

*Comunicação às IX Jornadas de Sociologia da Universidade de Évora. 27 e 28 de Abril de 2007*

Área temática: Organizações, Qualificação e Emprego

Título: REPRESENTAÇÕES, PRÁTICAS E VALORES GERADORES DE ASSIMETRIAS DE GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL PORTUGUESA

Autora:

**Helena Alexandre**

Departamento de Investigação e Desenvolvimento

Instituto Nacional de Administração

[helena.alexandre@ina.pt](mailto:helena.alexandre@ina.pt)

Resumo

*Enquanto sistema de trabalho e emprego, a Administração Pública Central Portuguesa caracteriza-se por uma taxa de feminização global de 58,6% e cumpre a legislação relativa à proibição de discriminação, de garantia de igualdade de oportunidades e de promoção da conciliação entre trabalho e família. Todavia, persistem nela assimetrias/desigualdades de género, nomeadamente no que concerne à repartição funcional, às possibilidades de desenvolvimento profissional e ao acesso e exercício de funções dirigentes. O argumento que se apresenta para reflexão é o de que o número de mulheres e o quadro legal, por si só, não são suficientes para concluir da - ou conduzir à - igualdade entre mulheres e homens na Administração Pública dado que aí se reproduz a tradicional divisão sexual do trabalho e permanecem representações, valores e práticas decorrentes uma cultura dominante nas esferas laboral e familiar, baseada em representações e atributos de género, que persistem em dificultar uma efectiva igualdade neste domínio.*

Palavras-chave: Género, Administração Pública, Igualdade, Assimetrias de Género, Igualdade de Género, Representações

## 1. Introdução

A crescente relevância das questões em torno da igualdade entre mulheres e homens encontra-se intrinsecamente associada às transformações sociais, principalmente da segunda metade do século XX. Estas decorrem, principalmente, do aumento da escolarização das mulheres e da sua crescente participação nas esferas públicas - nomeadamente no mercado de trabalho formal e na decisão política - de que resultam novas problemáticas, desafios e abordagens em todas as áreas e domínios da vida. Em consequência, emerge um contexto político e ideológico em que os valores e os direitos inerente à igualdade entre mulheres e homens assumem um papel de crescente visibilidade e importância.

Neste âmbito, tem-se assistido, ao nível das organizações supra-estatais e estatais (Rato, *et al.* 2005 a e b) à proliferação de declarações de princípio, documentos de política e estratégias e a profundas modificações de quadros legais dos estados, pelo que, pelo menos ao nível da situação da igualdade *de jure*, a evolução tem sido muito significativa. Todavia, uma análise e reflexão mais aprofundada e atenta mostra que um longo caminho há ainda a percorrer para que o seja *de facto* (Ferreira, 1999).

A igualdade de género permanece uma questão não resolvida na sociedade portuguesa. De facto, apesar do contexto político e ideológico ser consentâneo com a sua valorização, constata-se hoje em Portugal, significativas assimetrias de género desfavoráveis às mulheres. De carácter vincadamente estrutural, verificam-se principalmente em termos da divisão sexual do trabalho e repartição sectorial do emprego e das responsabilidades domésticas e familiares, das remunerações, e da participação na decisão (Anker, 1997; Torres, *et al.*, 2004; CIDM, 2004).

O caso específico da Administração Pública é particularmente relevante, não apenas por ser a entidade responsável pela implementação de políticas públicas de promoção efectiva da igualdade de género, como também por ser o maior e mais complexo e abrangente sistema de emprego.

Os dados apresentados são resultados parciais do estudo<sup>1</sup> “*Promoção da Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa*”, realizado no âmbito das actividades de investigação do Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Nacional de Administração entre o 2004 e 2006 e co-financiando pela Fundação para a Ciência e Tecnologia. O seu objectivo geral foi de caracterizar a actual situação de trabalho de mulheres e de homens em carreiras e/ou funções de nível superior da Administração Pública Central Portuguesa, bem como o acesso a funções de direcção, tendo em conta a especificidade das relações de género quer na esfera privada quer na laboral e a interacção de ambas com a cultura organizacional da administração pública.

A estratégia metodológica foi de tipo quantitativo e qualitativo. Traduziu-se num inquérito por questionário a 2205<sup>2</sup> trabalhadores/as da Administração Pública e em 15 entrevistas semi-dirigidas a homens e mulheres, dirigentes e não dirigentes de todos os Ministérios.

A população estudada consubstanciou-se nos/nas trabalhadores/as da Administração Pública Central (directa e indirecta) independentemente do vínculo contratual (nomeação definitiva, agentes, em contrato individual de trabalho e em regime de avença), possuidores habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior (técnicos superiores ou equiparados), exercendo ou não funções dirigentes. Os dados de 2004, obtidos por *proxy* de escalões remuneratórios<sup>3</sup>, apontam para que a esta data, os técnicos superiores (ou equiparados) e dirigentes perfizessem cerca de 267 604 pessoas.

A inexistência de uma base de dados sistematizada e organizada sobre o efectivo da Administração Pública Portuguesa levou a que o questionário fosse aplicado aos/às formandos/as de Instituto Nacional de Administração entre 2000 e 2005 que cumpriam o perfil habilitacional definido, totalizando 5114 casos.

---

<sup>1</sup> Estudo coordenado por Helena Rato ([helena.rato@ina.pt](mailto:helena.rato@ina.pt)), directora do Departamento de Investigação e Desenvolvimento do INA, cuja restante equipa foi constituída por César Madureira, Helena Alexandre, Teresa Oliveira e Miguel Rodrigues.

<sup>2</sup> Que representou uma taxa de resposta de 43%

<sup>3</sup> Valores obtidos através de uma *proxy* com base nos escalões remuneratórios da Administração Pública Central (Fonte: CGA, dados referentes a 2004, não publicados)

A amostra resultante apresenta uma feminização de 59,3% (não muito divergente da encontrada na estimativa dos técnicos superiores da Administração Pública Central: 56,7% de mulheres e 43,3% de homens)<sup>4</sup>. 45% dos/as inquiridos/as exercem funções dirigentes, sendo 38,5% mulheres e 53,5% homens.

## 2. Problemática

O objectivo do presente texto é contribuir para uma reflexão que tem por base o argumento de que a existência de um quadro legal facilitador e um número significativo de mulheres ou homens num sistema de emprego ou organização (mais de 30%) (André, 1999) não será suficiente para concluir da existência de igualdade de género, nem, necessariamente, da imediata alteração do sistema de representações e práticas no sentido dessa mesma igualdade (Acker, 1992; Amâncio, 1994; Newman, 1994; Stivers, 2002). Para tal, será necessário compreender e agir ao nível da cultura dominante inerente à esfera laboral/organizacional e das interacções com a esfera familiar/privada (Guy, 1993; Acker, 1992; Newman, 1994; Reskin & Padavic, 1994; Torres et al., 2004, Stivers, 1998, 2002).

Esta cultura dominante no domínio organizacional foi definida por Joan Acker (1990) como um sistema de valores e regras de acção que tendem a valorizar determinadas práticas quotidianas de organização e gestão da actividade profissional, a definir formas de recompensa e de penalização e até mesmo mecanismos de recrutamento, selecção e promoção na carreira com base numa ideia de *trabalhador-padrão*. Este, consiste num *tipo ideal* que, para além de atributos como a orientação para resultados, frieza e rapidez de decisão e *expertise* técnica, possui uma disponibilidade total e contínua ao longo do tempo, pouco compatível com períodos de ausência por razões de maternidade /paternidade e ou assistência à família, consideradas como ‘atípicas’ ou ‘não naturais’.

Ainda segundo a autora (Acker, 1992) o modelo dominante de cultura e de organização do trabalho fundamenta-se no que foi social e culturalmente

---

<sup>4</sup> Valores obtidos através de uma *proxy* com base nos escalões remuneratórios da Administração Pública Central (Fonte: Caixa Geral de Aposentações, dados referentes a 2004, não publicados).

construído como *masculino* e aceite como neutro e deve ser compreendido com base na perspectiva das relações sociais de género (Acker,1992; Amâncio, 1994; Newman, 1994; Stivers, 2002). Esta visão confere um enfoque diferente à génese, estruturas, processos, práticas, decisões, valores, etc. das organizações, e à aos impactos que o modelo/norma dominante tem nos actores, nas suas interacção, identidades e valores e práticas. Sendo as relações de género “relações de poder que envolvem simbólica ou concretamente a subalternização de um género relativamente a outro” (Acker, 1992:397) permitem, então, mostrar que o modelo dominante não é neutro, reflectindo e sendo o reflexo da construção social de género, com implicações significativas em várias dimensões. (Acker, 1992; Amâncio, 1994; Newman, 1994 Bourdieu, 1999; Stivers, 2002).

Enquanto que o conceito de *sexo* é explicado pelas características biológicas que diferenciam o homem e a mulher, o de *género* remete para o que é considerado como *masculino* e *feminino* numa dada sociedade e num dado momento histórico, ou seja, para os significados sociais em torno da categoria sexual (Amâncio, 1994; Reskin & Padavic, 1994; Jackson e Scott, 2002).

Assim, *masculino* e *feminino* têm associadas expectativas que uma dada sociedade forma sobre o comportamento de homens e mulheres enquanto sujeitos que desempenham determinados papéis no quadro da mesma. Desta forma, as sociedades tendem a impor a homens e mulheres padrões diferenciados de estereótipos comportamentais e atitudinais do que significa ser *masculino* ou *feminino* donde emerge uma ideologia dominante e, portanto, reguladora das expectativas mútuas e das interacções sociais entre os sexos, no âmbito de cada contexto relacional (local de trabalho, espaço doméstico, etc). (Amâncio, 1994, 2004 e 2005; Bourdieu, 1999).

Com efeito, a generalidade das sociedades tem atribuído, diferentes tarefas e responsabilidades à mulher - maioritariamente esfera privada/família, e ao homem, - maioritariamente na esfera pública/laboral/política, com maior valor simbólico as do domínio da esfera pública/*masculino* do que as do

domínio da esfera privada/*feminino* (Acker, 1992; Amâncio, 1994, 2004 e 2005; Bourdieu, 1999).

Esta divisão sexual do trabalho assente em papéis e responsabilidades genderizados foi-se aprofundando e formalizando, ao longo dos séculos XIX e XX, com a cada vez maior participação de mulheres no mercado de trabalho formal (Reskin & Padavic, 1994; Ferreira, 1999). No entanto, as alterações aí ocorridas não têm tido como contrapartida o proporcional aumento da participação dos homens na esfera privada, permanecendo uma relação profundamente assimétrica, com impactos significativos na igualdade de oportunidades e de género no trabalho e emprego (Reskin & Padavic, 1994; Torres et al, 1994; Segalen; 1996) .

Em suma, a questão da lei e da representatividade numérica nas organizações laborais é fundamental, mas a promoção da igualdade de género pressupõe equacionar como o *construto* do *género* define identidades e fundamenta representações, práticas, expectativas, comportamentos e atitudes de homens e mulheres nas esferas laboral/pública e familiar/privada e como influencia as suas estratégias enquanto actores em dois sistemas.

### 3. Resultados

A feminização do efectivo global da Administração Pública Central portuguesa era<sup>5</sup>, em 2004, de 58,6%<sup>6</sup>. Por outro lado, no que concerne ao quadro legal, o sistema de emprego público português cumpre o princípio da não discriminação e garante a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Todavia, permanecem nela assimetrias de género: orgânicas/funcionais (*glass wall*), hierárquicas (*glass ceiling*) e remuneratórias..

---

<sup>5</sup> Dada a sua magnitude em termos de efectivo (que supera as 700 mil pessoas) e as restrições nas admissões pode considerar-se ser este o valor actual.

<sup>6</sup> Caixa Geral de Aposentações. Dados referentes a Dezembro de 2004 (não publicados)

### Assimetrias orgânicas/funcionais e hierárquicas

Uma primeira análise dos dados permite verificar que a taxa de feminização do efectivo se diferencia claramente segundo a área orgânica e de actividade (Ministérios): elevada na Segurança Social, Educação, Saúde (80%; 74,2%; 78,6%; respectivamente) e baixa nas Forças Armadas e de Segurança (11,7%), conforme se observa no quadro 1.

**Quadro 1. Trabalhadores/as da Administração Pública Central Portuguesa, por Ministérios, segundo sexo, em 2004**

Ministérios	Homens <i>n</i>	Mulheres <i>n</i>	Total <i>N</i>	Taxa de feminização %
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS	1259	1718	2977	57,7
DEFESA NACIONAL	882	813	1695	48,0
ADMINISTRAÇÃO INTERNA	1614	1801	3415	52,7
AGRICULTURA PESCAS E FLORESTAS	5469	5252	10721	49,0
SAUDE	16357	47059	63416	<b>74,2</b>
EDUCAÇÃO	42493	156438	198931	<b>78,6</b>
FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	7567	9343	16910	55,3
JUSTIÇA	12374	15616	27990	55,8
NEGOCIOS ESTRANGEIROS	949	1323	2272	58,2
SEGURANÇA SOCIAL FAMILIA E CRIANÇA	3097	12357	15454	<b>80,0</b>
TURISMO	221	424	645	65,7
ACTIVIDADES ECONÓMICAS E TRABALHO	1508	2604	4112	63,3
CULTURA	684	1544	2228	69,3
CIENCIA INOVAÇÃO E ENSINO SUPERIOR	14340	17016	31356	54,3
OBRAS PÚBLICAS, TRANSP. E COMUNICAÇÃO	1246	1375	2621	52,5
CIDADES, ADM. LOCAL, HABITAÇÃO	3878	2468	6346	38,9
AMBIENTE E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO	653	891	1544	57,7
SUBTOTAL S/ FORÇAS ARMADAS E SEGURANÇA	114591	278042	392633	<b>70,8</b>

Ministérios	Homens <i>n</i>	Mulheres <i>n</i>	Total <i>N</i>	Taxa de feminização %
FORÇAS ARMADAS E DE SEGURANÇA				
DEFESA NACIONAL – FORÇA AÉREA	7808	1976	9784	20,2
DEFESA NACIONAL – EXÉRCITO	22084	5615	27699	20,3
DEFESA NACIONAL – ARMADA	14652	1604	16256	<b>9,9</b>
GNR	25569	750	26319	<b>2,8</b>
PSP	19897	2037	21934	<b>9,3</b>
SUBTOTAL (FORÇAS ARMADAS E SEGURANÇA)	90010	11982	101992	<b>11,7</b>
TOTAL DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	204601	290024	494625	<b>58,6</b>

Fonte : Caixa Geral de Aposentações, Dezembro 2004, dados não publicados

Parece, então, permanecer na Administração Pública o modelo tradicional de divisão sexual de tarefas e actividades, cujas assimetrias estruturais de género só em parte aí são atenuadas (quadro 2)

**Quadro 2- Repartição da população activa portuguesa por ramo de actividade e por sexo, em 2002**

Ramos de actividade	(%) de mulheres	(%) de homens
Construção	4,2	95,8
Alojamento e restauração	61,1	39,0
Transportes, armazenagem e comunicações	20,3	79,7
Saúde e acção social	82,1	17,9
Educação	78,8	21,2
Outras actividades de serviços colectivos, Sociais e pessoais	58,5	41,4

Fonte: Estatísticas do Emprego, INE (média anual 2002)

Com efeito, a assumpção pelos Estados ou sector produtivo de um conjunto de actividades tradicionalmente desenvolvidas na esfera doméstica pelas mulheres (exs. cuidado de crianças e adultos dependentes, educação, etc.) encontra-se, indubitavelmente, relacionado com a sua entrada no mercado formal de trabalho. Este reproduz, então, formalmente, e na esfera laboral/pública, as tarefas tradicionais da esfera doméstica/privada, transformando-as em actividades e profissões ocupadas maioritariamente por mulheres. Por seu turno, os homens permanecem maioritariamente

associados às funções e actividades que sempre tiveram no domínio da esfera pública: segurança, defesa, e cargos que envolvem poder formal de decisão. (Meulders, Plasman & Stricht, 1993; Reskin & Padavic, 1994; Ferreira, 1999; Stivers, 2002).

Os Quadros 3, 4 e 5 ilustram assimetrias hierárquica e remuneratória.

No que respeita ao acesso a lugares dirigentes, verifica-se aí uma sub-representação feminina que se acentua à medida que se sobe na hierarquia.

**Quadro 3. Feminização dos lugares dirigentes na Administração Pública, em 1999**

<b>Nível profissional</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Taxa de feminização %</b>
Directores Gerais, Gestores Públicos ou similares	88	400	<b>22</b>
Subdirectores Gerais, Vogais ou similares	235	619	<b>38</b>
Directores de Serviço, Directores de Departamento ou similares	651	1 783	<b>36,5</b>
Chefes de Divisão, Chefes de Serviço ou similares	1 453	3 147	<b>46,2</b>
Outras categorias de dirigentes	642	2 413	<b>26,6</b>
<b>Total</b>	<b>3069</b>	<b>8362</b>	<b>36,7</b>

Fonte: Comissão para a Igualdade e os Direitos das Mulheres, 1999. Em [www.cidm.pt](http://www.cidm.pt)

A repartição de homens e mulheres pelos escalões remuneratórios apresenta-se como um indicador de especial interesse para a compreensão das assimetrias de género.

Ao comparar-se a taxa de feminização do efectivo com a da feminização do escalão mais elevado de rendimento, verifica-se, que a primeira é, quase sempre superior à segunda, sendo o caso mais ilustrativo o do Ministério da Segurança Social, Família e Criança, com 80% e 0%, respectivamente (quadro 4).

**Quadro 4 - Taxas de feminização por Ministério e por escalões mais elevados de rendimento salarial líquido**

Ministérios	Total N	Taxa global de feminização %	Taxas de feminização por classes de rendimento	
			>€ 5200,00	€3400,01 a €5200,00
Presidência do Conselho de Ministros	2977	57,7	22,6	31,3
Defesa e Assuntos do mar (s/ forças armadas)	1695	48,0	0,0	6,5
Administração Interna (s/ forças segurança)	3415	52,7	30,8	39,1
Agric. Desenv. Regional e Pescas	10721	49,0	40,0	47,9
Saúde	63416	74,2	39,0	<b>60,6</b>
Educação	198931	78,6	<b>80,0</b>	<b>64,7</b>
Finanças	16910	55,3	12,1	33,2
Justiça	27990	55,8	30,7	47,6
Negócios Estrangeiros	2272	58,2	<b>64,0</b>	53,8
Segurança Social, família e criança	15454	80,0	<b>0,0</b>	<b>45,4</b>
Turismo	645	65,7	0,0	7,6
Economia e do Trabalho	2604	63,3	42,9	36,8
Cultura	1544	69,3	50,0	53,3
Ciência e Ensino Superior	31356	54,3	12,4	38,5
Obras Públicas	2621	52,5	22,7	21,8
Cidades, Adm. Local, habitação	6346	38,9	50,0	35,2
Ambiente e Ordenamento Território	1544	57,7	0,0	22,2
Administração Pública Central (sem Forças Armadas e Segurança)	392633	70,8	<b>34,5</b>	<b>48,5%</b>

Fonte: Caixa Geral de Aposentações, Dezembro 2004, dados não publicados.

De igual modo, a repartição por sexo nos escalões remuneratórios acima dos 1200 euros – considerando que este salário correspondia ao primeiro escalão de técnico superior de segunda classe, em 2004 - permite constatar a existência uma crescente representação feminina até aos 2900 euros, que se inverte a partir deste limite (quadro 5).

**Quadro 5 – Distribuição dos/as trabalhadores/as por escalões remuneratórios superiores a 1200 euros**

Escalões remuneratórios	N.º de trabalhadores/as			Repartição por sexo em cada escalão	
	Total	Homens	Mulheres	% mulheres	% homens
1200,01 a 1400,00	51841	28867	22974	44,3	55,7
1400,01 a 1600,00	45309	23086	22223	49,0	51,0
1600,01 a 1900,00	47601	16541	31060	65,3	34,7
1900,01 a 2400,00	38877	16386	22491	57,9	42,1
2400,01 a 2900,00	60391	18462	41929	69,4	30,6
2900,01 a 3400,00	8512	4420	4092	48,1	51,9
3400,02 a 3900,00	6205	3295	2910	46,9	53,1
3900,00 a 5200,00	7351	3708	3643	49,6	50,4
> 5200,00	1517	998	519	34,2	65,8
<b>Total</b>	<b>267604</b>	<b>115763</b>	<b>151841</b>	<b>56,7</b>	<b>43,3</b>

Fonte: Caixa Geral de Aposentações, Dezembro 2004, dados não publicados.

Em termos estatutários da relação de emprego, a igualdade remuneratória na carreira, função e categoria é uma garantia. Todavia, a remuneração encontra-se associada, não só a estes factores, à antiguidade como ao também ao exercício de funções dirigentes e à afectação de homens e mulheres a áreas funcionais, grupos profissionais e carreiras. De facto, as carreiras e funções associadas a corpos e regimes especiais são mais bem remuneradas que a carreira técnica superior do regime geral, à qual estão afectas mais mulheres que homens (Tavares, Rato & Martins, 2006).

Constata-se assim, que as assimetrias remuneratórias, de carácter estrutural são um facto na Administração Pública Portuguesa.

A sobre representação feminina nas áreas da Educação, Saúde e Acção Social e em funções administrativas, associada a uma sub representação no topo das hierarquias dos organismos públicos e privados (Meulders, Plasman & Stricht 1993; Reskin & Padavic, 1994; Anker, 1997; André 1999, Stivers, 2002) é reconhecida como um “*dos mais importantes e duráveis fenómenos que afectam os mercados de trabalho em todo o mundo, independentemente das estruturas económicas particulares de cada Estado, dos seus regimes políticos e características culturais ou religiosas*” (Anker, 1997:1).

### **Usos do tempo nas esferas laboral e familiar e conciliação entre trabalho e família**

No que concerne aos usos do tempo na esfera privada, verifica-se uma significativa assimetria entre homens e mulheres. Assim, 55% das mulheres contra 22% dos homens dedica uma a três horas diárias a tarefas domésticas e de cuidado. Destes, 12,8% não realiza de todo estas tarefas, contra apenas 1,9% das mulheres.

Relativamente à esfera laboral, a modalidade de horário de trabalho que se pratica e o tempo em que se trabalha para além da mesmo revela um posicionamento de maior ou menor disponibilidade para o mesmo. Neste âmbito, a maioria dos/as inquiridos/as encontra-se nas modalidades de *horário flexível a tempo inteiro* (34,9%) ou *isenção de horário* (32,5%). A *jornada contínua* tem afectos 8%, sendo 11% de mulheres contra 2% de homens.

A diferença mais significativa entre homens e mulheres reside no padrão diferenciado de acesso a esta modalidade de horário - que sendo destinada principalmente a conferir melhores possibilidades de conciliação entre trabalho e família, portanto, associada à parentalidade, é, muitas vezes, chamada de ‘*horário de mãe*’ -. De facto, verifica-se que, dos/as inquiridos/as com filhos até 14 anos, praticam a *jornada contínua* 20,8% de mulheres contra 4% de homens. Porém, o desejo de aderir a esta modalidade, se se tomar em conta a existência de filhos até aos 14 anos, é referido por 38% de mulheres e 11% de homens.

Uma *praxis* distinta emerge entre quem exerce funções dirigentes, independentemente do sexo. Assim, enquanto nas funções técnicas se verifica um padrão claramente distinto de adesão à *jornada contínua* entre homens (com 3,4%) e mulheres (17,8%), no grupo dos/das dirigentes – mesmo com filhos até 14 anos - a percentagem global de utilização é muito inferior, quer entre os homens (2,1%) quer entre as mulheres (2,2%). Todavia, enquanto 15,2% das mulheres manifestam vontade de aderir a este horário, apenas 4,7% dos homens o faz. No que respeita ao trabalho para além dos horários, também não se verificam diferenças significativas entre homens e mulheres dirigentes.

A escolha de horário em função da existência e cuidado com as crianças permanece, assim, mais associado às mulheres e do que aos homens, parecendo reflectir na esfera laboral a assimetria de responsabilidades na esfera doméstica - a qual é tanto mais penalizadora para as mulheres quanto a maioria delas trabalha a tempo inteiro -. No entanto, se se exerce funções dirigentes tal distinção já não se verifica, o que leva a concluir que homens e mulheres dirigentes optam pelo mesmo padrão dominante de organização do tempo de trabalho, independentemente da existência de filhos. Mas, se tal uniformidade se verifica ao nível das práticas, o mesmo não acontece ao nível do desejável, podendo indiciar diferentes vivências da conciliação entre responsabilidades laborais e familiares nos homens e nas mulheres dirigentes.

### **Vivências e representações sociais em torno da relação entre o trabalho e a família**

Nesta relação, a existência de dificuldades é percebida sobretudo pelas mulheres que a vivenciam em tensão/conflito. Apresenta-se, porém, de forma diferenciada entre as dirigentes e as não dirigentes. As primeiras experimentam uma tensão/conflito em que o trabalho tem um impacto negativo na família, caracterizado pela menor disponibilidade para a vida familiar e doméstica. As segundas vivenciam uma tensão/conflito em que as obrigações familiares têm um impacto negativo no trabalho, nomeadamente no tempo que lhes é dedicado e nas opções profissionais. Os homens (dirigentes e não

dirigentes) embora referindo o desequilíbrio de tempo dedicado às esferas laboral e familiar, não só não questionam as opções profissionais como não vivenciam a relação com tensão ou conflito.

Por outro lado, a utilização de direitos de conciliação entre trabalho e família - que afecta maioritariamente as mulheres - emerge, também, como uma questão sensível nas relações de trabalho inter-pares e com a hierarquia. Frequentemente percebida como fonte de conflito e injustiças (por parte de quem não beneficia) pode levar à opção pelo seu não usufruto, usufruto reduzido ou usufruto com a consciência de que daí poderá advir algum prejuízo para a progressão profissional (Amâncio; 2004).

É, assim, evidente que as questões associadas à parentalidade e sua relação com a disponibilidade, são atribuídas ao *feminino*, pelo que as mulheres são, em termos de representações e estratégias, as mais ‘afectadas’ neste domínio (Acker, 1992; Cunha& Rego, 2003; Stivers, 2002). Sendo impossível separar as duas esferas fundamentais da vida dos indivíduos, e sendo estas estruturalmente *genderizadas*, os dilemas e conflitos daí resultantes (Cunha&Rego, 2003; Davies&Thomas, 2000) acompanham dia a dia da situação de trabalho e parecem ter impactos muito significativos nas reais condições de uma igualdade de oportunidades e de género (Acker, 1992).

### **Representações sobre o acesso e exercícios de funções dirigentes**

Se tanto homens como mulheres referem ter recorrido ao aumento das suas qualificações para efeitos de carreiras e aproveitaram as oportunidades acesso a lugares dirigentes que lhes sugiram, vivenciam esta realidade de forma diferente.

Assim, as mulheres referem dificuldades que os homens não referem, nomeadamente de conciliação entre trabalho e família, de adiamento de projectos familiares e de afirmação da sua autoridade no quadro das estruturas hierárquicas (que na relação com os superiores hierárquicos, quer com subordinados).

A generalidade dos/as inquiridos/as considera que os atributos considerados mais importantes para o acesso a funções de liderança e progressão na carreira, são, em primeiro lugar, a *disponibilidade para o trabalho* seguido da *pertença a redes sociais de influência*, não havendo distinção entre homens e mulheres. A *competência técnica* é referida como importante, mas sem o peso dos anteriores. Por fim, a *capacidade de sacrifícios pessoais*, *capacidade de trabalho*, *abertura de espírito*, *iniciativa e responsabilidade* são características referidas como importantes pelos/as dirigentes

Da análise das diferenças de género no que respeita às representações sobre as chefias e sobre as características mais importantes atribuídas à liderança em situação de trabalho, constata-se que, em termos globais, os homens colhem uma avaliação mais positiva, tanto por parte de mulheres como de homens, na «*rapidez de decisão*» e na «*prioridade a resultados sobre procedimentos*». Por seu lado, as características de liderança com maior destaque nas mulheres são a «*preocupação com o clima laboral e satisfação dos subordinados*», a «*facilidade em estabelecer relações e em comunicar*», e a «*promoção do trabalho em equipa*».

As mulheres dirigentes atribuem a si mesmas características como *mais frias/objectivas*, e com *maior bom senso*, mas também maior dificuldade de afirmação de autoridade e maior sensibilidade a questões da vida familiar/privada de subordinados. Entendem também que os homens são mais *centrados*, focados num determinado aspecto, têm maior preocupação com a resposta imediata ao problema, mas também maior subjectividade e cedência em questões avaliação de desempenho quando estão em causa problemas familiares e da vida privado dos subordinados.

A análise destes resultados volta a evidenciar que no modelo dominante de organização do trabalho o tempo/disponibilidade é mais importante do que o conteúdo e os resultados do trabalho e parece confirmar hipótese de que homens e mulheres têm representação diferentes sobre as características de liderança de cada género. Os primeiros com atributos mais associados ao pragmatismo e orientação, enquanto que as segundas são mais associados às relações interpessoais e à comunicação. os quais assumem

valorizações diferentes sobre o que deve ser “um bom gestor” (Davies& Thomas, 2000; Cunha&Rego, 2004; Stivers, 2002).. Por outro lado, volta a

### **Percepções sobre a igualdade de oportunidades**

A maioria dos/as entrevistados/as entende que existe igualdade de oportunidades na Administração Pública entendendo ser o seu principal indicador o aumento do número de mulheres nos ministérios e em funções de decisão. Reconhece, no entanto dificuldades relacionados com a cultura dominante, especialmente para as mulheres. Todavia, só mulheres referem a existência de factores de discriminação que impedem a verdadeira igualdade de oportunidades, ou afirmam ter sido alvo de discriminação (embora de forma subtil).

A persistência de assimetrias em cargos dirigentes é, no entender de alguns (maioritariamente homens), culpa das próprias mulheres que não querem assumir um papel mais relevante na esfera laboral. Outros (maioritariamente mulheres) entendem que os factores explicativos residem na cultura organizacional que impõe barreiras de diverso tipo: percepções negativas sobre a disponibilidade das mulheres devido aos compromissos familiares, sobre a sua menor capacidade para gestão de grupos e em afirmarem as suas capacidades enquanto líderes.

Emerge, desta modo, uma distinta percepção de género relativamente à **existência de igualdade de oportunidades na Administração Pública**

### **4. Conclusões**

As representações, valores e práticas em torno da organização quotidiana dos tempos de trabalho e família são fundamentais para a compreensão da situação de género na Administração Pública Central. Assim, a par com o modelo dominante de organização da vida privada/familiar associado ao *feminino*, emerge o modelo dominante de trabalho, de cariz *masculino* que privilegia a disponibilidade de tempo em detrimento dos resultados, e entende o trabalho e a família como dimensões separadas e até conflituais.

Estes modelos são penalizadores especialmente para as mulheres. mas também para os homens. No entanto, a maior parte – especialmente se é ou aspira a ser dirigente - adapta-se a ele ou não o contesta. Todavia, as percepções vivências e estratégias em torno das questões de conciliação entre trabalho e família e de uma efectiva igualdade de oportunidades de exercício e progressão profissional, diferenciam claramente uns e outras.

Fica, assim, e de algum modo evidente que o quadro legal existente e o aumento do número de mulheres na Administração Pública Portuguesa podem facilitar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens neste domínio, mas que permanecem barreiras sócio-psicológicas inerentes à cultura dominante que persistem em dificultar uma efectiva igualdade de género (Acker, 1992; Guy, 1993; Newman, 1994; Amâncio 1994, 2004; Stivers, 1998, 2000; Ferreira, 1999; Hale, 1999).

## Referências

ACKER, J.(1992). “Gendering Organizational Theory”. In, Ott, J. S. & Shafritz, J. M. eds, 2001. **Classics of Organization Theory**. Belmont: Wadsworth (5ª ed.) (391-398)

ANKER, R. (1997). “Theories of occupational segregation by sex: an overview”: **International Labour Review**, vol. 136 /3

AMÂNCIO, L. (2004) “Percepção da Discriminação e da Justiça. Novos Desafios na Pesquisa Psicossociológica” In COVA, Anne; Natália Ramos & Teresa Joaquim, (org) (2004) **Desafios da Comparação – Famílias, mulheres e Género em Portugal e no Brasil**. Oeiras: Celta Editora (333-342)

AMÂNCIO, L. (2005). **Aprender a Ser Homem**. Lisboa: Livros Horizonte

AMÂNCIO, L. (1994). **Masculino Feminino. A construção social da diferença**. Porto: Afrontamento

ANDRÉ, M.H.(1999). “A igualdade de Oportunidades, um desafio para o século XXI -Perspectiva da Confederação Europeia de Sindicatos”. **Sociedade e Trabalho**, nº6, Setembro de 1999, (57-66)

BOURDIEU, P. (1999). **A Dominação Masculina**. Oeiras: Celta Editora

COMISSÃO PARA A IGUALDADE E PARA OS DIREITOS DAS MULHERES. (2004). **Igualdade de Género em Portugal, 2003**. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros

CUNHA, M.P. & Arménio Rego. (2004). “Comportamento Organizacional: XXI temas e debates para o século XXI” .**Comportamento Organizacional e Gestão**. 2004. Vol.10, Nº 15 (5-41)

DAVIES, A. & THOMAS (2000). “Researching Public Sector Change. The argument for a gender inclusive framework”. **Public Management: an international journal of research and theory**. Vol2, issue 2, 2000, (548-543)

FERREIRA, V. (1999), “A Segregação Sexual do Mercado de Trabalho – perspectivas teóricas e políticas”. **Sociedade e Trabalho** nº 6 pp. 39-56, Lisboa, Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento, (40-56).

GUY, M. E. 1993.”Three Steps Forward, Tow Steps Backward: The Status of Womens’s Integration in to Public Management”. **Public Administration Revue**, Vol 53, Nº 4, Julho/Agosto 1993 (285-292)

---

MEULDERS, D.; Robert PLASMAN & Vander Stricht, (1993) **Position of Women on the Labour Market in the European Community**. Aldershot: Dartmouth Publishing Company.

NEWMAN; M.A., 1994, “Gender and Lowi Thesis: implication for career advancement”. **Public Administration Revue**, Vol 54, Nº 3, Maio/Junho 1994 (277-284)

RATO, H. *et all* (2005) a. Promoção da Igualdade de Género pelas Organizações Internacionais. **Promoção de Igualdade de Género - Volume 1**, Colecção Políticas Públicas nº 20, Cadernos INA, Oeiras: INA

\_\_\_\_\_ (2005) b. Promoção da Igualdade de Género no Portugal Democrático, **Promoção de Igualdade de Género - Volume 2**, Colecção Políticas Públicas nº 21, Cadernos INA, Oeiras: INA

RESKIN, B. & Irene Pavadic. (1994). **Women and Men at Work**. Thousand Oaks: Pine Forge Press

SEGALEN, M. (1996). **Sociologia da Família**. Lisboa:Terramar

STIVERS, C. (1998). “Feminist Theory of Public Administration”. In, Ott, J. Steven & Russel, E. W. eds., 2001, **Introduction to Public administration: A book of readings**. Addison-Wesley Longman, Inc. (26-29)

STIVERS, C. (2002). **Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State**. Newbury Park, CA: SAGE, 2ª ed

TAVARES, L. V. Helena Rato & Orlando Martins . (2006). **Avaliação Prospectiva de Competências para Quadros e Dirigentes da Administração Pública Portuguesa**. Oeiras:INA

TORRES, A. (coord.) *et all*, (2004) ” **Homens e Mulheres entre Família e Trabalho**”, Estudos nº 1, DEEP, Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Segurança Social e do Trabalho