNCTSH – II Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos

III PNCVD – III Plano Nacional Contra a Violência Doméstica

IV PNCVD – Plano Nacional Contra a Violência Doméstica

III PNI – III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género

IV PNI – IV Plano Nacional para a Igualdade, Género Cidadania e Não discriminação

OCDE- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

OIT- Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNI- Plano Nacional para a Igualdade

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RCM – Resolução de Conselho de Ministros

UE/EU – União Europeia (European Union)

UNRC - Conselho dos Direitos Humanos das Nações Unidas

INDÍCE

CAPÍTULO I. O PAPEL DO ESTADO NA PROMOÇÃO PARA A IGUALDADE, GÉNERO, CIDADANIA E NÃO DISCRIMINAÇÃO.....	3
1.1 Desenvolvimento da categoria de cidadania no Estado-Providência.....	3
1.1.1. As Limitações e disfuncionalidades dos direitos de cidadania.....	4
1.1.2. As suas funções sociais, económicas e políticas, o garante da Cidadania.....	5
1.1.3. Caracterização do modelo estrutural do Estado- Providência	8
1.1.4. Crescimento do estado como desafio à integração social e sistémica	9
1.2. Perspetivas de reforma na Administração Pública.....	10
1.2.1. . A administração pública, características e funcionalidades	10
1.2.2. A estrutura e as disfuncionalidades na Europa e em Portugal.....	12
1.2.2.1. Administração pública – Uma reforma convergente	14
1.3. A responsabilidade da Administração Pública, na promoção da Cidadania e Igualdade de Género.	16
1.3.1. A Igualdade de género e as relações sociais, as discriminações em função da identidade de género.....	16
1.3.2. Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação e a responsabilidade da Administração Pública.....	18
1.3.3. O Mainstreaming de género no Estado e na Administração Pública	22
1.3.3.1. Nas funções Políticas.....	23
1.3.3.2. A Função Económica	24
1.3.3.3. Nas Funções Sociais.	25
1.3.3.4. Nas funções da Administração Pública	25
CAPITULO II RESPONSABILIDADES DOS HOMENS E MULHERES DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA – DIAGNÓSTICO	29
2.1 Breve caracterização dos/das dirigentes da Administração Central Portuguesa. ...	30
2.2. Nível de conhecimento das responsabilidades e práticas dos/das dirigentes da Administração Pública no domínio da promoção da Igualdade, Género Cidadania e Não Discriminação.	31
2.3. A igualdade de género atitudes e representações - dos/das dirigentes.....	33
2.4. O modelo organizacional e as representações de género,	35
CAPITULO III – PLANO DE FORMAÇÃO EM IGUALDADE, GÉNERO, CIDADANIA E NÃO DISCRIMINAÇÃO PARA DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	39
Introdução.....	39
3.1. Ciclo Formativo	41

3.2	Plano de Formação em Estado, Administração Pública e Políticas Públicas de Promoção de Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.....	41
3.2.1.	Público – Alvo.....	41
3.2.1.	Carga Horária	42
3.2.2.	Metodologia e objetivo principal.....	42
3.2.3.	Módulos	42
3.2.3.1.	Módulo I – Estado, Administração Pública	42
3.2.3.2	Módulo II - Da Desconstrução dos Estereótipos e à Promoção para a Igualdade de Género	43
3.2.3.3.	Módulo III - Compreensão da necessidade de mudança de mentalidades, um breve percurso pela história das mulheres e dos homens.....	44
3.2.3.4.	Modulo IV – Novas proposta de contextos organizacionais na Administração Pública	45
3.2.3.5.	Módulo V – As responsabilidades da Administração Pública na Promoção da Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.....	46
3.2.3.6.	Módulo VI – As políticas públicas na promoção da Igualdade, aplicações práticas.	46
3.2.	Avaliação Final e Objetivos Finais	47
3.3.	Planos de Sessão	48
	CONCLUSÃO	61
	Relatórios e documentos similares	65
	Sites	65
	Legislação	65
	Bibliografia.....	67

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Projeto é apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração Pública, no ISCTE-IUL. Enquadra-se na temática das responsabilidades dos/das dirigentes da Administração Pública, na promoção de políticas em Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.

O aprofundamento dos direitos de cidadania contribuiu para o desenvolvimento dos estados, e para o aprofundamento democrático. A categoria social de cidadania resulta de um conjunto de direitos civis, sociais e económicos. As sucessivas reformas trouxeram novos contornos à administração pública, concretamente à administração pública portuguesa. O alargamento dos direitos de cidadania, requereu por parte dos estados e das administrações públicas, novas formas de organização, por forma a garantirem o igual acesso a esses mesmos direitos, por todas as pessoas, Portugal não foi exceção.

A Constituição da República Portuguesa, de 2 de Abril de 1976 (CRP) proíbe, o tratamento discriminatório entre pessoas. A capacidade de integrar cada indivíduo, garantindo a igualdade de direitos de cidadania, é papel fundamental do estado, e este atua, fundamentado na lei. Mais regulador ou mais interventor, este tem que garantir as relações entre cidadãos e cidadãs. Estas relações, não podem ser revestidas de nenhum preconceito de natureza relacional, política ou ideológica, o estado deverá por isso garantir que não haja qualquer tipo de discriminação. Os direitos de cidadania podem estar inscritos em quadros normativos constitucionais, no entanto, o acesso a estes direitos nem sempre foi igual de estado para estado, nem de pessoa para pessoa, mesmo dentro do mesmo país.

Com o advento da revolução industrial, a divisão sexual do trabalho acentua-se. Homens e mulheres têm funções sociais diferentes. Os homens dominam o espaço público, o mercado de trabalho, a produção e por isso tem acesso aos bens capitais. As mulheres dominam o espaço privado, carregando a responsabilidade da função de reprodução e cuidados domésticos. Com as Grandes Guerras, houve necessidade de que estas tomassem o lugar dos homens na esfera laboral, dando-lhes desta forma acesso a bens materiais, no entanto foi a escolarização das mulheres, a grande razão para o aumento da participação na esfera pública e laboral. Rapidamente as mulheres compreenderam a importância do acesso ao direito de participação na decisão política, querendo assim ver garantido o acesso a todos os direitos de cidadania. No entanto a sociedade esteve moldada dentro determinados contornos impedem o acesso ao capital de forma penalizadora para as mulheres. Mulheres e homens suportam formas de organização individual e coletiva impregnadas de valores e crenças que impedem uma distribuição da riqueza justa. Estes e estas continuam a exercer profissões que representam a continuação

das suas competências tradicionais e assim a divisão sexual do trabalho está expressa quer na vida pública, quer na vida privada e tem cargas simbólicas diferentes, carregadas de estereótipos que promovem valorização do masculino, todo ele associado ao acesso ao poder económico, em detrimento feminino, por produzir um valor invisível, ou não contabilizável, para a economia. Desde logo homens e mulheres tiverem diferentes acessos aos seus direitos de cidadania. Cabe aos estados, e à administração pública, garantir o igual acesso a homens e mulheres aos seus direitos em todas as esferas da vida, garantido um distribuição da riqueza equitativa.

A introdução de reformas resultaram quer de fatores externos quer de fatores inerentes à própria administração. A Administração pública portuguesa foi sucessivamente reformulando as suas políticas muitas vezes pela necessidade da integração de compromissos internacionais. A integração de estratégias políticas com vista à promoção da Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação faz parte das atribuições do estado português. Porém, como se irá verificar-se, nem sempre isso acontece.

Em primeiro lugar é necessário que haja o reconhecimento do impacto económico e social das discriminações, e a compreensão da razão porque uma parte da população, as mulheres, se encontra em clara desvantagem, e como isso prejudica o desempenho de uns e de outras em todas as esferas da vida.

Os/as dirigentes da administração pública têm um papel decisivo de implementação das políticas. Para dar respostas às novas formas de organização social, estes decisores de política, têm que estar preparados/das para novos desafios. Só uma mudança profunda na sua forma pensar e estruturar a organização individual e coletiva, poderá permitir a integração de novas formas de atuação contra todas as formas de discriminação. Assim há que criar condições através de uma formação ao nível dos comportamentos. A resistência à mudança é pois um desafio único. A preparação de pessoas diferentes e capazes de compreender a necessidade premente destas políticas, que se inscrevem no quadro dos direitos fundamentais, os Direitos Humanos, constitui um processo decisivo para uma reforma económica e consequentemente social.

Este trabalho tem por base um diagnóstico de necessidades de formação para dirigentes da Administração Pública portuguesa, e posterior proposta de plano de formação com características inovadoras, pois pretende gerar comportamentos novos e para permitir uma mudança de cultura, valores e crenças, para quebrar os estereótipos associados à forma de organização individual e organizacional, que uns e outras encontraram e promovem ao longo dos séculos.

CAPÍTULO I. O PAPEL DO ESTADO NA PROMOÇÃO PARA A IGUALDADE, GÉNERO, CIDADANIA E NÃO DISCRIMINAÇÃO

1.1 Desenvolvimento da categoria de cidadania no Estado-Providência

Com a sociedade industrial nasce a categoria social e política de cidadania, e o seu desenvolvimento terá como consequência a separação formal da esfera política, da esfera da propriedade privada e por sua vez dos detentores do poder privado (Mozzicafreddo 2000). O aprofundamento dos direitos de cidadania contribuiu para o crescimento do Estado-Providência, este é um processo histórico longo e complexo. O desenvolvimento da categoria da cidadania, desenvolveu as instituições, que organizam as relações entre grupos e pessoas, também entre estas e as instituições políticas e sociais, (Mozzicafreddo, 2000).

Na análise feita por Mozzicafreddo, (Mozzicafreddo, 2000) estabelece que dentro desta categoria social encerram-se um conjunto de direitos: os direitos civis, direitos políticos e os direitos sociais. Os direitos civis são todos os direitos associados à liberdade individual e de expressão de pensamento, direito a um contrato, à propriedade e à justiça, a instituição desenvolvida é o sistema judicial. A liberdade é dada pela lei. A vontade democrática do poder judicial tem que ser expressa pelo povo, através das assembleias e órgãos governativos, que zelam pelos direitos políticos, segundo elemento desta categoria social, o direito de eleger e ser eleito. Ao terceiro elemento, proposto, está ligado o bem-estar económico e social, garantido pelo sistema de educação e todos os serviços sociais, que são os direitos sociais, (Mozzicafreddo, 2000). Todos estes direitos desenvolveram-se numa lógica de consolidação das normas que permitiram a separação das relações sociais, da esfera da propriedade privada.

O desenvolvimento dos direitos civis permitiu a igualdade perante a lei, nas relações de mercado e na relação do indivíduo com a comunidade, enquanto os direitos sociais permitiram o direito à igual participação de recursos materiais, assegurando a integração social e económica.

No entanto esta integração não é igual, para todos os cidadãos. Este conceito pode ser abstrato e universal perante a lei de um país, no entanto a forma como se realiza, não é igual de estado para estado, nem de pessoa para pessoa dentro do mesmo estado. No direito português, a igualdade entre homens e mulheres têm pouco mais do que três décadas. A Constituição da República Portuguesa, de 2 Abril de 1976 (CRP) proíbe, no art.13.º, o tratamento discriminatório entre as pessoas, explicitando fundamentos ilegítimos de distinção entre elas, a última categoria a ser acrescentada foi a orientação sexual,

(Santos, 2011; Beleza, 2012). Só em 1975 foi revogada legislação claramente discriminatória no campo da república, como o voto, nacionalidade, mercado de trabalho e da família (a mulher estava subjugada ao poder do marido), nomeadamente distinção entre filiação legítima e ilegítima. Assim estiveram os direitos civis, políticos e sociais, vedados deliberadamente e com consciência prévia, desfavorecendo um dos lados, que é o maioritário em termos populacionais.

Foi o aprofundamento dos direitos de cidadania que organizou a esfera pública e política e esta transformou as relações de poder. Os conflitos sociais desenvolvidos pelo aumento de poder político, aumentou a capacidade de intervenção do poder privado, e este por vezes expressava o interesse das massas, que levou ao sufrágio universal. Os sistemas políticos levaram por, sua vez à integração de novas categorias de direitos de cidadania consagrados na lei (Mozzicafreddo, 2000). A necessidade de garantir novos direitos, de acordo com os novos contextos sociais e políticos, devido às mudanças globais, como os direitos ecológicos, direito à multiculturalidade e de não discriminação, obrigou à reorganização dos sistemas políticos. Como vimos, as mulheres, estiveram privadas dos seus direitos civis, políticos e sociais até meados do século XX, (Santos, 2011), em razão do sexo, e na maior parte dos estados ocidentais. A relação do mercado com a lógica de cidadania deve garantir a justiça e a equidade social (Mozzicafreddo, 2000). A grande transformação do século XX caracterizou-se pelo aprofundamento dos sistemas democráticos, com a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, e com a constatação de que não tinham acesso igual aos mesmos direitos que os homens, novas questões se levantaram em relação ao papel do Estado enquanto garante da categoria social e política de cidadania e equidade social (Rato, et al, 2007), constituindo assim um dos principais desafios das sociedades futuras. Os cidadãos deverão ter garantido o equilíbrio de poder e o controlo democrático, como forma de garantirem a sua liberdade individual e a igualdade.

1.1.1. As Limitações e disfuncionalidades dos direitos de cidadania.

As relações económicas que permitiram a expansão ou limitam os direitos de cidadania e não evoluem sempre positivamente. Os processos políticos podem limitar o alcance dos direitos de cidadania. De acordo com os seus interesses grupos ou classes sociais, podem utilizar os direitos de cidadania de forma diferente. Os direitos civis, garantem o direito à propriedade e à conclusão de contractos, são também estes direitos que permitem a associação sindical, e estas associações podem, por pressão, limitar o uso da propriedade e ainda limitar os contractos de trabalho, (Mozzicafreddo, 2000). No caso dos direitos coletivos de trabalho, exemplo bem recente em Portugal, os direitos laborais já adquiridos, estão a ser

retirados em nome de um espaço económico mais competitivo. Estes conflitos levam à modificação das estruturas sociais, e de mercado. A evolução do Estado-Providência está inequivocamente ligada ao aumento de capital, ao desenvolvimento social. O estado moderno europeu começa nas duas últimas décadas do século XIX. As características e funções do estado foram sendo alteradas ao longo dos séculos, como forma de adaptação às sucessivas mudanças sociais e económicas, redefinindo por isso, constantemente o papel do estado (Mozzicafreddo, 2000). A esta adequação do papel do estado, junta-se a preocupação crescente de uma redistribuição equitativa dos recursos, pois compete ao Estado e ao sistema político garantir que não haja desequilíbrios (Mozzicafreddo, 2000). A sua modernização enfatiza o seu desenvolvimento multidimensional (Flora e Alber 1984), bem como suas funções *social, económica e política* (Mozzicafreddo, 2000). Também o estado é o organizador e regulador das relações sociais e de poder. A sua capacidade de crescimento em geral está intimamente associada à sua capacidade económica, e as suas mudanças estruturais associadas à capacidade política (Flora e Alber, 1984). Se por um lado o mercado fornece recursos para a proteção social, também produz externalidade capazes de desregular a economia e conseqüentemente aumentar a marginalização de grupos sociais. A perda de atributos sociais, a divisão social do trabalho, a urbanização, exacerbou o problema da integração social. A cidadania é um *status* adquirido por aqueles que são cidadãos plenos de uma comunidade, a liberdade individual (Flora e Alber, 1984), como vimos, a cidadania passou a ser não só o direito ao exercício do poder (eleger e ser eleito), mas o direito à participação e distribuição dos recursos materiais e é o acesso aos recursos materiais que garantem a integração e bem-estar social (Mozzicafreddo, 2000). A categoria cidadania é assim abrangente, dinâmica, e em permanente mudança.

1.1.2. As suas funções sociais, económicas e políticas, o garante da Cidadania.

Segundo Flora e Alber, para além da cidadania, os estados modernos desenvolveram três formas de organização: (i) Os mercados que regulam as trocas dos recursos económicos; (ii) As associações, ação coletiva que organiza e representa os interesses dos indivíduos; (iii) O Estado Burocrático que organiza o cumprimento das tarefas coletivas, (Flora e Alber, 1984). Sabemos que os estados não se desenvolveram todos ao mesmo tempo, nem da mesma forma, o que permite compreender a variedade de Estados Europeus no que respeita às suas diferentes formas de regulação e graus de desenvolvimento. Segundo o quadro de análise proposto por Flora e Alber, o desenvolvimento do Estado-providência, deveu-se aos processos de crescimento e às mudanças estruturais do mercado de trabalho, que aumentaram os processos de diferenciação, criando problemas que o estado teve que encontrar formas para resolver (Flora e Alber, 1984; Mozzicafreddo, 2001). Foi integração do processo de cidadania que levou ao aumento da mobilização coletiva à evolução dos

direitos políticos e sociais. E pela necessidade de regular e organizar, por parte dos estados, levou ao aumento das burocracias estatais assim substituindo o comportamento dos mercados e controlo social (Flora e Alber, 1984). Os direitos civis estão relacionados com os mercados e com o direito à propriedade, direito a um contrato de trabalho, e um conjunto de direitos políticos estão na base do desenvolvimento de grupos de interesse político. A necessidade de providenciar ao nível nacional mecanismos de regulação capazes de garantir equilíbrio como o aumento das qualificações dos indivíduos e a produção de legislação do trabalho e de sistemas de segurança social por forma corrigir o risco, a reduzir as incertezas, e externalidades económicas (Flora e Alber, 1984; Mozzicafreddo, 2000).

O desenvolvimento da sua *Função Social* dá-se com a produção de legislação de regulação e proteção aparece na Alemanha pela mão de Bismark, em 1887, com a crescente industrialização do país e com a pressão do movimento operário, cria-se um seguro obrigatório relativamente a acidentes de trabalho, fundando assim o primeiro sistema de segurança social obrigatório, (Flora e Alber, 1984; Mozzicafreddo, 2000; Pereirinha, 2008), passando assim a responsabilidade pelos indivíduos a ser de toda a sociedade no seu conjunto (Mozzicafreddo, 2000). Deste modo, vai-se estruturando o Estado-Providência. O reconhecimento da necessidade de intervenção do estado, dá-se até em países que tiveram durante séculos uma natureza assistencialista, como a Inglaterra. O desenvolvimento socioeconómico, a mobilização social dos trabalhadores, o desenvolvimento constitucional, são as variáveis definidas para contextualizar o que modelou a intervenção do estado (Flora e Alber, 1984). Rapidamente as medidas evoluíram e se estenderam ao seguro de doença e à proteção na velhice, numa fase posterior às prestações desemprego. É precisamente em Inglaterra no pós-guerra, que nasce a grande inovação em matéria de política social, com o relatório Beveridge, “Social Insurance and Allied Services”, cujo objetivo era libertar o indivíduo daquilo que este designou como os cinco gigantes, miséria, doença, ignorância, sordidez, e da ociosidade. Assim e pela primeira vez se pensa no rendimento regular que protegia os cidadãos nacionais do nascimento até à morte, das incertezas sociais, de um mercado por vezes instável (Mozzicafreddo, 2000; Pereirinha, 2008).

A par da evolução dos direitos sociais, a sua *Função Económica* desenvolve-se com os incentivos à regulação e estímulo dos mercados foi desafio à configuração do Estado-Providência (Mozzicafreddo, 2000). São estas regras que são fundamentais para compreender como os mercados se desenvolveram (Fligstein, 2003). Os processos ocorridos no seio dos mercados, refletem por um lado a luta pelo poder, no interior das empresas, e por outro, a luta das empresas determinadas em dominar o mercado (Fligstein, 2003). As falhas do mercado são o fundamento da intervenção pública. Uma economia

controlada e regulada, poderá ser capaz de proteger até os próprios mercados. Assim o estado tornando a economia eficiente garante o máximo de satisfação de todos os agentes económico (Santos, 2010). Com o incentivo à criação de emprego, através de estímulos financeiros, em substituição do mercado, através do sector público, a provisão pública, ou seja bens ou serviços fornecidos com financiamento de dinheiros públicos (Santo, 2010). Ainda e em sede de concertação social, determinada linha estratégica de orientação para a redistribuição de rendimentos. Um modelo orientado de crescimento económico capaz de garantir a redistribuição equitativa de recursos, garantido a integração social.

A *Função Política* do estado, corresponde ao seu contexto de atuação e exprime as suas configurações políticas na persecução dos interesses da sociedade no seu conjunto, (Mozzicafreddo, 2000). Segundo o quadro de análise de Mozzicafreddo, nessa expressão da sua função política, aparecem quatro domínios de contexto de atuação independentemente do seu grau de aprofundamento que irá variar de estado para estado, e de acordo com as suas dinâmicas sociais e económicas. Um primeiro domínio, a *democracia*, sistema político tido como capaz de garantir a igualdade política, proteger a liberdade individual, defender o interesse comuns indo ao encontro das necessidades coletivas, (Giddens, 2001). Os sistemas democráticos têm o seu reconhecimento pelo sufrágio universal. Os mecanismos partidários que funcionam numa lógica de conquista pelo poder requerem do estado atenção e redefinição das suas funções e formas de atuação (Mozzicafreddo, 20001). Relacionada com a democracia, o segundo domínio, são os *direitos de cidadania*, responsáveis pela constante redefinição do papel do Estado-Providência. As sucessivas mudanças da complexidade do tecido social, são um desafio permanente à capacidade integradora do Estado. Aos direitos de cidadania juntam-se novos elementos, como a igualdade de oportunidades, as alterações aos direitos do trabalhador e ainda a redistribuição de recursos, direta ou indireta, permitindo a integração social. O terceiro domínio, a *consolidação das normas constitucionais* e princípios de atuação do Estado-Providência, que têm como objetivo permitir o acesso universal aos rendimentos e condições sociais, de forma legalmente legitimada, são o terceiro elemento de atuação do Estado-Providência. Por último neste quadro de análise; é a inscrição nos quadros constitucionais e normativos dos estados os *direitos associativos e de participação na concertação social*. O mercado de trabalho e a definição de um modelo de desenvolvimento de interesse comum, levou o Estado-Providência a estabelecer parâmetros de ordem laboral, institucionalizando os direitos sociais (Mozzicafreddo, 2000). As tensões existentes entre os direitos políticos e os direitos sociais são também resultado do conflito de interesses entre quem beneficia e de quem contribui, que não têm forçosamente ser pessoas diferentes. São as contribuições fiscais que garantem os direitos sociais, e as estas

contribuições incidem sobre a atividade profissional. O contribuinte e também enquanto cidadão quer ver os seus direitos alargados, mas enquanto contribuinte não quer um encargo fiscal elevado. Também esta relação ambivalente requer a reformulação do exercício dos direitos (Mozzicafreddo, 2000).

Ainda, as políticas públicas que são direcionadas pelos sistemas políticos, eleitos pelos cidadãos, não coincidem com suas escolhas. Cada vez mais tem aumentado a diferença entre aquilo que o cidadão escolhe e o que vê realizado pelo poder político. Este exercício limitado de cidadania deve-se ao facto da universalidade e homogeneidade dos direitos, que não diferencia as necessidades específicas e individuais. Mas são as escolhas pela contenção orçamental que limitam as ações dos estados, e também nas escolhas da forma como desenvolvem as políticas. Para assegurar a estabilidade governativa os governos procuram políticas de consenso e nem sempre as políticas escolhidas são as necessárias, resultando na gradual descrença do cidadão pelo poder político. A limitação do exercício dos direitos de cidadania tem o conseqüente desinteresse e afastamento dos cidadãos das relações com o ato eleitoral e da vida política. É necessário uma reformulação dos valores do contrato social, e devolver ao povo o poder de escolha, pois os indivíduos legitimaram os governos para obterem benefícios e garantirem a igualdade e equidade social. Como afirma T.H. Marshall, “a cidadania só plena se os direitos civis, sociais e políticos forem garantidos” (Marshall, 1950).

1.1.3. Caracterização do modelo estrutural do Estado- Providência

Inserido no contexto de uma lógica de constante redefinição do seu processo de formação, os desafios à reformulação do modelo do estado passam pela sua estruturação e num processo de interdependência, de forma a dar resposta às exigências que o crescimento da complexidade social e económica vai assim estruturando o modelo político do Estado-Providência. As funções de regulação e modelo contratual de ação são a base da consolidação institucional da estrutura deste modelo. Assim o seu quadro normativo, é um processo de regulação e interdependência dos diferentes sistemas sociais, que de forma alguma são consensuais e por vezes, são até conflituantes (Mozzicafreddo, 2000). O modelo contratual dá-nos a conhecer a política no seu conjunto, e como as relações entre os sistemas se interligam e interagem. Este sistema de interdependências é fonte de conflito e interesses, pois as normas contratualizadas resultam conseqüências políticas e de diferentes processos de negociação, que estão na base da forma como a sociedade e a economia se organizam (Mozzicafreddo, 2000). Assim, tal como a estrutura do quadro normativo garante a tentativa da universalização das necessidades coletivas, a estrutura política deverá assegurar a garantia do exercício dos direitos de cidadania, diminuído a

incerteza social, instituindo a igualdade de oportunidades, garantindo um patamar mínimo de rendimentos, independentemente dos resultados do mercado. Mercado que deverá ser regulado, como já foi referido atrás, *internalizando as externalidade* (Santos, 2010) de forma a crescer competitivamente e com uma orientação adequada quer ao crescimento económico, quer ao aumento de competitividades económica e empresarial. O Estado-Providência tem tendência para se expandir como entidade reguladora e dinamizadora na economia e sociedade.

1.1.4. Crescimento do estado como desafio à integração social e sistémica

Atualmente a reflexão sobre o papel do Estado, é fundamental para compreender por que razão cresce, qual o alcance da sua intervenção e também qual a reformulação do seu modelo de atuação. Se deve transformar, nomeadamente pela razão dos seus custos fiscais e orçamentais, ou ainda, pelo cumprimento de normas seletivas de carácter social que nem sempre são do agrado de toda a sociedade. É o estado que tem contribuído para estruturar as relações de poder dentro da sociedade política (Mozzicafreddo, 2000), melhorando as condições de vida e o acesso aos bens materiais das populações, num primeira fase de integração. Numa segunda, a despesa pública é fundamentada na complexidade crescente do sistema, como nas suas funções de administração e regulação, nas novas exigências dos cidadãos, garantindo novos direitos. O envelhecimento progressivo da população devido ao aumento da esperança média de vida e à diminuição da taxa de natalidade, e conseqüente diminuição da população ativa, é um dos desafios mais importantes que o Estado-Providência terá que enfrentar, levando certamente à complexificação do funcionamento das administrações públicas.

Mas o crescente papel interventor do estado tem efeitos penalizadores pela crescente imposição dos impostos. Ainda a cativação de recursos públicos dos sectores da administração e do Estado (Mozzicafreddo, 2000), por pessoas ou grupos de interesse, aumenta a sua despesa. As determinações políticas dos governos são legitimadas pela sua autoridade, no entanto podem por vezes, ir além do âmbito das instituições do estado, pois existem *“grupos de pressão que por interesses particulares comuns se associam numa ação coletiva destinada a obter do estado vantagens específicas para os seus membros”* (Santos, 2010, pag-193). Os interesses políticos na ocupação dos lugares de administração direta ou indireta do estado, para apropriação e usufruto daquilo que são bens públicos. A redefinição das políticas socioeconómicas que o processo de concertação social desempenha é outra das preocupações que se inscrevem no atual momento de reflexão política, pois tem trazido grandes disfuncionalidades ao sistema (Mozzicafreddo, 2000). A redefinição do papel do estado e para que este não perca o seu carácter integrador, deverá

ser feita numa lógica de acordos entre partidos políticos, grupos sociais, organizações económicas, e todos os grupos de interesse que sejam atores e que orientem o papel do estado, e da administração, de acordo com uma lógica de cidadania e de interesse da sociedade em geral.

1.2. Perspetivas de reforma na Administração Pública.

Durante décadas considerou-se que a administração pública, apostava no bem comum de forma desinteressada e universalista, enquanto as organizações privadas faziam a gestão dos seus interesses em oposição ao interesse coletivo (Mozzicafreddo, 2001). Todavia hoje em dia, nem a administração pública encara só o interesse coletivo, nem o sector privado prossegue apenas o seu interesse sem manifestar qualquer preocupação com o bem comum (Mozzicafreddo, 2001). A linha que separa o interesse público e privado deixou de ser evidente, em virtude de um conjunto de fatores, de mudança sociais, económicas bem como profissionais. Também a própria definição de bem comum e interesse geral, passou a ter um determinado contexto político, onde os direitos e expectativas dos cidadãos são cada vez mais importantes (Mozzicafreddo, 2001). As organizações públicas procuram perceber que tipos de organização são, perante as mudanças tecnológicas e de uma necessidade de melhorar a produtividade de forma a responder às exigências, aumentando a qualidade dos serviços prestados sem perder de vista a noção de justiça e igual tratamento, entre os cidadãos (Mozzicafreddo, 2001). As reformas das administrações públicas têm um contexto histórico, social e político mas também técnico e comportamental, intencionalmente projetadas para promover a mudança (Mozzicafreddo, 2001, Araújo, 2000). E foi a globalização económica, processo mundial que aproximou os países, bem como as suas economias e cultura, que veio reorientar as políticas dos estados na procura de melhor utilização dos recursos públicos (Araújo, 2000) A globalização é contudo uma expansão capitalista, uma dinâmica de mercados com vista à expansão contínua e que tem-se se revelado de certo modo até *selvagem*. Burocrática ou *managerial*, a administração pública não se adaptou a tempo às regras da economia mundializada e ao processo de globalização ainda em curso (Gioque, 2003). Por outro lado o capitalismo constitui a base económica mais racional para a existência de uma administração pública burocrática, pois do ponto de vista fiscal, fornece-lhe os recursos monetários (Weber, (1971).

1.2.1. . A administração pública, características e funcionalidades

Estado Ocidentais, a partir da década de 70 tem em comum as razões da reformulação do seu papel funcional. (Mozzicafreddo, 2001). Se o período entre 1960 e 1980, caracterizou-se pela expansão do Estado-Providência, para a qual contribuiu uma economia mundial e em ascensão, já em 1979 e a seguir à crise económica provocada pelo choque petrolífero, bem

como à internacionalização das economias, a Europa e nos EUA foram confrontados com severas pressões sobre os recursos, nomeadamente sobre os recursos públicos, colocando em causa o papel do Estado-Providência (Araújo, 2000). A influência das ideias neoliberais, com a *Teoria da Public Choice*, introduziu na agenda da reforma de alguns estados, uma lógica da gestão privada (Araújo, 2000). O surgimento da abordagem *managerial*, e do movimento *New Public Management*, deu-se com a ascendência ao poder dos republicanos nos Estado Unidos e em Inglaterra do partido conservador. Os problemas financeiros eram comuns a todos os estados europeus, e rapidamente se espalhou a ideia de reforma, onde a preocupação nos anos 80 foi reduzir o papel do estado e remeter para o sector privado o fornecimento dos serviços públicos (Araújo, 2000). O inevitável recuo do estado foi justificado pelas suas responsabilidades desajustadas e obsoletas, (i) o peso da despesa do estado motivado pelo aumento das suas funções sociais, que nem sempre este, as cumpria, impedindo até o desenvolvimento da liberdade individual, (Araújo, 2000; Mozzicafreddo, 2001); (ii) Com as grandes alterações económicas a necessidade de regular e normalizar a atividade económica, muitas vezes limitou a máquina do estado e que até aprofundou as diferenças sociais; (iii) o aumento das exigências do cidadão exigindo por parte do estado novas formas de regulação; (iv) por último as novas tendências de transformação da administração para se tornar menos centralizada e mais equitativa, por forma a ser mais flexível e transparente (Mozzicafreddo, 2001).

Numa primeira linha de reforma da administração pública assente num modelo de economia de mercado, descentralizada (Pitshas, 2007) e de forma a reduzir a dimensão do sector público Mozzicafreddo (2001), fala em dois níveis de reforma, *macro* e *micro*. Ao *nível macro* são introduzidas linhas de gestão oriundas da gestão privada, como perspectivas de empreendedorismo e de lógica de mercado, numa lógica de liberalização e privatização de atividades económicas e sociais do sector público, e na tentativa da separação da esfera política da esfera da administração, através da criação de *agências autónomas de gestão* (Mozzicafreddo, 2001; Pitshas, 2007). Com estas agências, pretende-se elevar a melhoria e a qualidade dos serviços, mostrando uma nova partilha das responsabilidades entre o estado e a economia (Pitshas, 2007). Numa estratégia totalmente inspirada na gestão privada a administração central limita-se a dar as linhas de orientação e define as tarefas os resultados e os objetivos (Mozzicafreddo, 2001), uma separação entre a estratégia e a operacionalização (Giauque, 2007). Ao *nível micro*, o funcionamento do próprio sistema e da forma como se organiza, e na sua relação com o exterior (Mozzicafreddo, 2001). Aqui foi privilegiada a relação com o cidadão, ou seja a gestão dos serviços passa a entender o cidadão não como utente mas sim como cliente tal como na gestão privada. A eficiência e a eficácia da utilização dos recursos públicos devem estar ao serviço da satisfação do utente,

(Mozzicafreddo, 2001; Giauque, 2007). Com as alterações no estatuto profissional do funcionário público, com racionalização dos recursos, alocação do orçamento para contratualizar objetivos, valorização da performance dos funcionários (Giauque, 2007); sempre para descentralizar e emagrecer a máquina burocrática (Giauque, 2007).

As técnicas da gestão têm vindo a ser introduzidas, aumentando a responsabilidades pelas decisões relativamente ao cliente ou ao utente. Ora os constrangimentos provocados pelo excesso de regulamentação e processos normativos, dão lugar ao aumento do poder de decisão do cidadão, um processo que visa autonomizar o cidadão dando-lhe maior liberdade de ação (Pitschas, 2001). A introdução da competição entre serviços, o encorajamento à criação de parcerias público-privadas, as aprendizagem de liderança e identificação com a organização, são estes os princípios gestionários, introduzidos de formas diferentes e em momentos diferenciados nos diversos estados da Europa Ocidental (Giauque, 2007).

1.2.2. A estrutura e as disfuncionalidades na Europa e em Portugal

Como vimos, os países europeus têm introduzido medidas que são oriundas de perspetivas e opções na sua maioria numa lógica gestionária, voltadas para a satisfação do cliente ou utentes, com o objetivo de descentralizar e desburocratizar. A introdução destas reformas resultaram quer de fatores externos quer de fatores inerentes à própria administração. A estrutura organizativa da administração pública reúne um conjunto de particularidades e características, que são os principais fatores para as disfuncionalidades. A *gestão* e os procedimentos, bem como o poder e a *organização*, estão na base da justificação da limitada eficácia e eficiência do sector público (Mozzicafreddo, 2001). No que respeita à gestão e aos procedimentos, a decisão é fragmentada e por vezes sobreposta (Mozzicafreddo, 2001). O aumento das funções administrativas e das exigências técnicas tornou o poder de decisão complexo e descoordenado por excesso de normas e sobreposição de procedimentos, tornado a organização burocratizada e pouco eficiente. O carácter legal das organizações deve responder às necessidades de todos e são para todos. A parcialidade dos atos a redundância dos serviços, o incumprimento de prazos a subversão da lei, está na base da desconfiança e descrédito dos cidadãos (Mozzicafreddo, 2001). Também, a legitimação legal, democrática tem impacto na maneira como os organismo públicos se gerem (Giauque, 2007), para além da especialização funcional dos agentes do aumento das qualificações do serviço e hierarquias com competência de decisão, as regras e os procedimentos devem ser legalizados para garantir a imparcialidade admirativa (Mozzicafreddo, 2001, Giauque, 2007). A intervenção do Estado cada vez mais alargada foi um resultado da contínua expansão dos direitos de cidadania, as disfuncionalidades dos

sistemas da Administração Pública, por outro foi traduzida no corporativismo e opacidade dos processos administrativos, quer no que respeita à constante falta de rigor orçamental, como também a falta de imparcialidade dos atores administrativos (Mozzicafreddo, 2001).

Em Portugal, administração afigura-se com características muito idênticas aos outros estados do contexto europeu. Tal como nos outros estados da Europa, tem as suas características próprias, de acordo com o seu contexto geopolítico, cultural e económico. Assim a constante mudança dos elementos de decisão pela constante rotatividade, sob o pretexto de garantir que os cargos de alta direção são de “confiança política”, não permite que haja uma cultura organizacional com maturidade capaz de enraizar boas políticas (Mintzberg, 1995). Outra grande dificuldade é a constante aplicação de processos normativos, não permitindo a flexibilidade para a adequação das decisões às necessidades, revelando por vezes subjetividade na decisão (Mozzicafreddo, 2001). A insuficiente burocracia, no sentido weberiano, ou seja não é profissional, é arbitrária, não especializada sem que os serviços sejam qualificados. Uma administração burocrática é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica, de um tipo mais racional, e indispensável para um atendimento em massa (Weber, 1971).

Politicamente a administração é menos autónoma e livre, pois os serviços não podem desenvolver estratégias autónomas e independentes de acordo com a necessidade de produção, têm as suas decisões presas a decisões políticas e regulamentares (Guiaque, 2007). O carácter político das organizações públicas implica uma análise profunda das dimensões de poder, dos seus atores e suas redes, das suas lutas internas e externas (Guioque, 2007). Parece importante referenciar o facto de que todas as reformas não envolveram os próprios agentes e funcionários da administração. Se as mudanças são um processo natural, as reformas são induzidas originando até resistências internas e externas (Araújo, 2000). Estas orientações gestionárias foram impostas e não negociadas. Seria limitado pensar que as disfuncionalidades da administração pública se limitam à ausência de uma lógica de mercado para além do mais, melhorar o desempenho dos agentes não é compatível com o poupar dinheiro (Mozzicafreddo, 2001). Há que garantir qualificações adequadas às suas funções, motivação através da remuneração. Só o Estado pode garantir as condições necessárias para o desenvolvimento e qualificação da administração pública, proporcionando assim realizações pessoais e de grupo (Corte-Real, 1991), e só uma formação profissional e contínua poderá garantir capacidade técnica e de mudança. Hoje, os postos de trabalho são obsoletos, não acompanharam os avanços tecnológicos e estes ainda são reféns de pouca capacidade de autonomia de decisão. As reformas não integraram os principais atores, que são os agentes, não houve participação e a negociação quando houve foi limitada. O recrutamento dos agentes públicos é feito com base numa

rede de conhecimentos e de clientela associada ao poder político e à troca de favores, não com base em competências técnicas e desempenho profissional adequados ao posto de trabalho, não permitindo que haja uma avaliação dos agentes objetiva e imparcial. A ausência de organismos que não sabem combinar o incentivo e a recompensa, a autonomia e sanção está na base do que possibilita um comportam e uma “*cultura de individualismo e oportunismos institucional*” (Mozzicafreddo, 2001: pag-17), limitam ainda a eficiência dos serviços, a fiscalização e a observância dos processos normativos (Mozzicafreddo, 2001). O sistema político está no centro da reforma pública, pois com competências para a tomada de decisão e resolver conflitos com vínculo legal, é importante ser modernizado desde da forma como se estrutura, até aos procedimentos em torno dos objetivos da sociedade e do Estado (Mozzicafreddo, 2010). O seu carácter cultural particular, dos organismos públicos de uma cultura vinculada às especificidades da missão pública, onde os princípios e valores públicos associados e por último um valor privado também, que não se podem desassociar, reside na dificuldade de comparar o público com o privado (Giauque, 2007). Em suma, os sistemas políticos de que depende a decisão, deverão ser também eles objeto de reforma.

1.2.2.1. Administração pública – Uma reforma convergente

A reforma é fundamental nas sociedades modernas, política e institucional reveste-se de um grau de complexidade elevada, onde a modernidade deverá garantir que uma boa gestão dos recursos públicos e uma distribuição da riqueza de forma equitativa, garantindo os direitos de cidadania (Mozzicafreddo, 2001). No entanto a reforma nos diversos contextos europeus assume características muito diversas, estas estão de acordo com história económica e social e por sua vez de acordo com as características próprias das suas administrações. A gestão dos recursos públicos deve ser fundamentada na lei para assim se legitimar (*Pitshas, 2007*). Também cada país tem molduras legislativas e constitucionais próprias, de acordo com as suas características culturais, cada país teve formas diferenciadas de encontrar formas de organizar, intervir ou regular quer o sector público quer o sector privado. Afigura-se então dois tipos de reforma, uma já referenciada baseada numa lógica de mercado, e oriunda da gestão das organizações privadas o *New Public Manegament*, outra a *Nova Administração Pública* assente nas transformações da gestão profissional, e numa lógica *Neo-Weberiana*, ambas convergentes e com um propósito, a desburocratização e reorganização das administrações e sua necessária modernização (Mozzicafreddo, 2001)

A corrente *New Public Mangement* tem uma lógica empresarial, pretendem atingir graus elevados de eficácia e de economia de custos colectivos para as administrações públicas. Também a *Nova Administração Pública* pretende dar à administração pública uma

maior sensibilidade às mudanças sociais, apostando na profissionalização e no valor do serviço público, onde devem existir “*regras e instituições que atribuam os direitos e deveres fundamentais e determinem a justa repartição das vantagens resultantes da cooperação Estado e Sociedade*” (Pitshas, 2007, pag-61), e assim se desenvolve o serviço público. Para ter como principal fim regular e regulamentar a justa repartição dos recursos, que na realidade são os direitos fundamentais de Estado. A garantia de uma justa repartição dos recursos e o igual acesso a bens e serviços, o modelo burocrático é uma proposta para a ligação entre o primado do direito e do estado social à administração pública (Pitshas, 2007). Toda a organização pública é gerida e regulada por textos normativos, legitimando a ação do Estado. A “*new public management*” pode gerar maior eficiência na prestação de serviços, mas em primeiro lugar coloca os valores do mercado e não os valores sociais, não têm como primazia de valores a promoção da justiça e redistribuição (Pitshas, 2007). A economia não se pode sobrepor aos valores que são justificados pela lei. A gestão empresarial é incompatível com uma ordem jurídica baseada nos direitos e que é susceptível de promover e redistribuir de forma injusta e arbitrária.

Por outro lado, algumas das práticas gestionárias não se devem menosprezar, como já foi citado, a lógica gestionária trouxe um aumento de flexibilidade organizativa e também a concorrência entre serviços, bem como novos valores da gestão associados à gestão privada que em muito contribuíram para uma melhor reorganização do serviço público (Mozzicafreddo, 2001; Pitshas, 2007). Será pois, pertinente integrar os valores quer da gestão privada quer da gestão pública, tendo em conta a função do Estado-Providência e o seu carácter particular de uma cultura vinculada à especificidade que é a missão pública, onde os valores éticos de integridade e lealdade devem fazer parte do valor profissional (Guiaque, 2007). A modernização da administração pública deve ter em conta todos os atores, legitimando as suas decisões fundamentando-as na legalidade da norma. O cidadão, também ele ator, passou a estar associado à noção de cliente e para além de ser quem contribui para a existência do serviço público, passou a ser também parte interessada e que terá que ser envolvida em qualquer processo de reforma ou modernização, (Mozzicafreddo, 2001). De acordo com os vários tipos de funcionamento é muito importante compreender a sua influência nos comportamentos dos grupos socioprofissionais, nas relações económicas e na política social (Mozzicafreddo, 2000). Existiram sempre formas diferentes de intervenção dos estados mas a lei é a base de um sistema democrático (Mozzicafreddo, 2000). Através das leis estabelecidas, da normalização dos processos, regula-se o funcionamento das instituições, garantindo os direitos. As diferentes reformas dentro de um contexto democrático deverão regular a expansão dos direitos económicos, sociais e políticos de forma a garantir aumentar as capacidades de escolha e decisão quer da

sociedade num todo, quer do cidadão em particular, e só assim se dá o aprofundamento democrático (Mozzicafreddo, 2001).

1.3. A responsabilidade da Administração Pública, na promoção da Cidadania e Igualdade de Género.

Quanto maior é a diferenciação, maior é a necessidade do estado regular e assegurar a integração dos indivíduos (Mozzicafreddo, 2000), sendo que a capacidade de integrar os elementos numa sociedade está por sua vez ligada ao exercício dos direitos de cidadania (Flora e Alber, 1984). O princípio da igualdade de direitos e de oportunidades é condição essencial para o exercício destes direito, porem como iremos verificar é claramente substituído por preconceitos de natureza relacional, política e ideológica, com implicações práticas nas atitudes e comportamentos de discriminatórios sobre homens e mulheres, (Alexandre, 2010; Queirós, 2011).

1.3.1. A Igualdade de género e as relações sociais, as discriminações em função da identidade de género.

De que forma pode o pensamento comum ser de tal forma discriminatório e quais as implicações desse pensamento para a sociedade? Segundo Lúcia Amâncio, as mulheres apesar de serem o alvo das grandes discriminações que aqui se vão abordar, são as primeiras a ter uma ausência de consciência da sua situação objetiva (Amâncio, 1994). De facto, existe uma valorização muito diferente para a pessoa do sexo masculino e para a pessoa do sexo feminino. (Amâncio, 1994; Bourdieu, 1998). No entanto, e ao longo de décadas, persiste-se na naturalização destas diferenças, procurando-se fundamentos de ordem biológica, fundamentando a inferioridade feminina, aparentemente evidente. A divisão entre sexos parece natural, normal, mas esta naturalidade encerra em si mesma a limitação de uma assimetria com implicações até no direito à vida. Os estereótipos de género contribuem pois para a naturalização das formas de ser homem e de ser mulher. A nossa cultura constrói e reproduz atribuições, papéis e estereótipos de género às mulheres e aos homens, determinando diferentes *constructos* e representações, do sexo masculino e do sexo feminino, com elevadas repercussões em todos os domínios da vida. As representações, crenças, ideias e valores em torno do sexo biológico, resultando assim numa construção social do que é a *masculinidade* e do que é a *feminilidade*, (Amâncio, 1994; Bourdieu, 1998), construída e tendo por base, os papéis e funções que são atribuídos normalmente a homens e mulheres na vida pública e privada. Estes papéis e funções têm associadas valorizações sociais diferentes e generalizadas, originando estereótipos de género sobre o que os homens e as mulheres devem *ser* (traços de género) e *fazer* (papéis de género), papéis e traços estes que se encontram normalmente hierarquizados em termos

de valor. Estes papéis são também, internalizados através de todos os processos de socialização, desde do dia em que nascemos, e que começam por ter lugar no seio da família, (Amâncio, 1994). É através da socialização que mulheres e homens interiorizam as normas e expectativas sociais. As diferenças de género não são determinadas biologicamente mas sim geradas culturalmente, (Giddens, 2001). É que os discursos de produção de identidade que giram em torno de dicotomias hierarquizadas que estruturam o nosso pensamento, a nossa maneira de ver e conceptualizar o mundo e a maneira de nos vermos a nós próprios (Beleza, 2012). Muitos autores afirmam que a socialização de género não é um processo harmonioso, e que ignora as capacidades dos indivíduos para rejeitar ou modificar as expectativas em torno do sexo impostas socialmente, (Giddens, 2001). A constante identificação androcêntrica da humanidade, vem com a história, desde da forma como nos é contada até à sua ilustração, (Agacinski, 1999). Há uma cultura imposta, e de um modo geral o papel do homem tem valor superior ao papel da mulher. (Amâncio, 1994; Bordieu, 1998; Giddens, 2001; Alexandre, 2010). A mulher assume a responsabilidade da família e o homem a responsabilidade do seu sustento, esta divisão social do trabalho, levou homens e mulheres a assumirem posições desiguais em relação ao capital, ao poder, prestígio e riqueza. (Giddens, 2001). Também a utilização do tempo pelas mulheres é redutora. O tempo é dinheiro, (Taylor, 1884). É no acesso ao tempo, bem capital na lógica Taylorista, que é vedado às mulheres numa sociedade em que tudo se resume à produção com vista ao consumo de forma alienante. Sendo o objeto de mudança, a forma como utilizamos o tempo, uma vez que este tem tanto valor económico e por sua vez permite a aquisição de bens e serviços, parece evidente que a partilha é obrigatoriamente o fim de todas as desigualdades.

“A fecundidade não tem verdadeiramente lugar neste sistema de valores moderno. Não fabrica mercadorias nem faz aumentar recursos. Mais grave ainda: não revela “atividade”, e portanto não dá às mulheres qualquer experiência da liberdade: “Conceber, aleitar não são atividades, são funções naturais; não implicam um projeto; e por isso que a mulher não pode encontrar nelas motivo de uma afirmação ativa da sua existência; sofre passivamente o seu destino biológico”. Em, Sylviane Agacinski, (1999), *Política dos Sexos*

Mulheres e homens reproduzem estes constructos e estereótipos. As mulheres são claramente as que sofrem mais com as diversas discriminações e de forma reiterada. No entanto mulheres e homens integrados num sistema de valores, resistem às mudanças. É sabido que a construção dos estereótipos é resultante do sistema de valores dos indivíduos e que constituem uma ordem com significado para a realidade, que lhes permite orientarem-se e adaptarem-se. É precisamente a interdependência entre os estereótipos e o sistema de valores que faz com que homens e mulheres resistam a toda e qualquer mudança que seja

contrária a esses estereótipos, (Amâncio, 2001; Lippman, 1929). Mulheres e homens reproduzem e prolongam estes estereótipos de forma quase inconsciente,

Além das graves discriminações de que as mulheres são alvo, também os homens são claramente discriminados no espaço privado, nos seus comportamentos que se desviam do sistema de valores social e imposto pelos estereótipos que a todos e todas prejudicam. E também a partir dos anos noventa, se começa a debater a *naturalidade* da masculinidade, decorrente das transformações do lugar dos homens na vida pública e privada, (Wall, et al, 2010). Estes estudos vêm evidenciar as consequências negativas de uma estrutura económica e social patriarcal. Verifica-se que são as obrigações profissionais que impedem os homens de se realizar na vida familiar. As novas exigências colocadas aos homens colocam em causa até a definição hegemónica de masculinidade. (Wall, et al, 2010). O papel do homem “ganha-pão” e autoridade da família distancia-se nas sociedades contemporâneas. Para que homens e mulheres possam viver uma cidadania plena de direitos iguais é necessária uma mudança estrutural com vista à mudança de mentalidades, como vamos verificar a seguir esta é também tarefa fundamental do Estado.

1.3.2. Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação e a responsabilidade da Administração Pública.

A reformulação das relações internacionais trouxe alterações às administrações públicas no mundo. A sociedade de conhecimento e informação, permitiu a mobilidade global dos fatores de produção, bens, serviços, capitais, centros de poder, todos com relações de interdependência e que obrigam os estados a encontrar formas de adaptação constante, perante as constantes mudanças. O centro da economia de informação é baseado em tecnologia, onde os investimentos e capitais são movimentados numa sociedade em rede. Revelou-se necessário um Estado-Providência informacional onde a justiça a saúde a proteção coletiva do trabalho e toda a ação do estado terá que ser transparente (Castells e Himanen, 2007). As novas tecnologias poderão permitir introduzir aspetos inovadores às relações dos estados com os/as cidadãos/ãs. Com a globalização económica, social e cultural, estabeleceram-se laços intercontinentais sem precedentes, que moldaram as relações entre estes para sempre. Matérias como economia, ecologia e política social, deixaram de ser políticas internas para tornarem os estados interdependentes. A administração pública também se internacionalizou (Pitshas, 2007). As ligações entre os estados, tornaram possível que se fale num “espaço administrativo europeu”, bem como a “europeização do direito administrativo”. As organizações administrativas internacionais estão a desempenhar um papel fundamental no que respeita a cooperação administrativa entre Estados. A modernização do sector público e de governação não avançou a igual

velocidade nos diferentes estados europeus, e é fundamental que haja um mecanismo social e económico de coordenação, com a respetiva responsabilização dos Estados, claro está que debaixo do primado do direito, pois é fundamental um modelo de regulação adequado. Em geral a administração pública assenta nos princípios da cidadania, uma vez que esta representa também o/a cidadão/ã, com a emergência de estados neoliberais e da proliferação das políticas pró-mercado está-se a assistir à contínua diminuição do Estado-Providência e a dar-se lugar a políticas de mercado, nesse sentido não se pode “perder de vista” a categoria de cidadania que não é só matéria de direito e dever (Mozzicafreddo, 2001), mas sim a categoria que deve estruturar os estados democráticos onde há a garantia do exercício dos direitos civis, políticos e sociais.

As diferenças de desenvolvimento humano dentro dos países são tão acentuadas como entre os próprios países. Estas diferenças de desenvolvimento tem diversas razões, entidade de género, riqueza, localização geográfica, estas diferenças são um desperdício económico e são desestabilizadoras, quer social quer economicamente com fortes impactos nas economias dos estados. Já vimos que os Estados não se desenvolveram todos ao mesmo tempo, nem da mesma forma, o que permite compreender a variedade de Estados Europeus no que respeita às suas diferentes formas de regulação e graus de desenvolvimento, (Mozzicafreddo, 2001). Como vimos, os estereótipos associados quer a homens quer a mulheres tendem a fazer parecer natural a posição de uns e de outras. Todavia, a sociedade caracteriza-se por fortes desigualdades no trabalho, na vida familiar e doméstica, na participação política e em outras dimensões da sociedade.

As assimetrias persistentes, entre homens e mulheres em todo mundo, colocam em causa o desenvolvimento de todos e todas. Muito embora a igualdade de direitos das mulheres e dos homens esteja consagrada na Carta das Nações Unidas (ONU) de 1945 e se encontre proclamada desde a Declaração dos Direitos Humanos, aprovada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, em 1948 – onde se destaca a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), ratificada pela mesma instituição em 1979, esta declaração denuncia a continuação de situações discriminatórias vividas pelas mulheres impedindo-as de participar em igualdade de condições na vida social, económica, política, cívica e cultural - um longo e progressivo percurso de políticas internacionais, comunitárias e nacionais pautou os últimos decénios em matéria de promoção da igualdade de género. (Guerreiro, 2008). Tendo como referência os indicadores do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, (PNUD), de 2010 torna-se evidente que o acesso à educação, saúde, justiça, acesso ao trabalho e participação política, e conseqüentemente o acesso ao capital, é de longe muito inferior para as mulheres. Com efeito é também sobre as mulheres que recaem os cuidados

das crianças e dos adultos trabalho e a maior parte do trabalho doméstico. Este trabalho não é contabilizado nem é valorizado economicamente. As mulheres são produtoras de uma economia invisível aos olhos do mundo.

As Nações Unidas têm um papel fundamental para a definição e dignificação quer dos direitos das mulheres. E se é verdade que discriminação económica é reforçada pela discriminação social e política, a inversa também é verdadeira. O Direito é, em alguns países o poderoso fator de discriminação (Beleza, 2010). A adoção de um crescente número de países às suas determinações tem contribuído para a tornar visível a realidade da vida das mulheres no mundo, e para a promoção da melhoria das suas condições de vida. O Estado Português, está vinculado a apresentar relatórios periódicos ao Comité da CEDAW (Convenção para Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres), ao Conselho dos Direitos Humanos das Nações Unidas (UNRC) e ao Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC). As Conferências Mundiais da ONU sobre a situação das mulheres no mundo, reuniu nos últimos anos diferentes especialistas na discussão ativa e na elaboração de propostas concretas e a Conferência de Pequim, realizada em Setembro de 1995, contou com a participação de 189 estados. Daqui resultou a designada “Plataforma de Ação de Pequim”, reconhecida como um instrumento de referência mundial para a promoção da igualdade entre mulheres e homens. Com efeito, desde meados do século XX, os países mais avançados pautam-se por um novo contrato social de género, o qual confere a mulheres e a homens, nas várias esferas sociais, simetria de direitos, deveres e oportunidades. E da mesma forma que se legitima a presença feminina na esfera pública, houve uma crescente valorização do envolvimento dos homens na esfera privada, articulando umas e outros, de forma equilibrada, as várias dimensões da vida em sociedade, como sejam a família, o trabalho, o lazer, a prática política e a participação cívica e cultural. (Amâncio, Wall, 2007).

O Comité de Ministros do Conselho da Europa determina através da Recomendação n.º R (90) 4, aos Estados-membros, sobre a eliminação do Sexismo na Linguagem, de 21 de Fevereiro de 1990, que uma vez que estudos concluíram que a linguagem utilizada pela maioria dos Estado-membros está impregnada de sexismo, e faz prevalecer o masculino sobre o feminino, que oculta a existência das mulheres, que são a maioria da população, constituindo-se por isso, um entreve para o processo de instauração da igualdade entre mulheres. Assim, recomenda que os Estados-membros promovam a utilização de uma linguagem que reflita o princípio da igualdade entre as mulheres e os homens, recomendando que estes promovam a utilização de uma linguagem que reflita o princípio da igualdade entre homens e mulheres, incentivando à utilização de uma linguagem não sexista, recomendando e encorajando à utilização de uma linguagem isenta de sexismos

quer em textos jurídicos, quer na comunicação social, recentemente e no artigo 15º da Resolução de Conselho de Ministros nº 77/2010, de 11 de Outubro, esta faz alusão à aplicação de linguagem inclusiva aos atos normativos.

O Tratado de Amesterdão, em vigor desde de 1 de Maio de 1999, estabelece a promoção da igualdade entre homens e mulheres como uma “missão primordial da Comunidade”, definindo para o efeito novas áreas de ação comunitária transversais a todos os domínios da política da União e dos seus Estados-Membros. O projeto de Constituição, assinado em Roma em 29 de Outubro de 2004, assegura os mesmos princípios e refere além disso a igualdade e a não discriminação como valores da União Europeia. O Tratado de Lisboa, nas Disposições de Aplicação Geral, artigo 8º, consagra como objetivo da União, na realização de todas as suas ações, “eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre homens e mulheres”. Também a recente estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento — Europa 2020, de 2010, programa uma nova estratégia da União Europeia para o emprego, considera que um dos objetivos gerais das políticas de emprego deverá ser o de elevar para 75 % a taxa de emprego das mulheres e homens com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos até ao ano 2020. Nestas orientações estão claras o quanto é imprescindível, a adoção do *mainstreaming*¹ de género em todas as políticas públicas, as quais deverão encontrar a sua tradução nos programas nacionais de reforma elaborados por cada Estado membro.

A cidadania igualdade de género e a não discriminação, constituem princípios fundamentais definidos na da Constituição da República Portuguesa, sendo aí definida a sua promoção como uma das tarefas fundamentais do Estado, o que confere especiais responsabilidades à Administração Pública Portugal e através dos, IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011-2013, IV Plano Nacional para a Violência Doméstica, 2011-2013, II Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos, e do II Programa de Ação para a Eliminação da Mutilação Genital Feminina, planos que se encontram decorrer e são os sucessores de planos anteriores, e o mais recente, o Plano Nacional de Ação para Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das

¹ O *mainstreaming* de género é a abordagem integrada da igualdade de género, consiste na (re)organização, na melhoria, no desenvolvimento e na avaliação dos processos de implementação de políticas, por forma a que a perspetiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases – desde o diagnóstico à implementação, controlo e avaliação - tendo em conta os seus efeitos nas situações respetivas de homens e mulheres Nesta ótica, de acordo com a Comunicação da Comissão Europeia o *gender mainstreaming* traduz-se em “integrar a Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres no conjunto das políticas e das ações comunitárias”.

Nações Unidas n.º 1325 (2000), adotada em 31 de Outubro de 2000, integrar as medidas fundamentais para que a dimensão de género seja transversal a toda a sociedade, eliminar todas as formas de discriminação com base no género, para que assim haja uma representação equilibrada de homens e mulheres em todas as esferas e tomada de decisão, na conciliação trabalho família, e no combate às assimetrias salariais. Também a violência doméstica em grande maioria praticada contra as mulheres, continua a ser um flagelo nacional, com consequências para a saúde pública e com custos avultados para o estado Português.

Assim, a Igualdade entre homens e mulheres é um princípio constitucionalmente consagrado, é um valor comum, cabendo ao Estado e à Administração Pública implementar políticas de modo a garanti-lo. É dentro da Administração Pública, que deve existir a compreensão teórica de um sistema discriminatório que implica portanto a observação das práticas jurídicas, sociais, económicas, políticas, culturais que permitem e até incentivam uma sistémica *desvalorização* das pessoas do sexo feminino, (Beleza, 2010). A modernização do Estado desenvolveu-se de diversas formas, sendo a sua fonte de legitimidade a norma, bem como estruturou as suas funções sociais, económicas e políticas, (Mozzicafreddo, 2001). A discriminação das mulheres no mundo do trabalho resulta de fatores sociais externos, onde se assenta na lógica de uma avaliação do desempenho profissional com base na sua capacidade de reprodução e das suas características de personalidade que resultam, nada mas nada menos, que uma construção social por vezes injusta e imposta por uma sociedade de constructos de discriminação, (Amâncio, 1994).

O objetivo da Integração da dimensão da igualdade de género na Administração Pública Central como requisito de boa governação é da responsabilidade da desta, para assim garantir esse e outros princípios para que homens e mulheres possam viver todas as áreas da vida em plenitude. As reformas da administração pública surgem como forma dos Estados darem resposta às diferentes necessidades que foram surgindo de forma a garantir a igual distribuição de recursos, (Mozzicafreddo, 2001). Os mecanismos de promoção para a Igualdade entre homens e mulheres têm vindo a aumentar o seu âmbito, em virtude de estarem associados a um crescimento económico e social sustentável e capaz de garantir um futuro em qualidade para todas as pessoas.

1.3.3. O Mainstreaming de género no Estado e na Administração Pública

Para que a perspectiva de género seja incorporada em todas as políticas ao nível nacional, em primeiro lugar, será necessário que todas as pessoas com cargos de decisão possam compreender a premência da necessidade. É necessário compreender que a cidadania é um estatuto que garante a igualdade de direitos entre homens e mulheres para tal há que

adotar medidas de caráter estrutural, macro e micro. Percorrendo desde as formas de atuação do estado, no garante das suas funções políticas, económicas e sociais, até ao desenvolvimento das organizações públicas e ao desenvolvimento dos indivíduos. Na redefinição das políticas, que nem sempre consideraram a visão deste segmento que é mais de metade da humanidade, as mulheres. É necessário que haja mudanças de mentalidade, dos comportamentos baseados numa cultura hierarquizante e segregadora.

1.3.3.1. Nas funções Políticas

Num contexto de atuação do estado para o aprofundamento da *democracia* há que criar mecanismo capazes de garantir a igualdade política, proteger a liberdade individual e defender os interesses comuns de homens e mulheres permitindo assim um desenvolvimento coletivo em harmonia com o interesse e as necessidades de todos e todas, (Mozzicafreddo, 2001). A Constituição da República Portuguesa, de 2 Abril de 1976 (CRP) proíbe, no art.13.º, o tratamento discriminatório em razão do sexo.

Como se disse os mecanismos partidários que funcionam, numa lógica de conquista do poder, requerem do estado a atenção para redefinir as suas funções, nomeadamente a forma como se estruturam e organizam. Em Portugal tem-se vindo a criar mecanismos legais capazes de suprimir desigualdades, no acesso à vida política. O acesso à participação ao direito da cidadania política é fundamental para que se possa refletir nas decisões tomadas. Assim, introduziram-se medidas de ação positiva que há muitas décadas que são utilizadas para a ver representados grupos, como os jovens. As cotas são um mecanismo de ação positiva², que permitem alcançar um pluralismo de ideias e de perspetivas, (Santos, 2010).³ A Lei da Paridade de 2009, teve como objetivo a partilha de poder político, embora seja uma medida com alguma controvérsia, os estudos demonstraram já, que esta lei tem alterado favoravelmente o lugar das mulheres no sistema político, (Santos, 2010).

² As medidas de ação específica ou positiva, que respeitam a “medidas destinadas a um grupo específico, com as quais se pretende eliminar e prevenir a discriminação ou compensar as desvantagens decorrentes de atitudes, comportamentos e estruturas existentes” (CE, 1998).

³ “O termo de «ação positiva» (*affirma action*) surgiu no Estados Unidos em 1935, na Lei de Wagner, relativamente ao mundo do trabalho. No contexto dos direitos cívicos a ação positiva foi concebida pelo governo Kennedy em 1961, tendo sido implementada pela primeira vez, pelo Presidente Johnson, para combater a discriminação com base na «raça», cor, religião e nacionalidade. Em 1967, foi corrigida e generalizada às mulheres.” In “*Défice de cidadania à paridade*”, Maria Helena Santos, (2011).

A consolidação das normas constitucionais e princípio de atuação do Estado-Providência, têm como objetivo acesso universal aos rendimentos, (Mozzicafreddo, 2001). Também vimos que existem tensões entre os direitos políticos e os direitos sociais resultantes do conflito de interesses entre quem beneficia e quem contribui, (Mozzicafreddo, 2001). São as contribuições fiscais que garantem os direitos sociais e em Portugal, como nos restantes Estado-providência, estas contribuições incidem sobre a atividade profissional. É sobre as mulheres que recaem os cuidados dos descendentes e ascendentes e a maior parte do trabalho doméstico, que não é contabilizado nem é valorizado economicamente. As mulheres são produtoras de uma economia invisível aos olhos do mundo. Cabe ao estado garantir que esta produção de riqueza, seja contabilizada, valorizada economicamente. Também os direitos associativos e no que respeita à concertação social há que repensar novas formas de intervenção do papel das mulheres, pois sabe-se que estas não têm tanto tempo disponível, nem estão tão formadas para a intervenção pública, e por isso têm menor capacidade de intervenção nas decisões aqui formuladas.

1.3.3.2. A Função Económica

Com o desenvolvimento económico e do mercado, desenvolveu-se o Estado-Providência (Mozzicafreddo, 2001). O mercado por vezes revelou-se incapaz dar garantias sociais, gerando externalidades negativas, e a distribuição dos recursos e o acesso aos bens materiais não foi igual para todos os indivíduos. O trabalho não pago, como já foi dito é essencialmente assegurado por mulheres. Antes de 1974, existiram proibições explícitas de acesso a certas profissões e hábitos de vida política e profissional que na prática vedaram certos trabalhos ou empregos ou profissões e carreiras às mulheres, (Beleza, 2010). As práticas de *segregação setorial*⁴ são reflexas disso, ainda nos dias de hoje. Também as falhas do mercado são o fundamento da intervenção do Estado. Em sede de concertação social, incentivo à criação de emprego, na atribuição de crédito bancário. No seu domínio de atuação têm como objetivo permitir o igual acesso aos recursos disponíveis, garantido a igualdade de oportunidade entre mulheres e homens.

⁴ *Segregação sectorial* - as mulheres continuam a exercer profissões em áreas que em grande parte representam uma extensão das suas tradicionais competências, desenvolvidas em contexto doméstico. São áreas como as da educação, da saúde, dos serviços interpessoais, que agregam volume significativo da força de trabalho feminina, em profissões de onde os homens se afastam tendencialmente, na razão inversa da presença de mulheres, (CITE, 2010).

1.3.3.3. Nas Funções Sociais.

Mais regulador ou mais interventor, este foi-se aprofundando de acordo com o capital disponível. As suas formas de adequação às necessidades económicas e sociais ou políticas, têm que ser repensadas por forma a dar resposta às necessidades de homens e mulheres. Se por um lado as mulheres requerem uma especial atenção das funções redistributivas do Estado uma vez que trabalham em médias mais três horas por dias que os homens, em que parte deste tempo é ocupado com um trabalho doméstico não remunerado, (CITE: 2011), não visível, levando por consequência ao seu afastamento do capital económico, ao afastamento da vida política, também deverão ser criados incentivos para aumentar a partilha de tarefas no domínio privado.

1.3.3.4. Nas funções da Administração Pública

Na própria estrutura e dinâmica dos organismos públicos, que em muito dependem da cultura onde estes estão inseridos e que é muito diferente de país para país. A forma como se estruturam, como se relacionam com o exterior, como se funcionam internamente, como se inovam, é importante para compreender de que forma e como se devem reformar. Para isso há que estudá-las, para compreender as suas disfuncionalidades. Pretendeu-se até aqui compreender a razão por que muitas promovem culturas que discriminam umas e outros. Cada indivíduo, tem pertenças individuais, ou de grupo, culturais muito diferentes, sendo portador de uma programação mental diferente, que se reflete no todo e que correspondente a níveis culturais diferentes, (Hofstede, 1991).

Na Administração Pública portuguesa existe uma multiplicidade de organismos, com comportamentos e dinâmicas organizacionais muito diferentes, no entanto a taxa de feminização da Administração Pública de 72,3% de representação feminina, (DGAEP, 2011), as discriminações, persistem, desde da sub-representação das mulheres nos escalões mais elevados, até à fraca representação em determinados setores, (Rato, et al, 2007). Muitas das reformas encontraram barreiras, quer internas, quer externas, às organizações, gerando algumas disfuncionalidades.

Estudos demonstram que é possível compreender as razões das dificuldades que as mulheres se deparam todos os dias. Já em 1990, Rosabeth Moss Kanter, analisou os diferentes comportamentos de homens e mulheres nas organizações. Nas organizações as estruturas de poder são determinadas quer por características formais quer por redes informais de favores. Kanter, concluiu que nos circuitos informais de rede de trabalho e de confiança, os homens tendem a ignorar as mulheres, favorecendo-se uns aos outros.

Constatou ainda que as poucas mulheres que ascendem nas organizações a cargos de decisão, trabalharam o dobro do que os homens, e que o facto de atingirem um lugar de topo reflete apenas um gesto simbólico de falsa inclusão a que designou de *Token*, (Kanter, 1977). A discriminação (indireta) constante levanta a questão de que forma os organismos devem implementar as suas práticas com vista a ver cada vez menos refletida as formas de discriminação que são intrínsecas aos comportamentos individuais, (Ferreira, 2000). Há muito que as mulheres têm consciência das dificuldades em conseguir ascender a lugares de decisão. Na economia o *Glass Ceiling*⁵, é a metáfora aplicada às barreiras existentes para as mulheres. O teto de vidro, (*Glass Ceiling*), refere-se à barreira invisível, que impede as mulheres de subir o degrau superior da escada corporativa, independentemente das suas qualificações e esforço.

As correntes de reforma, quer na lógica da gestão privada, quer na lógica da gestão *weberiana*, trouxeram bons contributos para a nova forma de organização do sector. A *Nova Administração Pública*, pretende dar à Administração Pública uma maior sensibilidade às questões sociais, (Pitshas, 2007, pag-61), nas estratégias de reforma não se pode ignorar a perspectiva de género, (Alexandre, 2010; Queirós, 2010), pois estas questões já não são só sociais, mas têm impactos no crescimento económico e na competitividade dos países. O aumento de flexibilidade, da lógica gestionária tem de ter em conta a vida privada de homens e mulheres. Ainda a precarização das formas de emprego público, que está a acontecer no presente, afeta maioritariamente as mulheres uma vez que os cortes orçamentais estão direcionados aos sectores de atividade maioritariamente femininos, como a educação, saúde e proteção social. As grandes transformações ao longo dos séculos, a mundialização dos mercados e o declínio do Estado-Providência marcam a nossa época (Gomes, 2007). Muitas das reformas administrativas, foram baseadas no emagrecimento dos estados, nas dinâmicas dos mercados e em políticas de avaliação do desempenho (Rosenbloom, 2007). As democracias contemporâneas têm contornos específicos e a necessidades de reformas capazes de garantir os direitos de cidadania, através de mecanismos, para assim garantir igual capacidade de participação democrática (Mozzicafreddo, 2000). Na estrutura das organizações poder-se-á reformular as suas dinâmicas, desde recrutamento e seleção, à formação, progressão na carreira, acesso a funções de chefia aos diversos níveis, incluindo os dirigentes de topo, sistemas de avaliação de desempenho. Ainda os sistemas de remunerações; regimes de trabalho e vínculos contratuais, políticas de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

⁵ Termo utilizado pela primeira vez em 1984, por *Gary Bryyant*, ex-editora da revista *Working Woman*, quando se mudou para ser editora da revista *Family Circle*, para explicar a dificuldade que as mulheres tinham sem atingir lugares de topo na área dos media nos EUA.

Os estudos existentes revelam que o desenvolvimento de serviços de apoio às famílias é fator importante na dinamização económica e de criação de emprego (Guerreiro, 2007). Num período conturbado e de mudanças estruturais, para o estado é fundamental apostar em políticas que sejam capazes de promover a equidade e tanto melhor se essas políticas dinamizarem a economia. A *transversalização*, palavra recentemente adotada para designar em português o *Maistsreaming*, dos princípios da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens em todos os domínios, será melhor concretizada através da implementação de planos de ação, com objetivos mensuráveis. (Guerreiro, 2007). Ainda e num contexto de orientações políticas públicas e legislativas, internacionais, europeias e nacionais, nas quais se estabelecem princípios, normas e documentos de orientação política para a Igualdade entre homens e mulheres. Também o desenvolvimento e avaliação das políticas públicas, poderão trazer novas perspetivas e novos desafios, desenhando-se assim novas tendências na estrutura quer do mercado quer da sociedade, numa lógica nova, onde sejam contempladas as necessidades de homens e mulheres.

Em jeito de conclusão podemos dizer que as desigualdades entre homens e mulheres são universais e transversais, (Alexandre 2010). Essas desigualdades estão presentes em todos os domínios da vida, privada e pública. A hierarquização social, onde o valor do *constructo feminino* é inferior ao valor do constructo masculino, acarretou diferenças práticas no acesso ao capital e tem implicações práticas no desenvolvimento económico e social das populações. A promoção para a igualdade entre homens e mulheres há muito que foi reconhecida como um dever fundamental do Estado e das Administrações Públicas. Há que reconsiderar diagnósticos que integrem a perspetiva de género, há que recriar políticas capazes de alterar as estruturas e dinâmicas organizacionais da Administração Pública, central, regional e local, direta ou indireta. Só um aprofundamento da cidadania e dos direitos de cidadania pode contribuir para o crescimento do Estado-Providência, (Mozzicafreddo, 2001).

CAPITULO II RESPONSABILIDADES DOS HOMENS E MULHERES DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA – DIAGNÓSTICO

As/os dirigentes de nível superior de 1º e 2º grau e intermédio de 3º e 4º grau, da administração pública portuguesa, têm especiais responsabilidades e um papel fundamental na promoção da Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação. As suas decisões enquadram-se, e dão corpo, às orientações normativas e programáticas neste domínio e são determinantes para a definição, implementação e avaliação, de estratégias e políticas. São portanto, atores fundamentais no que respeita à alteração de estruturas, ações, normas e valores que conduzam à promoção destas políticas. A Administração Pública Portuguesa assume um conjunto de obrigações que resultam quer de compromissos internacionais, o e mais recente, o Plano Nacional de Ação para Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 (2000), adotada em 31 de Outubro de 2000, e como também já referimos, os Planos Nacionais Para a Igualdade, em vigência encontram-se o IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011-2013, IV Plano Nacional para a Violência Doméstica, 2011-2013, II Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos, e do II Programa de Ação para a Eliminação da Mutilação Genital Feminina, planos que se encontram decorrer e são os sucessores de planos anteriores.

Assim, é necessário diagnosticar e compreender quais os fatores que podem facilitar ou limitar a capacidade de atuação da Administração Pública portuguesa relativamente à promoção das políticas públicas de Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação, por isso este diagnóstico foi construído sobretudo tendo em conta o estudo realizado no âmbito da dissertação de Mestrado de Helena Alexandre em 2010, que teve por base as atitudes de dirigentes da administração pública central portuguesa, relativamente ao nível de conhecimento que estes e estas detinham sobre as medidas e estratégias em vigor, este estudo evidencia ainda, qual o valor que os/as dirigentes conferiam às problemáticas da igualdade, bem como às suas práticas e estratégias assumidas nas esferas públicas e privadas, e procurou compreender até que ponto, este grupo, poderia ser fator chave para a promoção das políticas de igualdade entre homens e mulheres, (Alexandre, 2010).

Ainda, recorreu-se a indicadores do Sistema de Indicadores da Organização do Estado, (SIOE), que é gerido pela Direção Geral da Administração e Emprego Público, (DGEP), aos Indicadores de 2010 sobre a situação de mulheres e homens no trabalho, emprego e vida familiar do Instituto Nacional de Estatística, publicados pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, (CITE), também foi considerado o estudo efetuado em 2007, pelo Instituto Nacional da Administração Pública, que teve como objetivo nuclear estudar a igualdade/desigualdade de género na Administração Pública Central Portuguesa

onde foram aferidas e caracterizadas as assimetrias entre as/os trabalhadores da Administração Pública Central do Estado). Por fim este diagnóstico foi ainda, complementado por dados de 2012 recolhidos no *site* do Instituto Nacional de Estatística e dados recolhidos no Observatório das Desigualdades e Observatório das Famílias e das Políticas de Família.

2.1 Breve caracterização dos/das dirigentes da Administração Central Portuguesa.

A taxa de feminação de dirigentes na administração pública central portuguesa é na ordem dos 61%, (DGEP, 2010). No entanto nos cargos de direção de serviços ou equiparado, essa mesma taxa desce consideravelmente para 36%, (Alexandre, 2010).

No que diz respeito à relação jurídica de trabalho, os dados de 2007, revelavam que o contrato individual de trabalho e o contrato de prestação de serviços eram predominantemente femininos, (Rato, et al, 2007). Do grupo analisado, são os homens que estão há mais tempo a exercer funções como dirigentes, há 14 anos, enquanto as mulheres obtiveram a sua primeira nomeação há 12 anos. É de acrescentar que segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, (INE), relativamente às estatísticas de emprego de 2012, revelam que ainda são as mulheres que detêm mais formas de contratualização precária, quer seja no sector público, quer seja no sector privado.

De acordo com os indicadores do SIEO, quer do no estudo de 2007, quer no estudo de 2010, de Helena Alexandre, os resultados relativamente às posições hierárquicas e por sexo, enquanto as mulheres estão em maioria nas funções de coordenação e nas chefias intermédias de 2º grau à medida que se sobe na hierarquia são os homens que estão representados em maior número, (Rato, et al, 2007; Alexandre, 2010); SIOE, 2011). Já nos dados mais recentes consultados, disponíveis na DGAEP, a taxa de feminização por cargo em 2010, era a seguinte: Direção Intermédia de 2º Grau de, 52%; Direção Intermédia de 1º Grau, 44%; Direção Superior de 2º Grau, 41,4%; Direção Superior de 1º Grau, 25,6%, reafirmando assim os estudos anteriores.

A forma como a Administração Pública está organizada, por sector de atividade e a representação social de competências, demonstra claramente uma segregação por sector de atividade. Na distribuição por áreas científicas, as mulheres estão presentes nas áreas tradicionalmente femininas, como as saúde, educação e serviço social, sendo os homens que ocupam nas ciências exatas, tecnologia e engenharia, concluindo-se que o grupo de trabalho a que pertencem não é independente do sexo a que se pertence, (Alexandre, 2010, DGAEP, 2010).

Na leitura de dados aos indicadores da distribuição de homens e mulheres por ministério, do SIEO de 2011, podemos verificar que a taxa de feminização da Administração Pública, em 2011, era de 72,3%, no entanto os sectores com mais mulheres, são eles, o Ministério da Saúde com 78%, Ministério da Educação e Ciência, 74%, já o ministério com menor taxa de feminização é o Ministério da Administração Interna, 9,9%, e o Ministério da Defesa Nacional com 20,4% de taxa de feminização, (SIEO; 2011).

Em síntese, existe claramente um elevada taxa de feminização da Administração Pública portuguesa, sendo que nos cargos de direção também há mais mulheres mas apenas em funções intermédias ou de coordenação, e a exercer funções há menos tempo que os homens. Os cargos de direção de serviços são maioritariamente ocupados por homens. Também são as mulheres que detêm tipos de contratualização mais precária, que como se sabe é geradora de uma maior instabilidade económica.

2.2. Nível de conhecimento das responsabilidades e práticas dos/das dirigentes da Administração Pública no domínio da promoção da Igualdade, Género Cidadania e Não Discriminação.

A análise de resultados ao inquérito aplicado a dirigentes da administração pública central, no âmbito do estudo já mencionado de Helena Alexandre, pode concluir-se que, tanto homens como mulheres, detinham um baixo nível conhecimento das determinações internacionais, nomeadamente as oriundas da ONU, em especial aquelas que são orientadas para as questões da igualdade e não discriminação, (Alexandre, 2010), tais como a Declaração de Pequim, 94%. Embora os mecanismos da União Europeia fossem mais conhecidos, quando foram questionados sobre as estratégias específicas no domínio de promoção da igualdade entre homens e mulheres, como o Roteiro Europeu para a Promoção da Igualdade, 2006-2010, 85%, declarou desconhecer.

Na Administração Central do Estado, cada Ministério é responsável pela execução dos das medidas consubstanciadas nos Planos Nacionais acima mencionados. Estes planos são instrumentos de política e estratégia para a integração sustentada da perspectiva de género.

Os mecanismos nacionais, em vigor há três anos à data do estudo de 2010 consultado, eram eles, o III Plano Nacional para a Igualdade Cidadania e Género (2007-2010), (III PNI), o III Plano Nacional Contra a Violência Doméstica, (2007-2010), (III PNCVD), I Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos (2007-2010), (I PNCTSH). Dos/das dirigentes inquiridos/as, dos três planos o mais conhecido foi o III PNCVD, embora 77% afirmasse que desconhecia, e só 6% conhecia muito bem. Homens e mulheres

desconheciam ou conheciam mal, no entanto eram as mulheres que revelavam um nível de desconhecimento superior, (Alexandre, 2010).

Quanto às determinações da integração da perspectiva de género integradas nos Planos Nacionais para a Igualdade, por força de cumprimento de normas e estratégicas internacionais, o Mainstreaming de género 82% de taxa de desconhecimento, as medidas de ação específica/positiva de 77%, os orçamentos sensíveis ao género de 81%, já determinação para a implementação dos Planos Sectoriais a taxa e de desconhecimento era 83%, (Alexandre, 2010). Ainda neste estudo e no âmbito do IIIPNI, 90% desconhecia a figura da conselheira e conselheiro para a igualdade dos ministérios, bem como as equipas departamentais para a igualdade, 87% revelou desconhecer, sendo que das pessoas inquiridas que revelaram conhecer foram as mulheres, (Alexandre, 2010).

No que concerne às responsabilidades práticas, dos dirigentes, estes revelaram também aqui um enorme desconhecimento sobre: a representação paritária em júris (78%); a introdução de metas de promoção da igualdade de género nas cartas de missão dos dirigentes (77,4%); recolha de informação desagregada por sexo (74,1%); a obrigatoriedade de elaboração de materiais de comunicação que não veiculem estereótipos de género (72%); e a introdução da dimensão de género nos planos e relatórios de atividades (64%), (Alexandre, 2010).

Também e sobre as responsabilidades práticas dos dirigentes é de referir o estudo de avaliação do III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género, no relatório final realizado para CIG, feito pela APEU- Associação para a Extensão Universitária, sob a Coordenação de Virgínia Ferreira, concretamente na avaliação da *Área Estratégica nº 1 – Perspectiva de Género em todos os domínios de Política*, a equipa de avaliação reconhece a importância da criação da figura da conselheira e conselheiro, no entanto revela que o mais baixo nível de execução verificou-se nas medidas que tinham que internalizar o princípio da igualdade nas práticas de funcionamento da Administração Pública, revelando ainda que havia resistências à estratégia do Mainstreaming, quer ao mais alto nível de responsabilidade política, quer ao nível técnico.

Referenciado também o estudo aqui em análise, mulheres (29%) e homens (36%), não consideravam importante a preocupação de ter em conta as características de uns e outras na formulação, implementação formulação e avaliação das políticas públicas, (Alexandre, 2010), confirmando o avaliado no referido relatório, (ferreira, et all, 2010) e contrariando assim a estratégia de *mainstreaming* de género.

Uma vez que Portugal recebe apoio financeiro para projetos de desenvolvimento desde dos anos 80 do séc. XX, também é de estranhar que, 80% das pessoas inquiridas revelassem desconhecer, ou conhecer mal, integração da perspectiva de género nos fundos comunitários.

2.3. A igualdade de género atitudes e representações - dos/das dirigentes

A utilização do tempo é diferente para uns e para outras, e claramente o tempo utilizado na gestão do quotidiano familiar não é contabilizável economicamente, nem quem o utiliza irá receber dinheiro por isso. As mulheres portuguesas estão integradas no mercado de trabalho, e com horários de tempo inteiro, é sabido que continuam a verificar-se assimetrias no modo como homens e mulheres se ocupam da vida familiar e doméstica. A partilha das tarefas domésticas é algo continuamente esquecida por quem toma a igualdade de género como um dado adquirido. Apesar de algumas mudanças que se vão verificando, não há dúvida de que ainda são as mulheres quem mais tem a seu cargo a gestão do quotidiano familiar e a execução de grande parte das tarefas relacionadas com este domínio da vida privada. Num estudo realizado em 2008, em várias organizações do sector dos serviços, sobre qualidade de vida, enquanto apenas 9% das mulheres entrevistadas declaravam fazer menos do que sentiam dever fazer, esta hipótese granjeou mais de um terço das respostas masculinas, (Guerreiro e Rodrigues, 2008).

Atendendo à necessidade de compreender as perceções dos/das dirigentes da Administração Pública Central, com o intuito de analisar as suas atitudes e representações perante as grandes questões de género e da igualdade, o estudo de Helena Alexandre conclui que, no total dos inquiridos, 79% dos inquirido reconhecia as desigualdades na vida familiar, 61% das mulheres e 39% dos homens, os homens aqui parecem ser menos sensíveis às questões que envolvem as desigualdades, embora 97% dos sujeitos, homens e mulheres, reconhecem que a partilha equilibrada das tarefas domésticas aumenta a qualidade da vida familiar, (Alexandre, 2010).

Também ao nível profissional, são as mulheres mais conscientes das situações de desigualdade na vida laboral, 65% no total de pessoas inquiridas, quanto aos homens, pelo contrário, 72% respondeu não haver diferenças, (Alexandre, 2010). Sendo embora reconhecida a legitimidade da participação feminina em todas as esferas da vida social, e tendo massivamente assegurado desde há várias décadas a sua presença na esfera profissional, as mulheres portuguesas têm modesta presença no espaço político e em cargos públicos de topo e com maior reconhecimento, apesar de a Constituição Portuguesa lhes consagrar esse direito. Assim, 97% das pessoas inquiridas acha que uma sociedade

justa é aquela onde todos e todas têm igual acesso a todas as esferas da vida, bem como a participação política. Mas só 52% dos inquiridos reconhecia dificuldades no acesso à vida política por parte das mulheres, novamente são elas mais conscientes das suas dificuldades (58%) do que os homens, (42%). Há de facto alguma confusão entre a igualdade conferida pela lei, e o exercício efetivo da mesma. Não obstante ser possível assinalar o seu gradual envolvimento nalguns domínios da atividade política, designadamente a nível autárquico, a proporção de mulheres nestas atividades regista em Portugal expressão pouco satisfatória e não condicente com os princípios igualitários, democráticos e de cidadania que o estado português advoga, sendo no entanto um bom exemplo disto mesmo, a recente violação da lei da paridade nas listas para as Autárquicas 2013. Como já foi dito a Lei da Paridade de 2009, teve como objetivo a partilha de poder político, e que esta lei tem alterado favoravelmente o lugar das mulheres no sistema político, (Santos, 2010). Mais do que normas legais, é necessária uma intervenção política por parte das mulheres. Só assim se irá permitindo modelar as formas de fazer política no feminino, em Portugal. É sabido que os papéis e comportamentos tradicionais femininos se perpetuam nas conceções do mundo, e como não podia deixar de ser no eleitorado e que afetam as suas escolhas e opiniões sobre a participação política das mulheres.

A Administração Pública em Portugal caracteriza-se pela segregação vertical⁶, *sectorial e transversal*⁷, onde as dificuldades de conciliação entre trabalho e família, estereótipos e representações são penalizadoras para mulheres e homens e onde há uma cultura modelada por valores e normas reprodutoras de desigualdades de género (Rato, et al, 2007; Alexandre, 2010),

Ainda, 76% reconheciam a necessidade de intervenção para a promoção da igualdade no trabalho, (Alexandre, 2010), no entanto a relação entre as representações sociais de género, com a forma como vida profissional está organizada, está evidenciada quando 67% dos homens discordam totalmente a favor da necessidade de intervenção para

⁶ *Segregação vertical* - Apesar das mulheres serem mais qualificadas do que os homens, ocupam menos cargos de chefia que estes e têm presença minoritária nas hierarquias de topo das diversas organizações onde exercem atividade.

⁷ *Segregação transversal*- Nos sectores de atividade onde exercem a profissão, as mulheres estão sobre representadas nos contratos a prazo e, em geral, nas modalidades mais precárias de emprego; as taxas de desemprego feminino são superiores às do desemprego masculino e as remunerações auferidas pelas mulheres são inferiores às dos seus congéneres masculinos, permanecendo um gap salarial muito significativo.

uma melhor conciliação entre a vida laboral e familiar e 64% concordam totalmente, e ainda quando homens e mulheres são questionados/as sobre a influência da vida familiar nas oportunidades de carreira profissional, 80,8% das mulheres reconheciam estas influências mas apenas 53,3% dos homens, (Alexandre, 2010). As dirigentes, quando questionadas sobre o adiamento da maternidade, por causa da carreira profissional, 83% responderam que sim.

Mas se são as mulheres as mais prejudicadas com o modelo organizacional, são também de forma inconsciente as reprodutoras do modelo dominante, 41% concorda que as mulheres estão mais aptas que os homens para cuidar de crianças e pessoas idosas, (Alexandre, 2010). Também os homens quando questionados se homens e mulheres deveriam ficar em casa com os filhos até aos três anos, ambos os sexos não concordavam, na sua maioria, porém foram os homens que responderam afirmativamente de que deveria ser a mãe a ficar.

2.4. O modelo organizacional e as representações de género,

No que respeita ao modelo organizativo de trabalho, no questionário em apreço maioritariamente foram as mulheres que mais valorizaram a disponibilidade para trabalhar para além do horário (87%), a capacidade de comunicação, (53%), os conhecimentos técnicos (48%), orientação para resultados (32%) e por último capacidade de trabalhar em equipa (26%), (Alexandre, 2010). Embora no resultado anterior fique claro que são as mulheres que mais sentem as dificuldades de conciliar a carreira com a vida profissional, também são elas a aceitar o modelo dominante de tempos de trabalho prolongados, que se verifica na administração pública. Não compreendendo a importância da implementação de um trabalho com uma orientação para objetivos, de acordo com a lógica gestionária defensora de contratualizar objetivos e valorização da performance dos funcionários (Giauque, 2007).

Apesar de serem as mulheres as mais prejudicadas e com maior dificuldade em conciliar a carreira profissional com a vida familiar, quando homens e mulheres são questionados/as sobre questões das grandes áreas da desigualdade, 78% entende que não existem desigualdades, entre o trabalho e a família, 21%, já 98% acha que não existe assimetria salarial, bem como, 93% acha que não existe assimetria de representações em lugares de direção, (Alexandre, 2010). Todos e todas revelaram um total desconhecimento da realidade.

Os dados analisados revelaram ainda que os e as dirigentes ocupam o tempo de forma diferente, os homens afetam de zero a uma hora de homens ao trabalho doméstico já

as mulheres afetam mais de três horas, também aqui as mulheres sente a sobrecarga do trabalho doméstico, pois 52% dos homens “acha que faz o que deve fazer” e 75% das mulheres sente que “faz mais do que devia”.

É importante compreender que esta forma de organização é penalizadora para uns e outras, espera-se que haja uma intervenção nas práticas organizacionais, para promover a Igualdade de Género, uma vez que os/as dirigentes na Administração Pública, mostram não conhecer os mecanismos legais, internacionais, europeus e nacionais, para a promoção para a Igualdade de Género, desvalorizam a importância das questões de género nas suas políticas e práticas profissionais e não relacionam as desigualdades com a necessidades de intervenção, (Alexandre, 2010).

De acordo com esta análise, apesar da taxa de feminização da administração pública ser na ordem dos 61%, podemos assinalar que a taxa de feminização nos cargos direção desce consideravelmente à medida que se sobe na hierarquia funcional. As discriminações são notórias, pois apesar de haver mulheres em maior número e mais qualificadas, são homens que ocupam o topo das organizações. Também são elas que estão representadas nos tipos de contratos mais precários e que auferem rendimentos mais baixos.

As mulheres dirigentes continuam a exercer profissões em áreas que em grande parte representam uma extensão das suas tradicionais competências, desenvolvidas em contexto doméstico. São as áreas como as da educação, da saúde, dos serviços interpessoais, que agregam volume significativo da força de trabalho feminina, em profissões de onde os homens se afastam tendencialmente, na razão inversa da presença de mulheres, (Guerreiro, 2007).

Relativamente ao nível de conhecimento das determinações internacionais e às consubstanciadas nos Planos Nacionais, os/as dirigentes revelaram grande desconhecimento, pondo assim em causa a integração destes instrumentos de políticas e estratégias de promoção a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.

No que respeita às suas responsabilidades práticas os resultados não foram melhores, uma vez que têm que introduzir nas suas cartas missão objetivos que vão desde promoção da igualdade de género, a uma simples recolha de dados desagregados por sexo. Posto isto existem são fortes indícios de que, nas práticas da Administração Pública, não se está a fazer uma (re)organização, na melhoria, no desenvolvimento e na avaliação dos processos de implementação de políticas, por forma a que a perspectiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases – desde o diagnóstico à implementação, controlo e avaliação - tendo em conta os seus efeitos

nas situações respetivas de homens e mulheres ou seja, a implementar o *mainstreaming* de género. (Concelho da Europa)

Pese embora sejam as mulheres dirigentes, as que mais estão prejudicadas no acesso aos usos do tempo e para por sua vez no acesso a bens capitais, embora um pouco mais conscientes dos que os homens das grandes desigualdades uma vez que são elas que sentem as maiores dificuldades, todos e todas reconhecem a necessidade do acesso igual a todas as esferas da vida, mas é paradoxal não relacionarem os fatores que geram as desigualdades, desvalorizando-as até, com a necessidade de criar mecanismos para uma mudança. Portugal apresenta umas das taxas de natalidade mais baixas entre os países da União Europeia. As condições para ter filhos, estão relacionadas diretamente com a segurança oferecida pelo mercado trabalho, bem como com a existência de equipamentos sociais de apoio aos ascendentes e descendentes. A precarização do mercado de trabalho leva as jovens a adiarem a maternidade. Os problemas associados a uma tão baixa de natalidade não são visíveis de imediato, no entanto, e uma vez que assim se está progressivamente a aumentar o envelhecimento populacional, e consequentemente a diminuir a força de trabalho tão responsável pelo financiamento dos sistemas fiscais, e que são por sua vez também a garantia da existência de um estado protetor, estamos a pôr em casa um modelo futuro e sustentável. A desvalorização constante políticas públicas que integrem as necessidades, de umas e de outros, são de certa forma, contraditórias às necessidades evidenciadas.

CAPITULO III – PLANO DE FORMAÇÃO EM IGUALDADE, GÉNERO, CIDADANIA E NÃO DISCRIMINAÇÃO PARA DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Introdução

Tendo em vista uma administração pública moderna e capaz de dar resposta eficaz e eficiente a todas as mudanças, a formação na administração pública constitui-se como uma ferramenta indispensável para a atuação dos/das dirigentes da administração pública. Só adequando a sua forma de atuação, permitirá uma resposta atempada às mudanças sociais, económicas e políticas e assim mais capaz de dar uma resposta eficaz e eficiente aos desafios globais.

Feito o diagnóstico e identificado o problema, que aqui se revelou ser o total desconhecimento destas matérias, bem como a persistência de comportamento quer ao nível individual, quer ao nível coletivo, que geram as desigualdades, Assim a única forma de operar a mudança ao nível dos procedimentos formais e garantir a modernização que tanto se espera da Administração Pública Portuguesa, é através de formação ao nível comportamental. Só uma mudança de cultura, individual e organizacional, poderá permitir uma mudança futura. No caso da Administração Pública, onde predomina as estruturas hierarquizadas e piramidais, com regras e decisões dadas, em primeiro lugar por um corpo político e político-institucional, e só por fim pelas instituições, a formação ao nível dos comportamentos dos e das dirigentes poderá gerar novas formas de atuação da Administração Pública, (Madureira, 2004). Segundo Madureira, as transformações dos comportamentos e das atitudes são fundamentais para a reforma, e muitos são os constrangimentos diagnosticados, no entanto estes/estas estão despertos/as para a necessidades de alterar as estratégias e procedimentos, (Madureira, 2004).

As orientações normativas e programáticas internacionais bem como o quadro jurídico nacional e o principal documento de política para a promoção da igualdade, e não discriminação consubstanciados nos Planos Nacionais para a Igualdade, requerem uma intervenção transversal e consistente, onde a administração pública tem um papel fundamental. Esta intervenção remete para a necessidade de conhecimento e compreensão da forma como, o género, determina a organização social, modelando atitudes, representações, decisões e práticas assentes em normas e valores relativos a todas as dimensões da complexa realidade toda ela de domínio patriarcal.

Qualquer modelo formativo terá que assentar sobretudo na desconstrução dos estereótipos ao nível individual, coletivo e organizacional, e por fim orientar estratégias com exemplos práticos para a implementação das medidas de ação estratégicas, constantes nos documentos de orientação internacionais e nacionais. Propõe-se, deste modo, um modelo formativo que contemple os conceitos essenciais, e que permita e refletir sobre as grandes áreas de (des) igualdades e género em Portugal, leve à necessária desconstrução dos papéis e atributos de género, e analise as principais estratégias de intervenção para a promoção da igualdade. Género e Sexo, influenciam-se mutuamente nas nossas conceções, a confusão entre estes dois conceitos é persistente e ajuda a fundamentar as desigualdades entre pessoas. A identidade de género é construída, é racional e até tem sido alterada ao longo dos tempos, (Beleza, 2010). As práticas, individuais e coletivas são intrínsecas ao comportamento, fruto de uma educação socialização numa lógica patriarcal que por sua vez não permite aos homens e às mulheres terem consciência da real sua real situação. A introdução de uma formação ao nível comportamental, para a mudança como forma estratégica dotar os/as dirigentes de competências requeridas para assim promover novas formas de organização, poderá ainda levantar constrangimentos por um poder que já se encontra instituído, (Madureira, 2004), neste caso o poder dos homens, e com a aceitação das mulheres.

Ainda sobre os constrangimentos detetados, no diagnóstico, revelaram que há uma clara resistência mudança, sendo a Administração Pública, tem um modelo organizacional de séculos, (Madureira, 204), também as conceções relativas à divisão sexual da sociedade. Por essa razão é necessário é necessário criar mecanismos que contrariem, crenças, valores e comportamentos, de forma clara e consistente. Por estas razões é necessário ter precaução na desconstrução e conscientização para concretizar uma mudança. É importante garantir uma aceitação por parte todas as pessoas, pois todas estas matérias são sensíveis, só o fundamento da ciência para a compreensão destas matérias, a utilização de instrumentos de conhecimento como esquemas de perceção e de pensamento, devem ser tratados como objetos de conhecimento, (Bourdieu, 1998) porque a dominação masculina é uma instituição que existe há milhares de anos e as estruturas cognitivas são sempre subjetivas e complexas, carregadas de emoções de valores culturais capazes de rejeitar toda e qualquer mudança. Esta mudança necessária e fundamental para garantir a igualdade e equidade entre pessoas no futuro, gera resistências, uma vez que coloca em causa o equilíbrio de uma ordem social que sustentou civilizações, (Bourdieu, 1998). Por fim as desigualdades são sobretudo uma questão não de mulheres mas de feminino.

3.1. Ciclo Formativo

Propõe-se um ciclo formativo, com, um diagnóstico de situação que aqui reporta-se ao capítulo II, deste trabalho projeto. Na decisão quanto à estratégia seguida, propõe-se um programa que cativa as/os dirigentes e deverá ser recheado de temáticas que criem, em primeiro lugar, uma identificação dos/das dirigentes com o/a formador/a. Para tal, sugere-se aqui que a intervenção inicial seja sobre as matérias com que trabalham, pelo que qualquer módulo inicial deverá ser sobre a Administração Pública. É fundamental o debate de tal forma que, todos e todas, no final se sintam parte integrante de uma mudança necessária. Só uma estratégia que aproxime as pessoas às problemáticas será bem concretizada. E todos têm que sentir que são atores da própria mudança, (Freire, 1987).

A Implementação ou ação execução do programa proposto será da consideração de quem adotar, no entanto, só uma obrigação de carácter normativa poderá impor um plano de formação com as matérias que aqui se vão propor.

A avaliação de modificação de comportamentos só será possível determinar aquando da implementação do aqui proposto trabalho projeto, e com mecanismo diversos, por forma a compreender se as matérias tiveram impacto nas vidas das pessoas e na cultura organizacional.

Propõe-se aqui uma avaliação *Ex-ante*, com a determinação do perfil de entrada dos/das participantes, bem como um breve diagnóstico que permita aferir o grau de conhecimentos que têm sobre as matérias que se irão abordar. Uma avaliação *On-going*, ou seja durante a execução do processo formativo, avaliando as reações ao longo da formação perante os conteúdos desenvolvidos, a organização de suporte à formação e os métodos pedagógicos aplicados, a documentação distribuída e recursos utilizados em processo de formação. Uma avaliação *Ex-post*, após a execução da formação, aferindo as mudanças verificadas e os resultados decorrentes da alteração dos comportamentos.

3.2 Plano de Formação em Estado, Administração Pública e Políticas Públicas de Promoção de Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.

3.2.1. Público – Alvo

Os e as dirigentes intermédios e de topo da Administração Pública Portuguesa. Será de grande importância uma caracterização das pessoas, bem como aferir inicialmente o grau de informação que estes têm bem como as expectativas sobre a formação.

3.2.1. Carga Horária

Trinta horas de formação, ao longo de 2 semanas.

3.2.2. Metodologia e objetivo principal

O desenvolvimento da formação deve ser centrada na pessoa, nos conhecimentos que já detém e nas expectativas que coloca nesta formação. O apelo à participação ativa e ao trabalho colaborativo entre participantes deve nortear esta formação. A reflexão sobre as respetivas práticas profissionais, pessoais e a partilha das mesmas entre todos e todas deve consciencializar os/as participantes para a necessidade de construção e dinamização de uma Administração Pública moderna com uma mentalidade inclusiva, onde um dos principais objetivos de qualquer sociedade democrática deve ser a realização da igualdade *de facto* e que não pode haver desenvolvimento económico sustentável sem a participação das mulheres e tendo em conta os mecanismos e estratégias existentes para a persecução das políticas públicas. Sendo assim o objetivo principal é a mudança criar uma “alavanca” para uma mais rápida mudança de mentalidades.

3.2.3. Módulos

3.2.3.1. Módulo I – Estado, Administração Pública

Em geral as matérias de igualdade são desconsideradas, ou consideradas de pouco interesse, e causa algumas resistências em sala, abordar diretamente estas questões sem falar em primeiro do Estado e suas funções primordiais, é fundamental, pois ao nível da formação é estratégico cativar as pessoas em sala. Só será possível cativar este público ao falar sobre um assunto com o qual se identifiquem, que seja de interesse relevante para as funções que desempenham.

Objetivo principal: Aproximar a pessoa que for ministrar a formação aos/às participantes da ação de formação.

Objetivos secundários: Dar breves noções sobre matérias de interesse para os/as dirigentes da Administração Pública.

Tópicos para o Programa:

O Estado e sua génese;

Relação do Estado com Administração Pública

Os fatores de crescimento do Estado;

Estado Moderno – Estado de Direito;
Do Estado Interventor ao Estado Regulador;
A lógica do desenvolvimento da categoria social de Cidadania
Os Direitos Humanos.

3.2.3.2 Módulo II - Da Desconstrução dos Estereótipos e à Promoção para a Igualdade de Género

Este módulo terá que assentar sobretudo na desconstrução dos estereótipos ao nível individual, tal como já se advertiu, é necessário ter precaução na desconstrução e conscientização para concretizar uma mudança. É importante garantir uma aceitação por parte todas as pessoas, pois todas estas matérias são sensíveis, atendendo a que estruturas cognitivas são sempre subjetivas e complexas, carregadas de emoções de valores culturais capazes de rejeitar toda e qualquer mudança, (Bourdieu, 1998). Compreensão de um simbólico construído que desvaloriza o feminino. Mas uma vez se aconselha a pessoas que ministre a formação a ancorar-se de matérias bastante exploradas, para levar à compreensão da eloquência da temática

Objetivo principal: A mudança de mentalidades dos e das dirigentes

Objetivos secundários: A definição de conceitos teóricos assente na ciência, desconstrução dos papéis e atribuições de género. A desconstrução dos estereótipos de género com base no sexo. A compreensão dos impactos na hierarquização de masculino e feminino.

Tópicos para o Programa:

A resistência à mudança, porque se resiste, a importância de resistir à mudança;
O sexo e o género;
Os constructos, masculino e femininos;
A hierarquização do masculino e do feminino, exemplos práticos;
A razão das diferenças;
A contextualização histórica da acentuação da divisão sexual;
A hierarquização sexual;
A divisão sexual da nascença aos nossos dias;
O custo da desvalorização do feminino;
Violência doméstica e violência de género;

As novas masculinidades;

Os usos do tempo.

3.2.3.3. Módulo III - Compreensão da necessidade de mudança de mentalidades, um breve percurso pela história das mulheres e dos homens.

A compreensão do nascimento, da consciência da segregação de género, os movimentos sociais feministas, as conquistas para os direitos das mulheres, aumentará a compreensão destas matérias, que apesar de terem muita ancoragem técnica, das ciências sociais e exatas ainda é desconhecida. Os feminismos ligados aos movimentos ideológicos e políticos trarão também uma consciência política feminista, com características inerentes e que nascem também em contextos ideológicos próprios. Os indicadores são fundamentais para mostrar a realidade da desigualdade entre homens e mulheres. Os conceitos reforçam a base das ciências sociais.

Objetivo principal: A compreensão da evolução do feminismo.

Objetivos secundários: Compreensão do feminismo como abordagem política e ideológica; Compreensão da situação das mulheres no mundo, Europa e Portugal. Compreensão dos impactos da diminuição da taxa de natalidade para a sociedade e impactos no setor do Estado.

Tópicos para o Programa:

O feminismo como movimento social

A primeira vaga;

A segunda vaga;

A terceira vaga;

O Backlash.

Teoria e Crítica Feminista

O feminismo socialista;

O feminismo radical;

O feminismo liberal;

O feminismo cultural;

Crítica feminista da ciência;

Crítica feminista à família.

Os Indicadores da Desigualdade

Populacionais;

Educação;

A distribuição de homens e mulheres por setor de atividade;
A taxa de natalidade;
O gap salarial por níveis de educação;
A participação política;
Os usos do tempo.
Os conceitos:
Glass Ceiling;
Glass Wall;
Sticky Floors;
Trap Doors

3.2.3.4. Modulo IV – Novas proposta de contextos organizacionais na Administração Pública

Aqui abordar-se-á como o papel cultural tem influência nas atitudes coletivas, e novas formas de estrutura organização.

Objetivo principal: Compreender como a cultura influencia as organizações e seu modelo de atuação interna e as relações com o exterior;

Compreender as novas propostas para a novas formas de organização

Objetivos secundários: Compreensão de como a cultura influencia positivamente e negativamente as organizações. Novas propostas de organização. A adoção de normas legais para garantir o exercício do princípio da igualdade de género e não discriminação não é suficiente para alcançar uma verdadeira igualdade de género.

Tópicos para o Programa:

Geerth Hofstede – Cultura e Organizações

- Os níveis de cultura;
- A distância hierárquica;
- Individualismo e coletivismo;
- Masculinidade e Feminilidade;
- O Controlo da Incerteza;

Henry Mintzberg – Estruturas e Dinâmicas das Organizações

- O funcionamento da organização

As cinco componentes básicas da organização

As organizações como sistema de fluxos;

- A estruturação eficaz das organizações;
- *As configurações estruturais;*
- *Uma nova cultura para a Administração Pública portuguesa*

A liderança partilhada;

Daniel Goldman - A Inteligência emocional

3.2.3.5. Módulo V – As responsabilidades da Administração Pública na Promoção da Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação

Este módulo é fundamental para a compreensão das responsabilidades dos/das dirigentes. Abordagem dos quadros normativos e estratégicos, já passados e atuais, internacionais e nacionais, que reforçam a compreensão da necessidade de responsabilização.

Objetivo principal: Compreender as responsabilidades da Administração Pública na promoção da Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação.

Objetivos secundários: Entendimento do quadro normativo internacional e nacional

Tópicos para o Programa:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- As obrigações do Estado enquanto parte da CEDAW;
- Declaração e Plataforma de Ação de Pequim;
- Objetivos do Milénio;
- O fosso entre os princípios e a prática, a igualdade de *jure* e a igualdade de *facto*;
- Os Planos Nacionais

3.2.3.6. Módulo VI – As políticas públicas na promoção da Igualdade, aplicações práticas.

Estas matérias revelam alguma subjetividade pelo que é fundamental dar exemplos de casos práticos.

Objetivo principal: Mainstreaming de género nas políticas públicas e avaliação final.

Objetivo secundário: Identificação de necessidades por setor, contextualização por funcionamento por organismo.

Tópicos para o programa:

- Casos práticos:
- A linguagem inclusiva – o masculino não é neutro.
- As cartas de missão e a integração da perspectiva de género;
- A/o conselheira/conselheiro para a Igualdade;
- Planos setoriais, como devem ser elaborados;

3.2. Avaliação Final e Objetivos Finais

A avaliação deverá ser feita de forma interativa e no final de cada módulo, para aferir o grau de domínio das competências visadas pela formação, por parte dos participantes. Assim, deve assentar na participação ativa das pessoas em sala de formação, apelando à sua capacidade de reflexão e partilha, de auto e heteroavaliação e coresponsabilizando-as pela monitorização dos seus progressos. Poder-se há recorrer a diversas técnicas de avaliação, a mais adequada será aquela que possibilitará a aferição da aquisição da conscientização, por exemplo através de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, individuais. Os comentários durante as sessões poderão servir de avaliação. Os objetivos finais serão as competências adquiridas, para a promoção de uma mudança de comportamento, individual e organizacional.

Os e as dirigentes da Administração Pública no final da formação deverão ser capazes de:

- Ter desconstruído de forma racional todos os estereótipos associados aos homens e às mulheres, e de que forma a segregação prejudica a vida de uns e outras, bem como as implicações socioeconómicas das desigualdades.
- Ter domínio sobre os conceitos e matérias desta área.
- Ter compreendido como é possível mudar a cultura organizacional.
- Ter compreendido que a Igualdade de Género é uma preocupação e responsabilidade da sociedade no seu conjunto, e que as desigualdades afetam sobre tudo o lado feminino da sociedade.
- Ter compreendido a necessidade de aplicação de todos os instrumentos internacionais e nacionais relevantes, bem como a adoção e aplicação efetiva da legislação sobre a igualdade de género e integração da perspectiva de género em todos os domínios de política.
- Ter compreendido o compromisso, transparência e obrigação de prestação de contas na realização da igualdade de género nas políticas públicas, e a mudança da cultura organizacional.

- Conseguir eliminar o sexismo da linguagem e ser capaz de promover uma linguagem que reflita o princípio da igualdade de género.
- Ter compreendido como aplicar na prática, os instrumentos mecanismos e estratégias para a promoção da Igualdade de género.

3.3. Planos de Sessão

O plano de sessão irá guiar o formador. Deverá ser reconhecido como um instrumento de planificação e recursos técnico pedagógico. As propostas de planos de sessão, aqui sugeridos, poderá ser adotada ou não pelas pessoas que irão ministrar este plano de formação. Estas sessões deverão ainda ter uma adaptabilidade às mudanças que se expectam que ocorram.

Módulo I – Estado, Administração Pública

1ª Sessão – 3 Horas (com pausa de meia hora)

Objetivo principal: Aproximar o/a formador/a dos/das participantes da ação de formação.

Objetivos secundários: Dar breves noções sobre matérias de interesse para os/as dirigentes da Administração Pública.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	Introdução ao curso	<i>Icebreaking;</i> Distribuição de documentação de carácter informativo.	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	Extração de conclusões sobre os temas e conteúdos versados durante a sessão e ter compreendido: Como nascem os estados na Europa e no mundo; Como o estado e administrações públicas se desenvolveram; O que fez crescer o estado; O que é o estado de Direito.
2ª Hora	O Estado e sua génese; A relação do Estado com a Administração Pública	Método expositivo.		
3ª Hora	Fatores de Crescimento do Estado; Estado Moderno- Estado de Direito	Método Expositivo; Método interrogativo; Discussão de grupo.		

Módulo I – Estado, Administração Pública

2ª Sessão – 3 Horas (com pausa de meia hora)

Objetivo principal: Aproximar o/a formador/a aos/às participantes da ação de formação.

Objetivos secundários: Dar breves noções sobre matérias de interesse para os/as dirigentes da Administração Pública.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	Do Estado Interventor ao Estado Regulador.	Revisão da sessão anterior; Método Expositivo.	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	Ser capaz de extrair conclusões sobre os temas e conteúdos versados durante a sessão: Identificando as diferentes formas de relação do Estado com os/as cidadãos/ãs; Reconhecer a importância dos direitos de cidadania, compreender como nascem os direitos humanos e em que contexto, e qual a evolução da “Carta”.
2ª Hora	A lógica do desenvolvimento da categoria social de Cidadania.	Método expositivo.		
3ª Hora	Os Direitos Humanos	Métodos expositivo; Método interrogativo; Discussão de grupo.		

Módulo II - Da Desconstrução dos Estereótipos à Promoção para a Igualdade de Género

3ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: A mudança de mentalidades dos e das dirigentes

Objetivos secundários: A definição de conceitos teóricos assente na ciência, desconstrução dos papéis e atribuições de género. A desconstrução dos estereótipos de género com base no sexo. A compreensão dos impactos na hierarquização de masculino e feminino.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	A resistência à mudança; Porque se resiste; A importância de resistir à mudança	Revisão da sessão anterior; Método Expositivo.	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	No final desta sessão todas as pessoas deverão ser capazes de desconstruir de forma racional todos os estereótipos associados aos homens e às mulheres e de que forma a segregação prejudica a vida de uns e outras.
2ª Hora	O sexo e o género; Os constructos, masculino e femininos; A hierarquização do masculino e do feminino; Exemplos práticos; A razão das diferenças.	Método Expositivo.		
3ª Hora	A contextualização histórica da acentuação da divisão sexual; A hierarquização sexual.	Métodos Expositivo; Discussão de grupo.		

Módulo II - Da Desconstrução dos Estereótipos - à Promoção para a Igualdade de Género

4ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: A mudança de mentalidades dos e das dirigentes.

Objetivos secundários: A definição de conceitos teóricos assente na ciência, desconstrução dos papéis e atribuições de género. A desconstrução dos estereótipos de género, com base no sexo. A compreensão dos impactos na hierarquização de masculino e feminino.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	A divisão sexual da nascença aos nossos dias; O custo da desvalorização do feminino.	Revisão da sessão anterior; Método Expositivo.	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	No final desta sessão os/as formandos/as deverão ser capazes de:
2ª Hora	Violência doméstica e violência de género; O papel da Administração Pública.	Método expositivo.		Compreensão dos impactos das desigualdades; Compreender os custos da Violência de género;
3ª Hora	As novas masculinidades; Os usos do tempo.	Métodos expositivo; Método ativo; Debate.		Como as construções de género prejudicam uns e outras.

Módulo III - Compreensão da necessidade de mudança de mentalidades, um breve percurso pela história das mulheres e dos homens.

5ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: A compreensão da evolução do feminismo.

Objetivo secundário: Compreensão do feminismo como abordagem política e ideológica;

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	O feminismo como movimento social	Revisão da sessão anterior; Método interrogativo; Método Expositivo.	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	No final desta sessão todos e todas devem ter domínio sobre os conceitos e matérias desta área.
2ª Hora	<i>O Backlash.</i>	Método Expositivo.		
3ª Hora	Teoria e Crítica Feminista	Métodos expositivo; Discussão de grupo.		

Módulo III - Compreensão da necessidade de mudança de mentalidades, um breve percurso pela história das mulheres e dos homens.

6ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: A compreensão da evolução do feminismo.

Objetivos secundários: Compreensão da situação das mulheres no mundo, europa e Portugal. Compreensão dos impactos da diminuição da taxa de natalidade para a sociedade e impactos no setor do Estado.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	Os Indicadores da desigualdade: Populacionais; Educação; A distribuição de homens e mulheres por setor de atividade;	Revisão da sessão anterior; Método Expositivo	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	No final todos e todas deverão compreender que Igualdade de Género é uma preocupação e responsabilidade da sociedade no seu conjunto, e que as desigualdades afetam sobre tudo o lado feminino da sociedade.
2ª Hora	A taxa de natalidade; O gap salarial por níveis de educação; A participação política; Os usos do tempo. O mundo do trabalho.	Método Expositivo		
3ª Hora	<i>Glass Ceilling; Glass Wall; Sticky Floors;</i>	Debate		

Modulo IV – Novas proposta de contextos organizacionais na administração Pública

7ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: Compreender como a cultura influencia as organizações e seu modelo de atuação interna e as relações com o exterior; Compreender as novas propostas para a novas formas de organização

Objetivos secundários: Compreensão de como a cultura influência positivamente e negativamente as organizações. Novas propostas de organização.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	<i>Geerth Hofstede – Cultura e Organizações;</i> Os níveis de cultura; A distância hierárquica; Individualismo e coletivismo; Masculinidade e Feminilidade; O Controlo da Incerteza.	Revisão da sessão anterior; Método Expositivo	<i>Data show;</i> Quadro magnético.	Ter compreendido como é possível mudar a cultura organizacional.
2ª Hora	<i>Henry Mintzberg – Estruturas e Dinâmicas das Organizações;</i> O funcionamento da organização; As cinco componentes básicas da organização.	Método Expositivo		
3ª Hora	<i>Henry Mintzberg - As organizações como sistema de fluxos.</i>	Discussão de grupo		

Modulo IV – Novas proposta de contextos organizacionais na administração Pública

8ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: Compreender como a cultura influencia as organizações e seu modelo de atuação interna e as relações com o exterior; Compreender as novas propostas para a novas formas de organização

Objetivos secundários: Compreensão de como a cultura influencia positivamente e negativamente as organizações. Novas propostas de organização. A adoção de normas legais para garantir o exercício do princípio da igualdade de género e não discriminação, não é suficiente para alcançar uma verdadeira igualdade de género.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	<i>Henry Mintzberg</i> – A estruturação eficaz das organizações; As configurações estruturais.	Método expositivo	<i>Data show</i> ; Quadro magnético; Canetas; Papel.	Ter compreendido como é possível mudar a cultura organizacional. Ser capaz de aplicar os conceitos aprendidos na sua cultura organizacional.
2ª Hora	Uma nova cultura para a Administração Pública portuguesa; A liderança partilhada; <i>Daniel Goldman</i> - A Inteligência emocional.	Método expositivo		
3ª Hora	Aplicações práticas.	Discussão de grupo		

Módulo V – As responsabilidades da Administração Pública na promoção da Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação

9ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: Compreender as responsabilidades da Administração Pública na promoção da Igualdade, Género Cidadania e Não Discriminação.

Objetivos secundários: Entendimento do quadro normativo internacional e nacional

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	Declaração Universal dos Direitos Humanos; As obrigações do Estado enquanto parte da CEDAW; Declaração e Plataforma de Ação de Pequim;	Método expositivo	<i>Data show;</i> Quadro magnético; Canetas; Papel.	Reconhecer a necessidade de aplicação de todos os instrumentos internacionais e nacionais relevantes.
2ª Hora	Objetivos do Milénio; O fosso entre os princípios e a prática, a igualdade de <i>jure</i> e a igualdade de <i>facto</i> ; Os Planos Nacionais;	Método expositivo		
3ª Hora	Aplicações práticas	Discussão de grupo		

Módulo VI – As políticas públicas na promoção da Igualdade, aplicações práticas.

10ª Sessão – 3 horas

Objetivo principal: Mainstreaming de género nas políticas públicas e avaliação final.

Objetivo secundário: Identificação de necessidades por setor, contextualização por funcionamento por organismo.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Avaliação e objetivos finais
1ª Hora	Casos práticos: A linguagem inclusiva - O masculino não é neutro.	Método expositivo	<i>Data show;</i> Quadro magnético; Canetas; Papel	Compreender a adoção e aplicação efetiva da legislação sobre a igualdade de género e integração da perspetiva de género em todos os domínios de política, como uma necessidade urgente.
2ª Hora	As cartas de missão das/dos dirigentes - a integração da perspetiva de género;	Discussão de grupo e trabalho prático		
3ª Hora	As conselheiras e os conselheiros para a Igualdade e membros das equipas interdepartamentais como figuras decisivas para a execução dos planos.	Debate trabalhos práticos		

Avaliação Final

10ª Sessão

Objetivos Principal: Compreender o grau de aprofundamento, da mudança de mentalidade, ao nível dos comportamentos.

Tempo	Temas e Conteúdos	Métodos e Técnicas	Meios e Recursos	Observações e objetivos finais
1ª Hora	Avaliação dos conteúdos e formadores/as	Discussão de grupo	Canetas; Papel; Inquérito de avaliação a preencher pelas/los dirigentes.	Recolha de informação pertinente para uma a avaliação <i>Ex-post</i> , Recolha para a melhoria contínua do Plano de formação; Avaliação qualitativa.
2ª Hora	Avaliação das metodologias	Discussão de grupo		
3ª Hora	Auto e heteroavaliação	Debate		

CONCLUSÃO

A Administração Pública portuguesa tem um conjunto de constrangimentos associados ao seu modo de funcionamento. A sua forma de organização tem sido alvo de sucessivas reformas e tem sido reequacionada para dar respostas às sucessivas mudanças económicas e sociais, porém não houve, até hoje, a preocupação de dar formação ao nível dos comportamentos, como solução para derrubar algumas barreiras existentes.

As lógicas gestionárias introduzidas, trouxeram contextos de orientação mais objetivos, permitindo a adequação dos organismo a uma orientação para uma máxima eficácia e eficiência e melhor gestão de recursos. Aumentando as responsabilidades dos decisores. Entretanto os quadros normativos existentes, o aumento e redundância de procedimentos, uma decisão fragmentada e sobreposta, deram origem a formas de trabalho burocratizadas e ineficientes. Os funcionários e dirigentes da Administração Pública estão sujeitos aos determinismos normativos, e na maior parte dos casos não têm liberdade de decisão. As orientações gestionárias, não foram decisões partilhadas, mas sim imposições políticas, sem negociação, originando assim inúmeras resistências.

Para uma reforma com esta dimensão, ter-se-á que garantir as qualificações adequadas para as funções que funcionários/as e dirigentes devem desempenhar. Para que tal aconteça só o estado pode garantir as qualificações necessárias para o desenvolvimento de uma administração qualificada, para assim ser capaz de dar uma resposta concreta e garantir a persecução dos seus objetivos que são acima de tudo assegurar a integração de todos os individuo, garantido igual acesso aos seus direitos.

Como se disse, o princípio da Iguarde de direitos e oportunidades é condição essencial para o exercício dos direitos de cidadania, também como se verificou esse exercício não é igual para homens e mulheres. Os fatores associados para tal discriminação, são de elevada complexidade, uma vez que estão que associados a formas de organização social, enraizada com séculos de existência, carregada de valores e crenças que têm impacto nos comportamentos de forma quase inconsciente, até para quem sofre as consequências de todo o processo, que é lado feminino da sociedade. As assimetrias identificadas colocam em causa o desenvolvimento sustentável do país.

Por força de subscrição de acordos internacionais, Portugal tem vindo a integrar no seu quadro legal, as diretrizes internacionais e europeias, a que está obrigado por força de acordos retificados. Durante as últimas décadas tem vindo a integrar estratégias e mecanismos para a promoção da Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação.

Como se verificou também o desconhecimento das orientações com vista à promoção das estratégias e mecanismos de ação em igualdade de género, cidadania e não discriminação, por parte dos/das dirigentes da Administração Pública é elevado.

Como não podia deixar de ser, esta forma de organização individual e social é intrínseca aos comportamentos dos e das dirigentes da Administração Pública Portuguesa, também estes e estas revelam ter comportamentos segregadores e cheios de estereótipos, associados aquilo que é ser homem e ser mulher. Os/as dirigentes não têm consciência do quanto essa forma estrutura individual e coletiva, tem impactos graves na vida pessoal e das organizações, das quais também eles fazem parte e são fundamentalmente porque são responsáveis pela implementação das políticas públicas. Os resultados diagnosticados levaram à conclusão de que desvalorizam e pouco ou nada reconhecem as desigualdades existentes, e o seu desconhecimento pelas normas internacionais e nacionais, levam à certeza de que não irão implementar estas políticas.

E aumentando assim a grande diferença entre a igualdade expressa na lei e o exercício da mesma. Mesmo sabendo que o princípio da igualdade é um valor comum, a desassociação dos seus comportamentos com base nos estereótipos de género, irá dar continuidade às assimetrias, desigualdades e todas formas de discriminação das quais são as mulheres as maiores o maior alvo. Os/as dirigentes só poderão mudar os seus comportamentos, quando os tiverem reconhecido, só poderão implementar as políticas quando as conhecerem, mas principalmente, só e só se reconhecerem a sua necessidade.

Propôs-se aqui um plano de formação, que deverá ser avaliado à medida que será implementado. Este plano tem uma estrutura que visa obedecer a um método inovador, constituído por um módulo de aproximação à pessoa que irá ministrar a formação, onde deverá para tal ter um discurso cujo conteúdo lhes diga respeito, que aqui se propõe ser sobre Administração Pública.

No segundo módulo ir-se-á falar sobre por que razão somos resistentes às mudanças e de seguida percorrer o percurso de vida de cada ser humano e a compreensão de como somos divididos/das à nascença, e como essa divisão histórica e secular, se mantêm, e em que ordem nos tem trazido problemas à adaptação das mudanças sociais.

É provável que a consciencialização do problema deverá trazer além de resistências alguma conflitualidade entre, aquilo que cada um e cada uma sabe ser ou pensa saber, (culturalmente), e aquilo que cada um e cada uma, querera ser a partir de então. O/a formador/a, deverá ter preparação para lidar com este tipo de constrangimentos. Deverá ser capaz de dar resposta às resistências naturais à mudança.

O módulo terceiro, deverá trazer informação de carácter histórico e científico para que as pessoas entendam não só a qualidade daquilo que já está conceptualizado e teorizado, sobre os mecanismos que levam à constante desigualdade e discriminação, como também a compreensão ao nível da realidade atual com a apresentação dos indicadores, que expressam a evidente desvantagem económica e social das mulheres em relação aos homens, bem como deixa claro as problemáticas associadas aos problemas demográficos. Num penúltimo módulo uma breve abordagem à mudança nos contextos organizacionais para que seja operada uma mudança nos organismos. Como uma organização tão vertical, tão hierarquizada tás constrangimentos internos e um fraco desempenho. O exemplo como contextos sociais diferentes com culturas diferentes poderão trazer vantagens ou desvantagens para as organizações.

Por último, um módulo que trará exemplos práticos para implementação das políticas públicas, bem como a informação dos mecanismos existentes, para que em contexto organizacional os/as dirigentes possam dar uma resposta consistente às mudanças sociais. Só uma administração pública moderna, dotada de competências adequadas, poderá assim dar resposta às necessidades constantes advindas das mudanças emergentes.

FONTES

Relatórios e documentos similares

Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento, (2009) *Relatório do Desenvolvimento Humano, 2008*, Nova Iorque, PNUD

Organização das Nações Unidas, (1995), *Declaração e Plataforma de Acção de Pequim – 1995* retirado de www.un.org

Comissão Europeia (2006), Roteiro para a igualdade entre Mulheres e Homens (2006-2010), Bruxelas: CE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2009), *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação Profissional* (2006-2008), Lisboa: MTSS

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Second European Quality of Life Survey. Family life and work*, Luxemburgo: EFILWC

Estudo de Avaliação do III PNI – Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género, relatório final para a CIG, APEU/FEUC – Associação para a Extensão Universitária, retirado em <http://www.ces.uc.pt>

II Programa de Acção para a Eliminação da Mutilação Genital Feminina, disponível em www.cig.pt.

Sites

<http://trabalharecuidar.cies.iscte.pt/index.php/apresentacao.html>

www.UN.ORG

www.cig.gov.pt

www.cite.gov.pt

www.ine.pt

<http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/>

<http://www.observatoriofamilias.ics.ul.pt/>

<http://www.sioe.dgaep.gov.pt/Default.aspx>

<http://www.cne.pt/content/violacao-da-lei-da-paridade>

<http://www.portaldaigualdade.org.pt>

Legislação

Constituição da República Portuguesa

Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, 1979, disponível em www.onu.pt

Declaração Universal dos Direitos Humanos, disponível em www.onu.pt

Recomendação n.º R (90) 4 do Comité de Ministros aos Estados-membros sobre a eliminação do Sexismos na Linguagem, adaptada a 21 de Fevereiro de 1990

Recomendação Rec (2007) 17 do Comité de Ministros aos Estados-Membros sobre Normas e Mecanismos para a Igualdade de Género, adaptada a 21 de Novembro de 2007

Quadro de Referência Estratégica Nacional (2007-2013), disponível em www.qren.pt

Resolução do Conselho de Ministros nº 82/2007, de 22 de Junho

Resolução do Conselho de Ministros nº 83/2007, de 22 de Junho

Resolução do Conselho de Ministros nº 84/2007, de 22 de Junho

Resolução do Conselho de Ministros nº 94/2010, de 29 de Novembro

Resolução do Conselho de Ministros nº 100/2010, de 17 de Dezembro

Resolução do Conselho de Ministros nº 5/2011, de 18 de Janeiro

Bibliografia

- Agacinski, Sylviane (1999), *Política dos Sexos*, Oeiras, Celta Editora.
- Alexandre, Helena (2010), *Condições da Administração Pública para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens – atitudes e práticas de dirigentes*, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, ISCTE- IUL, não publicado
- Amâncio, Lígia (1994), *Masculino e Feminino – A construção Social da Diferença*, Lisboa, Edições Afrontamento, 3ª edição.
- Amâncio, Lígia e Karin Wall, (2007), *Família e Género em Portugal e na Europa*, Lisboa, ICS- Imprensa das Ciências Sociais.
- Araújo, J. Filipe, (2001) “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas Vol. I, nº 1, pp.38-46.
- Beleza, Teresa, (2010), *Direito das Mulheres e da Igualdade Social*, Coimbra, Almedina.
- Bourdieu, Pierre, (1997), *De la maison du roi à la raison d'état*, dans Actes de la Recherche en Sciences Sociales, année 1997, volume 118, numéro 1, pp. 55 - 68.
- Bourdieu, Pierre, (1999), *A Dominação Masculina*, Oeiras, Celta Editora.
- Caiden, G.(1996), Revitalización la Administración Pública, *Revista de Administración Pública*, Ensayos sobre la nueva Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública, nº 91, México.
- Carvalho, Elisabete (2008), *Agendas de Reforma Administrativa em Portugal*, Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, em Administração Pública, Universidade Técnica de Lisboa (UTL), não publicado.
- Castells, Manuel e Pekka Himanen, (2007), *A Sociedade da Informação e o Estado-Providência – O Modelo Finlandês*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dinis, Anabela et al, (2003), *Mercado de Trabalho e Igualdade*, Lisboa, CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Dulk, Laura, et al, (1999), “Organizações Amigas da Família uma Comparação Internacional” em Revista Sociologia – Problemas e Práticas, nº 29, pp 31-50, Lisboa, ISCTE, CIES.
- Freire, Paulo, (1987), *Pedagogia do Oprimido*, São Paulo, Paz e Terra.
- Ferreira, Virgínia, (2003), “A Globalização das políticas de Igualdade entre os sexos” em Teresa Tavares e Virgínia Ferreira, (orgs), *Ex aequo – Políticas de Igualdade*, Oeiras Celta Editora.
- Flisgten, Neil, (2003), “O mercado enquanto política: Uma abordagem político-cultural às instituições de mercado” em Rafael Marques e João Peixoto, (orgs), *A nova sociologia económica*, Oeiras Celta Editora
- Flora, Peter, et al. (1984), “Modernization, Democratization and the Developing of the Welfare State in the Western Europe”, in *The Development of the Welfare State in Europe and America*, London, Transaction Publishers.
- Giauque, David (2003), “La bureaucratie liberal–Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle” em, Jean-Claude sardas e Alain Max Guénett (orgs), *Conception et Dynamique des Organizatios*, Hungria, l’Harmattan.
- Giddens, Anthony (2001), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 6ª edição.
- Ghiglione, Rodolphe e Benjamim Matalon, (1997), *O Inquérito Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.

- Gomes, S. João (2007), “Perspectivas da Moderna Gestão Pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo, João Gomes e João S. Batista (orgs), *Ética e Administração*, Oeiras, Celta Editora.
- Gonçalves, I (1999), “Estado moderno, finanças públicas e fiscalidade permanente”, in *A génese do Estado moderno no Portugal tardo – medieval*, Lisboa, UAL, Editor
- Guerreiro, Maria das Dores, et al (2010), *Género, Empreendedorismo e Qualificações: Tendências, Contextos e Experiências Individuais*, Relatório de Progresso, Lisboa, CIES-ISCTE/IUL.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Edição Sílabo, Lda.
- Lewis, Jane (1993), “*Work, Family and the State*” in *Women and Social Policies in Europe*., Hants, Edward Elgar Publishing Limited.
- Locke, Jonh (1694), *Carta Acerca da Tolerância*, Coleção Pensadores, Abril Cultural P.15.
- Madureira, César, (2004), *A Formação Comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa*, Oeiras, Edições INA.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and social class and other essays*. (sine nomine), Cambridge.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, D. Quixote.
- Mozzicafreddo, Juan (2000), *Estado-Providência e cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2001), “Modernização da administração pública e poder político”, em Mozzicafreddo, J. & João Salis Gomes, (orgs), (2001), *Administração e Política – como modernizar os serviços públicos?* Oeiras, Celta Editora
- Mozzicafreddo, Juan e João Gomes e João S. Batista (orgs), *Ética e Administração*, Celta Editora.
- Nogueira, Conceição (2001), “*Um novo olhar sobre as relações de sociais de género – Feminismo e perspetivas críticas na psicologia social*”, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pereirinha, J. António (2008), *Política Social: formas de actuação no contexto europeu*, Lisboa, Universidade Aberta
- Pitschas, Rainer (2001), “Gestão do Valor Público” Oeiras, em Juan Mozzicafreddo, João Gomes e João S. Batista (orgs), *Ética e Administração*, Oeiras, Celta Editora.
- Queirós, Margarida (2011), *Políticas de Igualdade nas Autarquias Locais*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos, Instituto de Geografia e Ornamento do Território, Universidade de Lisboa.
- Rato, Helena, et al (2007), *A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa*, Oeiras: INA – Instituto Nacional da Administração, IP
- Rosenbloom, H. David, “ Reflexões sobre as reformas administrativas federais nos EUA, 1993-2002”, em Juan Mozzicafreddo, João Gomes e João S. Batista (orgs), *Ética e Administração*, Oeiras, Celta Editora.
- Sainsbury, Diane (1996), *Gender, Equity and Welfare States*, Cambrige, Estocolmo, University Press.
- Santos, Helena (2011), *Do Défice de Cidadania à Paridade Política de deputados e deputadas*, Lisboa, Edições Afrontamento.
- Santos, J. Albano (2010), *Economia Pública*, Lisboa, ISCP - Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Strayer, J. (1969), *As origens medievais do Estado Moderno*, Lisboa, Gradiva.
- Torres, C: Anália, et al, (2005), *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Wall, Karin, et al,(2010), *A vida Familiar no Masculino : Negociando Velhas e Novas Masculinidades*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Weber, Max (1971), "Os fundamentos da organização burocrática: em construção do tipo ideal", em, Edmundo Campos (org.) *Sociologia da Burocracia*, São Paulo, Biblioteca de Ciências Sociais.