

GUIA PARA AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NAS UNIVERSIDADES E NAS ORGANIZAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO. PASSO A PASSO



A presente publicação foi elaborada no âmbito do programa de integração da perspetiva de género do Instituto Europeu para a Igualdade de Género. Está disponível em versão eletrónica na Plataforma de Integração da Perspetiva de Género do EIGE, em <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

O Instituto Europeu para a Igualdade de Género criou a Plataforma de Integração da Perspetiva de Género em linha com o objetivo de apoiar as instituições da UE e os organismos públicos na integração de uma perspetiva de género nas respetivas atividades. A Plataforma fornece informações sobre a relevância da questão do género em diversas áreas políticas e disponibiliza ferramentas em linha para a integração da perspetiva de género.

Ajuda também a melhorar as competências individuais e institucionais no que respeita à integração da perspetiva de género em diversos setores e ao longo das diferentes fases do desenvolvimento de qualquer política, programa ou projeto. A boa conceção, planeamento, implementação, monitorização e avaliação de políticas numa perspetiva de género reforçam as políticas da UE, aumentando a sua relevância social e capacidade de resposta.

Instituto Europeu para a Igualdade de Género

O Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) é o centro de conhecimento da UE em matéria de igualdade de género. O EIGE apoia os esforços dos responsáveis políticos e de todas as instituições relevantes para tornar a igualdade entre homens e mulheres uma realidade para todos os europeus, proporcionando-lhes conhecimentos específicos e dados comparáveis e fiáveis sobre a igualdade de género na Europa.

Mais informações:

Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE)

Gedimino pr. 16

LT-01103

Vilnius

LITUÂNIA

Tel. +370 5 215 7444

Correio eletrónico: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

**Europe Direct é um serviço que responde
às suas perguntas sobre a União Europeia**

**Linha telefónica gratuita (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) As informações prestadas são gratuitas, tal como a maior parte das chamadas, embora alguns operadores, cabinas telefónicas ou hotéis as possam cobrar.

Mais informações sobre a União Europeia na Internet, via servidor Europa (<http://europa.eu>)

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2017

Print ISBN 978-92-9493-687-5 doi:10.2839/042003 MH-04-17-155-PT-C

PDF ISBN 978-92-9493-680-6 doi:10.2839/667263 MH-04-17-155-PT-N

© União Europeia, 2017

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte

Guia para as mudanças estruturais nas universidades e nas organizações de investigação.

Passo a passo



Índice

1. Etapas.....	4
Etapa 1. Começar.....	4
Etapa 2. Analisar e avaliar a situação atual da instituição.....	6
Etapa 3. Elaboração de um GEP.....	8
Etapa 4. Implementar um plano para a igualdade de género.....	10
Etapa 5. Monitorizar os progressos e avaliar um GEP.....	12
Etapa 6. O que vem depois do GEP?.....	15
2. Requisitos básicos e fatores de sucesso.....	15
Fatores de impacto a nível organizacional — Apoio aos órgãos de direção.....	16
Fatores de impacto a nível dos processos.....	16
3. Obstáculos comuns e como superá-los.....	18



1. Etapas

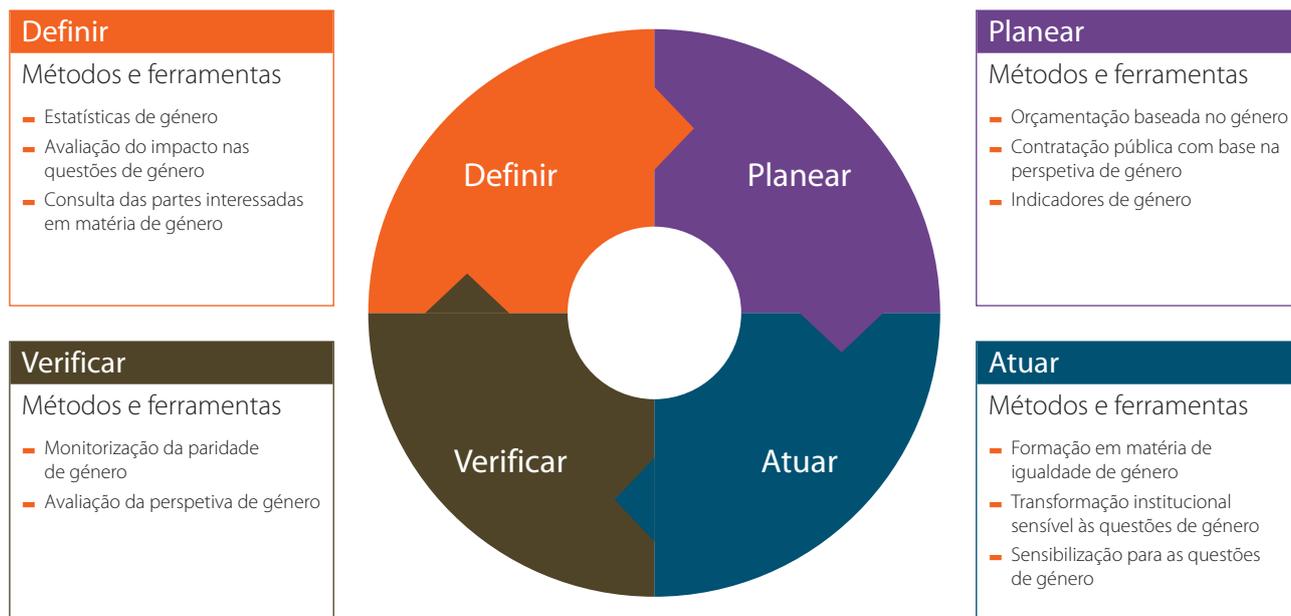
Etapa 1. Começar

Compreender o contexto

Em vez de se limitar a copiar ações bem-sucedidas ou abordagens adotadas por outros, é preferível perguntar que ações funcionarão melhor na sua própria instituição, tendo em conta o seu contexto. Que ações, na pendência de algumas adaptações para responder às condições locais, podem ser alinhadas com os objetivos e o contexto da instituição? Para esse efeito, podem ser importantes vários elementos deste «contexto».

Nos Estados Unidos, realizaram-se investigações sobre as experiências e os conhecimentos adquiridos pelas instituições que receberam prémios de transformação institucional no âmbito do programa Advance, da National Science Foundation (NSF) (Fundação Nacional para a Ciência). Uma das conclusões chama a atenção para a importância do papel do contexto.

- 1. Localização:** a localização de uma instituição de ensino superior é relevante para as intervenções que serão mais eficazes e pertinentes. Por exemplo, as políticas que visam atender às necessidades dos membros do corpo docente em termos de dupla carreira tendem a ser muito mais importantes em instituições localizadas em áreas rurais, onde a comunidade em geral pode oferecer menos opções de emprego para os parceiros do que numa área urbana.
- 2. Economia:** a situação económica local ou regional afeta frequentemente as oportunidades de contratação institucional e pode afetar também os esforços desenvolvidos no âmbito dos projetos Advance. Por exemplo, quando uma instituição que enfrentou restrições a novas contratações passa a uma fase de contratação extensiva, o momento é particularmente oportuno para oferecer aos reitores e diretores de departamento apoio e orientação em matéria de práticas equitativas de pesquisa e recrutamento. Nessas ocasiões, em que o interesse institucional em integrar estratégias novas e eficazes pode ser especialmente forte, o Advance pode ganhar terreno apresentando o projeto como uma fonte de apoio e ajuda às metas de contratação institucional.
- 3. Características institucionais:** a lista e os exemplos *infra* destacam uma série de características institucionais que criam o enquadramento no qual se desenrolam os esforços de mudança organizacional.
 - (a) História:** a história de uma instituição tem impacto sobre aquilo que o corpo docente e a administração consideram importante e aquilo que entendem ser possível. Eventos ou problemas importantes podem, por vezes, criar as condições para que o corpo docente e a administração considerem importantes as metas Advance.
 - (b) Dimensão:** a dimensão dos departamentos e da instituição em geral pode definir as questões, as necessidades e as opções. Por exemplo, nos departamentos de pequena dimensão, o conjunto de professores associados que podem agir como mentores também é pequeno, o que requer abordagens inovadoras no que diz respeito aos planos de mentoria. As necessidades de privacidade também podem ser maiores, e as mulheres em início de carreira podem igualmente preferir participar em relações de mentoria com colegas de outros departamentos, a fim de proteger a sua privacidade.
 - (c) Liderança:** os objetivos, prioridades, interesses e estilos das altas chefias são fatores fundamentais para o êxito dos projetos Advance. As mudanças nos lugares de alta chefia, que são relativamente frequentes, podem constituir desafios e oportunidades para os projetos de mudança organizacional, exigindo que as chefias Advance determinem se é necessário ajustar as estratégias de modo a adaptá-las ao novo contexto de liderança. Por vezes, as novas chefias identificam novas questões a tratar; o programa Advance pode, por vezes, ser proposto como uma «solução» para abordar as questões identificadas por uma alta chefia.
 - (d) Estrutura e governação:** a tendência de uma instituição para ser descentralizada ou centralizada, e a maior ou menor hierarquização das estruturas administrativas são fatores contextuais importantes. As chefias Advance devem ter em conta a localização dos seus gabinetes, as ligações que estabelecem com a administração central e a forma como se relacionam com os órgãos de governação. O facto de uma instituição ser ou não sindicalizada é outro aspeto estrutural importante para o planeamento.
 - (e) Políticas:** algumas instituições têm um historial de oferta de políticas favoráveis à família e outras políticas que contribuem para ambientes inclusivos. Outras não. O enquadramento já existente afeta, assim, as prioridades de abordagem das políticas como fator de mudança.
 - (f) Cultura:** as instituições de ensino superior são distintas umas das outras nas características que definem como é a vida na instituição, como é efetuado o trabalho e como ocorre a mudança. Entre as principais variáveis culturais incluem-se o ambiente do campus, que pode ser «familiar» ou de tipo mais «empresarial», as formas de interação entre administradores e professores, e os valores que moldam as interações diárias.



Todas estas características são relevantes para a tomada de decisões sobre as intervenções a incluir ou omitir numa carteira de projetos de mudança Advance, e sobre a forma de conceber essas intervenções de modo a que tenham a melhor receção no campus (!).

Encontrar apoio

A compreensão do seu contexto e da dinâmica da sua instituição permite-lhe saber onde encontrar apoio dentro e fora da organização.

1. Faça o mapeamento dos intervenientes que têm competências técnicas em matéria de igualdade de género. Além de proporcionarem informações pertinentes relacionadas com o género, podem atuar como ativistas na organização de ações e ajudar a identificar outros intervenientes.
2. Identifique (potenciais) aliados: tenha em conta o nível de gestão intermédio e superior, o pessoal dos recursos humanos e os colegas de trabalho, entre outros. Procure identificar os intervenientes interessados e dispostos a promover a mudança em prol da igualdade de género para um melhor ambiente de trabalho, mais equilibrado e inclusivo. Isto irá ajudá-lo a pôr as coisas em prática e a promover o apoio ao futuro plano.
3. Encontre oportunidades de financiamento para a elaboração e implementação do GEP ou para a realização de ações específicas. A nível da UE, a Comissão Europeia financia projetos de mudança institucional através do

programa Horizonte 2020. A nível nacional ou regional, também podem existir iniciativas semelhantes que proporcionem os meios financeiros para promover a mudança institucional. A nível institucional, poderão existir já medidas destinadas a financiar conferências que promovam uma composição equilibrada em termos de género dos painéis de oradores, ou a financiar estudos que integrem uma dimensão de género, etc.

4. Estabeleça ligações e averigue que alianças é possível estabelecer com as redes regionais e nacionais em matéria de integração da dimensão de género na investigação. Essas redes existem e são importantes para o seu trabalho.

Compreender o ciclo da integração da perspectiva de género

Ter uma visão geral clara do ciclo da integração da perspectiva de género irá ajudá-lo a compreender, em termos gerais, as etapas para desenvolver um GEP, a forma de o pôr em prática e como estar à altura do desafio. O ciclo de integração da perspectiva de género adotado pelo EIGE pode ser adaptado ao contexto específico das organizações de investigação e das instituições de ensino superior. Cada fase corresponde a uma etapa para desenvolver um GEP:

Etapa 1. Definir: Como analisar e avaliar a situação atual da instituição.

Etapa 2. Planear: Como elaborar um GEP.

Etapa 3. Atuar: Como implementar um GEP.

Etapa 4. Verificar: Como monitorizar os progressos e avaliar um GEP.

(!) O texto que apresenta os «principais fatores contextuais» é extraído do seguinte documento: Austin, A. E. e Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in Advance institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, p. 3-5. (disponível em: http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)



Etapa 2. Analisar e avaliar a situação atual da instituição

O melhor ponto de partida para desenvolver um conjunto eficaz de ações é a recolha de informações detalhadas sobre o desempenho da sua organização no que diz respeito à promoção da igualdade de género. Depois de avaliar a situação existente na sua instituição, saberá que medidas devem ser implementadas. A abrangência desta análise inicial dependerá dos recursos disponíveis. Certifique-se de que avalia os recursos humanos e financeiros a que tem acesso para realizar esta tarefa. Identifique os ativos internos (por exemplo, peritos em questões de género), mas tenha também em conta outros eventuais recursos externos (por exemplo, financiamento, parcerias locais).

A abordagem habitual que pode ser seguida inclui os elementos seguintes:

1. Examinar a legislação e as políticas pertinentes no seu país

É útil conhecer a legislação e as políticas gerais em matéria de igualdade de género e não discriminação, bem como as que são específicas aos domínios do mercado de trabalho e da investigação e/ou do ensino superior.

Uma análise dos quadros jurídico e estratégico permitirá compreender a situação da sua organização. Este conhecimento, além de validar os motivos que justificam as suas ações, também pode apoiar algumas das medidas do GEP que irá elaborar.

Por exemplo:

- (a) quando o seu país estabelece metas a nível estratégico, tal facto pode proporcionar-lhe argumentos para convencer os seus colegas e os órgãos de direção de que são necessárias medidas na sua organização;
- (b) pode suceder que sua instituição se associe a uma iniciativa já existente, como seja «as raparigas no dia da ciência».

2. Analisar dados desagregados por sexo relativos ao pessoal e aos estudantes

Os dados desagregados por sexo são necessários para detetar quaisquer diferenças de género. A análise destes dados proporcionará informações cruciais para identificar as áreas que necessitam de uma intervenção mais urgente. Por exemplo, quando a sua análise revela que o equilíbrio de género está particularmente distorcido em determinadas disciplinas, poderão ser direcionados esforços para atrair o sexo sub-representado para essas áreas.

O primeiro passo é verificar que dados estão facilmente disponíveis. Se esses dados ainda não existirem na sua organização, é necessário envidar esforços com vista à sua recolha. Assim que tiver acesso aos dados, deverá efetuar uma análise estatística.

Os dados a analisar incluem, entre outros:

- (a) número de efetivos por género a todos os níveis, por disciplina, função (incluindo pessoal administrativo/de apoio) e por relação contratual com a organização;
- (b) número médio de anos necessários para que mulheres e homens possam progredir na carreira (por grau);
- (c) diferenças salariais por género e ocupação;
- (d) número de mulheres e homens em cargos decisórios a nível académico e administrativo (por exemplo, conselhos de direção, comités, júris);
- (e) número de candidatos do sexo feminino e masculino que se candidatam a postos de trabalho distintos;
- (f) número de mulheres e homens que deixaram a organização em anos anteriores, especificando o número de anos em que aí permaneceram;
- (g) número de efetivos por género que solicitaram /gozaram de uma licença parental, por quanto tempo, e número dos que regressaram após gozo da licença;
- (h) número de dias de ausência de mulheres e homens segundo o motivo de ausência;
- (i) número de horas de formação frequentadas e/ou de créditos obtidos por mulheres e homens;
- (j) número de estudantes do sexo feminino e masculino em todos os níveis e para todas as disciplinas.

Precisa de inspiração?

1. *She figures* é a principal fonte de estatísticas pan-europeias comparáveis sobre o estado da igualdade de género na investigação e inovação. Poderá analisar as mesmas dimensões abrangidas, a fim de comparar o desempenho da sua organização em relação ao seu país e à UE. *She figures* é publicada de três em três anos. O manual *She figures handbook* que a acompanha proporciona orientação metodológica sobre o cálculo dos indicadores incluídos na publicação *She figures 2015*.
2. O projeto de mudança estrutural financiado pela UE e intitulado «Effective gender equality in research and academia» (EGERA) [igualdade efetiva de género na investigação e nas universidades] compilou o *Primeiro relatório sobre a igualdade de género*. Este relatório tinha como objetivo compreender a situação das questões relacionadas com a igualdade de género e a igualdade nas instituições participantes, analisando os dados, as informações e as políticas disponíveis nas instituições parceiras. Foram abrangidos os seguintes domínios: i) gestão de recursos humanos e carreiras, incluindo

o emprego e a promoção, ii) equilíbrio entre vida profissional e familiar e condições de trabalho, iii) delitos e violência de género, incluindo o assédio moral e o assédio em geral e iv) o género na investigação e nos planos de estudo.

3. O projeto de mudança estrutural financiado pela UE e intitulado «Institutional transformation for effecting gender equality in research» (Integer) [transformação institucional para a consecução da igualdade de género na investigação] proporciona alguns conselhos práticos para conhecer a sua instituição através da recolha de dados e da realização de inquéritos. Por exemplo, como organizar métodos, inquéritos, visitas aos locais e/ou discussões em grupos de reflexão; como recolher essas informações (por exemplo, poderão ser contactadas várias unidades para obtenção de informações sobre os dados desagregados por sexo disponíveis); e quem pode participar neste trabalho (pensar, por exemplo, na unidade de recursos humanos, na unidade de garantia de qualidade e também na unidade de avaliação da investigação).
4. A Universidade da Beira Interior tem vindo a avaliar sistematicamente os mesmos indicadores desde a avaliação inicial da situação da instituição (desde 2011 até ao presente). Consulte a abordagem seguida e os indicadores utilizados neste contexto.

Identificar as medidas existentes de promoção da igualdade de género

Será necessário inventariar e mapear as medidas vigentes destinadas a promover as mulheres, sensibilizar para a igualdade de género, melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, etc. A aplicação e os resultados das medidas existentes deverão ser objeto de uma avaliação crítica, em colaboração com as partes envolvidas, a fim de determinar a forma de melhorar a sua eficácia.

Complementarmente à abordagem habitual, pode considerar a possibilidade de levar a cabo as seguintes ações:

1. Uma análise de dados que integre outras dimensões, como idade, etnia, deficiência, orientação sexual e religião. É importante compreender as interseções entre género e outras dimensões, pois podem ocorrer múltiplas discriminações que devem ser abordadas. No entanto, tenha em atenção as questões relacionadas com a proteção de dados quando o número de efetivos com interseccionalidades específicas é muito reduzido, podendo suscitar problemas de associação e divulgação de dados (por exemplo, se houver apenas uma mulher negra, com deficiência ou muçulmana no quadro de pessoal).
2. Uma análise das publicações sobre igualdade de género na investigação, no ensino e na formação superior. A análise das publicações existentes a nível europeu e internacional tem por objetivo conhecer, entre outros,

os estereótipos de género na investigação e no ensino, as desigualdades atuais nos organismos de investigação e de ensino superior e as medidas ou ações para solucionar esses problemas. Veja alguns recursos-chave neste contexto.

3. Um inquérito entre os membros do pessoal para avaliar os seus conhecimentos e experiências em matéria de (des)igualdade de género na instituição, práticas organizacionais que promovem a igualdade de género, atitudes e comportamentos sexistas, etc.
4. Entrevistas ou discussões de grupo com representantes de todos os níveis de pessoal e/ou que abranjam diferentes disciplinas. As entrevistas podem abranger alguns dos aspetos mencionados acima, mas também podem averiguar a perceção do pessoal acerca da necessidade e do nível de aceitação de medidas de promoção da igualdade de género.

Quem pode fazer essa análise?

Se a sua organização tem uma estrutura cujo mandato inclui responsabilidades de apoio à igualdade de género (por exemplo, um gabinete/unidade de igualdade de género), os membros do pessoal desta estrutura poderiam assumir a tarefa de realizar a avaliação inicial da situação da igualdade de género na sua organização. Também poderá envolver nesse trabalho representantes (eleitos) do pessoal. Não se esqueça de envolver peritos em questões de género que trabalhem na instituição, pois poderão proporcionar informações valiosas e/ou participar neste exercício.

Se tal estrutura não existir ou, se existir, não puder assumir esta tarefa, poderá considerar a possibilidade de reunir uma pequena equipa para realizar esta avaliação prévia. A equipa pode ser constituída por membros da estrutura responsável pela igualdade de género, pessoal docente e/ou investigador, bem como por membros do departamento de recursos humanos.

Em ambos os casos acima mencionados, ter um mandato explícito da direção para realizar uma avaliação prévia é essencial para dedicar tempo, abrir portas e obter cooperação.

As tarefas de cada membro da equipa devem ser definidas de comum acordo e clarificadas desde o início. A existência de recursos (humanos e financeiros) suficientes é fundamental para analisar e avaliar com êxito a situação atual da igualdade de género na sua organização. Além disso, ter um mandato explícito da direção para realizar uma avaliação prévia ajudará a abrir portas e obter cooperação.

Nesta fase, já vale a pena ter uma ideia dos membros do pessoal que podem participar num GEP.



Etapa 3. Elaboração de um GEP

Depois de realizar uma avaliação inicial da situação da igualdade de género na sua organização, poderá começar a elaborar o GEP. As conclusões da análise inicial permitem identificar as áreas de intervenção a serem abordadas no seu GEP. No entanto, nem todas as áreas podem ser tratadas ao mesmo tempo, e algumas podem ser mais prementes do que outras. Defina as prioridades para a sua organização tendo em conta esta avaliação inicial, assim como os recursos disponíveis. Considere a possibilidade de reunir os membros da equipa que realizou a avaliação inicial no desenvolvimento do GEP. Nesta fase, é crucial envolver os órgãos de direção e de chefia na definição das medidas do plano. A participação dessas pessoas garantirá uma aplicação mais fácil e eficaz das medidas propostas.

Ao desenvolver o GEP, tenha em mente que este deve ser **global e integrado**, o que significa que as áreas de intervenção identificadas são interdependentes. O plano abordará uma variedade de questões relevantes para toda a comunidade e o sistema organizacional. Há alguns elementos básicos a ter em conta na elaboração do GEP:

1. objetivos;
2. medidas;
3. indicadores;
4. metas;
5. calendário;
6. divisão de responsabilidades.

A seguir explicamos o modo como esses elementos são levados em consideração no processo de elaboração de um GEP.

1. Promova a participação de intervenientes de todos os níveis na definição de medidas e ações do GEP.

Poderá ponderar a realização de *workshops* dinâmicos, conjuntos ou em separado, com os órgãos de direção e de chefia, pessoal dos recursos humanos e da comunicação, pessoal docente e/ou de investigação, estudantes, entre outros. Poderá utilizar técnicas de jogo participativo ou sério.

Procure compreender o significado da igualdade de género para estes grupos. Algumas formulações podem causar desconforto ou resistência. Por exemplo, o uso da frase «atrair mais mulheres investigadoras» para uma determinada disciplina pode ser identificada como uma prioridade. No entanto, este tipo de frase pode colocar desafios ou causar resistência. O texto de uma medida pode, em muitas ocasiões, ser adaptado de modo a atender às prioridades da instituição, tendo simultaneamente em conta algumas suscetibilidades. Por exemplo, o uso da expressão «atrair talento» pode ter uma aceitação mais ampla por parte da comunidade

da organização. O significado de alguns conceitos na língua nacional também pode desempenhar um papel importante. Alguns termos podem ser menos bem recebidos. Por exemplo, o termo «equilíbrio de género» é utilizado em alguns países para aumentar a cooperação e o interesse.

Uma abordagem participativa ajudará a definir medidas significativas para os intervenientes envolvidos, respeitando em simultâneo a cultura organizacional. Além disso, aumentará a disposição dos intervenientes para aplicar as medidas estabelecidas no GEP.

2. Inspire-se nas medidas aplicadas por outras organizações, mas tenha sempre em conta o seu próprio contexto institucional.

Não é preciso reinventar a roda. Existem exemplos muito bons e bem-sucedidos de medidas e ações implementadas por outras organizações. No entanto, uma replicação direta dessas medidas pode ser ineficaz na sua instituição. É importante avaliar o contexto em que estas foram levadas a cabo. Certifique-se de que, ao adaptar estas medidas, tem em conta as especificidades do seu próprio contexto. Verifique as ferramentas de ação para a mudança estrutural a fim de obter inspiração relativamente às áreas que podem ser abrangidas num GEP. Também são fornecidos exemplos adicionais neste contexto.

3. Defina objetivos e medidas SMART para o seu plano.

Os objetivos e medidas do seu GEP têm maiores probabilidades de ser implementados com êxito se forem SMART:

- (a) específicos — os objetivos e medidas devem dar resposta a questões básicas: o quê, porquê, como, quem, quando e onde;
- (b) mensuráveis — estabeleça indicadores quantitativos e/ou qualitativos e respetivas metas;
- (c) alcançáveis — certifique-se de que os objetivos e medidas são passíveis de concretização e podem ser alcançados (mesmo que exijam maiores esforços);
- (d) realistas — garanta que os objetivos e medidas são relevantes para a organização e são viáveis dentro de um determinado prazo e de acordo com os recursos disponíveis;
- (e) temporizáveis — indique quando os objetivos e medidas podem ser alcançados.

Lembre-se que a UE enfatiza a importância das metas para o equilíbrio de género na tomada de decisões na área da investigação. O Conselho da União Europeia convidou os Estados-Membros e as instituições a procurarem metas orientadoras para

um maior equilíbrio de género entre os professores. O Conselho incentivou as autoridades competentes a definirem metas orientadoras como, por exemplo, objetivos quantitativos, para um maior equilíbrio de género nos organismos de tomada de decisões, incluindo os conselhos científicos e administrativos de referência, as comissões de recrutamento e de promoção, bem como os painéis de avaliação. Consulte as [Conclusões do Conselho sobre a promoção da igualdade de género no espaço europeu da investigação](#) (adotadas em 2015) para mais informações sobre estas metas.

4. Identifique e utilize os recursos existentes no planeamento das medidas.

Os recursos financeiros e humanos disponibilizados para o trabalho no domínio da igualdade de género são geralmente escassos, pelo que trabalhar nessas condições pode ser muito difícil. Identifique os recursos existentes suscetíveis de serem postos ao serviço das medidas que está a elaborar. Por vezes, pequenas mudanças nos procedimentos ou serviços existentes ajudarão a atingir os objetivos estabelecidos sem custos adicionais nem muito esforço. Aproveitar os recursos existentes também tem a vantagem de promover a institucionalização de procedimentos ou atividades que tenham especificamente em conta a dimensão do género.

Veja os exemplos seguintes:

- (a) As organizações oferecem geralmente programas de formação no local de trabalho. No início de cada ano (académico), poderia ser ministrada uma formação obrigatória inicial em questões de género no âmbito deste programa, a fim de desenvolver as capacidades do pessoal recém-nomeado ou reciclar os conhecimentos e/ou competências de outros membros do pessoal.
- (b) A elaboração de novos (ou a renovação de) documentos estratégicos organizacionais constitui uma excelente oportunidade para integrar nesses documentos medidas que tenham especificamente em conta a dimensão de género.
- (c) Ao planear as conferências a realizar pela organização, certifique-se de que é incluída uma disposição que exija uma representação equilibrada de mulheres e homens nos painéis.

Precisa de inspiração?

O projeto financiado pela UE e intitulado «Structural transformation to achieve gender equality in science» (Stages) [transformação estrutural para a consecução da igualdade de género na ciência] partilhou as suas experiências em matéria de integração e institucionalização da igualdade de

género nos documentos estratégicos, disposições e procedimentos das organizações. As *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* [Orientações para a transformação estrutural com vista à consecução da igualdade de género na ciência] (p. 42-45) apresentam alguns pontos pertinentes.

Para mais exemplos de atividades de sensibilização e desenvolvimento das capacidades, ver as ferramentas de ação.

1. Defina o calendário do GEP, bem como prazos realistas para a sua implementação. É necessário definir a duração total do GEP (por exemplo, três anos). Tendo em conta as medidas propostas e os recursos disponíveis, defina prazos para a execução de cada um deles. Não se esqueça de estabelecer períodos de monitorização específicos para dar conta dos progressos alcançados.
2. Chegue a acordo sobre a definição clara das responsabilidades do pessoal relativamente a cada medida. Deverá ser estabelecido um acordo sobre a equipa que vai participar na implementação do GEP. Depois de decidir sobre os membros do pessoal que irão colaborar nesta tarefa, devem definir-se responsabilidades claras. O GEP deve indicar claramente «quem é responsável por quê e quando». Encontra aqui recomendações sobre quem envolver no GEP e sobre o papel que estes intervenientes podem desempenhar.
3. Construa alianças. O GEP pode incluir medidas inovadoras e eficazes, mas estas não funcionarão se o plano não tiver o apoio das partes interessadas a todos os níveis. O envolvimento das partes interessadas é primordial durante a fase de elaboração. O plano deve ser entendido como algo mais do que um pedaço de papel. Invista tempo na explicação dos benefícios da igualdade de género nas organizações de investigação. Adapte o seu discurso em função do perfil do público a quem se dirige. Reserve tempo para explicar o que consta do GEP às partes interessadas, do topo para a base, da base para o topo e a partir do exterior. Tenha em conta que estes esforços devem ser continuados durante a execução do plano.

Precisa de inspiração?

1. Veja exemplos de «notas de orientação para intervenções» para apoiar a defesa de género. O projeto Stages, financiado pela UE, partilhou as suas experiências em matéria de comprometimento das chefias. As *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (p. 35-39) proporcionam algumas perspetivas pertinentes:
 - (a) alinhe o GEP com as estratégias emergentes e as principais políticas da instituição;
 - (b) envolva cada uma das chefias diretamente no plano como intervenientes ativos e não apenas como contrapartes institucionais;



- (c) envolva organizações e peritos externos a fim de aumentar a visibilidade do plano dentro e fora da instituição, de modo a melhorar o comprometimento das chefias.

Veja *infra* uma representação visual da Roda Transformacional do Plano de Ação sobre o Género, adotada pelo centro de investigação francês CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Comece a pensar em termos de sustentabilidade. Os recursos para promover a mudança estrutural para a igualdade de género não são ilimitados, nem tão-pouco o é a duração do seu plano. Espera-se que as mudanças a serem implementadas tenham um impacto a longo prazo. Para assegurar a sustentabilidade das ações no domínio da igualdade de género, é importante incorporar práticas nas rotinas e procedimentos normais da organização. Tal poderá ser feito alterando as rotinas e os procedimentos existentes na instituição ou complementando-os estruturalmente com novas rotinas e procedimentos.

Tenha em mente o seguinte

1. A fase de elaboração pode ser a mais difícil e demorada. Tentar criar um GEP que seja significativo para toda a organização exigirá esforços e levará tempo. Mas há um momento em que tem de seguir em frente!
2. Um GEP não é estático: evolui de forma contínua. A organização, as pessoas e as prioridades podem mudar drasticamente de um momento para o outro. Seja flexível. A negociação do significado da igualdade de género em relação às diferentes ações e intervenientes envolvidos é um processo constante.
3. Trabalhe em prol de uma cultura organizacional que seja sensível a uma variedade de identidades de género. Evite a armadilha de adotar uma abordagem heteronormativa ou uma compreensão do género como uma dicotomia: mulheres vs. homens.
4. O envolvimento das partes interessadas representa uma atividade incessante: começa pela tarefa de convencer os órgãos de direção e de chefia a ter um GEP para a organização, mas não termina aí. Continue a envolver intervenientes para construir alianças mais fortes.

«Dedicar muito do tempo disponível ao planeamento é, provavelmente, contraproducente. Mesmo depois de um planeamento cuidadoso, tantas coisas mudam rapidamente (e continuam a mudar, permanentemente) que é melhor começar depois de uma avaliação básica para não perder tempo precioso.» (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), avaliadora do projeto Stages financiado pela UE.

Etapa 4. Implementar um plano para a igualdade de género

Depois de elaborado o GEP, este está pronto a ser implementado. Ponha em prática as medidas do GEP de acordo com o calendário definido. Procure incorporar e institucionalizar tantas medidas/ações quanto possível para garantir a sua sustentabilidade.

Organize encontros regulares com a equipa responsável pela implementação do GEP. Estas reuniões são importantes não só para conceber e planear atividades de forma participativa, mas também para discutir os progressos, as principais realizações e os aspetos suscetíveis de serem melhorados, permitindo identificar eventuais problemas e dar-lhes resposta de forma proativa.

Organize reuniões com os órgãos de direção e de chefia, com o pessoal dos recursos humanos ou outros colegas de trabalho que considere pertinentes. Estas reuniões ajudarão a:

1. criar um sentido de responsabilidade pelo plano para a igualdade de género;
2. motivar o pessoal envolvido;
3. reforçar o potencial do plano;
4. maximizar o impacto das ações do plano.

Poderá considerar a possibilidade de organizar uma sessão de formação inicial para a equipa responsável pela implementação do plano e para outros públicos-alvo diretamente envolvidos (por exemplo, gestores, pessoal dos recursos humanos). Os esforços contínuos de sensibilização e criação de competências maximizarão as possibilidades de êxito e a institucionalização. Por exemplo, durante a implementação do GEP, poderá fornecer um acompanhamento personalizado, organizar sessões adicionais de sensibilização, realizar campanhas sobre temas selecionados ou planear *workshops* de desenvolvimento de competências específicas.

Continue a envolver as partes interessadas de forma contínua. Explique os benefícios da igualdade de género nas organizações de investigação. Adapte sempre o seu discurso em função do perfil do público a quem se dirige. Não se esqueça de manter o contacto com as partes interessadas com quem interagiu numa fase anterior. Este contacto também lhe proporcionará informações sobre as medidas aplicadas ou sobre a forma de melhorar as ações a realizar.

Tenha em mente o seguinte

Embora o início possa ser modesto, o alcance e o espectro das atividades podem expandir-se gradualmente ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, o círculo de aliados e partes interessadas envolvidas também pode crescer.

Dê visibilidade ao plano para a igualdade de género

Informe a organização sobre a existência do GEP. Utilize diferentes canais para informar sobre o plano, suas principais áreas de intervenção e calendário. É fundamental que o GEP esteja disponível e seja facilmente acessível a toda a comunidade no sítio *web* institucional. Poderá ainda ser útil organizar uma sessão pública para apresentar o GEP à comunidade da organização. A participação dos órgãos de direção e de chefia nesta apresentação inicial pode apoiar a aplicação das medidas do plano. As ações de comunicação são cruciais para dar uma visibilidade constante ao GEP.

1. Desenvolva mensagens-chave adaptadas a diferentes grupos-alvo.
2. Anuncie as atividades com antecedência, utilizando canais adequados de modo a garantir boas taxas de participação.
3. Inste toda a comunidade a agir, sugerindo o modo como outros podem contribuir.
4. Promova eventos externos (por exemplo, conferências) ou informações com interesse de fora da organização sobre a integração da igualdade de género nas instituições de investigação e nas universidades.
5. Informe regularmente sobre os progressos em matéria de igualdade de género realizados na instituição (de acordo com os momentos de monitorização estabelecidos no plano). Os exercícios de monitorização fornecerão informações relevantes sobre os progressos alcançados pela organização. Partilhe mensagens-chave sobre essas conclusões com a comunidade da organização e proporcione acesso em linha às publicações e/ou dados detalhados.

Precisa de inspiração para desenvolver e partilhar mensagens-chave sobre o plano e suas realizações?

O projeto de mudança estrutural Integer, financiado pela UE, partilhou algumas perspetivas e exemplos sobre o desenvolvimento e a divulgação de mensagens-chave durante o processo de mudança estrutural. Confira-as! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

A Universidade Alexander Ioan Cuza (UAIC, Iasi, Roménia) foi parceira do projeto de mudança estrutural Stages financiado pela UE. Foi criada uma equipa de especialistas em comunicação <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication> para aumentar a visibilidade pública dos desempenhos científicos das mulheres investigadoras e publicitar e divulgar as ações no domínio da igualdade de género promovidas na UAIC. Veja as principais atividades de comunicação externa e os 10 melhores produtos de comunicação da UAIC <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

No contexto de vários projetos de mudança estrutural financiados pela UE, foram criados sítios *web* e contas de Facebook. É igualmente feita uma utilização ativa de outras redes sociais (como o Twitter e o LinkedIn, onde podem ser criados grupos). Veja, por exemplo, as redes sociais mobilizadas pelo projeto Garcia financiado pela UE. <http://garcia-project.eu/>

Considere a possibilidade de envolver nesta tarefa o departamento de comunicações da sua organização, o qual pode, efetivamente, ter um papel importante na mudança estrutural no domínio da igualdade de género. Pode, nomeadamente:

1. assegurar a utilização de uma linguagem neutra em termos de género na comunicação interna e externa;
2. assegurar a utilização de imagens não estereotipadas e não sexistas na comunicação interna e externa;
3. mobilizar os canais de comunicação disponíveis para promover as ações empreendidas no âmbito do GEP;
4. informar regularmente sobre os progressos da organização no sentido da igualdade de género.

Precisa de inspiração?

Consulte as orientações da Unesco sobre linguagem neutra em termos de género <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

O projeto Stages, financiado pela UE, partilhou as suas experiências em matéria de comunicação e visibilidade. As *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (pp. 51-54) proporcionam algumas perspetivas pertinentes:

1. Realize um mapeamento preliminar dos recursos de comunicação (por exemplo, sítio *web*, redes sociais, boletim informativo, redes e associações, meios de comunicação nacionais e locais, canais de comunicação dos parceiros ou eventos internos e públicos).
2. Defina um plano de comunicação que faça amplo uso de ferramentas de comunicação baseadas na Internet, bem como de interações interpessoais para chegar a determinados públicos-alvo.
3. Desenvolva mensagens atrativas.
4. Considere a possibilidade de criar um grupo de comunicação específico (por exemplo, um grupo de comunicação sobre as mulheres e a ciência).
5. Delineie uma campanha de promoção a nível interno, local e/ou nacional sobre o GEP da organização, a fim de incentivar o debate público e político sobre a igualdade de género.
6. Dê maior visibilidade às contribuições das mulheres.

Consulte o sítio *web* da campanha da Comissão Europeia «Ciência: um mundo no feminino!» (<http://science-girl-thing.eu/pt>) bem como o projeto Hypatia financiado



pela UE (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) e a sua muito ativa página de Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Esteja ciente de que podem ser necessários ajustamentos ao plano

O GEP não é estático nem imutável. Várias circunstâncias podem exigir modificações ao plano, nomeadamente, mudanças na estrutura da organização (por exemplo, devido à nomeação de novos órgãos de direção) ou a introdução de nova legislação ou novas políticas aplicáveis às organizações de investigação e/ou universidades. Além disso, as prioridades da organização também podem mudar durante o período de implementação do plano. Acompanhe de perto esses acontecimentos e discuta com a sua equipa se e como pode o GEP ser adaptado.

Apesar dos esforços empreendidos para desenvolver um plano robusto, podem surgir outras questões prementes na organização durante a sua implementação. Tente compreender as razões por que certas medidas não estão a ser aplicadas e faça ajustamentos, se necessário. Mantenha-se informado sobre as ações inovadoras que tenham sido utilizadas noutras organizações.

Precisa de inspiração?

Analise as práticas mais comuns e inovadoras em instituições selecionadas mapeadas pelo Gender-Net.

Esteja preparado para enfrentar obstáculos ou resistências aquando da aplicação de certas medidas, e atue em conformidade.

Não se esqueça de acompanhar a aplicação das medidas do GEP, pois pode haver ensinamentos importantes a retirar dos exercícios de monitorização regulares. Escute os comentários dos que organizam ou participam em atividades específicas (por exemplo, através de questionários de saída), o que proporcionará sugestões pertinentes sobre como melhorar as questões operacionais e/ou relacionadas com o conteúdo das atividades ou do plano.

Etapa 5. Monitorizar os progressos e avaliar um GEP

Monitorização e avaliação como parte do processo de mudança

Um GEP deve abordar várias questões ao mesmo tempo e apoiar-se num conjunto complexo de medidas. Impõe-se portanto, desde o primeiro instante, prever instrumentos

de monitorização e avaliação. Esses instrumentos permitem a outros avaliar os progressos alcançados face às metas estabelecidas, com base em indicadores. No entanto, frequentemente faltam instrumentos de monitorização e avaliação, o que prejudica o potencial transformador das ações planeadas. Se os objetivos não estiverem indexados a indicadores relevantes de progresso, sucesso ou alcance, é difícil avaliar se a organização está realmente a ser transformada. Esse facto também pode reduzir o comprometimento das partes interessadas com esses objetivos.

Por estas razões, os instrumentos de monitorização e avaliação devem ser encarados, em primeiro lugar, como ferramentas que apoiam ações efetivas e criam responsabilidades. Em segundo lugar, ao proporcionar indicadores que permitem avaliar as ações e afetar recursos, também melhoram o conhecimento das mudanças em curso.

Avaliação prévia (ou «avaliação *ex ante*»)

A avaliação é muitas vezes concebida apenas como uma atividade *ex post*. No entanto, os GEP serão mais adequados se se apoiarem numa avaliação exaustiva do estado da igualdade de género naquele momento. Esta avaliação pode assumir diferentes formas. Pode ser realizada uma auditoria com o apoio de peritos externos e imparciais. Podem também ser mobilizados os conhecimentos internos sobre as questões de género e sobre a própria instituição. Poderão ser utilizadas diferentes ferramentas para investigar desigualdades, preconceitos e desequilíbrios de género a todos os níveis, incluindo estudos-piloto, inquéritos, grupos de discussão, entrevistas ou observações etnográficas. Consulte a secção intitulada «analisar e avaliar a situação na instituição». Os GEP realizados com recursos e conhecimentos técnicos adequados, como os apoiados pela Comissão Europeia, recorrem frequentemente a diagnósticos completos. Consequentemente, as ações são planeadas a partir do conhecimento de situações e processos reais. São, também, mais adaptadas às necessidades da instituição.

Além disso, a avaliação *ex ante*, ao chamar a atenção para as questões relacionadas com o género, ajuda a assegurar apoio, aumentar a sensibilização e mobilizar as partes interessadas. Tem o potencial de dar voz às partes interessadas que não estão numa posição de vantagem e de criar apoio para as mudanças. Os processos abertos e colaborativos, que envolvem diferentes categorias de partes interessadas, podem ajudar a criar um entendimento em torno do diagnóstico da situação e das soluções previstas.

Muitas vezes, existem requisitos legais para reunir dados básicos sobre a igualdade de género nas instituições de investigação e ensino superior (por exemplo, sobre o número de mulheres e homens em cargos de professores catedráticos). Esses esforços são geralmente formais. No entanto, podem já proporcionar uma base para a análise. Por conseguinte, a avaliação *ex ante* deve integrar os instrumentos existentes,

a fim de aumentar a sua legitimidade e utilizar da melhor forma os dados disponíveis.

Monitorização da implementação

As ações de monitorização, uma vez em marcha, são fundamentais para informar sobre a forma como respondem às necessidades reais e apoiam efetivamente a mudança. Os GEP devem mobilizar um grande número de diferentes intervenientes dentro da organização. Considera-se importante que aqueles que dirigem as ações tenham um bom domínio do que se está a passar. A monitorização não só permite verificar se e como estão as ações a ser implementadas, como também pode indicar se está ou não em curso uma dinâmica transformadora. Mecanismos de monitorização criteriosamente ponderados podem ajudar a identificar e resolver potenciais fontes de resistência à mudança. Por último, mas não menos importante, um círculo virtuoso pode tornar as ferramentas de monitorização parte de um processo de melhoria contínua.

Como tal, estes instrumentos tanto podem ser parte da orientação das ações como ser externos a elas, a fim de dotar a implementação não só de uma visão sobre os objetivos globais mas também de uma postura mais distanciada sobre as ações. Em todos os casos, serão necessárias competências técnicas em matéria de género, eventualmente a par de outras competências em dinâmicas de mudança ou outras questões específicas tratadas pelo GEP.

As ações podem, assim, ser objeto de uma monitorização regular mediante a criação de indicadores adequados e instrumentos de acompanhamento. Os indicadores devem ser orientados para a implementação e adaptados aos objetivos da ação. As ações destinadas a aumentar a participação das mulheres em cargos de direção não devem ser monitorizadas apenas através da observação dos números, sendo igualmente relevante avaliar a inscrição em programas de apoio (como formação, mentoria ou bolsas reservadas) e o seu impacto no efetivo equilíbrio entre os géneros. No entanto, também são necessários indicadores sobre a transparência dos procedimentos de recrutamento, promoção e avaliação. Do mesmo modo, ao abordar a violência de género e o assédio sexual, a avaliação dos casos denunciados e o funcionamento dos mecanismos de alerta e resolução não devem constituir a única preocupação. Uma verificação do modo como são tratados os casos reais em termos qualitativos pode apoiar efetivamente a ação, e uma avaliação da forma como se está a desenvolver na organização uma cultura sensível às questões de género, por exemplo através de um inquérito periódico, pode também apoiar efetivamente a ação.

«As sessões de monitorização com equipas nucleares e/ou alargadas são, de acordo com a nossa experiência, momentos cruciais de autorreflexividade sobre os processos que foram postos em marcha e sobre o modo de orientar estrategicamente o projeto para conseguir mais». (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), avaliadora do projeto Stages financiado pela UE)

A avaliação deve ser sensível ao contexto

A avaliação está a adquirir uma importância cada vez maior nas organizações de investigação e nas instituições de ensino superior. O desempenho geral dessas instituições no que se refere à gestão, à saúde financeira, à inovação e aos resultados é, cada vez mais, objeto de avaliação. A avaliação tornou-se, muitas vezes, essencial para ter acesso ao financiamento público, e os *rankings* internacionais desempenham um papel importante nas estratégias das organizações de investigação. Os próprios investigadores não estão imunes à avaliação nem acima da avaliação pelos pares, sendo as suas realizações examinadas segundo diferentes escalas. Contudo, a avaliação não se destina apenas a apoiar a excelência científica, devendo também ser avaliadas as ações que visam transformar as instituições de investigação para prevenir os preconceitos de género, inclusive na forma como os investigadores são avaliados.

Tal avaliação deve ter em conta as características específicas do contexto, nomeadamente:

1. o tipo de organização;
2. os domínios de investigação abrangidos pelas ações previstas;
3. quem está envolvido e quem é visado pelo processo de mudança;
4. a existência de anteriores políticas de igualdade de género ou outras políticas de igualdade;
5. o estado atual da organização: está a passar por um processo mais amplo de mudança?

Indicadores quantitativos

Os indicadores quantitativos são pertinentes sempre que estiverem adaptados aos objetivos das ações previstas. É amplamente reconhecido na investigação sobre a avaliação que não há avaliação — e, portanto, indicadores — que possa adequar-se a todas as situações. Os indicadores quantitativos incluem com maior frequência:

1. o número de mulheres candidatas a cargos em que estão sub-representadas;
2. o número de mulheres e homens nos painéis de seleção (para recrutamento e promoção);
3. segregação horizontal dos sexos nas respetivas categorias de ocupação;



- o número de pessoas visadas e afetadas por ações planejadas de sensibilização ou de formação sobre questões de género;
- rácios homens/mulheres no acesso aos subsídios de investigação (e outros recursos, por exemplo laboratórios ou pessoal);
- as disparidades de remuneração de homens e mulheres entre as diferentes categorias de pessoal, incluindo investigadores.

Esta lista não é de modo algum exaustiva, e também podem ser definidos indicadores para medir as posições respetivas de homens e mulheres em relação ao equilíbrio entre vida profissional e familiar, licenças e classificações na avaliação, etc. Estes indicadores ajudam a melhorar a responsabilização pelos êxitos ou fracassos das medidas implementadas. Além disso, criam perspetivas.

No entanto, por si só, estes indicadores não são muito preditivos para as transformações de longo prazo, ou para mudanças que possam ser estáveis e colaterais aos principais objetivos. Transformar organizações complexas, desafiando os processos, rotinas e relações de poder que contribuem para determinar a distribuição de cargos entre os investigadores, é uma tarefa que leva tempo. Esta escala de tempo não é necessariamente a atribuída pela avaliação. Por isso, há também que prestar atenção às etapas de curto e médio prazo e às realizações potenciais.

As mudanças na perspetiva de uma maior igualdade só são possíveis com o apoio e o empenhamento das principais partes interessadas e de uma grande parte da comunidade. A avaliação deve, portanto, apoiar a dinâmica existente e ajudar a medir e abordar os sucessos e os desafios que possam surgir ao longo do caminho.

Indicadores qualitativos

Os indicadores quantitativos não são suficientes, sendo também necessários indicadores qualitativos. Estes podem ter em conta dimensões como as seguintes:

- Integração do conhecimento sobre a igualdade entre homens e mulheres e da sensibilização para as questões de género entre as diferentes categorias de pessoal, incluindo os investigadores. Isto pode ser medido, por exemplo, pela importância atribuída à criação de conhecimento sobre a igualdade de género dentro da instituição, à sua institucionalização (sob a forma de programas ou departamentos dedicados), à difusão desse conhecimento entre disciplinas e áreas de investigação, a evidenciar através de seminários e projetos de investigação com uma componente de género, etc. No que se refere à sensibilização para as questões de género, a atenção dada ao género por diferentes categorias de intervenientes, através de iniciativas de comunicação, códigos de conduta ou atividades centradas nos

aspectos de género, pode igualmente ajudar a evidenciar as mudanças.

- A adoção dos objetivos de igualdade de género estabelecidos pelo GEP por diferentes categorias de partes interessadas, que se devem refletir, por exemplo, nos diferentes enquadramentos das desigualdades de género dentro da organização e na sua evolução no sentido de uma maior sensibilização para as questões de género.
- A transformação real das práticas formais e informais no sentido de uma maior sensibilização para as questões de género como efeito de ações implementadas, nomeadamente nas áreas da gestão de recursos humanos, da tomada de decisão, da avaliação e da governação.
- A difusão de uma cultura de igualdade de género em termos de condições de trabalho, interações verbais e não verbais, de forma a refletir mudanças na gestão do equilíbrio entre vida profissional e familiar, sensibilização para o assédio sexual e outros aspetos da violência de género e comunicação não sexista.

Os indicadores qualitativos podem contribuir para um melhor conhecimento do próprio processo de mudança. Podem servir para provar que existem mudanças e que a questão da igualdade de género e a sensibilização para esta questão não são perdidas de vista.

Os indicadores qualitativos têm também um maior potencial de aprendizagem. Apoiam a autorreflexividade e podem fornecer indicações para uma melhoria contínua das medidas e ações implementadas.

Recursos para uma boa monitorização e avaliação

Consulte a secção intitulada «medidas analíticas, monitorização e avaliação», onde se indicam recursos para uma boa monitorização e avaliação. Estes recursos baseiam-se na experiência de projetos financiados pela UE e em estratégias complexas de integração da perspetiva de género. Podem também ser replicados em diversos contextos.

No entanto, cada organização opera num contexto institucional e disciplinar diferente, e é confrontada com diferentes desafios no que respeita à igualdade de género. Por isso, é aconselhável refletir sobre as condições reais dos indicadores disponíveis, de modo a serem utilizados de forma judiciosa na sua própria instituição. Do mesmo modo, nos contextos em que se disponha de competências especializadas de estruturas públicas ou privadas, é útil mobilizar a experiência de avaliadores externos para as auditorias de género e/ou a avaliação *ex post* das medidas implementadas. Sempre que se recorra a peritos externos em avaliação, recomenda-se que se reúnam os avaliadores externos e as pessoas encarregadas de implementar as reformas na

instituição, para que definam em conjunto instrumentos de monitorização e avaliação adaptados aos seus objetivos e às suas limitações.

Precisa de inspiração?

A fim de apoiar as instituições de ensino superior e de investigação na avaliação dos respetivos GEP, o projeto de mudança estrutural Integer, financiado pela UE, preparou um conjunto de modelos prontos a utilizar <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, nomeadamente:

1. uma lista de verificação para a preparação da autoavaliação, que oferece uma visão geral das medidas pertinentes a adotar na fase preparatória da avaliação dos GEP;
2. um modelo de monitorização de dados, que tem como objetivo facilitar a recolha regular de dados desagregados por sexo sobre a representação de mulheres e homens nas diferentes categorias de pessoal e nos órgãos de decisão da organização;
3. modelos de relatório sobre o contexto, sobre o processo e sobre o impacto, destinados à análise dos dados qualitativos e quantitativos;
4. um modelo de relatório de autoavaliação, que tem como objetivo apoiar a redação do relatório final, proporcionando uma estrutura e uma lista com sugestões de temas a abordar.

A avaliação como a chave para a sustentabilidade e o aperfeiçoamento

Falta, muitas vezes, uma avaliação *ex post* das iniciativas que promovem a igualdade de género, o que compromete consideravelmente o potencial de integração da dimensão de género. A avaliação não só mostra claramente as mudanças reais ou as tentativas falhadas, mas ilustra também a dinâmica positiva originada pelas estratégias de integração de género e as oportunidades que estas oferecem. Para além dos objetivos atribuídos, as medidas implementadas podem produzir efeitos secundários positivos:

1. um sentido de comunidade reforçado, procedimentos mais transparentes de recrutamento, apreciação e avaliação;
2. maior pluridisciplinaridade na investigação;
3. melhoria das condições de trabalho.

A avaliação do impacto destas transformações a curto, médio e longo prazo constitui uma oportunidade para reforçar o apoio às políticas de igualdade de género, além de que também prepara o caminho para ações futuras, ainda mais decididas, e oferece conhecimentos valiosos para a sua conceção.

Uma abordagem de avaliação aprofundada, contextualizada e mista não deve sobrecarregar, mas sim ajudar a sua estratégia para marcar a diferença.

Etapa 6. O que vem depois do GEP?

Um GEP ficará concluído num determinado momento. No entanto, este não é «o fim» da promoção da igualdade de género na sua organização. Irá entrar agora num novo ciclo. Com base nos resultados da avaliação do plano, é possível retirar conclusões sobre os progressos realizados na consecução da igualdade de género na instituição. É provável que a sustentabilidade de algumas medidas e procedimentos já esteja assegurada, enquanto outras podem ainda requerer mais ações. Além disso, a avaliação final poderá ter identificado novas áreas que requerem atenção. Este é o ponto em que decide como prosseguir os esforços empreendidos até ao momento e que aspetos deverá um novo GEP abordar:

1. tomar em consideração os ensinamentos retirados das experiências anteriores;
2. comparar o que outras organizações fizeram ou estão a fazer atualmente (e adaptar as suas medidas e ações ao seu próprio contexto);
3. continuar a envolver (novas) partes interessadas;
4. refletir sobre como tornar sustentáveis as suas medidas e ações.

2. Requisitos básicos e fatores de sucesso

É possível assinalar uma série de elementos que apoiam o trabalho no domínio da igualdade de género nas organizações de investigação e nas instituições de ensino superior. São fatores de impacto para uma mudança efetiva. Quando estes fatores de impacto estão presentes na organização,

os esforços para a igualdade de género têm maior probabilidade de êxito.



Fatores de impacto a nível organizacional — Apoio aos órgãos de direção

O apoio explícito e claramente comunicado dos órgãos de topo da organização confere legitimidade ao trabalho no domínio da igualdade de género. Esta legitimidade, por sua vez, oferece a perspetiva de uma integração sustentável das mudanças nos procedimentos e sistemas internos. Além disso, reduz significativamente as possibilidades de rejeição das iniciativas que promovem a igualdade de género. Quando os órgãos de topo manifestam o seu apoio à igualdade de género, é mais fácil mobilizar todas as componentes, níveis e comunidades, assim como recursos, dentro da organização. O apoio dos órgãos de topo pode reduzir o receio das pessoas de poderem prejudicar a sua reputação científica pelo facto de se envolverem no trabalho no domínio da igualdade de género. Por «órgãos de topo» entendem-se os órgãos de decisão central e as pessoas em cargos decisórios: (vice-)reitores, (vice-)chanceleres, decanos, presidentes ou diretores executivos.

Um organismo para a promoção da igualdade de género bem equipado e localizado

Uma estrutura central desta natureza coordena e monitoriza os esforços empreendidos em prol da igualdade de género. Proporciona a integração da perspetiva de género com recursos humanos, conhecimentos e competências técnicas. O seu claro mandato e localização na instituição é importante, devendo estar localizado ao nível apropriado para apoiar eficazmente a realização do trabalho no domínio da igualdade de género. A proximidade à tomada de decisões bem como a capacidade de informar os recursos humanos e a gestão científica oferecem melhores garantias de uma implementação eficaz. O conhecimento (entre outros, dados desagregados por sexo) é fundamental para equipar estes organismos. É igualmente importante que os organismos para a promoção da igualdade de género exerçam uma certa liderança na implementação da integração da perspetiva de género, com o apoio dos órgãos executivos.

Cooperação entre diferentes categorias de partes interessadas

A cooperação entre as partes interessadas é fundamental para a consecução de mudanças sustentáveis em todas as componentes da organização. Não basta construir alianças com as principais partes interessadas. São também necessárias redes mais amplas entre as unidades da organização, que abrangem diferentes subculturas organizacionais e/ou disciplinares. No entanto, deve ser assegurada uma clara distribuição de tarefas e responsabilidades entre as partes interessadas. A interligação destas últimas dentro da organização pode, além disso, ser complementada com alianças

externas. Quanto mais amplo for o apoio das partes interessadas, mais resistentes serão os esforços de mudança.

Incorporação nas estruturas e procedimentos de gestão existentes

Ancorar as disposições relativas à igualdade de género nas estruturas e práticas existentes assegura a institucionalização e reforça a sustentabilidade das medidas previstas. Por exemplo, as medidas que visam o recrutamento e a avaliação devem ser incorporadas em procedimentos mais amplos de recrutamento e gestão de carreiras. Do mesmo modo, as iniciativas de formação em questões de género têm maior probabilidade de ser institucionalizadas se forem incorporadas em programas mais amplos de formação ou de aprendizagem ao longo da vida. Os instrumentos de monitorização, sob a forma de indicadores quantitativos e qualitativos ou inquéritos periódicos, ganham relevância e sustentabilidade quando incorporados nos procedimentos de gestão rotineiros.

Fatores de impacto a nível dos processos

Participação das partes interessadas no planeamento e implementação

A participação das partes interessadas no planeamento e na implementação é fundamental, pois cria um sentido de responsabilidade. Os processos de planeamento colaborativo produzem medidas suscetíveis de ter um maior impacto. É produtivo reunir as diferentes partes interessadas (incluindo os decisores) com diferentes competências técnicas e tipos de conhecimento no que respeita ao funcionamento da organização. É uma medida que ajuda na elaboração de políticas mais direcionadas, antecipando possíveis resistências e procurando a obtenção de uma maior aceitação e apoio. Uma equipa mista (em termos de cargos dentro da organização, géneros, antiguidade ou antecedentes disciplinares) também pode mais facilmente lançar estratégias para a igualdade de género que permeiem toda a organização. Um processo colaborativo proporciona tempo para o diálogo, clarificando objetivos e responsabilidades, o que permite gerar sinergias e uma maior legitimidade e responsabilidade para a implementação das medidas propostas.

Metas e objetivos claros

Numa primeira etapa, a igualdade de género deve ser enquadrada como uma questão significativa, relevante para toda a comunidade, explicando em que consiste e o que implica um GEP. Ser *prático* e *concreto* na formulação de objetivos e estabelecer metas pode apoiar efetivamente

a apropriação da estratégia por toda a comunidade de investigação. Os objetivos não devem ser (apenas) de longo prazo, devem ser também de curto e médio prazo, a fim de melhor dar conta de fracassos, sucessos e desafios. O planeamento no que se refere à igualdade de género deve, portanto, assentar em metas e objetivos claros, definidos para cada medida e/ou área de intervenção previstas, bem como em responsabilidades claramente atribuídas no que se refere à sua consecução.

Flexibilidade e resiliência

Considerando que metas e objetivos claros indicam a orientação das ações, é necessário adotar uma abordagem flexível sobre a forma de alcançar estes objetivos. Deve ser encontrado um equilíbrio entre as atividades previstas e a forma real do projeto depois de algum tempo. Uma das chaves para o sucesso é a capacidade de adaptar e reinterpretar o plano em cooperação com os círculos cada vez mais numerosos de partes interessadas que a equipa-chave consiga fazer participar.

«Os planos de ação foram concebidos antes da data de início do projeto, sendo que um planeamento executivo e mais detalhado foi efetuado no primeiro período de implementação e repetido no início de cada ano. O que ficou claro é que os **planos de ação carecem de constante adaptação e reformulação** para manter o projeto relevante para as emergentes situações contextuais, necessidades e prioridades das organizações. Nalguns casos, **a reformulação foi fundamental para o sucesso do plano de ação**, uma vez que a equipa conseguiu, com tempo e experiência, compreender os verdadeiros desencadeadores de mudança e organizou ações e recursos em conformidade. Isto sublinha a necessidade de não se exagrar com uma conceção ex ante excessivamente detalhada e estruturada. O que é mais importante é, antes, manter o plano aberto a novas necessidades e oportunidades.» (Orientações Stages, 2015)

Disponibilidade de dados desagregados por sexo

Dados desagregados por sexo e outros dados pertinentes para documentar o estado da (des)igualdade de género na organização são indispensáveis para a conceção de estratégias eficazes. A disponibilidade (ou seja, a existência e a acessibilidade) desses dados é uma condição prévia para o impacto das medidas e iniciativas. Com efeito, o facto de as medidas propostas se basearem em dados concretos permite não só distribuir adequadamente os recursos e resolver os problemas, mas também superar as resistências potenciais e monitorizar as realizações. Caso não existam dados, o lançamento de processos de auditoria aprofundados, sob a forma de inquéritos, grupos de discussão e entrevistas-piloto, proporciona as bases necessárias para o prosseguimento dos trabalhos.

Desenvolvimento de competências

A implementação de um GEP, como em qualquer tipo de organização, requer conhecimentos e experiência, os quais devem ser garantidos não só no momento da conceção e planeamento das medidas, mas também tendo em vista a sua implementação e monitorização. É conveniente, portanto, prosseguir o desenvolvimento de competências, que permite transferir e reforçar os conhecimentos entre um maior número de partes interessadas.

Instrumentos de monitorização

A criação de mecanismos de acompanhamento da implementação é primordial. Estes mecanismos podem assumir a forma de *clusters* ou redes de implementação, inquéritos periódicos ou recolha de dados, bem como de indicadores plenamente integrados nos sistemas de supervisão da governação e da gestão. Os indicadores de acompanhamento aumentam a validade e a sustentabilidade das estratégias de integração da perspectiva de género. Por exemplo, na Suécia, são utilizados indicadores quantitativos para monitorizar os objetivos de recrutamento e de mobilidade ascendente, e os ambientes de trabalho são monitorizados através de um inquérito. Estes métodos fornecem instrumentos-chave para a avaliação global do trabalho no domínio da igualdade de género. Os indicadores qualitativos e quantitativos têm de ser SMART: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis.

Avaliação

A avaliação a médio ou longo prazo das estratégias de integração da perspectiva de género não será possível se não existirem mecanismos de monitorização ou se estes forem insuficientes. Isto prejudica a eficácia das estratégias futuras, uma vez que as avaliações permitem aos utilizadores tirar partido dos ensinamentos retirados de iniciativas anteriores. As avaliações também proporcionam visibilidade e mensurabilidade dos progressos reais, o que nem sempre pode ser formalmente atribuído à aplicação de medidas específicas. Esta realidade põe em causa a capacidade dos seus promotores para avaliar as suas realizações e informar sobre as mesmas. As avaliações, tal como a monitorização, são especialmente importantes porque, para as instituições em mutação, a perspectiva de uma maior igualdade e a integração de uma dimensão de género no conteúdo da investigação são dois objetivos primordiais que requerem tempo para se concretizarem.



3. Obstáculos comuns e como superá-los

Os obstáculos à elaboração, implantação, implementação, gestão, monitorização e avaliação de um GEP são múltiplos e frequentes. Alguns obstáculos podem dever-se à falta de fatores de impacto. Outros obstáculos podem prender-se com formas mais generalizadas de resistência ou barreiras institucionais e/ou administrativas que devem ser abordadas de diversas maneiras. É importante sublinhar que o trabalho no domínio da igualdade de género não é geralmente rápido: pode parecer lento, com resultados e realizações concretos que não se efetivam plenamente durante muitos anos. Os obstáculos a seguir enunciados são comuns em relação ao trabalho sobre a igualdade de género e aos planos para a igualdade de género identificados em universidades e instituições de investigação. Apresentam-se também sugestões sobre a forma de superar estes desafios.

Resistência

A resistência pode situar-se ao nível do indivíduo ou da instituição e pode assumir muitas formas (explícitas e implícitas) e manifestações.

A resistência individual implícita pode ser expressa pela ação insuficiente ou falta de ação do indivíduo, ou pela sua desmobilização num processo ou num GEP.

A resistência individual explícita pode ser expressa pelas ações ou declarações abertas de um indivíduo, que podem ter como alvo um GEP ou procurar ativamente desacreditar ou desmantelar este último.

A resistência institucional consiste num padrão sistemático, contínuo e sustentado de não compromisso com a questão da igualdade de género e uma marcada falta de apoio a um GEP. Algumas formas de ação nesses planos, como as quotas propostas ou os mecanismos de promoção mutáveis, podem ser particularmente vulneráveis à resistência. Se um GEP for considerado irrealizável ou demasiado prescritivo, ou a informação e consulta sobre o plano não tiverem sido suficientes, pode também verificar-se resistência.

Superar a resistência pode ser difícil. Todos os níveis de pessoal devem estar habilitados a perceber o valor do trabalho do domínio da igualdade de género, o que pode envolver uma formação ou uma afetação específica de tempo para o trabalho sobre o GEP. É necessário um compromisso inequívoco e visível dos mais altos níveis de gestão para superar a resistência e garantir progressos no domínio da igualdade de género. Também pode ser útil envolver as partes interessadas na identificação e designação dos problemas e pontos de resistência. Desta forma, podem surgir soluções que não provêm apenas de um grupo ou de uma pessoa. A falta de conhecimentos e compreensão também pode manifestar-se como resistência. Neste caso, as sugestões contidas na secção «falta de compreensão da

igualdade de género e/ou de um GEP» podem ser úteis. Importa também assinalar que algumas pessoas não serão cooperativas e solidárias em nenhuma circunstância, pelo que poderá ser mais produtivo envolver outros membros do pessoal e colegas empenhados e solidários, em vez de tentar mudar estas pessoas resistentes.

«Promover a igualdade de oportunidades é um trabalho árduo. Com uma vida de trabalho neste domínio, estou consciente de que muitas vezes este é recebido com desconfiança, atitude defensiva e enorme enfado. É aconselhável «enquadrar» a agenda com uma que seja mais pertinente para os colegas, relacionada com as suas próprias agendas. Neste caso, utilizámos dois enquadramentos. O primeiro consistiu em promover a igualdade para promover a excelência, não permitindo que o género, a raça, a origem étnica, a deficiência ou qualquer outra variável não pertinente intervisse na nomeação e na promoção. O segundo consistiu em incorporá-la numa política de “ambiente de trabalho positivo”, da qual todos pudessem beneficiar.»

[Teresa Rees, em «Developing a research strategy at a research intensive university» no Sage handbook of research management, Dingwall, R. and McDonnell, (eds.), 2015]

Precisa de inspiração ou mais informações?

Consulte a ferramenta de transformação institucional do EIGE, que tem uma secção dedicada ao tema «lidar com a resistência».

Lombardo E., e Mergaert L., «Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation», NORA — *Nordic journal of feminist and gender research*, Vol. 21, número 4, 2013.

Ausência de compreensão da igualdade de género e/ou de um GEP

Pode haver uma ausência fundamental de compreensão da necessidade e da importância da igualdade de género em algumas organizações, o que pode conduzir à falta de empenhamento e participação de intervenientes-chave, minimizando a importância do trabalho e considerando a igualdade de género uma «questão da mulher». Para contrariar esta atitude, é importante reiterar claramente que a igualdade de género não é uma questão minoritária, marginal, mas que diz respeito a todos os que trabalham numa organização. Também pode ser necessário enquadrar a igualdade de género como fundamental para o desenvolvimento de uma instituição de investigação e ensino superior bem sucedida, aberta e voltada para o futuro, que respeite e capacite todos os que nela trabalham e estudem. A criação de um GEP que conte com o apoio total e público dos órgãos de direção e de chefia ajudará a dar visibilidade à igualdade de género. Também pode ser necessária uma formação

básica (possivelmente obrigatória), presencial ou em linha, em matéria de igualdade de género para todo o pessoal de uma organização (ver exemplos de iniciativas de sensibilização e desenvolvimento de competências nas ferramentas de ação). Esta formação visará garantir um entendimento coletivo e comum da importância da igualdade de género e do trabalho conexo. Garantir a afetação de tempo a esta formação nos horários de trabalho do pessoal confere importância à igualdade de género no seio de uma instituição e enquadra-a como uma prioridade organizacional. Por último, também pode ser necessário explicar o que é e não é um GEP (possivelmente com exemplos pertinentes partilhados entre o pessoal). Esta iniciativa pode assegurar uma apreciação comum da análise, do conteúdo, das ações e da monitorização que conformam um GEP eficaz e completo.

A convicção de que o compromisso com o mérito e/ou a excelência nega a necessidade do trabalho no domínio da igualdade de género e/ou dos GEP

Algumas pessoas nas organizações podem subscrever firmemente a crença de que um compromisso com a excelência académica ou a promoção pelo mérito, por si só, nega a exigência de um GEP ou do trabalho no domínio da igualdade de género. Esta crença parece ter levado a uma ausência de mulheres em muitos domínios e em níveis superiores do meio universitário ou dos organismos de investigação. De facto, um compromisso com a excelência na investigação requer uma diversidade de competências técnicas, de experiências e de pessoal, bem como uma garantia para atrair e reter pessoal do mais alto nível. Há duas formas de resolver o obstáculo que se coloca neste contexto. Em primeiro lugar, proporcionando e promovendo formação em preconceitos inconscientes para todo o pessoal no seio de uma organização. Em segundo lugar, remetendo para estudos e relatórios internacionais e europeus sobre este tema, que podem ser úteis para convencer os colegas e as partes interessadas da importância da igualdade de género e dos GEP. Por exemplo, poderá remeter para os seguintes instrumentos:

1. *She figures*, a principal fonte de estatísticas comparáveis, pan-europeias, sobre o estado da igualdade de género na investigação e inovação;
2. *GenPort*, portal e repositório em linha que fornece acesso a materiais de investigação, políticos e práticos sobre género, ciência, tecnologia e inovação;
3. *Gendered innovations*, um sítio *web* que explica os métodos práticos de análise das questões do género para cientistas e engenheiros, e fornece estudos de caso como ilustrações concretas de como a análise de género conduz à inovação;
4. a secção em linha consagrada aos preconceitos inconscientes, da Royal Society (Reino Unido e Commonwealth), onde poderá encontrar uma nota informativa, leituras adicionais, bem como uma animação.

Perceção de que o trabalho sobre a igualdade de género não é necessário, ou negação

Em alguns contextos, países ou disciplinas académicas, pode existir uma perceção de que não há necessidade de medidas de igualdade de género ou de GEP. Também pode encontrar uma atitude do tipo «trabalho efetuado». Esta perceção pode ser atribuída ao facto de as mulheres estarem bem representadas em certas disciplinas, domínios, faculdades ou setores, ou a um legado histórico do trabalho sobre a igualdade de género numa organização. No entanto, neste caso, é importante esclarecer que o desenvolvimento de um GEP e o trabalho sobre a igualdade de género devem ser prosseguidos e mantidos e que não constituem uma atividade «pontual e isolada». Pretende-se que as conquistas já alcançadas sejam sustentáveis e suficientemente flexíveis para se adaptarem às mudanças de proveniência interna ou externa numa organização. É igualmente importante salientar que o trabalho em curso sobre a igualdade de género beneficia todo o pessoal, e não apenas as mulheres. A negação também pode estar relacionada com a resistência.

Falta de autonomia das organizações de investigação e de ensino superior

Em alguns países ou regiões, a autonomia dada às organizações pode ser limitada, não permitindo a realização de mudanças relacionadas com a igualdade de género. Esta falta de autonomia pode ser particularmente pronunciada no que diz respeito aos procedimentos e regulamentos de contratação, recrutamento e promoção. As instituições de ensino superior e/ou de investigação devem respeitar as disposições da lei, mas, se existir uma dinâmica interna e um catalisador para a mudança, mais conquistas serão possíveis. As abordagens ascendentes podem impulsionar a mudança. Identifique ativistas na organização que ajudem a pensar em soluções criativas que cumpram a lei e, ao mesmo tempo, promovam práticas mais equitativas de recrutamento e progressão na carreira. Essas pessoas também ajudarão a pôr ações em marcha e a convencer os órgãos de direção e chefia. É necessário procurar e construir alianças de modo a contribuir para um melhor ambiente de trabalho para mulheres e homens.

Falta de recursos humanos e financeiros suficientes e regularmente disponíveis

A falta de recursos dedicados, adequados e sustentados, tanto humanos como financeiros, para o trabalho sobre a igualdade de género e para o desenvolvimento, implementação e monitorização dos GEP é um obstáculo comum. A ausência de financiamento pode conduzir a uma falta de recursos crónica no trabalho, o que pode levar a que se recorra unicamente a ações e políticas «neutras em termos de custos». Isto apesar de, na maioria dos casos,



o investimento e os fundos autorizados serem necessários para acelerar a mudança e apoiar as iniciativas e ações do GEP. O tempo do pessoal necessário para desenvolver e implementar um GEP e a análise, avaliação e elaboração iniciais de um plano deve ser reconhecido e dotado de recursos. Aumentar a carga de trabalho do pessoal já sobrecarregado, descarregar esta tarefa em pessoal inexperiente ou subalterno e não apoiar financeiramente as ações do plano transmite uma forte impressão de que a igualdade de género não é valorizada a nível institucional. Não financiar a formação em questões de género e não permitir tempo nos horários do pessoal para participar nessa formação também é uma forma de não financiar o trabalho sobre a igualdade de género. Para superar este obstáculo, conviria definir claramente o valor do trabalho sobre a igualdade de género, por exemplo, uma maior retenção de pessoal, uma investigação mais sólida, uma maior diversidade na composição do pessoal, e garantir um compromisso claro a alto nível (ver também a secção «Fundamentação para a mudança no domínio da igualdade de género nas instituições de ensino superior e de investigação»). Os recursos necessários, tanto humanos como financeiros, para desenvolver e manter um GEP devem ser claramente definidos, acordados e documentados nas primeiras etapas do desenvolvimento do plano. Esta medida visa «custear» de forma total e exata o trabalho envolvido e evitar o esgotamento do pessoal, a desmobilização de intervenientes-chave devido à falta de resultados, à falta de progressos (a curto e longo prazo) e à limitada concretização de objetivos. Também demonstra o comprometimento e apoio de uma organização em relação ao GEP e a importância que esta atribui à igualdade de género. Uma persistente e crónica falta de recursos para este trabalho e para a elaboração de um GEP pode indiciar uma resistência institucional à questão.

Falta de autoridade institucional ou organizacional

O pessoal envolvido no desenvolvimento e implantação de um GEP pode não ter a autoridade ou o poder de decisão para promover e impulsionar a mudança numa organização, o que pode dar origem a frustrações, a progressos limitados e a bloqueios em termos da consecução de metas ou resultados do plano. Geralmente, este obstáculo só pode ser resolvido mediante a participação precoce, o compromisso e o apoio constante dos órgãos de direção de uma organização. Este apoio deve ser visível, perceptível e genuíno para todos no seio de uma organização e para aqueles que financiam o trabalho dessa organização, a fim de forjar uma reputação de que considera importante o trabalho sobre a igualdade de género. Além disso, é também crucial identificar na fase de desenvolvimento do GEP quem é necessário para atribuir autoridade, fazer avançar e autorizar as decisões, e ainda estabelecer contacto com essas pessoas desde o início do processo (ver também «Não envolver aliados-chave no início do processo»).

Falta de dados e estatísticas pertinentes

A indisponibilidade ou inacessibilidade de dados sobre os recursos humanos desagregados por sexo é um desafio, uma vez que esses dados são necessários para desenvolver uma avaliação prévia ou inicial das áreas em que deve incidir o trabalho e as ações em matéria de igualdade de género numa organização. É igualmente necessário dispor dos dados e das estatísticas coligidos e preparados para contrariar a resistência com factos e números reais e atualizados. As políticas e legislação em matéria de proteção de dados podem, em alguns casos (em particular em organizações, faculdades ou departamentos com um número reduzido de efetivos), limitar a disponibilidade de dados do pessoal desagregados por sexo. É possível que seja necessário utilizar sistemas atualizados de recolha e gestão de dados dos recursos humanos para permitir o estabelecimento de estatísticas discriminadas por sexo a partir dos registos de pessoal existentes. Poderá ser necessário ter em conta no GEP o tempo e os custos da recolha e análise de dados. É igualmente fundamental armazenar os dados resultantes de uma forma que cumpra os requisitos europeus e nacionais em matéria de proteção de dados.

Não envolver potenciais aliados e/ou intervenientes importantes no início do processo GEP

É crucial determinar com quem é necessário comunicar e quem deve participar nas etapas de desenvolvimento e implantação de um GEP. Essa identificação garantirá o apoio contínuo e futuro ao trabalho sobre a igualdade de género no seio de uma organização. Em muitas organizações isso significará que é vital a participação construtiva dos quadros intermédios para reduzir possíveis obstáculos futuros suscetíveis de dificultar os progressos e a plena implementação do plano. Os quadros intermédios poderão também ser uma fonte importante de dados, estatísticas e informações desagregadas por sexo necessárias para estabelecer valores de referência e acompanhar as tendências e os progressos em matéria de igualdade de género. Por conseguinte, é importante que estes intervenientes sejam recrutados como importantes aliados e facilitadores do trabalho sobre a igualdade de género nas primeiras etapas do processo. Isto pode exigir a programação e a realização de formações, *workshops*, seminários e reuniões, etc., com pessoal que não participa diretamente na elaboração ou implantação do GEP, mas cujo apoio é necessário para a realização de progressos. Ver exemplos de iniciativas de sensibilização e desenvolvimento de competências nas ferramentas de ação. É importante ter em conta este tempo bem como o trabalho de construção de aliados para evitar obstáculos numa fase posterior da implementação do plano. Além disso, a incorporação do GEP como um plano institucional ou de toda a organização pode favorecer um maior apoio interdepartamental e do corpo docente, o que aumentará a sustentabilidade do trabalho sobre a igualdade de género.

Ausência de antecedentes históricos em estudos de género no seio de uma organização

Algumas universidades e instituições de investigação podem não ter tido anteriormente uma história ou tradição de ensino ou participação em estudos de género, pelo que poderá ser mais difícil convencer o pessoal e os intervenientes da importância e dos benefícios do trabalho sobre a igualdade de género e dos planos de igualdade de género. Este obstáculo pode exigir o apoio e a utilização de redes de igualdade de género (a nível nacional, regional ou internacional) e a aquisição de competências especializadas em questões de género para reforçar as competências e os conhecimentos institucionais. Consulte o diretório de partes interessadas do Eurogender para encontrar peritos em questões de género e formadores no seu país, ou o diretório de pessoas do GenPort onde poderá filtrar o tipo de grupo de interessados que procura (por exemplo, redes de género ou profissionais e consultores em igualdade de género).

Assegurar a sustentabilidade e a resiliência das conquistas relacionadas com a igualdade de género

Os progressos e o sucesso no que se refere à igualdade de género e à implementação de um GEP podem ser vulneráveis a mudanças, sendo que as decisões ou os progressos podem ser revertidos ou interrompidos.

Esta vulnerabilidade pode ser particularmente marcada quando os principais apoiantes ou impulsionadores a nível dos órgãos de direção mudam de funções/atribuições ou deixam a organização. As mudanças orçamentais, os cortes, a reestruturação e a apatia podem igualmente resultar numa sustentabilidade reduzida ou limitada de um GEP. Para superar esse obstáculo, é fundamental incorporar um compromisso tanto com a igualdade de género como com o trabalho relacionado com o plano em várias estruturas organizacionais. Isto significa que o apoio, a aceitação e o compromisso em relação ao plano terão de ser procurados junto de várias partes interessadas e não apenas atribuídos a uma escola ou departamento específico. Afetar ao trabalho relacionado com a igualdade de género um orçamento plurianual específico que não provém apenas de uma escola ou departamento parece igualmente contribuir para a sustentabilidade. O estabelecimento de estruturas e/ou ferramentas de responsabilização, monitorização e avaliação regulares num GEP pode ajudar a sinalizar o momento em que a sustentabilidade começa a perder terreno e indicar as ações necessárias antes de se atingirem os pontos de crise. A sustentabilidade e a resiliência de um plano podem ter de ser objeto de uma análise SWOT (forças-fraquezas-oportunidades-ameaças) e de testes de resistência antes da assinatura e lançamento, a fim de garantir que é suficientemente flexível para superar os desafios no futuro.



MH-04-17-155-PT-N

<http://eige.europa.eu>



■ Serviço das Publicações