



VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

ÁREA TEMÁTICA: Pobreza, Exclusão Social e Políticas Sociais [ST]

INTERVENÇÃO EM IGUALDADE DE GÉNERO NO TERCEIRO SECTOR: ORGANIZAÇÕES QUE DISCUTEM A SUA PRÓPRIA MUDANÇA

Monteiro, Alcides A.

Doutoramento em Sociologia

UBI; CIES-IUL

alcidesmonteiro@yahoo.com

Oliveira, Catarina Sales

Doutoramento em Sociologia do Trabalho e do Emprego

UBI; CIES-IUL

csbo@ubi.pt

Resumo

A integração da perspectiva da igualdade de género na lógica de funcionamento das instituições particulares de solidariedade social (IPSS) representa um grande desafio. Se à partida estas organizações têm uma especial vocação para apoiar este valor e, por outro, a sua força de trabalho é fortemente feminizada, a realidade mostra que as IPSS tendem a reproduzir estruturas orgânicas e modelos de governança que mantêm as mulheres em posições de desvantagem. O presente texto tem como base o projeto *IGUALIDADES - Plano Municipal de Intervenção para a Igualdade de Género*, que entre 2011 e 2013 associou o município de Guarda, a Universidade da Beira Interior e outras organizações locais, numa iniciativa conjunta para potenciar a autorreflexividade e a partilha de experiências, a fim de construir um plano de intervenção para a efetiva igualdade de género nas IPSS do concelho da Guarda. O projeto comportou três fases de intervenção: a implementação de um autodiagnóstico de género em 32 IPSS, ações de formação e sensibilização, e a elaboração de um Plano Municipal de Intervenção para a Igualdade de Género, em conjunto com as organizações e recorrendo a uma metodologia participativa. As propostas de intervenção apresentadas elegem como prioridades a mudança a nível interno e a relação com o exterior, reforçando a ação das organizações com iniciativas que promovam a perspectiva de igualdade de género e conduzam também à disseminação desses valores junto das comunidades locais.

Abstract

The integration of a gender equality perspective in the logic of private social solidarity institutions (NGOs) is a great challenge. If the departing point of these organizations have a special vocation to support this value due to their social mission and its workforce is highly feminized reality shows that the IPSS tend to reproduce organizational structures and governance models that keep women in positions of disadvantage. This paper is based on the project *IGUALIDADES - Municipal Intervention Plan for Gender Equality*, which run from 2011 to 2013 joining Guarda municipality, University of Beira Interior and other local organizations in a joint initiative to enhance the auto reflexivity and the sharing of experiences in order to build an action plan for effective gender equality of Guarda Third sector organizations. The project had three phases: the implementation of a gender self-assessment by a sample of 32 organizations, actions of training and awareness rising and finally the development of a Municipal Intervention Plan for Gender Equality using a participatory methodology. The interventions presented elected as priorities the internal change and the relationship with the outside reinforcing the action of organizations with initiatives that promote gender equality perspective and also lead to the spread of these values in the local communities.

Palavras-chave: Terceiro Setor; IPSS, Igualdade de Género; Plano para a Igualdade; Município

Keywords: Third Sector; NGOs, Gender Equality, Gender Plan, Municipality

Feminização e segregação laboral no terceiro setor

As questões de género são uma temática de grande interesse para a Sociologia porque estão ligadas a questões de poder e desigualdade nas sociedades. As desigualdades de género são geralmente definidas como as diferenças de *status*, poder e prestígio que mulheres e homens adquirem entre os grupos, comunidades e sociedades (Giddens, 2010). Apesar das grandes mudanças ocorridas na segunda metade do século passado no mundo ocidental, as desigualdades de género estão ainda muito presentes na sociedade atual.

Concretamente em Portugal, as últimas décadas do século XX foram marcadas pela feminização da população ativa. Ao contrário de outros países da Europa mediterrânica, Portugal tem visto nos últimos 40 anos "uma revolução silenciosa" (Coelho, 2012: 31), centrada na inclusão rápida e abrangente das mulheres no mercado de trabalho. Em poucas décadas evoluiu-se a partir de uma das mais baixas taxas de emprego feminino no mundo desenvolvido para uma das mais altas. No entanto, numa análise mais detalhada verifica-se que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e o aumento simultâneo das suas habilitações académicas não têm levado a uma situação de igualdade social equivalente. O modelo social dominante continua a dar às mulheres a principal responsabilidade pela gestão doméstica e cuidado de crianças, e aos homens a responsabilidade pelo trabalho profissional (Lopes e Torres, 2004; Torres, Haas, Steiber e Brites, 2007). Um outro aspeto desta situação é o de que permanecem as segregações horizontal e vertical para as mulheres no mercado de trabalho. Elas estão sub-representadas nos lugares de topo e de tomada de decisão - segregação vertical - e persistem as assimetrias sectoriais, com áreas profissionais típicas de homens, de que são exemplos a indústria extrativa (87,4%) e a construção (94%), e outras onde predominam as mulheres, como sejam as da educação (76,7%) ou da saúde e apoio social (80%) (INE, 2010).

Nesta conjuntura, as organizações do terceiro setor não são exceção, seguindo as tendências de segmentação de género: sendo uma área de apoio social, encontramos neste sector um forte predomínio da mão-de-obra feminina (Lange e Trukeschitz, 2005; Lopes *et al.*, 2008). Contudo e apesar da intensa feminização deste sector de atividade, os lugares de chefia são geralmente ocupados por homens, ou seja, os poucos homens existentes nas organizações estão concentrados em lugares de topo ou no desempenho de funções socialmente conotadas com o sexo masculino. Assim, às trabalhadoras das organizações sociais cabem sobretudo tarefas ligadas aos cuidados de saúde, apoio, alimentação e os poucos trabalhadores do sexo masculino neste sector desempenham geralmente tarefas ligadas aos transportes ou reparações (Dey e Teasdale, 2012).

As organizações do Terceiro Setor tendem portanto a reproduzir estruturas orgânicas e modelos de governança que mantêm as mulheres em posições de desvantagem. Esta situação representa um paradoxo visto que estas organizações têm uma missão social, em que a promoção da igualdade de direitos e oportunidades é muitas vezes um valor central e um dos vetores de atuação. Não obstante, muitas destas organizações são moldadas pela lógica do modelo social dominante, refletindo na sua estrutura organizacional os estereótipos e preconceitos profundamente enraizados na sociedade.

Acresce ainda que a feminização do sector tem sido interpretada como consequência da desvalorização e diminuição do reconhecimento social a que o sector é votado, ao mesmo tempo que contribui para a tolerância de certas discriminações: "... porque estamos perante um *sector residual*, estamos perante um *sector feminizado* e com tendência crescente para o ser", e essa marca distintiva justifica em parte a prevalência de baixos salários, trabalho a tempo parcial, elevada temporalidade e rotação, ou tarefas desqualificadas (Piñon, 2011:21).

Ao longo das últimas décadas foram sendo avançadas várias teorias explicativas para a persistência de situações de segregação laboral entre os sexos e de discriminação ao nível do mercado de trabalho, uma parte das quais está relacionada com o modelo de funcionamento da economia capitalista e neoliberal. Como lembram Anne Ross-Smith e Martin Kornberger (2004), a racionalidade capitalista está associada a valores com conotação masculina, como os de pensamento abstrato, julgamento objetivo, calculismo, ação agressiva ou visão instrumental. O que poderá justificar uma certa inadaptação das mulheres às tendências dominantes da moderna economia capitalista. Ou, dito de outra forma, abre caminho às teses da "apetência" ou

“preferência” das mulheres por certas profissões (marginais) que requerem um outro quadro de valores e *skills*, quer sejam os de intuição, criatividade ou de capacidade relacional.

Assim, a teoria do capital humano (England, 1982; Anker, 1997) tende a explicar a segregação profissional entre os sexos pelo facto de as mulheres estarem menos qualificadas que os homens para certas profissões, por causa das diferenças de instrução, dos anos de experiência e do menor investimento na carreira profissional (Castillo *et al*, 2008). Por sua vez, as teorias do mercado dual e da segmentação do mercado de trabalho apontam para a compartimentação do mercado de trabalho em ocupações “femininas” e “masculinas”. As necessidades decorrentes do uso da tecnologia e da maior capacidade laboral originam um sector principal, masculinizado, que remunera melhor, exige e confere estabilidade, oferece mais oportunidades de promoção e melhores condições de trabalho (Casaca, 2006). As mulheres tenderão a situar-se mais no mercado “secundário”, onde os salários são mais baixos, a flexibilidade é maior e as oportunidades de promoção são relativamente mais baixas.

Uma terceira ordem de explicações afasta-se da leitura económica, para identificar fatores de ordem sociocultural que determinam a permanência de desigualdade nos mercados de trabalho. Ou seja, os atributos positivos associados às mulheres (trabalhadora servicial, disposta a ocupar-se dos demais e amante do lar) (Bonet & Moreno, 2004) contribuem para as considerar como particularmente adequadas para desempenharem ocupações relacionadas com o cuidado, a saúde, a educação, o serviço doméstico, o comércio ou as ocupações administrativas. Ao invés, algumas das suas características negativas desqualificarão as mulheres para certos cargos hierárquicos e ocupações que implicam qualificação técnica e profissional. A esta explicação não será também estranha a prevalência de uma ética do *care* (Piñon, 2011), que compõe a própria identidade das mulheres e as leva a assumirem que são naturalmente sensíveis para o desempenho de certos cuidados e profissões.

Argumenta Anker (1997), assim como Bonet e Moreno (2004), que as duas primeiras teorias, decorrentes do funcionamento da economia capitalista e neoliberal, não são consonantes com a situação verificada nos domínios do terceiro setor, na medida em que as organizações pertencentes a este setor se pautam por princípios (igualdade, equidade, democracia e solidariedade) e racionalidades (ou objetivos sociais e coletivos) de ordem distinta (Weinberger e Jütting, 2001; Monteiro, 2004). E que são as teorias feministas ou “sociosexuais” aquelas que oferecem explicações mais convincentes sobre a segregação ocupacional entre sexos, pois ajudam a entender porquê as principais ocupações desempenhadas pelas mulheres coincidem com a imagem estereotipada que delas se tem. Todavia, importa lembrar que hoje em dia as organizações da sociedade civil são fortemente encorajadas a integrarem-se num contexto competitivo e orientado para a marketização dos serviços sociais, com a conseqüente implementação de novas fórmulas organizacionais e métodos de gestão inovadores, que as aproximam das empresas convencionais (Dart, 2004; Wright, Marston e McDonald, 2011).

Quer seja pela imposição de uma racionalidade económica capitalista e masculinizada, quer pela persistência de estereótipos “sociosexuais”, a influência desses fatores concorre para a perpetuação das desigualdades entre homens e mulheres. Como tal, as organizações da economia social e do terceiro setor em geral não escapam a uma pressão externa para que o *status quo* se mantenha e a segregação de género persista.

Todavia, o que igualmente revelam certas análises empíricas é que não é apenas de “fora para dentro” que o bloqueio à mudança é exercido. O impacto destas conceções não será apenas intersectorial, mas também intrasectorial, na medida em que as próprias organizações acabam por refletir internamente, e de certa forma naturalizam, esta discriminação. No seu estudo sobre ONGD espanholas, Sandra Moreno (2008) constatou a invisibilidade das questões de género ao nível dos discursos e práticas quotidianas destas organizações. Tal invisibilidade decorre de três fatores: em primeiro lugar, o facto de haver uma maior presença de mulheres nas organizações conduz à associação entre igualdade e igualdade numérica, isto é, a elevada presença de mulheres é associada à conquista da igualdade de género; em segundo lugar, a crença entre os trabalhadores e trabalhadoras destas organizações de que as desigualdades de género são um problema que afeta fundamentalmente os países em vias de desenvolvimento, os países do Sul e não tanto os países do Norte; em terceiro lugar, entendem as referidas desigualdades como uma questão que afeta outro tipo de organizações, mas não aquelas que trabalham de forma solidária e desinteressada. Também Rebecca Tiessen (2004), ao

entrevistar trabalhadores e trabalhadoras de um conjunto de ONG do Malawi, constatou uma resistência em debater questões relativas à (des)igualdade de género no interior das suas próprias organizações. Para além de considerarem maioritariamente (mas em particular os homens) que as suas organizações eram *gender-neutral*, a investigadora deparou-se ainda com uma ausência de vontade para aplicarem internamente, ao nível dos comportamentos e atitudes, os conhecimentos que haviam adquirido em *workshops* acerca das questões de género. Por fim, Josefina Piñon (2011) identificou ao longo da sua investigação discursos valorizando a “bondade” das organizações do terceiro sector para com as mulheres, pelo modo como facilitam o emprego a tempo parcial e as baixas por maternidade. Quando na realidade estas últimas são obrigatórias por lei e a flexibilidade laboral tende sobretudo a refletir precariedade do vínculo e condições menos favoráveis. Também os baixos salários acabam por ser justificados devido ao teor “moral” e “ético” da profissão, sendo o trabalho de ajuda ao outro normalmente associado a baixas aspirações remuneratórias.

Em suma, as organizações do terceiro sector tendem a reproduzir, sem que disso tenham por vezes uma consciência clara, os mecanismos de discriminação e segregação que amiúde criticam em relação às empresas e outras organizações. Pelo que se torna imperativo desafiar-las a interrogarem-se sobre a inexistência de uma coerência entre discurso e prática e a integrarem de modo deliberado a perspetiva da igualdade de género na sua lógica de funcionamento. O caso que nesta comunicação se apresenta decorre justamente de tal preocupação.

Metodologia

No presente texto descreve-se e analisa-se o processo de investigação e ação associado à implementação do projeto *IGUALDADES - Plano Municipal de Intervenção para a Igualdade de Género*, que entre 2011 e 2013 congregou o município de Guarda, a Universidade da Beira Interior e outras organizações locais, numa iniciativa conjunta para potenciar a autorreflexividade e a partilha de experiências, a fim de construir um plano de intervenção para a efetiva igualdade de género nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho da Guarda. Sob solicitação do município, definiram-se alguns objetivos específicos: (i) fomentar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no concelho da Guarda; (ii) possibilitar a consciencialização da comunidade relativamente à desigualdade social existente entre homens e mulheres através de programas e medidas de sensibilização; (iii) sensibilizar e informar dirigentes e colaboradores das IPSS para a evolução das ideias, práticas e políticas relativas à Igualdade de Género; (iv) impulsionar a mudança social na sociedade civil, criando condições e contextos para a partilha de experiências e o diálogo social. Acessoriamente, pretendeu-se também potenciar as competências mobilizadoras e catalisadoras da administração local que pode, numa perspetiva integradora, apoiar as organizações locais e que tem, de acordo com o estipulado no IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011 -2013, (IV PNI), a missão de proporcionar as condições para que a mudança no sentido da Igualdade de Género e da cidadania plena aconteça ao nível do concelho.

O procedimento seguido no estudo, que é simultaneamente uma iniciativa de intervenção social, identifica-se com a aplicação de uma metodologia de investigação-ação. A metodologia de investigação-ação é definida como “...um processo no qual os investigadores e os atores, conjuntamente, investigam sistematicamente um dado e colocam questões com vista a solucionar um problema imediato vivido pelos actores e a enriquecer o saber cognitivo, o saber-fazer e o saber-ser, num quadro ético mutuamente aceite” (Beausoleil et al., 1988: 188). Duas características são associadas a esta metodologia, que combina investigação e intervenção social (Monteiro, 1995): por um lado, ser um processo que visa cumprir três objetivos distintos mas articulados entre si, a saber, a produção de novos conhecimentos através procedimentos de investigação, a modificação da realidade social como consequência de práticas inovadoras, e a promoção da “aprendizagem social” por via do envolvimento dos diferentes *stakeholders* em dinâmicas de formação de competências; por outro lado, traduz um processo coletivo que envolve como sujeitos de investigação e intervenção não só os investigadores mas também os grupos em transformação. Desta última característica decorre a obrigação de redimensionar a atividade de investigação e a relação entre o investigador e o seu objeto de estudo. A intervenção / implicação / participação é reconhecida como o passo fundamental e fonte virtual de conhecimento nesta metodologia.

A investigação-ação pode ser encarada como alternativa aos modos tradicionais de investigação (Autés, 1985; Guerra, 2000) e contrapõe ao carácter contemplativo da investigação tradicional uma conceção pragmática do conhecimento. O aspeto inovador desta metodologia não reside nas técnicas utilizadas, que são idênticas a outras metodologias, mas no questionamento dos pressupostos ideológicos implícitos na investigação social ortodoxa. O que obriga o investigador a redefinir o seu papel e função no processo (Monteiro, 1995) e a aceitar novas condições de relacionamento com as dinâmicas de investigação e de intervenção social, assim como com os restantes *stakeholders*.

No plano concreto, o projeto comportou três fases de intervenção: a implementação de um autodiagnóstico de género em 32 organizações (estrutura, cultura e políticas, domínios de intervenção, comunicação e imagem e também perceções de igualdade de género); a concretização de ações de formação, em que a sensibilização para as questões de género foi feita através do confronto das práticas quotidianas das organizações com as perceções dos seus colaboradores e das suas colaboradoras; por fim, a elaboração de um Plano Municipal de Intervenção para a Igualdade de Género, em conjunto com as organizações e recorrendo a uma metodologia participativa.

A tripla estratégia de intervenção

Primeira etapa: autodiagnóstico de género

Foi administrado um questionário de autodiagnóstico organizacional de género, composto por 39 questões incidentes sobre diversas dimensões de caracterização da organização: dimensão sociográfica das organizações (tipo de organização, missão, papéis e âmbito de atuação, população-alvo, composição sexual da estrutura de emprego e de governação), a experiência de intervenção no domínio da igualdade de género, e ainda sobre as representações de igualdade veiculadas no seio da organização. O questionário foi endereçado a uma população alvo de 57 organizações seguindo os critérios de existência de atividade efetiva e do seu âmbito de intervenção social, entre Maio e Julho de 2012. A taxa de resposta foi de 56%, correspondente a 32 IPSS.

Desse diagnóstico sobressaíram duas constatações de relevo que parecem suportar, em vez de desafiar, o *status quo*. Por um lado, o modo como as estruturas de emprego e governação refletem o carácter masculinizado dos principais órgãos de gestão. Com efeito, a governação destas organizações é conduzida sobretudo por homens e apesar da direção técnica ser maioritariamente assumida por uma mulher (87% das organizações com direção técnica) todos os cargos dos órgãos sociais (Presidências da Direção, da Assembleia-Geral e do Conselho Fiscal, bem como de Tesoureiro/a) tendem a ser ocupados por homens.



Esta acentuada masculinização da estrutura de governação, aliada a uma feminização do emprego nas funções mais técnicas e administrativas, espelha aquilo que a literatura nos indicou ser estrutural: o trabalho social é maioritariamente feminino e as funções de maior representatividade e poder são tendencialmente ocupadas por homens. Não obstante, encontraram-se em algumas organizações situações atípicas que podem ser pioneiras e exemplos de boas práticas, como por exemplo organizações com a presença atual ou passada de homens na equipa técnica ou auxiliar.

Adicionalmente, também as condições de trabalho de homens e mulheres diferem consideravelmente em termos de regime de trabalho e vínculo à instituição. Um quarto do pessoal ao serviço nas organizações tem um contrato de prestação de serviço e entre as pessoas com contrato de trabalho, cerca de 39% está a prazo, o que está acima da média verificada no país. Num cenário conjuntural de precarização das situações de trabalho (Oliveira e Carvalho, 2008), verifica-se que ao nível do terceiro setor e das IPSS são sobretudo as mulheres a serem afetadas por esta situação, visto que são maioritariamente mulheres quem trabalha nestas instituições.

Por outro lado, registou-se a prevalência de um discurso interno marcado por estereótipos e marcas de segregação quanto aos papéis e funções de género. No que se refere a perceções de género, 69% dos representantes das IPSS considera que as mulheres criam mais conflitos no local de trabalho e 64,6% que os homens têm mais dificuldade em fazer várias tarefas ao mesmo tempo. Adicionalmente verifica-se que as organizações do terceiro setor inquiridas continuam a aceitar, na sua maioria, que existem trabalhos mais apropriados para homens e trabalhos mais apropriados para mulheres. 61% das organizações considera que é mais conveniente ter mulheres em certos postos de trabalho das suas instituições do que homens, apresentando dois tipos de justificação: uma maior capacitação da mulher para o tipo de tarefas desempenhadas (exemplificando: limpezas, higiene pessoal, confeção de alimentos, cuidados a dependentes); a dificuldade em encontrar homens para tais funções e/ou a insatisfação da população beneficiária na circunstância de as funções serem desempenhadas por homens. É todavia importante destacar que 13% justifica que todas as funções podem ser igualmente desempenhadas por homens ou por mulheres.

Se o autodiagnóstico revela que a igualdade de género é um domínio ainda pouco trabalhado por estas organizações, não só a nível organizacional como de discurso interno, também permitiu identificar sinais de uma crescente sensibilidade para a temática, que são visíveis no facto de mais de metade das organizações (58%) referirem a preocupação em usar linguagem inclusiva e mais de 80% se preocupar com a utilização de imagens não discriminatórias na publicidade e promoção de atividades, produtos e serviços. Outra manifestação da sensibilidade destas organizações é o facto de 64,5% considerar que equipas mistas trabalham melhor e 58% que homens e mulheres têm iguais capacidades de aprendizagem.

Segunda etapa: Ações de sensibilização e de formação

Esta componente foi desenvolvida numa perspetiva de articulação e complementaridade das esferas de atuação, pelo que foi efetuada em simultâneo com o diagnóstico. Tal opção permitiu que as ações de formação funcionassem desde logo como mecanismo de sensibilização para levantamento de dados empíricos. Por outro lado, porque nos trabalhos práticos realizados em situação formativa foram sempre privilegiados os contextos laborais das organizações, prolongou-se por esta via o trabalho de autodiagnóstico e de auto-perceção das organizações pelos seus colaboradores e colaboradoras.

Estrategicamente, as iniciativas dividiram-se entre ações de sensibilização/informação e ações de formação. Nas primeiras, dirigidas a profissionais e dirigentes das IPSS, os conteúdos abordados incidiram sobre a evolução das ideias, políticas, leis e práticas relativas à igualdade de género na Europa e em Portugal e procurou-se promover a tomada de consciência e transposição para o contexto profissional da importância da igualdade de género. As ações de formação tinham o objetivo de ministrar formação aprofundada em Igualdade de Género para colaboradoras, directoras técnicas e dirigentes das IPSS.

Sobre a intervenção para a mudança a literatura diz-nos que um dos grandes potenciais das organizações do terceiro setor é funcionarem bem como plataformas colaborativas em articulação com os outros setores da sociedade (setor empresarial, Estado e Academia) devido à sua missão e valores centrais. São-lhes igualmente reconhecidas competências ao nível da inovação social, precisamente por se tratar de

organizações fortemente feminizadas (Lindberg *et al*, 2013). Se estas constatações são sobretudo viradas para a ação externa das organizações, não significa contudo que este potencial não possa ser focalizado na reflexão e mudança internas. Foi esse o raciocínio de base para a condução desta segunda etapa. Das diferentes opções de trabalho dentro do *mainstreaming* de género, a opção recaiu por uma abordagem gendrificada em que se procura compreender a forma como as relações de género se processam num contexto de trabalho específico e se tipificam as assimetrias de poder (Walby *In* Kilby e Crawford, 2011).

Como é natural, a implementação de uma estratégia colaborativa e o impulso para a mudança dependem da adesão efectiva dos e das dirigentes das organizações, bem como das suas colaboradoras e colaboradores às iniciativas empreendidas. Nesse domínio o balanço genérico aponta para um envolvimento positivo, ainda que seja de registar uma menor representação dos e das dirigentes das IPSS nos grupos de trabalho. Independentemente das causas que justificam tal ocorrência, importa sublinhar que essa ausência diminuiu a capacidade para se elegerem estratégias e estabelecerem compromissos para a mudança social, com especial destaque para o contexto profissional.

Terceira etapa: Plano Municipal de Intervenção

Ocorrendo em simultâneo com o autodiagnóstico de género, as ações de sensibilização e formação permitiram o diálogo entre *stakeholders*, aprofundando a reflexão e criando a base para o elencar de estratégias de mudança. Na sequência, a terceira componente incorporou os resultados das duas vertentes anteriores e materializou-se na construção do Plano Municipal de Intervenção de Igualdade de Género.

O Plano foi construído de forma participativa: inicialmente, os resultados do autodiagnóstico foram apresentados e discutidos entre a equipa de investigação e os representantes das IPSS e da autarquia. Estas reuniões de trabalho permitiram o levantamento de medidas estratégicas para a mudança propostas pelas próprias organizações, que foram depois trabalhadas e organizadas na versão preliminar do documento. O Plano foi posteriormente apresentado e discutido com todas as organizações. Estruturou-se em duas partes: o ponto 1, em que se caracteriza a situação atual das IPSS da Guarda, destacando os principais aspectos do autodiagnóstico e respetiva análise; o ponto 2, no qual se definem âmbitos e prioridades de intervenção. Neste documento sugeriram-se medidas novas e medidas de continuidade de práticas que são já realidade nalgumas organizações e que podem ser disseminadas a outras. Ao nível interno:

- Em cada organização, nomear um micro-conselheiro ou conselheira, com formação e sensibilidade em género (prévia ou a adquirir), que assume a responsabilidade pela seleção e calendarização de medidas concretas em favor do aprofundamento da Igualdade de Género.
- Promover um debate interno com todas as colaboradoras e colaboradores, no sentido de se identificarem as principais forças e fragilidades da organização ao nível dos papéis, funções e competências de género.
- Promover a formação de todos e todas em Igualdade de Género. Sugere-se que o micro conselheiro ou conselheira efetue um levantamento de necessidades interno e posteriormente organize sessões de formação em situação de trabalho nas quais os conceitos de Género e Igualdade de Género devem ser trabalhados de forma muito pragmática e operacional com ligação direta aos contextos funcionais de cada colaboradora ou colaborador.
- Alterar práticas quotidianas onde a separação funcional entre géneros costuma ser evidente.
- Adotar o uso corrente da linguagem neutra nas organizações onde ainda não é uma prática, adaptando para a linguagem neutra os formulários e principais documentos da organização, material de divulgação e comunicação quotidiana (por exemplo emails).

Ao nível externo:

- Respeitar os princípios da Igualdade de Género em todas as atividades da organização que envolvam homens e mulheres e impliquem distinção e/ou divisão de tarefas.

- Dinamizar ações dirigidas às gerações mais novas, nas quais o tema da Igualdade de Género seja privilegiado.

Algumas reflexões sobre o trajecto empreendido

A opção por uma abordagem gendrificada (Kilby e Crawford, 2011) como estratégia de intervenção neste projeto justificou-se porque sendo as organizações do terceiro setor fortemente feminizadas, as primeiras "duas pernas" da tríade de vetores elencadas por Walby (2005), relacionadas com a representatividade das mulheres, já estavam à partida contempladas. O autodiagnóstico efetuado veio comprovar essa premissa de partida: o tratamento igualitário de homens e mulheres (abordagem inclusiva) é um dos aspetos que as organizações promovem ao nível da sua atuação exterior e da comunicação; a incorporação das mulheres segundo uma abordagem participativa é patente na forte presença que estas tiveram nas ações de sensibilização e formação e na existência de cerca de 50% de diretoras técnicas. O que efetivamente está em falta nas organizações do terceiro setor é aquilo que a abordagem gendrificada propõe e que é geralmente mais difícil de concretizar, ou seja, uma análise de poderes e o estabelecimento do diálogo entre géneros no seio das organizações. Um dos principais obstáculos a esta abordagem é o facto de as organizações serem elas próprias gendrificadas (no caso do terceiro setor, feminizadas) (Kilby e Crawford, 2011). Neste projeto pareceu-nos que o facto de existir uma equipa de investigação externa a incentivar e coordenar uma proposta de autorreflexão poderia criar as condições necessárias para a exequibilidade dessa abordagem. Por outro lado, o mérito e as condições específicas das IPSS favorecem a possibilidade desta questão ser discutida no seu interior porque trabalham o tema, o veiculam para o exterior e denunciam abertura e interesse pela questão. Logo, estão em condições de promover uma autoreflexividade que importa incentivar.

Por outro lado, do que tivemos oportunidade de observar e conhecer durante o período em que acompanhámos a implementação do Projecto *IGUALIDADES*, constatámos haver ainda importantes obstáculos internos à mobilização dos dirigentes e colaboradores das IPSS tendentes à evolução das ideias, práticas e políticas relativas à Igualdade de Género. Em particular, os que decorrem das estruturas de emprego e governação, da prevalência de um discurso interno marcado por estereótipos e marcas de segregação quanto aos papéis e funções de género e, ainda, do insuficiente envolvimento dos e das dirigentes das IPSS nas ações de sensibilização e formação. Atribuímos um particular valor a este último facto, na medida em que decisões fundamentais relativas à promoção da igualdade de género passam pelos órgãos de gestão das organizações, e estes são tendencialmente masculinizados.

Pelo que se levanta uma questão, em nosso entender essencial: como sensibilizar e envolver os homens na implementação de iniciativas para a Igualdade de Género? Achamos que esse é um passo fundamental para a concretização da mudança, ainda que tenhamos a consciência de que as iniciativas até aqui empreendidas e propostas avançadas no quadro do *IGUALIDADES* não sejam suficientes para que tal ocorra.

De forma algo surpreendente, este debate sobre o envolvimento dos homens na defesa e promoção da igualdade de género no seio das organizações continua notavelmente ausente da literatura especializada sobre o tema. São raros os exemplos de autores que abordam a questão da igualdade de género sob a perspetiva de inclusão dos homens nas dinâmicas de mudança, que até aqui tem sido sobretudo encarada como um “assunto de mulheres” e a protagonizar por mulheres (Chant & Gutmann, 2000, 2002; Cornwall 2000; Hearn, 2011). Num desses textos, Sylvia Chant e Matthew Gutmann fazem um detalhado recenseamento das razões para investir nesta direção, mas também reconhecem a ausência de trabalho e de pistas que permitam avançar com segurança para soluções ganhadoras. Das iniciativas que testaram uma *male-inclusive approach* resulta apenas alguma “especulação produtiva”. Desde logo, a importância da flexibilidade, ou seja, escolhas estratégias que permitam avançar por fases e ir alternando focalizações ora nas mulheres, ora nos homens, ora conjuntamente em mulheres e homens. Outro contributo decorre da sugestão segundo a qual se deve apostar em providenciar mecanismos para a gestão e resolução de conflitos. Uma terceira sugestão aponta para o envolvimento mais ativo nos processos por parte dos trabalhadores masculinos ligados ao desenvolvimento, seguindo a lógica de que quem está a trabalhar nestas áreas está mais sensibilizado. E, como quarta sugestão, a de que “tacto e sensibilidade” são condições *sine qua non* para contornar uma eventual sensação de “ameaça” sentida por parte dos homens.

Genericamente, a conclusão deixada pelos autores é a de que a chave para um maior envolvimento dos homens passa por uma abordagem sofisticada, que entenda o género como relacional e aposte simultaneamente em estratégias de formação, de investigação, de advocacia e ampla educação. Isto é, julgamos poder interpretar que, perante a complexidade dos problemas e a dificuldade em encontrar soluções seguras, se justifica continuar na via da investigação-ação, como aquela que mais concretamente liga os benefícios da articulação entre investigação, ação e formação.

Referências bibliográficas

- Autés, M. (1985). “Recherche-Action, Action-Recherche : Pratique Scientifique, Pratique Sociale?», *Comm*, nº 24, pp-6-26
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista International del Trabajo*, vol. 1167, nº3, otoño, pp. 343-370
- Beausoleil, J., Guédon, M.C., Larivière, C., & Mayer, R. (1988). *Solidarités: pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*. Montréal: Du Boréal Express.
- Bonet, M. A. R. (2005). *Mujer y trabajo en la economía social* (Vol. 183). Consejo Económico y Social.
- Bonet, M. A. R., Antonia, M., & Sajardo Moreno, A. (2004). La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (50), 77-103.
- Casaca, Sara Falcão (2006), La segregación sexual en el sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC): observando el caso de Portugal, *Sociología del Trabajo*, 57, pp. 95-130.
- Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., & Tumini, L. (2008). Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres Estudio de cuatro ramas de actividad. El trabajo femenino en la post convertibilidad, Argentina 2003-2007, disponible em <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/33662/LCW182.pdf> (visualizado a 3 Abril 2014)
- Chant, S., & Gutmann, M. (2000). Mainstreaming Men into Gender and Development: Debates. *Reflections and Experiences'*, London: Oxfam working papers.
- Chant, S., & Gutmann, M. C. (2002). ‘Men-streaming’ gender? Questions for gender and development policy in the twenty-first century. *Progress in Development Studies*, 2(4), 269-282.
- Cornwall, A. 2000: Missing men? Reflections on men, masculinities and gender in GAD. *IDS Bulletin* 31(2), 18–27.
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:2, 290-310.
- Dey, P e Teasdale, S (2012) Social enterprise’and dis/identification: The politics of identity work in the UK third sector, International Social Innovation Research Conference
- England, P. (1982). The failure of human capital theory to explain occupational sex segregation. *Journal of Human Resources*, 358-370.
- Giddens, A. (2010). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Guerra, I. C. (2000). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção*, Cascais, Principia.
- Hearn, J. (2011). “Gender Regimes Changing Men or Men Changing Gender Regimes? Challenges for national and transnational social policy, gender equality and organizing with men”, In Andrea Cornwall, Jerker Edström and Alan Greig (eds), *Men and Development: Politicizing masculinities*, London & New
- INE (2010) *Mulheres e Homens em Portugal*. Lisboa: INE
- Kilby, P., & Crawford, J. (2011). Closing the Gender Gap: gender and Australian NGOs1. *Canberra. ACFID Research in Development Series Report*, (2).

- Lange, C.; Trukeschitz, B., (2005): «Gender Equality as an Essential of the European Social Model –and how about the Third-Sector?»: *Paper presented at the First European Conference of ISTR and EMES* (Conservatoire National des Arts et Métier, Paris).
- Lindberg, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2013). Quadruple Helix as a way to bridge the gender gap in entrepreneurship: the case of an innovation system project in the Baltic Sea region. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-20.
- Lopes, M. (2004). Torres, Anália Cardoso (org.), Francisco Vieira da Silva, Teresa Líbano Monteiro, Miguel Cabrita, Homens e mulheres entre família e trabalho. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (69), 161-164.
- Lopes, M., Ferreira, V., Ferreira, S., & Coelho, L. Civil society organisations and gender equality: mainstreaming and empowerment in the public policies towards civil society. Paper for the ISTR Eighth International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference, "The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research", organised by ISTR, EMES in partnership with CINEFOGO, Barcelona, July 9-12, 2008.
- Monteiro, A. (1995). *O lugar e o papel dos actores num processo de investigação--acção*. Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- Monteiro, A. A. (2004). *Associativismo e novos laços sociais*. Quarteto.
- Moreno, S. D. (2008). Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 122 (1), 119-144.
- Oliveira, L., & Carvalho, H. (2008). A precarização do emprego na Europa. *Dados*, 51 (3), 541-567.
- Piñón, J. (2011). *Sobre el porqué de la feminización del Tercer Sector. Lo que el género desvela*. Revista Española del Tercer Sector nº16, enero-abril 2011 Madrid (pp 17-46)
- Ross-Smith, A., & Kornberger, M. (2004). Gendered rationality? A genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. *Gender, work & organization*, 11(3), 280-305.
- Sales Oliveira, C. and Villas-Boas, S. (2011). Igualdade de Género: Responsabilidade Social e Cidadania. Livro de atas do Seminário Igualdade de Género: Responsabilidade Social e Cidadania. Covilhã: Universidade da Beira Interior
- Sales Oliveira, C. e Villas-Boas, S. (2012) “*Igualdade de Género na Universidade da Beira Interior*” *Ex aequo* [online]. n.25, pp. 119-136 . Disponível em: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602012000100010&lng=pt&nrm=iso . ISSN 0874-5560
- Shortall, S. & Warner, M. (2010). Social inclusion or market competitiveness? A comparison of rural development policies in the European Union and the United States. *Social Policy & Administration*, 44:5, 575-597.
- Tiessen, R. (2004). Re-inventing the Gendered Organization: Staff Attitudes towards Women and Gender Mainstreaming in NGOs In Malawi. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 689-708.
- Torres, A., Haas, B., Steiber, N., & Brites, R. (2007). *First European Quality of Life Survey: Time use and work-life options over the life course*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343.
- Weinberger, K., & Jütting, J. P. (2001). Women's participation in local organizations: conditions and constraints. *World Development*, 29(8), 1391-1404.
- Wright, S., Marston, G. And McDonald, C. (2011). The role of non-profit organizations in the mixed economy of welfare-to-work in the UK and Australia. *Social Policy & Administration*, 45:3, 299-318.