



Acesso aos Cargos de Direção Superior da Administração Pública Portuguesa numa Perspetiva de Género

Vanessa Tatiana Silvino Pita

Orientadora: Professora Doutora Rosária Ramos

Relatório de Estágio em Administração Pública

Lisboa 2016

VALORIZAMOS PESSOAS

Trabalho final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Membros do Júri:
Professora Doutora Ana Maria Santos
Professor Doutor João Catarino
Professora Doutora Sandra Firmino

Agradecimentos

Após a realização deste relatório, não posso deixar de agradecer a todos os que me acompanharam durante a sua realização.

À minha orientadora, Professora Doutora Rosária Ramos, por me ter guiado e ter contribuído imenso para a realização deste relatório. Foi um apoio incansável e, apesar das dificuldades que surgiram, deu-me sempre força e nunca me deixou desistir.

À Professora Doutora Sandra Firmino pelas suas sugestões e críticas construtivas e por estar sempre disponível para esclarecer dúvidas ao longo da elaboração deste relatório.

À minha tutora do local de estágio, Professora Doutora Maria Asensio Menchero, pelas aprendizagens transmitidas, pela sua flexibilidade e otimismo.

Aos Dirigentes Superiores e Intermédios que se disponibilizaram a ser entrevistados, pela acessibilidade, colaboração e simpatia. Sem a sua colaboração, o presente relatório perderia alguma riqueza.

À minha família por toda a força e incentivo transmitido ao longo da licenciatura.

Às minhas colegas de estágio e amigas, Vera e Daniela, por todo o incentivo, companheirismo e apoio demonstrado ao longo de todo o estágio.

Ao meu namorado, não só pelo apoio incondicional na realização deste relatório, mas também ao longo de toda a licenciatura e aos meus amigos, e colegas de casa, Tomás e Gisela, pela paciência nos dias mais difíceis e por toda a amizade.

Por fim, um agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste relatório, e que aqui não são referidos.

Resumo

O presente relatório decorre de um estágio curricular realizado no Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, no decurso do qual foi solicitado a realização de um trabalho de investigação sobre o recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública portuguesa. O presente relatório teve como objetivo principal determinar em que medida existe igualdade de género no recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública. Foi realizada uma análise documental sobre a informação disponível sobre os concursos realizados entre 2012 e 2015 e sobre os candidatos nomeados para os cargos. Foram ainda realizadas 11 entrevistas a Dirigentes Superiores e Intermédios. Conclui-se que os nomeados para cargos de direção superior têm um perfil maioritariamente masculino e com idade compreendida entre os 49 e os 55 anos. Pela análise das entrevistas, constata-se que existe uma perceção de igualdade no recrutamento e seleção para cargos de Direção Superior, justificada, entre outros fatores, pela legislação e pela elevada taxa de feminização na Administração Pública. O trabalho permitiu, no entanto, verificar a existência de segregação vertical (glass ceiling) e segregação horizontal (glass wall).

Palavras-chave: Administração Pública Portuguesa, Dirigentes Superiores, Género, Recrutamento e Seleção, Igualdade.

Abstract

The present essay follows a scholar internship in the *Departamento de Investigação*, *Relações Internacionais e Comunicação da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público*, in which was solicited the performance at an investigation project concerning the recruitment and selection of the Portuguese Public Administration's senior managers. The main objective of the project was to assess to what extent the gender equality in the Portuguese Public Administration is guaranteed. A documental analysis was conducted to the available information of the 2012 through 2015's contests and the candidates nominated for its positions. Furthermore, eleven interviews to Senior and Intermediate Managers were conducted. It was concluded that the nominees for the top directive positions were mainly of male profile and aged between 49 and 55 years old. From the interviews' analysis, one can note that there is a perception of equality within the recruitment and selection for the positions in the Senior Management, justified, among other factors, by the legislation and high female rate in the Public Administration. This essay, however, verified the existence of a vertical segregation (glass ceiling) and a horizontal segregation (glass wall).

Keywords: Portuguese Public Administration, Senior Managers, Gender, Recruitment and Selection, Equality.

Índice

I	NTRODU	JÇÃO	1
1	A NO	OVA GESTÃO PÚBLICA E A MERITOCRACIA	2
	1.1	O ADVENTO DO NPM: E A MERITOCRACIA	2
		RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DIRIGENTES E A MERITOCRACIA	
	1.3	AS DESIGUALDADES DE GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
	1.3.1	Acesso ao Emprego	4
	1.3.2	Remuneração	4
	1.3.3	Conteúdo do trabalho, áreas de especialização e promoção	5
2 D		ÍTICAS DE IGUALDADE DE GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UESA	c
3		OCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CARGOS DE DIREÇÃO	0
-		R NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	9
		A FUNÇÃO DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
		O recrutamento dos Dirigentes Superiores na Administração Pública Portuguesa	
		A FEMINIZAÇÃO DA FUNÇÃO DIRIGENTE SUPERIOR	
4		ÁGIO NA DGAEP: CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO E SUAS ACTIVIDADES	
		CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO	
		OBJETIVOS DO ESTÁGIO	
		ATIVIDADES REALIZADAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO	
5	MET	ODOLOGIA	15
	5.1	Objectivos e pergunta de partida	15
	5.2	ÂMBITO DO ESTUDO, DESENHO DE PESQUISA E AMOSTRA	15
		OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS, TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS	
6	PERO	CEÇÕES DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMENS E MULHERE	ES
		RUTAMENTO PARA CARGOS DE DIREÇÃO SUPERIOR: ANÁLISE DE	
R	ESULTA	ADOS	18
	6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	18
	6.1.1	Caracterização da amostra dos concursos analisados	18
	6.2	O PERFIL DOS NOMEADOS PARA CARGOS DE DIREÇÃO DE 2012 A 2015	22
	6.2.1	O género e idade dos dirigentes nomeados	22
	6.2.2	O grau académico e formações suplementares dos dirigentes nomeados	23
	6.2.3	Algumas características do seu percurso profissional, do concurso e os cargos ocupad	los
	pelos	dirigentes nomeados	25
	6.3	A PERCEÇÃO DE IGUALDADE DE GÉNERO DOS DIRIGENTES SUPERIORES E INTERMÉDIOS	28
	6.3.1	Caracterização dos dirigentes entrevistados	28
	6.3.2	Discriminação de género na administração pública em Portugal e o processo	de
	recrui	tamento a dirigente superior – opinião geral	28
	6.3.3	A candidatura ao cargo de direção superior que exerce	30
	6.3.4	Género e o exercício do cargo de dirigente: perceção de vantagens e desvantagens	31

7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	33
CONCLUSÕES	36
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	43
Anexo 1 – Disparidades Salariais entre Géneros em Portugal por setor económico	1
ANEXO 2 – SÍNTESE ESTATÍSTICA DO EMPREGO PÚBLICO DE 2015	2
ANEXO 3 – GUIÃO DA ENTREVISTA	3
Anexo 4 – Transcrição das Entrevistas	5
ANEXO 5 – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	
ANEXO 6 – ANÁLISE DA VARIÁVEL "TEM PÓS-GRADUAÇÃO"	
Anexo 7 – Análise da Variável "Área da Pós-Graduação"	
ANEXO 8 – ANÁLISE DA VARIÁVEL "NÚMERO DE MULHERES NA SHORT-LIST"	
ANEXO 9 – BOXPLOT DA VARIÁVEL "NÚMERO DE MULHERES NA SHORT-LIST"	
ANEXO 10 – V DE CRAMER (VARIÁVEIS "NÚMERO DE MULHERES NA SHORT-LIST" E "GÉNERO")	
Anexo 11 – <i>Qui-Quadrado</i> com as variáveis "grau de direção superior "e "género"	

Índice de Tabelas

TABELA 1 – MAPA DE EFETIVOS DA DGAEP EM 2015	13
Tabela 2 – Número de candidatos apresentados a concurso – Estatística descritiva	19
Tabela 3 — Distribuição dos concursos por tipo de Administração Pública	20
Tabela 4 – Dirigentes nomeados por género e idade	22
Tabela 5 - Dirigentes nomeados por género e grau académico	23
Tabela 6 - Distribuição dos nomeados por vínculo à função pública, pertença ao organismo e direção pri	ÉVIA25
Tabela 7 - Cruzamento entre Género e número de mulheres na short-list	26
Tabela 8 - Cruzamento entre género e grau de Direção Superior	27

Índice de Gráficos

Gráfico 1 — Histograma do número de candidatos apresentados aos concursos com decisão ministerial	.20
Gráfico 2 - Distribuição dos concursos por ministério	.21
GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS NOMEADOS POR ÁREA DE ESTUDOS ACADÉMICOS (CNAEF 1)	.24

Lista de Siglas e Abreviaturas

ADE – Administração Direta do Estado

AIE – Administração Indireta do Estado

CAGEP – Curso Avançado em Gestão Pública

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CNAEF – Classificador Nacional das Áreas de Educação e Formação

CRESAP – Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DIRIC – Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação

FORGEP – Formação em Gestão Pública

MAI – Ministério da Administração Interna

MAMAOT/MAOTE - Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território/ Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia

MDN – Ministério da Defesa Nacional

ME – Ministério da Economia

MF – Ministério das Finanças

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

MS – Ministério da Saúde

PNI – Plano Nacional para a Igualdade

TFUE – Tratado de Funcionamento da União Europeia

TUE – Tratado da União Europeia

Introdução

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito da Unidade Curricular de Seminário de Investigação da Licenciatura em Administração Pública, no âmbito da qual foi realizado um estágio curricular. O estágio decorreu no Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP – Ministério das Finanças) e teve uma duração de cinco meses, com início a 18 de Janeiro e término a 27 de Maio de 2015.

O principal objetivo do estágio foi participar numa investigação, desenhada pela tutora da entidade acolhedora, que pretendia traçar o perfil dos dirigentes superiores da Administração Pública, tendo sido definido um sub-objetivo a ser concretizado no âmbito deste estágio. Neste seguimento, o presente relatório tem como objetivo determinar em que medida existe igualdade de género no recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública. A relevância desta pesquisa reflete-se num contributo para o desenvolvimento do conhecimento científico no âmbito da igualdade de género na Administração Pública Portuguesa.

Este relatório inicia-se com a revisão da literatura, na qual apresento um resumo de investigações anteriores pertinentes para o estudo do tema específico, sumariando dados relevantes e conclusões principais de estudos anteriores, construindo assim o contexto para o presente relatório. Após a apresentação do *background* teórico, segue-se a parte empírica que tem como objetivos identificar o perfil dos nomeados para cargos de Direção Superior entre 2012 e 2015, através de uma recolha da informação documental dos concursos e respetivos nomeados, e apurar a perceção de igualdade de género por parte dos dirigentes superiores e intermédios, através da realização de entrevistas. Foram entrevistados 11 dirigentes superiores e intermédios, recolhidos através de um tipo de amostragem por conveniência.

1 A Nova Gestão Pública e a Meritocracia

1.1 O advento do NPM: e a meritocracia

Para Weber, a administração pública era encarada como uma organização burocrática com uma base de regras escritas e normas legais, um emprego que oferece uma perspectiva de carreira, uma hierarquia com a clara divisão do trabalho onde se deve fixar regras técnicas para os funcionários saberem como desempenhar cada função e em que cada funcionário é responsável pelo próprio desempenho e profissionais selecionados tendo por base o mérito e não a sua ascendência (Bilhim, 2013c, p. 41; Sager & Rosser, 2009, p. 1137; Oliveira Rocha, 2013, p. 76).

No final dos anos 70, surge o New Public Management que se tornou uma tendência, não só no Reino Unido mas a nível internacional, de acordo com Hood (1991, p. 3). Este modelo gestionário consistia em adoptar, para os modelos de gestão tradicionais, os modelos de gestão do sector privado, ou seja, adoptar um cariz empresarial pela crença de que estes últimos têm práticas de gestão mais eficazes. Esta nova prática tem então princípios fundamentais, como o aumento contínuo da produtividade, a aposta em tecnologias mais inovadoras, o encarar a gestão como uma função essencial e separada das restantes funções, um maior controlo de resultados e uma maior exigência no que diz respeito às qualidades dos profissionais e o querer fazer mais com menos recursos. (Bilhim, 2013a, p. 33-34; Oliveira Rocha, 2013, p. 84).

Assim, o New Public Management como corrente managerialista visava atingir a máxima eficácia, eficiência, qualidade e melhoria do desempenho, a utilização de práticas de cariz empresarial e foco nos resultados, estabelecendo uma Administração Pública mais competitiva (Oliveira Rocha, 2011).

No entanto, Christopher Pollit chamou à atenção para alguns aspectos que podiam limitar e influenciar a aplicação das técnicas de gestão privadas para o sector público, devido às suas especificidades, tais como a responsabilidade perante os representantes eleitos, a grande variedade de objectivos e a fraca orientação para a competição. (Bilhim, 2013a, p. 35). Para além disso, é necessário que o New Public Management seja acompanhado de mais e melhores mecanismos de "Accountability e de transparência na administração pública" de forma a evitar que questões como a flexibilidade e a meritocracia tenham efeitos nefastos, segundo Carvalho (2007, p. 29).

Segundo Bilhim (2013b) existem dois modelos. Por um lado, o modelo burocrático, com o primado da raiz jurídica; por outro lado, o modelo gestionário, o New Public Management, com uma orientação para resultados eficazes e eficientes através de técnicas do setor privado.

Em suma, desde meados do século XIX, tanto a Administração no sector privado como a Administração Pública consideram a meritocracia como uma evidência de modernidade e de uma maior eficiência numa organização. No século seguinte, a meritocracia foi um foco de Max Weber ao mencionar que a seleção dos trabalhadores seria feita tendo por base as suas qualificações técnicas, as suas aptidões, que podiam ser atestadas através de exames ou diplomas. Apesar da reforma da Nova Gestão Pública afirmar-se como anti-Weberiana, coincide com Weber no que diz respeito à importância da meritocracia, pois desde os anos oitenta do século passado enfatiza a urgência em introduzir sistemas meritocráticos, assumindo assim a meritocracia como um valor democrático nas sociedades atuais (Bilhim, 2013b, p. 215).

1.2 Recrutamento e seleção de Dirigentes e a Meritocracia

Inicialmente, o termo "meritocracia" foi utilizado de forma pejorativa por Young, na década de 50, pois este considerava censurável a posição social determinar-se pelo "quociente intelectual" e esforço individual. No entanto, a meritocracia tornou-se um fenómeno positivo nas sociedades ocidentais, ao ser considerado um sistema "justo" em que a posição social depende do mérito do sujeito e não de questões como a classe social, a raça ou o sexo (Bilhim, 2012, p. 58; Sealy, 2010, p. 185). Assim, pode ser um "veículo de mobilidade social" e incentivar as pessoas a atingir o seu potencial resultando em benefícios não só para o individuo mas também para a sociedade pois reduz a corrupção e potencia um maior desenvolvimento económico, segundo Baimenov e Everest-Phillips (2015, p. 4-5).

Tal como realça Carvalho (2013, p. 143), a decisão na Administração Pública tem um cariz "marcadamente" político. Porém, o recrutamento e seleção no sector público deve basear-se em princípios de meritocracia e de não discriminação, pois tal será um factor de motivação nos seus funcionários. Além disso, têm-se realizado esforços contra a patronagem e contra o sistema de despojos (*spoils system*) e tentado promover o recrutamento baseado na competição e no mérito, demonstrando assim que o recrutamento é independente do poder político. Daí que os procedimentos concursais

devam estar sob a responsabilidade de entidades independentes, de forma a garantir a neutralidade, objetividade e uma tentativa de independência do poder político (CRESAP, 2015, p. 43; Schiavo-Campo & Sundaram, 2000, p. 429).

Nas décadas de 60 e 70, houve uma expansão do setor público em Portugal e, consequentemente, um aumento do número de funcionários e de uma "elite tecnoburocrática", na qual ainda existia um *spoils system* em que os cargos de direção eram distribuídos consoante o partido político, de acordo com Ferraz (2008).

1.3 As desigualdades de género na Administração Pública

As características de uma cultura feminina não vão ao encontro do modelo de uma organização burocrática idealizado por Weber, uma vez que este privilegiava a racionalidade e excluía o sentimento e o feminino (Stivers, 2002, p. 25). Mas o género é importante na Administração Pública, pois práticas em que se exclui as mulheres do planeamento e do desenvolvimento tendem a ser um obstáculo a uma melhor governação (Maddock, 2009, p. 150).

1.3.1 Acesso ao Emprego

Na segunda metade do século XX, começou a existir uma maior presença feminina no mercado de trabalho, em parte associada ao aumento das suas habilitações, à maior concentração em áreas relacionadas com os serviços sociais e à diminuição de ocupações naturalmente masculinas (Rato, Madureira, Alexandre, Rodrigues, & Oliveira, 2007, p. 7).

Todavia, no início do século XXI, ainda continuam a existir algumas diferenças de género em termos de acesso ao emprego pelo facto das mulheres encontrarem obstáculos como a menor remuneração e a "segregação ocupacional" (ILO, 2016, p. 5).

1.3.2 Remuneração

No que respeita à remuneração, as mulheres tendem a ser menos remuneradas em comparação com os homens e algumas das justificações podem residir nas diferenças ocupacionais, nas habilitações ou até mesmo nas diferentes experiências de trabalho (Guy & Newman, 2004, p. 291; ILO, 2016, p. 48). Contudo, em Portugal, essa diferença

de remuneração é muito inferior no setor público, quando comparado com o setor privado (Anexo 1).

1.3.3 Conteúdo do trabalho, áreas de especialização e promoção

Ao longo da história as mulheres estiveram mais concentradas com tarefas de cuidado e alimentação para que homens pudessem ter "tempo e energia para as actividades públicas". No início do século XXI, esta desigualdade persistia uma vez que as políticas activas no combate a esta focaram-se mais em proporcionar uma melhor conjugação das tarefas domésticas com o emprego, e menos em potenciar uma igualdade entre homens e mulheres nesta distribuição de tarefas (Stivers, 2002, p. 4).

No setor público e no que respeita ao acesso aos cargos de dirigentes superiores, há uma afectação das mulheres a áreas descritas como "tipicamente femininas" e uma dificuldade de acesso a cargos superiores (Connell, 2006; Rato et al, 2007, p. 83).

De acordo com estes autores, há uma divisão por ocupações, isto é, entre áreas "tipicamente femininas" e áreas "tipicamente masculinas" sendo que no que respeita às áreas femininas, é possível destacar a saúde e a educação e também muitas das posições de apoio, pois estão mais relacionadas com o estabelecimento de relações, o cuidar e o exprimir carinho, algo comumente associado às mulheres, enquanto que aos homens são atribuídos normalmente papéis de grande responsabilidade de sustento. Também segundo as Estatísticas de Emprego Público de 2015 (Anexo 2), as mulheres tendem a estar mais concentradas em áreas como a enfermagem e técnico superior de saúde e menos concentradas nas forças de segurança, área geralmente associada ao sexo masculino.

Por outro lado, as mulheres continuam a ter maiores dificuldades de acesso aos cargos de topo e, numa hierarquia, são os homens que dominam nas posições mais elevadas, como se existisse um "teto de vidro" que as impedisse de alcançar determinadas posições (Guy & Newman, 2004, p.291; Sealy, 2010, p. 186; Stivers, 2002, p. 26).

2 Políticas de Igualdade de Género na Administração Pública Portuguesa

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.225) a equidade não é uma "responsabilidade exclusiva da Administração Pública" no entanto esta deve servir como modelo exemplar e promover a superação de obstáculos e a adoção de "medidas positivas".

No âmbito internacional, vários foram os compromissos assumidos na promoção da igualdade de género. Assim, o Tratado da União Europeia e o Tratado de Funcionamento da União Europeia prevêm que, nas suas acções, a União Europeia deverá atuar no sentido de eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre homens e mulheres promovendo, assim, a integração da perspectiva de género nas suas políticas (art.º 8 do TFUE; art.º 2 e art.º3, nº3 do TUE; CIG, 2014, p. 63).

Em 1995, realizou-se a IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, onde se reafirmou a importância da igualdade entre homens e mulheres como condição de "justiça social e um requisito fundamental para a igualdade, o desenvolvimento e a paz" (Rando, Silva, & Anjos, 2011, p. 3).

Numa tentativa de combater as desigualdades de género, também o Conselho da Europa, a partir de 1996, legisla a implementação do *mainstreaming* de género. O *mainstreaming* de género é uma tentativa de estabelecer e incluir, nas diferentes áreas das políticas e nas acções comunitárias, uma perspectiva de igualdade de género, mesmo em áreas em que essa desigualdade possa não ser tão visível, numa abordagem global e transversal (Gaspar & Queirós, 2009, p. 3; True, 2003, p. 371).

Em Portugal, o princípio da igualdade é um princípio fundamental da Constituição da República Portuguesa. Segundo esta, uma das tarefas fundamentais do Estado é a promoção da igualdade entre homens e mulheres (art.º 9 da CRP) e todos os cidadãos devem ser tratados de forma digna e igual perante a lei, independentemente de questões como a sua raça, o seu sexo, a sua língua e as suas convicções políticas ou ideológicas (art.º 13 da CRP).

Os Planos Nacionais para a Igualdade (PNI) constituem igualmente um instrumento com o intuito de diminuir as desigualdades de género e promover a igualdade.

Desta forma, o Plano Global para a Igualdade de Oportunidades (1997-2002) teve como objetivos genéricos "integrar o princípio da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em todas as políticas económicas, sociais e culturais".

O II PNI (2003-2006), aprovado em Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007, vem alargar a sua execução para todos os domínios de política e encara a perspetiva de género como uma prioridade e o III PNI — Cidadania e Género (2007-2010) suscita preocupações a nível da participação política e da questão da violência. Para além disso, atribui um papel de destaque às Administrações Públicas pois encara a igualdade como uma condição para a "boa governação e desenvolvimento".

O IV (2011-2013) e o V (2014-2017) Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação, aprovados na Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011 e na Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, respectivamente, enquadram-se também nos compromissos assumidos por Portugal em instâncias internacionais, com destaque para o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010), a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, a Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015), com um foco no emprego e num desenvolvimento "sustentável e inclusivo" conjugados com a adoção do *mainstreaming* de género, os quais se devem traduzir nos programas dos Estados-Membros, destacando a igualdade como "um factor de competitividade e desenvolvimento".

Estes últimos planos preveram a adopção de medidas como a integração da perspetiva de género em todos os domínios de ação política, a implementação em cada ministério de um plano para a igualdade e determinação das despesas para esses planos, o combate às assimetrias salariais no mercado de trabalho e ainda a promoção da "emancipação e empoderamento" das mulheres para a participação activa, sendo que o V Plano Nacional visa ainda reforçar a igualdade em todas as áreas da governação, de uma forma transversal.

Para além disto, foram também criadas entidades para a promoção da igualdade de género, como a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. A CITE foi criada em 1979 e, de acordo com a sua lei orgânica (Decreto-Lei n.º 76/2012), tem por missão a promoção da igualdade e não discriminação entre homens e mulheres no mercado de trabalho e na formação

profissional, colaborar em questões respeitantes à protecção da parentalidade e à conciliação da actividade profissional com a vida familiar e pessoal (art.°2). Tem ainda atribuições no domínio do diálogo social, de apoio técnico e registo. A CIG tem por missão "garantir a execução das políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género" (art.º14, nº1), e para isso, detém atribuições como apoiar a elaboração das políticas com especial incidência na promoção da cidadania e da igualdade de género e participação na sua execução, entre outras (art.º14, nº2).

No entanto, essa igualdade de oportunidades tem sido "parcial e sectorial" pois permitiu-se a entrada das mulheres em algumas actividades mas não de forma plena (CITE, 2010, p. 322). Apesar dos esforços realizados, são ainda encontrados alguns entraves na promoção da igualdade, como o pouco conhecimento e envolvimento por parte dos responsáveis, uma difícil conciliação com outras estratégias como as de emprego, e dificuldades de implementação a nível técnico e instrumental sugerindo a necessidade de uma maior formação para os agentes fulcrais na implementação. Ainda assim, estas medidas são um sinal de consistência com a promoção da igualdade e uma tentativa de conciliação entre trabalho e família, que é também um factor fundamental para a igualdade de género e de oportunidades de emprego (Alexandre, 2010, p. 49).

3 O processo de recrutamento e seleção para cargos de Direção superior na Administração Pública Portuguesa

3.1 A função dos Dirigentes da Administração Pública

Os cargos de Dirigentes correspondem aos "cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e órgãos públicos" e têm como missão desempenhar as suas atribuições através da otimização dos recursos disponíveis em consonância com as orientações do Governo e satisfazer os destinatários da sua actividade (art.°3 da lei 64/2011).

Estes cargos de Direção na Administração Pública, e de acordo com a lei anteriormente referida, classificam-se em cargos de Direção Superior, que se subdividem em dois graus, e de Direção Intermédia, que se subdivide em quantos graus a organização interna estabeleça. Os de Direção Superior de 1º grau são os cargos de diretor-geral, secretário-geral, inspetor-geral e presidente enquanto os de 2º grau são os de subdiretor-geral, secretário-geral-adjunto, subinspetor-geral e vice-presidente. Quanto aos cargos de Direção Intermédia, o 1º grau corresponde ao diretor de serviços e o 2º grau aos de chefe de divisão (art.º2).

3.2 O recrutamento dos Dirigentes Superiores na Administração Pública Portuguesa

Assim, numa tentativa de promover o princípio da igualdade de oportunidades, da meritocracia, independência e transparência no recrutamento para cargos de Direção Superior, é criada a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CRESAP, 2015, p. 12; Soriano & Bilhim, 2013). Desta forma, a CRESAP é a responsável pela "introdução da meritocracia na estrutura da Administração Pública do Estado através da introdução de procedimentos concursais isentos e autónomos do Governo", segundo Bilhim (2012, p. 60).

A CRESAP é destinada à seleção da alta Direção da Administração Pública e a sua missão é "recrutar e selecionar a Direção superior da administração pública, com isenção, rigor e independência, promovendo o bom governo e a meritocracia" (CRESAP, 2015, p. 139). Para além disso, funciona como uma entidade independente

que opera junto do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública e não pode solicitar nem receber instruções do Governo ou de quaisquer outras entidades. Com efeito, responde perante o parlamento, o que reforça o carácter independente do seu funcionamento. A CRESAP atua através de concursos públicos para os Dirigentes Superiores da Administração Central do Estado e da avaliação curricular e de perfil dos gestores públicos tendo como base valores como o mérito, a equidade e a abertura ao tentar atrair o maior número de candidatos (art.º 1, art.º2 e art.º9 da lei 64/2011; Bilhim, 2012, p. 60; CRESAP, 2015).

O procedimento concursal para Dirigente Superiores da Administração Pública tem início com uma solicitação de abertura pelo membro do Governo com poder de superintendência sobre o órgão com o cargo por preencher e elaboração de uma proposta do perfil para o cargo em questão por parte da CRESAP. Após enviar a proposta para o membro do governo, o mesmo tem 20 dias para concordar ou propor alterações. De seguida, a CRESAP publicita a abertura do procedimento concursal. Com a fase das candidaturas concluída, os métodos de seleção incluem uma avaliação curricular e uma entrevista (apenas realizada aos seis candidatos melhor classificados no âmbito da avaliação curricular), de forma a avaliar a combinação de critérios de gestão e comportamentais previamente estabelecidos. Os três candidatos melhor pontuados, isto é, os candidatos que melhor demonstraram ter aptidões para exercer o cargo, integram, por ordem alfabética, uma short-list que posteriormente é apresentada ao membro do Governo. A acção da CRESAP termina com o envio da short-list ao membro do Governo (CRESAP, 2015, p. 95).

Através desta abordagem, verifica-se a influência do New Public Management na preocupação com a qualidade do serviço prestado e no empenho para que as posições não sejam ocupadas em virtude do partido político, da religião ou do género mas sim com base no mérito individual (Bilhim, 2012, p. 215; Soriano & Bilhim, 2013, p. 17). Apesar da crescente preocupação com a meritocracia na seleção de Dirigentes Superiores da Administração Pública, a confiança manteve-se, ao longo do tempo, um aspecto "incontornável e recorrente" entre o poder político e os detentores de cargos de direção superior (Madureira, 2013, p. 165).

3.3 A feminização da função Dirigente Superior

Uma das preocupações da Plataforma de Ação de Pequim, decorrente da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, relacionava-se com a "questão do poder e da tomada de decisão" pois a igualdade entre homens e mulheres nestas questões fomenta o desenvolvimento e a democracia. No contexto da Administração Pública, este princípio tem uma importância acrescida uma vez que são os seus trabalhadores e os que "exercem funções dirigentes, que simultaneamente alimentam e executam as decisões políticas" (Rando et al., 2011, p. 3).

Na Administração Pública, a taxa de feminização era, em 1996, 59,5%, 61% em 2005 (CITE, 2010, p. 145) e, de acordo com os dados mais recentes disponibilizados pela DGAEP, 59% em 2015 (Anexo 2). No entanto, a distribuição não é homogénea por ministérios uma vez que as maiores taxas de feminização verificam-se no Ministério da Saúde, no Ministério da Educação e no Ministério da Segurança Social (Castel-Branco, Carinhas, & Cruz, 2008, p. 31; Rato et al., 2007, p. 10).

Apesar das mulheres representarem a maioria dos trabalhadores na Administração Pública e de, na Direção Intermédia existir uma taxa de feminização de cerca de 54% (CIG, 2015; Rato et al., 2007, p. 85), no que respeita aos cargos de Direção Superior, esta inclusão não é tão favorável pois, à medida que se ascende na hierarquia, as mulheres tendem a estar menos presentes do que os homens, ilustrando uma segregação vertical (Alexandre, 2010, p. 46; CITE, 2010, p. 145; CRESAP, 2015, p. 75; Rando et al., 2011, p. 10; Rato et al., 2007, p. 10).

Esta tendência é já antiga, pois no fim do século XX, apesar das mulheres estarem em maioria na função pública, apenas 28.4% dos dirigentes eram do sexo feminino (Corte-Real, 1995, p. 125).

No seu estudo, Rato e colaboradores (2007, p. 86) identificaram como "principal factor condicionante do pleno exercício da igualdade de oportunidades o modelo dominante de organização do trabalho", em que na função dirigente existe uma valorização da progressão na carreira em detrimento da dedicação à vida familiar e privada, geralmente a cargo do sexo feminino, com tarefas como o cuidar dos filhos ou dos idosos.

4 Estágio na DGAEP: caracterização do estágio e suas actividades

4.1 Caracterização da Entidade acolhedora do Estágio

O estágio curricular foi realizado no Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação, na Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) integrada no Ministério das Finanças e teve uma duração de cinco meses.

O decreto-lei n.º117/2011, de 15 de Dezembro, aprova a lei orgânica do Ministério das Finanças e estabelece como a sua missão "definir e conduzir a política financeira do Estado e as políticas da Administração Pública" (art.º1). De modo a prosseguir a sua missão, detém atribuições como gerir os instrumentos financeiros do Estado, conceber e executar a política fiscal, definir e controlar a execução da política financeira do Estado, coordenar e controlar a actividade financeira dos diversos subsectores do sector público administrativo, de acordo com o estabelecido no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia e no Pacto de Estabilidade e Crescimento (art.º2). No que respeita à sua estrutura geral, determinada no artigo.º 3, este prossegue as suas atribuições através dos serviços integrados na administração direta (como a Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público), na indireta (tal como o Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público) e das entidades integradas no sector empresarial do Estado.

A DGAEP é um organismo da Administração Pública, na administração direta do Estado, integrada no Ministério das Finanças, e tem autonomia administrativa e responsabilidades no âmbito da gestão de recursos humanos. Assim, tem como missão apoiar e definir políticas para a Administração Pública no que diz respeito aos regimes de emprego público e à gestão de recursos humanos, contribuir para a implementação das medidas e avaliá-las aquando da sua execução. A sua visão consiste em ser um "serviço de referência na Administração Pública", através de valores como responsabilidade, integridade, compromisso e excelência (Decreto Regulamentar n.º 27/2012; DGAEP, 2015, p. 3). Esta funciona numa estrutura hierarquizada e, no que diz respeito aos seus órgãos, é dirigida por um Diretor-geral e dois Subdiretores-Gerais e nesta funciona o Conselho Consultivo para os Assuntos da Administração e Emprego Público (artigo 3º). Para além disso, e segundo o art.º1 da Portaria n.º 111/2012,

estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares: Departamento de Regimes Jurídicos de Emprego, Departamento de Estatística do Emprego Público, Departamento de Gestão dos Sistemas de Informação, Departamento de Gestão e Administração, o Departamento de Relações Colectiva de Trabalho e o Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação (DIRIC).

De acordo com o art.º5 da portaria anteriormente referida, o DIRIC tem competências como coordenar as actividades a serem desenvolvidas pela DGAEP no âmbito da União Europeia, estabelecer iniciativas de cooperação com outros países de língua portuguesa e realizar trabalhos de consultoria para os serviços da Administração Pública.

Ainda com o objectivo de caracterizar a entidade onde foi realizado o estágio, a análise do mapa de efetivos permite ter uma noção da distribuição desses efetivos por categorias profissionais e também por género.

Tabela 1 – Mapa de Efetivos da DGAEP em 2015

			N.º		
Grupo profissional/ Carreira	Cargo/Categoria	M	F	Totais	%
Diração Superior	Diretor-geral	0	1	1	1%
Direção Superior	Subdiretor-geral	1	1	2	2%
Dina 2 - Intarna (4)	Diretor de Serviços	1	4	5	5%
Direção Intermédia	Chefe de Divisão	1	5	6	7%
Técnico Superior	Técnico Superior	8	30	38	41%
Investigação	Investigador	1	1	2	2%
Informática	Especialista de Informática	3	4	7	8%
	Técnico de Informática	1	0	1	1%
A satisfación Transita	Coordenador Técnico	0	1	1	1%
Assistente Técnico	Assistente Técnico	7	16	23	25%
Assistente Operacional	Assistente Operacional	2	4	6	7%
Total		25	67	92	100%
%		27%	73%	100%	

Fonte: Dados extraídos do site da DGAEP http://www.dgaep.gov.pt

De acordo com a tabela 1, verificamos que a DGAEP é constituída, na sua maioria, por mulheres (73%). Pode também ver-se que a maior parte dos efetivos estão

na carreira de técnico superior (41%) e de Assistente técnico (25%). A distribuição por carreira não apresenta diferenças entre homens e mulheres dado que são essas as carreiras onde existem mais efetivos independentemente do género. A DGAEP tem um diretor-geral do género feminino, dois subdiretores-gerais de ambos os géneros. Os diretores intermédios são maioritariamente do género feminino (4 em 5 dos diretores de serviço e 5 em 6 dos chefes de divisão são mulheres).

4.2 Objetivos do Estágio

O presente estágio teve como principal objetivo a elaboração de uma investigação acerca do "Perfil dos Dirigentes Superiores na Administração Pública Central entre 2012 e 2015", de forma a analisar se os procedimentos concursais promovem o mérito ou ainda são um processo politizado. Assim, o meu estágio teve um contributo prático com a elaboração da base de dados e um contributo teórico uma vez que não existem muitos estudos relacionados com esta temática.

4.3 Atividades realizadas no âmbito do Estágio

Ao longo do estágio realizei diversas atividades. Com o objetivo de elaborar uma base de dados, inicialmente procedi ao levantamento dos pedidos de abertura de todos os procedimentos concursais por Ministérios, as respectivas leis orgânicas e o número de candidatos para cada concurso, no período de 2012 a 2015. De seguida, analisei as propostas de designação e os despachos de nomeação de todos os procedimentos concursais, como também o currículo dos respectivos nomeados. Numa análise mais micro, identifiquei o currículo de todos os candidatos aos concursos abertos nesse período respeitantes ao Ministério das Finanças. Por último, procedi à elaboração da revisão da literatura e elaborei um questionário que, por diversas razões, não foi aplicado a tempo de estar presente neste relatório.

5 Metodologia

5.1 Objectivos e pergunta de partida

A presente investigação integrou-se num projecto de investigação mais amplo que estava a ser desenvolvido pela entidade acolhedora do estágio. O principal objetivo deste relatório consistiu em determinar em que medida existe igualdade de género no recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública.

Foram ainda definidos dois objectivos específicos. Um desses objectivos consistiu em caracterizar o perfil dos dirigentes superiores da Administração Pública, numa perspectiva de género. Pretendeu-se, assim, através da análise da informação disponível sobre os concursos determinar se existem evidências de igualdade ou desigualdade de género.

Um segundo objectivo específico consistiu em determinar em que medida os dirigentes percecionam existir igualdade de género no recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública. Com este segundo objectivo delineado pretendeu-se realizar uma investigação que não incidisse apenas num olhar objetivo da realidade, mas aferir também como os dirigentes experienciaram e interpretaram a sua vivência ao longo do processo de recrutamento e seleção.

Consistentemente com os objectivos delineados, a pergunta de partida formulada para esta investigação consistiu em determinar em que medida o processo de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública portuguesa garante aos seus candidatos igualdade de tratamento no que respeita ao género?

5.2 Âmbito do estudo, desenho de pesquisa e amostra

Este estudo incidiu sobre os dirigentes superiores que foram nomeados pelo governo após passar pelo processo de recrutamento e seleção realizado pela CRESAP.

O presente trabalho, numa fase inicial, conciliou a revisão de literatura com uma primeira fase de recolha de informação documental. Esta tarefa de recolha documental ocupou grande parte do estágio realizado. Foi recolhida informação sobre 411 concursos a cargos de Direção Superior. Foram selecionados para análise 301 concursos que tinham sido concluídos com decisão ministerial.

Uma segunda fase do estudo envolveu a elaboração de instrumentos de recolha de dados direta. Com base na revisão da literatura efetuada até ao momento, foi elaborado um questionário para o projecto da DGAEP sobre as questões de género no acesso aos cargos de Direção superior. A entidade acolhedora decidiu utilizar esse questionário e integrá-lo num questionário mais alargado coincidente com os objectivos do projecto de investigação que estava a desenvolver.

Dado que o questionário não foi aplicado em tempo útil que permitisse a apresentação dos resultados neste relatório, optou-se por definir um guião de entrevista e entrevistar uma amostra qualitativa de dirigentes superiores e intermédios. Foram entrevistados 11 dirigentes, dos quais 5 dirigentes superiores, 3 em exercício e 2 exdirigentes, e 6 dirigentes intermédios. Considerou-se relevante entrevistar dirigentes intermédios, dado que estes podem ter a expetativa de se candidatarem a cargos de direção superior, sendo assim o processo de recrutamento e seleção uma matéria do seu interesse e sobre a qual procuram estar informados.

5.3 Operacionalização das variáveis, técnicas de recolha e tratamento de dados

Inicialmente, foi realizada a recolha da informação documental para a construção de uma base de dados. Para a sua elaboração, foram consultadas as propostas de designação de dirigentes superiores disponibilizadas pela CRESAP, assim como o seu relatório de actividades e contas. Além disso, foram analisados os despachos de nomeação entre 2012 e 2015, publicados em Diário da República, com o objectivo de identificar o nomeado e os seus dados sociodemográficos.

A informação documental foi tratada e subdividida em variáveis. A variável nominal dicotómica "género" possui dois níveis (masculino e feminino). A "idade" foi categorizada e transformada numa variável ordinal com 5 classes, cada uma com 7 idades.

A variável "tipo de Administração Pública" e "ministério" foram também tratadas como nominais. As variáveis "cargo" (nominal) e "grau de Direção superior" (ordinal) foram classificadas de acordo com a Lei n.º 64/2011 que estabelece quais os cargos correspondentes a cada grau de Direção superior. A variável "tem pósgraduação" é uma variável nominal dicotómica e a variável "área da pós-graduação" foi

classificada consoante a sua "proximidade" com especial destaque para pós-graduações ou cursos relacionados com a gestão pública, como o programa de formação em gestão pública (FORGEP) e o curso avançado em gestão pública (CAGEP). A variável "área de estudos académicos" foi classificada consoante o Classificador Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) segundo a descrição de nível 1, mais geral, e a descrição de nível 3, mais específica. O "número de mulheres na *short-list*" e o "número de candidatos" são ambas variáveis métricas. A primeira, como o próprio nome indica, foi classificada através da contagem de quantas mulheres constavam na *short-list* de cada concurso e a segunda pela observação de quantos candidatos concorreram a cada concurso, expresso no relatório de actividades e contas da CRESAP. Além disso, temos as variáveis nominais dicotómicas "é funcionário público?", "é do quadro do organismo?", e "foi dirigente previamente?" classificadas segundo os dados do currículo do nomeado.

No que toca à entrevista, esta teve como objetivo apurar a perceção dos dirigentes no que respeita à igualdade de género no acesso aos cargos de direção superior. Foram entrevistados dirigentes superiores e dirigentes intermédios, selecionados segundo um tipo de amostragem por conveniência, tendo em conta os contactos dos dirigentes que foram disponibilizados pelo tutor do estágio da DGAEP e também a disponibilidade dos entrevistados. Os dirigentes foram contactados por endereço eletrónico a solicitar a concessão de uma entrevista. Foram entrevistados 11 dirigentes, pois a partir deste número atinge-se a saturação teórica e não iriam surgir novas categorias relevantes, pelo que não houve necessidade de aumentar a amostra. O guião de entrevista (Anexo 3) encontra-se subdividido em três partes: uma primeira, onde se procura apurar a opinião geral dos entrevistados sobre a discriminação de género na Administração Pública em Portugal e sobre o processo de recrutamento a dirigente superior; uma segunda parte, com o objetivo de saber a opinião sobre o último processo de candidatura a um cargo de direção superior (apenas colocada aos dirigentes superiores); e, por fim, na terceira e quarta parte, foram recolhidas algumas informações de caracterização do entrevistado, como o género e o exercício do cargo de dirigente.

A entrevista foi semiestruturada tendo em conta que o guião serviu apenas como uma referência para as questões colocadas pois, por vezes, a ordem das questões foi alterada e foram realizadas novas perguntas. As entrevistas foram realizadas num período de duas semanas e tiveram uma duração de 10 a 20 minutos. Para efeitos de

uma transcrição precisa, a gravação da entrevista foi consentida pelos entrevistados, à exceção de um. Foram realizadas no gabinete dos respectivos entrevistados num ambiente calmo, silencioso e descontraído, de modo a criar um clima de confiança entre entrevistado-entrevistador. Foi garantido aos entrevistados que as entrevistas seriam utilizadas no presente relatório mas garantindo o anonimato dos respondentes. Além disso, foi também assegurado o envio da transcrição da respetiva entrevista, antes da sua integração neste trabalho, para que, caso não se revissem no texto da transcrição, pudessem alterar o seu conteúdo. Desta forma, foi possível obter por parte dos entrevistados uma atitude colaborativa com a investigação a realizar e criar uma relação de confiança entre entrevistador e entrevistados, fundamental para que a informação recolhida fosse fiável.

Após a transcrição das entrevistas (Anexo 4) foi realizada a análise de conteúdo das respostas. Foi realizada uma análise de conteúdo quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa do tipo categorial (Anexo 5) permitiu encontrar ideias-chave que orientou e facilitou a análise qualitativa. No relatório apresenta-se apenas a análise de conteúdo qualitativa das entrevistas organizada em função das categorias/fatores que emergiram da análise das respostas.

6 Perceções de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no recrutamento para cargos de Direção Superior: Análise de Resultados

6.1 Caracterização da Amostra

6.1.1 Caracterização da amostra dos concursos analisados

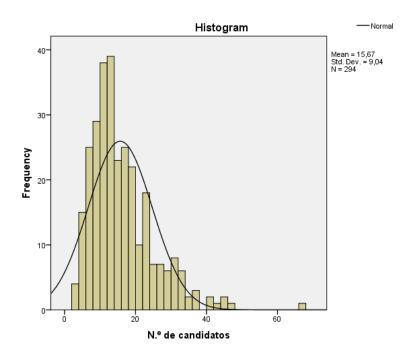
Neste relatório foram analisados através de análise documental 301 concursos concluídos com decisão ministerial desde 2012 até 2015. Essa análise foi realizada com base na informação disponibilizada no Relatório de Actividades e Contas de 2015, disponibilizado no *site* da CRESAP e, posteriormente, foram pesquisados os currículos dos nomeados com vista a tratar estatisticamente essa informação. A tabela 2 apresenta informação estatística referem ao número de candidatos que se apresentaram a cada concurso.

Tabela 2 – Número de candidatos apresentados a concurso – Estatística descritiva

	Válido	294
N	Omissos	7
Média		15,67
Mediana		13,00
Moda		12
Desvio-Pad	rão	9,040
Simetria		1,530
Erro padrão	da simetria	,142
Achatament	0.0	3,882
Erro padrão achatamento		,283
Intervalo		64
Mínimo		3
Máximo		67
Somatório		4608

Foi possível apurar em 294 concursos o número de candidatos que se apresentaram, totalizando assim 4608 candidatos, conforme pode ser observado na tabela 2. Em média, no total dos concursos analisados, apresentaram-se 16 candidatos por concurso sendo mais frequente existirem 12 candidatos por concurso (Mo=12). Um desvio-padrão de 9 indica que os dados não estão muito concentrados no seu valor médio. No que respeita à sua distribuição, o número de candidatos por concurso não apresenta uma distribuição simétrica pois a moda, a média e a mediana não são iguais e os valores de simetria permite-nos constatar o enviesamento dos valores à esquerda (tabela 2 e gráfico 1).

Gráfico 1 – Histograma do número de candidatos apresentados aos concursos com decisão ministerial



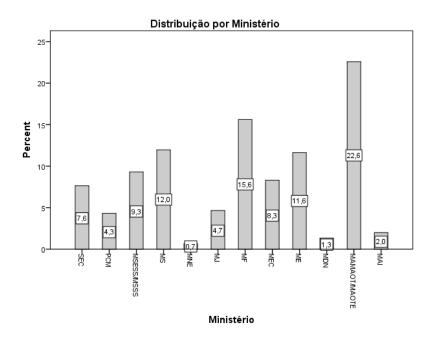
Torna-se assim visível que o número de candidatos apresentados aos concursos analisados tende a ser inferior a 16 candidatos por concurso.

Tabela 3 – Distribuição dos concursos por tipo de Administração Pública

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
ADE	207	68,8	68,8	68,8
AIE	94	31,2	31,2	100,0
Total	301	100,0	100,0	

Dos concursos analisados (tabela 3), 69% foram abertos para a Administração Direta do Estado (ADE) e 31% foram concursos para suprir necessidades da Administração Indireta do Estado (AIE).

Gráfico 2 - Distribuição dos concursos por ministério



No que toca à distribuição dos concursos por Ministérios (Gráfico 2), verifica-se que o ministério que teve mais concursos concluídos com decisão ministerial foi o Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território/ Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAMAOT/MAOTE) com cerca de 22% das nomeações. O segundo Ministério com mais dirigentes nomeados no período em análise foi o das Finanças (MF), 15,6% dos nomeados, seguido pelo Ministério da Saúde (MS), 12%, e o Ministério da Economia (ME) com 11,6%. Pode assim ver-se que estes quatro Ministérios totalizam 61% das nomeações nos concursos que obtiveram decisão ministerial entre 2012 e 2015.

Pela leitura do gráfico 2, constatamos ainda que os Ministérios da Administração Interna (MAI), da Defesa Nacional (MDN) e o dos Negócios Estrangeiros (MNE) são os que menos dirigentes nomearam no número de concursos analisados.

6.2 O perfil dos nomeados para cargos de Direção de 2012 a 2015

6.2.1 O género e idade dos dirigentes nomeados

Tabela 4 – Dirigentes nomeados por género e idade

			Géi	nero	Total
			Feminino	Masculino	
	25 -44 41	N	4	18	22
	35 até 41	% Género	4,9%	9,5%	8,1%
	40 -44 49	N	13	45	58
	42 até 48	% Género	15,9%	23,8%	21,4%
T1 1	49 até 55	N	34	57	91
Idade		% Género	41,5%	30,2%	33,6%
	56 até 62	N	27	45	72
		% Género	32,9%	23,8%	26,6%
	63 até 69	N	4	24	28
		% Género	4,9%	12,7%	10,3%
Total V	//: do	N	82	189	271
10tai v	ando	% Género	100,0%	100,0%	100,0%
Total Geral		Casos omissos	13	17	30
		N	95	206	301
		% Total Geral	31,6%	68,4%	100,0%

Como pode ver-se na tabela 4, dos 301 dirigentes nomeados, 32% são do género feminino e 68% do género masculino, com idades compreendidas entre os 35 e os 69 anos. O mais comum é terem idades compreendidas entre os 49 e os 55 anos, sendo que 60% tem idades entre os 49 e os 62 anos (esses dois estratos totalizam 60% dos 271 dirigentes para os quais foi possível saber a sua idade no momento em que foram nomeados).

Se analisarmos as idades desses dirigentes, na mesma tabela, os dirigentes nomeados do género feminino, 42% está entre os 49 e os 55 anos, 33% entre os 56 e os 62 anos e 16% dos 42 até aos 48 anos. Dos nomeados do género masculino, 30% está entre os 49 e os 55 anos, 24% dos 42 aos 48 anos e dos 56 até aos 62 anos e 13% estão entre os 63 e os 69 anos. Podemos concluir que as mulheres estão mais concentradas a nível da idade (essencialmente dos 49 aos 62 anos) enquanto os homens têm as suas idades mais dispersas (tabela 4).

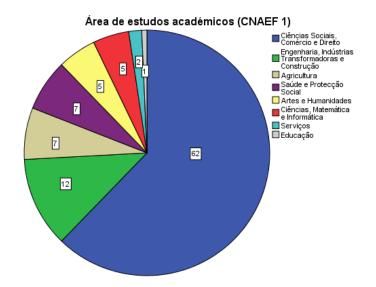
Tabela 5 - Dirigentes nomeados por género e grau académico

			Géı	nero	Total
			Feminino	Masculino	
	Licenciatura	N	68	100	168
	Licenciatura	% Género	72,3%	50,0%	57,1%
C 1/	Mestrado Doutoramento	N	15	50	65
Grau académico		% Género	16,0%	25,0%	22,1%
		N	11	50	61
		% Género	11,7%	25,0%	20,7%
Total		N	94	200	294
Total		% Género	100,0%	100,0%	100,0%
		Casos Omissos	1	6	7
Total Geral		N	95	206	301
		% Total Geral	31,6%	68,4%	

Em relação ao grau académico, pode-se observar pela tabela 5 que a maioria dos nomeados tem o grau de Licenciatura (57%), 22% têm Mestrado e os restantes cerca de 21% têm Doutoramento.

Ao analisar o grau académico por género, na mesma tabela observamos que do total de mulheres nomeadas a maioria (mais de 70%) tinha como último grau académico concluído a licenciatura, 16% mestrado e cerca de 12% tinham realizado doutoramento. Do total de homens nomeados, 50% tem licenciatura, 25% tem mestrado e 25% doutoramento. Assim, verifica-se que em ambos os géneros o mais comum é terem a licenciatura como último grau académico concluído. Contudo, pode também observar-se que a proporção de nomeados do sexo masculino com mestrado e doutoramento é superior ao das mulheres. Particularmente visível essa discrepância entre os que têm doutoramento, pois proporcionalmente é cerca do dobro.

Gráfico 3 - Distribuição dos nomeados por área de estudos académicos (CNAEF 1)



Pela observação do gráfico 3, constatamos que em relação à Área de Estudos Académicos (CNAEF 1), 62% dos nomeados são de Ciências Sociais, Comércio e Direito e 11,6% são de Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção. As áreas menos comuns são a área da Educação e a Área dos Serviços, totalizando cerca de 3%.

As áreas mais frequentes no âmbito das Ciências Sociais, Comércio e Direito são o Direito (22%), seguido de Gestão e Administração e de Economia com 16% e 11%, respetivamente, totalizando 50% dos nomeados. Na segunda área geral mais comum, ou seja, a área das Engenharias, o mais comum são as engenharias e técnicas afins (5% dos nomeados).

De seguida, verificamos que dos 301 nomeados, 43% é detentor de uma pósgraduação e 57% não o é (Anexo 6). A Área da Pós-Graduação mais comum é a Gestão Privada (18%), seguida de Gestão Pública (15%) e de Direito (15%). Além disso, 10% concluiu o CAGEP e 5% o FORGEP. Cerca de 23% dos nomeados realizaram pósgraduações em áreas residuais (Anexo 7).

6.2.3 Algumas características do seu percurso profissional, do concurso e os cargos ocupados pelos dirigentes nomeados

Tabela 6 - Distribuição dos nomeados por vínculo à função pública, pertença ao organismo e direção prévia

		Género		Total			
		Fem	ninino	Maso	culino		
	_	N	%	N	%	N	%
	Sim	90	95,7%	171	87,2%	261	90%
É funcionário Público?	Não	4	4,3%	25	12,8%	29	10%
	Casos Omissos					11	3,7%
	Sim	64	74,4%	118	62,8%	182	66,4%
É do quadro do organismo?	Não	22	25,6%	70	37,2%	92	33,6%
	Casos Omissos					27	9,0%
	Sim	60	66,7%	135	68,5%	195	67,9%
Foi dirigente previamente?	Não	30	33,3%	62	31,5%	92	32,1%
	Casos Omissos					14	4,7%

Em relação às variáveis nominais dicotómicas (tabela 6) "É funcionário público?", "É do Quadro?", e "Foi dirigente previamente?" constatou-se que 90% dos nomeados eram já funcionários públicos na altura em que foram nomeados, 66% pertenciam ao quadro do organismo para o qual iam exercer funções de Direção superior, 68% já tinham exercido o cargo de dirigente anteriormente.

No que toca ao vínculo à função pública, 96% das mulheres nomeadas e 87% dos homens nomeados já o tinham. Das mulheres nomeadas, 74% era já do quadro do organismo em que passou a exercer a comissão de serviço, assim como 63% dos homens nomeados. Verificamos ainda que 67% das mulheres e 69% dos homens nomeados já tinham exercido cargos de direção previamente.

Em relação ao número de mulheres presentes na *short-list* (Anexo 8), o mais frequente é estar presente uma mulher entre os três elementos escolhidos (39%). Em 36% dos casos, nenhuma mulher esteve presente na *short-list* e, em 3% dos casos, estiveram três mulheres presentes na lista.

Ao analisarmos ainda uma representação gráfica dos quartis (*Boxplot*, Anexo 9), o 3º quartil corresponde aos casos com 1 mulher presente, ou seja, em 75% dos casos, o número de mulheres na *short-list* é, no máximo, 1. O 4º quartil, ou seja, os restantes

25%, corresponde a 2 mulheres presentes na lista, que é o maior valor que não é *outlier*. Os casos em que estão 3 mulheres na *short-list* são considerados *outliers*.

Tabela 7 - Cruzamento entre Género e número de mulheres na short-list

			Géı	Género	
			Feminino	Masculino	
	0	N	0	109	109
	0	% Género	0,0%	52,9%	36,3%
	1	N	43	75	118
Número de Mulheres na	1	% Género	45,7%	36,4%	39,3%
short list	2	N	41	22	63
		% Género	43,6%	10,7%	21,0%
	2	N	10	0	10
	3	% Género	10,6%	0,0%	3,3%
Total		N	94	206	300
Total		% Género	100,0%	100,0%	100,0%

No que respeita ao cruzamento entre o "número de mulheres na *short-list*" e o género (tabela 7) constata-se que dos nomeados do género feminino, 46% foram nomeados quando existia uma mulher na *short-list* e 44% quando estavam duas mulheres na *short-list*. Além disso, 11% das nomeações do género feminino ocorreram quando estavam 3 mulheres na *short-list*. No que toca aos nomeados do género masculino, a maioria (53%) das nomeações ocorreram quando estavam 3 homens na *short-list*, 36% quando estavam 2 homens na *short-list* e 11% quando estava 1 homem na *short-list*. Dado o tipo de variáveis em análise optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de *V de Cramer* (com a exclusão de 0 mulheres na short-list e de 3 mulheres na *short-list*) que nos indica que existe uma correlação fraca mas significativa (*V de Cramer* = 0,274; p<0,05) entre estas duas variáveis (Anexo 10). Isto é, há uma associação entre o número de mulheres na *short-list* e o género do nomeado.

Tabela 8 - Cruzamento entre género e grau de Direção Superior

			Géi	Género		
			Feminino	Masculino		
		N	33	88	121	
	1° Grau	% Grau de Direção Superior	27,3%	72,7%	100,0%	
Grau de Direção Superior		% Género	34,7%	42,7%	40,2%	
		N	62	118	180	
	2º Grau	% Grau de Direção Superior	34,4%	65,6%	100,0%	
		% Género	65,3%	57,3%	59,8%	
		N	95	206	301	
Total		% Grau de Direção Superior	31,6%	68,4%	100,0%	
		% Género	100,0%	100,0%	100,0%	

Através da leitura da tabela 8, verificamos que das nomeações efectuadas, 40% foram para cargos de Direção Superior de 1º grau e 60% para Direção Superior de 2º grau. Além disso, observamos que 65% das mulheres nomeadas o foram para cargos de direção superior de 2º grau e 35% para cargos de direção de nível 1. Dos 206 homens nomeados, 57% foram para cargos de direção superior de 2º grau e 43% para cargos de 1º grau.

Aplicou-se o *qui-quadrado* (Anexo 11), tendo em conta o tipo das variáveis, de modo a avaliar se a relação aparentemente observada entre estas duas variáveis qualitativas se deve ao acaso ou à dependência destas variáveis ("género" e "grau de direção superior"). Com a sua aplicação, constatamos que a relação entre as referidas variáveis se deve ao acaso, uma vez que a relação não se demonstra significativa (*Asymp. Sig* é maior que 5%, ou seja, as variáveis são independentes).

6.3 A perceção de igualdade de género dos dirigentes superiores e intermédios

6.3.1 Caracterização dos dirigentes entrevistados

Tal como referido anteriormente, foram entrevistados 11 Dirigentes da Administração Pública Portuguesa. Dos entrevistados, 6 exercem cargos de Direção Intermédia e 5 exercem cargos de Direção Superior, com idades compreendidas entre os 39 e os 63 anos, dos quais 5 Dirigentes Intermédios e 3 Dirigentes Superiores são mulheres. Nesta amostra, a maioria é casada (6 entrevistados), 2 entrevistados são solteiros, outros 2 são divorciados e 1 entrevistada encontra-se em união de facto. Além disso, os dirigentes intermédios entrevistados têm em média cerca de 28 anos de vínculo à função pública e os dirigentes superiores cerca de 21 anos.

6.3.2 Discriminação de género na administração pública em Portugal e o processo de recrutamento a dirigente superior – opinião geral

Em relação à pergunta "Acredita que na Administração Pública Portuguesa está garantida a igualdade de oportunidades para ambos os géneros no acesso ao emprego, nas condições de trabalho e nas oportunidades de promoção e progressão na carreira?", cerca de 90% dos entrevistados (10 entrevistados) responderam que essa igualdade estava garantida na Administração Pública Portuguesa e 1 pessoa respondeu que não. O argumento mais utilizado como indício de igualdade foi a lei como garantia da igualdade pois "em termos de legislação está garantida" (entrevista 11) tendo em conta que "na administração pública é tudo regulado por lei e a lei não faz distinção entre homem ou mulher" (entrevista 2) e "para já, nos termos da lei, não há nada que faça exclusão de um dos géneros" (entrevista 10). Alguns entrevistados mencionaram também o facto das estatísticas da distribuição dos efetivos por género na Administração Pública refletirem igualdade de oportunidades uma vez que "o número de mulheres na Administração Pública é muito maior que o número de homens" (entrevista 7) e "cada vez mais a administração pública é essencialmente feminina" (entrevista 8). Por outro lado, foram também identificados argumentos indicadores de desigualdade. Indiretamente, foi considerado que é mais difícil para as mulheres conciliarem o trabalho e a vida familiar pois as "questões familiares pesam" (entrevista 1) e que não existe uma igualdade na progressão na carreira na medida em que "se

continua a verificar que há mais homens a aceder a cargos de direção superior na Administração Pública" (entrevista 4).

Na sequência da pergunta anterior, surgiu a pergunta "As estatísticas demonstram que apesar da maior taxa de feminização ao nível da Direção Intermédia, à medida que ascendemos na hierarquia essa taxa de feminização é cada vez menor. Porque acha que isso acontece?" a 4 dos entrevistados. Estes afirmaram que a mulher "ainda não conquistou todos os patamares na sociedade" e que "está enquadrado em termos daquilo que são as características da nossa sociedade" (entrevista 2). Além disso, referiram a questão social/cultural pois a "sociedade sempre encarou na figura do homem o chefe de família e a mulher era marginalizada", juntamente com a questão familiar, nomeadamente a "maternidade" (entrevista 9).

No que toca à pergunta "Qual a sua opinião sobre o processo de Recrutamento e Seleção para cargos de Direção Superior?", 5 entrevistados tem uma opinião negativa, 2 tem uma opinião positiva, outros 2 tem uma opinião mista e 1 pessoa referiu não ter opinião. O argumento mais utilizado por parte dos respondentes com uma opinião negativa foi a permanência de um processo politizado dado que "não obstante os dirigentes estarem nomeados na sequência de procedimentos concursais o governo faz cessar as suas comissões de serviço por questões políticas, por falta de confiança política" (entrevista 7) e "despolitizar não foi conseguido" (entrevista 9). Ao longo das entrevistas, também foi mencionado a falta de transparência e imparcialidade pois "a palavra final é do membro do Governo, portanto não há imparcialidade" (entrevista 4) e de um processo de candidatura extenso e complexo, "extremamente pesado para as pessoas que concorrem" (entrevista 2). Os entrevistados com uma opinião positiva apresentaram como argumentos o privilégio da qualidade técnica e do mérito ao referir que "é privilegiada a meritocracia" (entrevista 11) e a transparência afirmando "a possibilidade de acederem a cargos superiores outras pessoas que de facto não estão ligadas aos partidos políticos" (entrevista 10).

Dos entrevistados que responderam à pergunta "Na sua opinião, a forma como o processo de Recrutamento e Seleção de Dirigentes Superiores se desenrola permite afastar totalmente a subjectividade de julgamento?", todos afirmaram que o processo não permite afastar totalmente a subjetividade. Segundo os entrevistados, porque há uma influência do poder político tendo em conta que a "última apreciação será,

porventura, ainda mais subjetiva do que a apreciação da CRESAP que será mais de ordem técnica" (entrevista 11) e que "quem nomeia o Dirigente é a própria tutela e nessa medida não há total objetividade" (entrevista 3). Os entrevistados afirmaram também que as pessoas têm dificuldade em ser plenamente objetivas e imparciais tendo em conta que somos "indivíduos subjetivos por natureza" (entrevista 10) e que quando é o "Homem a intervir há sempre juízos de valor" (entrevista 11). Além disso, consideram que determinadas fases do procedimento têm um forte carácter subjetivo, nomeadamente a entrevista (entrevista 5) tendo em conta que a "nota que é dada nas entrevistas é totalmente subjetiva" (entrevista 6)

À pergunta "Em que medida poderá, em algum momento, a decisão final ser influenciada pelo género do candidato ao cargo de Direção Superior?", a maioria dos entrevistados tomou a posição que o género pode influenciar, em algum momento, a decisão final. Estes apresentaram como argumentos a existência de um maior número de homens em cargos de direção superior (influência a favor do género masculino) pois "apesar de tudo, há mais homens a continuar a ascender a cargos de direção superior do que mulheres (...) e as questões do género continuam a influencia nessa decisão, em prol do género masculino" (entrevista 3). Afirmaram também a possibilidade de existir "influência por parte do membro do Governo" (entrevista 9) e a "sociedade ainda ver com alguma relutância mulheres que tenham funções que implicam estar fora de casa imenso tempo" (entrevista 5). Foi ainda referido que "essas questões são questões muito culturais e de educação" (entrevista 7) e que há uma influência a favor do género feminino tendo em conta a existência de uma pressão social e da comunicação social a favor do género feminino" (entrevista 11). Por outro lado, 2 dos entrevistados referiu que o género não influencia pois há uma primazia da confiança política e esta é mais determinante do que ser homem ou mulher uma vez que "desde que seja uma pessoa de confiança política do membro do governo, tanto faz que seja homem ou mulher (...) a questão do género não se coloca, é mais uma questão de confiança política" (entrevista 1)

6.3.3 A candidatura ao cargo de direção superior que exerce

Quando questionados "No seu caso específico, que fatores considera terem sido determinantes para ter sido integrado numa short-list e eventualmente ter sido posteriormente nomeado/a?", os fatores mais indicados foram a experiencia

profissional/currículo (4 em 5 entrevistados), em que os entrevistados acreditam que "tenha sido a experiencia profissional em cargos de dirigente na Administração Pública em áreas relevantes para as quais neste momento estão a exercer funções" (entrevista 10) e o já ter exercido um cargo de direção (4 em 5 entrevistados). Além disso, referem também o "conhecimento do funcionamento da organização" (entrevista 7) e o "facto de ter estado em regime de substituição e, portanto, já exercer as funções do serviço" (entrevista 8)

No que toca à pergunta "No que respeita à igualdade de tratamento, como se sentiu ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção?", os 3 entrevistados que responderam a esta questão consideraram que "não houve qualquer questão de desigualdade" (entrevista 7), e referiram um tratamento igualitário e respeitoso.

6.3.4 Género e o exercício do cargo de dirigente: perceção de vantagens e desvantagens

Em relação à pergunta "Como procura conciliar a vida familiar com o cargo que exerce? Em que medida mudou a sua vida desde que ocupa o cargo de dirigente?", 6 entrevistados referiram uma necessidade de uma adaptação, melhor capacidade em gerir o tempo para conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Além disso, 4 entrevistados afirmaram a necessidade de uma estrutura de suporte, "quer seja homem, quer seja mulher" (entrevista 7) e que a "disciplina, a organização e o trabalho de equipa com o suporte social que temos com a família mais diretamente com o companheiro, o marido e os avós é muito importante para ajudar a conciliar" (entrevista 10). Afirmaram também que é difícil conseguir conciliar o trabalho com os filhos e com a família devido ao horário dado que "o cargo de dirigente é muito exigente em termos de horário de trabalho" (entrevista 11) e referem que "acabo por ter de complementar o meu horário com horas suplementares em que já devia estar dedicada à família" (entrevista 3).

À pergunta "Que vantagens podem advir do seu género para o exercício de um cargo de direção superior? Ou seja, na sua opinião, em tendência, o exercício do cargo de direção superior pode assumir diferentes estilos consoante o género da pessoa que o ocupa? De que forma?", 55% (6 entrevistados) respondeu que assumiam estilos iguais e 45% (5 entrevistados) que assumiam estilos diferentes. Os entrevistados que responderam que assumiam estilos iguais afirmaram que o fator determinante é a

personalidade e as características (o perfil) das pessoas e não o género acreditando assim ter "a ver mais com o perfil de competências e com o perfil de personalidade das pessoas" (entrevista 7) e "com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um dos indivíduos" (entrevista 10). Por outro lado, os entrevistados que responderam que assumiam estilos diferentes referiram que as formas de resolver os problemas são diferentes consoante o género, isto é, que existem diferentes formas de liderança ao considerar que "um homem dirigente é mais frio, mais direto, mais racional e uma mulher é mais emotiva" (entrevista 2), uma liderança feminina pode ser "mais emotiva e mais preocupada com certos aspetos particulares das pessoas" (entrevista 8) como as "questões trabalho/família nomeadamente a questão dos filhos" (entrevista 3). Afirmaram também que "as mulheres são mais pragmáticas do que os homens no momento de decidir (...) são boas a exercer a autoridade e de certo modo muito cumpridoras mas depois são capazes de se perder em pormenores que ao homem não interessa e passam despercebidos, sem fitarem o objetivo essencial daquele processo de decisão" (entrevista 11). Foi ainda referido que "existem cargos em que o perfil homem ou mulher pode ter influencia como exemplo nas forças de segurança (...) ou na CIG" (entrevista 9).

7 Discussão de Resultados

Alguns dos dirigentes entrevistados (4 entrevistados num total de 11) têm a perceção de que o atual processo de recrutamento e seleção para cargos de Direção Superior promove a meritocracia, pois acreditam que o mérito é privilegiado e não o género ou outros fatores e que existe a possibilidade de ascenderem a cargos superiores pessoas sem filiação política, indo ao encontro do defendido por Weber e pelo *New Public Management* ao introduzir sistemas meritocráticos e assumir a meritocracia como um valor democrático (Bilhim, 2013) e a criação de um mecanismo, neste caso a CRESAP, de *accountability* e transparência na Administração Pública tal como referiu anteriormente Carvalho (2007, p. 29). No entanto, embora os entrevistados considerem que o sistema é meritocrático, referem também que "os cargos de direção superior são cargos de confiança política" (entrevista 7), tal como indicou Carvalho (2013, p. 143) ao referir que a Administração Pública tem um cariz "marcadamente" político e Madureira (2013, p.165) ao afirmar a confiança como um aspeto recorrente entre detentores de cargos de direção superior e o poder político.

Apesar da literatura indicar uma desigualdade de género na Administração Pública Portuguesa tendo em conta uma menor remuneração (Guy & Newman, 2004, p. 291; ILO, 2016, p. 48), uma segregação "ocupacional" (ILO, 2016, p. 5; Castel-Branco, Carinhas, & Cruz, 2008, p. 31; Rato et al., 2007, p. 10) e uma segregação vertical (Rato et al., 2007, p. 83; Connell, 2006; Corte-Real, 1995, p. 125), 10 em 11 entrevistados responderam que estava garantida a igualdade de oportunidades para ambos os géneros no acesso ao emprego, nas condições de trabalho e nas oportunidades de progressão na carreira. Para justificar a sua posição, basearam-se na legislação, na primazia do mérito, na elevada taxa de feminização na Administração Pública e na falta de conhecimento de um caso específico em que tenha existido discriminação. Contudo, alguns dos entrevistados apesar de responderem não existir desigualdade, acabam por contrapor algumas demonstrações da existência de desigualdades, como por exemplo, ao afirmarem que, indiretamente, é mais difícil as mulheres conciliarem trabalho e vida familiar e que não existe igualdade de progressão na carreira. Além disso, 1 dos entrevistados foi ao encontro da literatura ao afirmar que essa igualdade não está

garantida ao responder que "houve algum progresso mas não me parece que esteja garantida" (entrevista 3). Além disso, é evidente que nos concursos analisados neste trabalho os dirigentes femininos são muito inferiores aos dirigentes masculinos.

Da análise documental dos procedimentos concursais realizados entre 2012 e 2015, torna-se evidente que, apesar da Administração Pública ser cada vez mais feminina, a maioria dos nomeados de 1º e 2º grau é do sexo masculino. Com efeito, 66% dos nomeados para cargos de Direção Superior de 2º grau foram homens e 34% foram mulheres. No que toca aos cargos de Direção Superior de 1º grau, foi possível constatar que 73% dos cargos foram preenchidos por homens e 27% por mulheres. Desta forma, estes resultados vão ao encontro da teoria do *glass ceiling*, ou seja, uma segregação vertical (Guy & Newman, 2004, p. 291; Rato et al., 2007, p. 10; Sealy, 2010, p. 186; Stivers, 2002, p. 26) dado que as mulheres continuam a estar menos presentes nos cargos de topo e são os homens que dominam a hierarquia, apesar das mulheres estarem cada vez mais presentes em cargos de direção intermédia (CIG, 2015; Rato et al., 2007, p. 85). Apesar disso, ao procurar saber se existe uma associação entre estas variáveis ("género" e "grau de direção superior"), aplicou-se o *qui-quadrado* e verificou-se que não existe associação entre estas variáveis. Contudo, a revisão de literatura não aponta uma explicação para esta não associação.

As possíveis causas desta segregação vertical, referidas pelos entrevistados (4 dos 11 entrevistados responderam a esta pergunta), foram as questões sociais e culturais como as características da nossa sociedade. Estes afirmam que a "mulher ainda não conquistou todos os patamares na sociedade (...) é uma questão social e não uma questão do concurso" (entrevista 2). Referem também as "questões relacionadas com a família e com assunção de responsabilidades em termos familiares que dificultam esse acesso", o que demonstra a persistência de dificuldades em conciliar a vida profissional (progressão na carreira) com a vida familiar, geralmente mais sentidas no sexo feminino, como o cuidar dos filhos, tal como sugeriu Rato e colaboradores (2007). 1 dos 4 entrevistados a quem foi pedido que se manifestasse em relação a esta segregação vertical afirmou não conseguir explicá-la, referindo apenas que "é um facto" (entrevista 6).

Não foi possível verificar a *glass wall* (segregação horizontal por áreas) na análise documental sobre os concursos realizados, tendo em conta que o número de nomeados

do género masculino é muito superior ao número de nomeados do género feminino. No entanto, nas entrevistas, 3 dos 11 entrevistados referiram que existem cargos em que o "perfil homem ou mulher pode ter mais influência" (entrevista 9) como a "medicina e a magistratura que são áreas em que o género feminino é predominante" (entrevista 11) e a "a educação básica e secundária que são profissões mais características das mulheres (...) ao contrário das escolas, as forças armadas e as forças de segurança é onde há menos mulheres proporcionalmente" (entrevista 2). Tal dá-nos indícios de uma possível segregação horizontal com áreas "tipicamente femininas" e outras "tipicamente masculinas", tal como indicaram Rato e colaboradores (2007, p.83) e Connell (2006). Contudo, é de salientar que embora os dirigentes reconheçam a existência deste tipo de segregação, não consideram que existe no seu caso concreto ou perto da sua realidade concreta. Trata-se assim de um fenómeno distante, para a maior parte dos dirigentes entrevistados.

No que toca às diferenças entre os estilos de liderança consoante o género, grande parte dos entrevistados (6 entrevistados num total de 11) afirmou que as mulheres são geralmente mais emotivas e mais preocupadas com as questões trabalhofamília e os homens mais racionais e mais frios. Uma liderança feminina, isto é, uma liderança mais emotiva, "não encaixa no modelo Weberiano de uma organização burocrática que dá mais importância à racionalidade instrumental (...) e exclui os sentimentos" (Stivers, 2002, p. 25). Por outro lado, a liderança masculina, parece adequar-se mais ao modelo Weberiano, dada a perceção de maior racionalidade dos homens, por parte dos entrevistados.

Conclusões

Apesar das diferenças entre o modelo burocrático (com um primado da raiz jurídica) e o modelo gestionário (com uma orientação para os resultados eficazes e eficientes através de técnicas do setor privado), ambos os modelos coincidem na importância atribuída à meritocracia. Desta forma, o recrutamento e seleção na Administração Pública deve fundar-se em princípios de meritocracia, isto é, valorizar o desempenho e selecionar os profissionais com base no mérito e não em outros fatores como a sua ascendência, a sua classe social ou o género. No caso português, a existência de uma entidade independente responsável pelo processo de recrutamento e seleção de dirigentes superiores, a CRESAP, permite uniformizar procedimentos e critérios de seleção que são importantes para a criação de um sistema de meritocracia no setor público.

Através da revisão de literatura efetuada, constata-se que, no que respeita ao género, as mulheres conseguiram alcançar, ao longo do tempo, uma maior presença no mercado de trabalho. A literatura aponta ainda para obstáculos que o género feminino tem de enfrentar, também no setor público, tais como uma menor remuneração, uma segregação vertical dada a menor presença das mulheres em cargos de direção superior e uma segregação horizontal pela existência de áreas "tipicamente femininas" e áreas "tipicamente masculinas". Foram várias as políticas de igualdade de género tanto a nível internacional como a nível nacional, na Administração Pública Portuguesa, como por exemplo, os Planos Nacionais para a Igualdade, com o objetivo de contornar estes obstáculos e atuar no sentido de eliminar as desigualdade e promover a igualdade entre géneros através do combate às assimetrias salariais e a promoção de uma maior participação ativa por parte das mulheres.

O presente relatório teve como objetivo determinar em que medida existe igualdade de género no recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública. Assumiu-se o carácter exploratório deste trabalho, recorrendose a uma abordagem de métodos mistos.

A análise dos dados e das entrevistas indicaram existir segregação vertical no acesso aos cargos de direção superior na Administração Pública portuguesa, tendo em conta que o número de mulheres em cargos de direção superior é muito inferior ao dos homens (principalmente nos cargos de direção superior de 1º grau). A análise das

entrevistas sugere ainda que esta segregação vertical não é potenciada pelo atual processo de recrutamento e seleção para cargos de direção superior mas pela sociedade atual, que ainda encara com alguma relutância mulheres com funções que exigem passar muito tempo fora de casa e uma dificuldade em conciliar a progressão na carreira com a vida familiar. De acordo ainda com as perceções dos dirigentes entrevistados, parece também existir segregação horizontal, dado que os dirigentes consideram normal que determinadas áreas sejam predominantemente femininas e outras predominantemente masculinas. Contudo, os entrevistados tendem a reconhecer essas tendências em áreas que não a sua, situando a segregação horizontal como um problema de outros e não seu.

Os objetivos do presente relatório foram cumpridos na medida em que foi traçado o perfil dos dirigentes superiores da Administração Pública e foi possível apurar a perceção dos dirigentes superiores em relação à existência de igualdade de género no recrutamento e seleção para cargos de direção superior. Constatou-se que os dirigentes superiores são maioritariamente do sexo masculino com idades compreendidas entre os 49 e os 55 anos. Além disso, são, na sua maioria, licenciados na área de Ciências Sociais, Comércio e Direito, mais especificamente em Direito, Gestão e Administração e Economia e não são detentores de uma pós-graduação. Apurou-se ainda que a grande maioria dos dirigentes superiores tinham já vínculo à função pública, pertenciam ao quadro do organismo para o qual iam exercer funções e já tinham exercido anteriormente um cargo de direção superior. Ademais, verificou-se que os dirigentes superiores percecionam, na sua maioria, que há a referida igualdade, com base em fatores como a legislação e a elevada taxa de feminização na Administração Pública, apesar de, nas entrevistas, terem também referido demonstrações da existência de desigualdades.

No que toca à pergunta de partida "em que medida o processo de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da Administração Pública portuguesa garante aos seus candidatos igualdade de tratamento no que respeita ao género?" constatou-se, em grande parte com as entrevistas, que este processo garante aos seus candidatos igualdade de tratamento no que respeita ao género, dada a perceção de igualdade por parte dos entrevistados e destes (tanto homens como mulheres) terem afirmado que nunca se sentiram discriminados em função do seu género.

A realização do estágio permitiu-me adquirir e consolidar algumas aptidões. Melhorei o meu domínio da ferramenta *Excel*, através da elaboração da base de dados. Além disso, obtive um primeiro contacto com uma entidade pública e uma experiência na área da investigação em Administração Pública, o que possibilitou a melhoria dos meus conhecimentos acerca dos métodos de investigação, nomeadamente a revisão de literatura, a recolha de dados, a elaboração do questionário e a análise dos dados. Permitiu-me ainda trabalhar em equipa, que foi essencial para a investigação realizada.

Ao longo do estágio deparei-me com algumas dificuldades. Apesar de ter colaborado na elaboração de um questionário dirigido aos dirigentes superiores e intermédios, não foi possível aplicá-lo em tempo útil para dispor de dados para este trabalho. No que respeita à entrevista, esta concretizou-se, por diversas razões, já na fase final do estágio, o que limitou o número de entrevistados e os critérios de seleção dos mesmos. Gostaria de ter entrevistado mais dirigentes superiores, no entanto, por razões de agenda e de conclusão do estágio e apresentação do respetivo relatório, não foi possível. Optei por entrevistar também dirigentes intermédios, o que se revelou mais fácil de conseguir. O testemunho destes dirigentes intermédios reveste-se também de interesse, dado que alguns poderão ter como objetivos de carreira candidatar-se a cargos de Direção Superior. Esse aspeto acabou por ser confirmado em algumas das entrevistas.

Em estudos futuros, para além do género dos nomeados, seria interessante analisar o género dos candidatos, de modo a verificar se há uma discrepância de género entre os candidatos que possa ter uma influência direta na designação para a *short-list* e posterior nomeação pois, tal como referido por um entrevistado, "das 7000 candidaturas cerca de 1/3 são mulheres e como consequência também na *short-list* cerca de 1/3 também são mulheres" (entrevista 11). Seria também interessante realizar uma análise comparativa em que fossem comparados os cargos de direção superior da Administração Pública em outros países, de forma a perceber se o verificado neste relatório é uma característica dos países do sul da Europa ou se abrange um maior conjunto de países.

Bibliografia

- Alexandre, H. (2010). Condições da Administração Pública para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens: Atitudes e Práticas de Dirigentes. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Administração Pública, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa.
- Baimenov, A., & Everest-Phillips, M. (2015). Meritocracy for Public Service Excellence. *Global Centre for Public Service Excellence*, 4-15.
- Bilhim, J. (2012). O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade? XVII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 57-78.
- Bilhim, J. (2013a). Ciência da Administração. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2013b). Papel dos Gestores na Mudança Cultural da Administração Central do Estado: o Caso da Meritocracia. *Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5(2), pp. 205-227.
- Bilhim, J. (2013c). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, E. (2007). Políticas de Reforma Administrativa em Portugal.
- Carvalho, E. (2013). Decisão na Administração Pública: Diálogo de Racionalidades. Sociologia, Problemas e Práticas, 73, pp. 131-148.
- Castel-Branco, T., Carinhas, C., & Cruz, E. (2008). Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Portuguesa 2005. Lisboa: DGAEP.
- CIG. (2014). Igualdade de Género em Portugal 2013. Lisboa: PCM.
- CIG. (2015). Igualdade de Género em Portugal 2014. Lisboa: PCM.
- CITE. (2010). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal. Lisboa.

- Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, 66(6), pp. 837-849.
- Corte-Real, I. (1995). Cidadão, Administração e Poder. Amadora: PRINCIPAL.
- CRESAP. (2015). Relatório de Actividades e Contas.
- DGAEP. (2015). Plano de Actividades. Lisboa.
- DGAEP (2016) Mapa de Efetivos 2015. Consultado no site DGAEP- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público/Instrumentos de Gestão em [15 de Maio de 2016] http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=3b268a39-62eb-4ad1-b577-84e55385f5aa
- Ferraz, D. (2008). A Alta Administração Pública no Contexto da Evolução dos Modelos de Estado e de Administração. Oeiras: INA.
- Gaspar, J., & Queirós, M. (2009). Guia para o Mainstreaming de Género.
- Guy, M. E., & Newman, M. (2004). Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor. *Public Administration Review*, 64(3), pp. 289-298.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, pp. 3-19.
- ILO. (2016). Women at Work. Geneva.
- Maddock, S. (2009). Gender Still Matters and Impacts on Public Values and Innovation and the Public Reform Process. *Public Policy and Administration*, 24(2), pp. 141-152.
- Madureira, C. (2013). Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na Administração Pública: o caso de Portugal. In C. Madureira, & M. Asensio, *Handbook de Administração Pública* (pp. 159-173). Lisboa: INA.
- Oliveira Rocha, J. A. (2011). *Gestão Pública: teorias, modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

- Oliveira Rocha, J. A. (2013). Mudança do Estado e mudança da Administração Pública: a história duma disciplina. In C. Madureira, & M. Asensio, *Handbook de Administração Pública* (pp. 75-90). Lisboa: INA Editora.
- Rando, B., Silva, M., & Anjos, C. (2011). Igualdade de Género nos Cargos de Direção da Administração Pública Central 14 Anos de Políticas para a Igualdade. INA.
- Rato, H., Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M., & Oliveira, T. (2007). *A Igualdade de Género na Administração Central Portuguesa*. Oeiras: INA.
- Sager, F., & Rosser, C. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review*, pp. 1136-1147.
- Schiavo-Campo, S., & Sundaram, P. (2000). To Serve and to Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World. *Asian Development Bank*.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. Gender in Management: An International Journal, 25(3), pp. 184-197.
- Soriano, J., & Bilhim, J. (2013). La racionalidad política y técnica en la selección de la Alta Administración Pública y Gestión Pública Portuguesa. *El Cronista*, 38, pp. 36-52.
- Stivers, C. (2002). Gender Imagens in Public Administration (2^a ed.). EUA: Sage Publications.
- True, J. (2003). Mainstreaming Gender in Global Public. *International Feminist Journal of Politics*, 5(3), pp. 368-396.

Legislação

- Tratado da União Europeia e Tratado de Funcionamento da União Europeia. Jornal Oficial da União Europeia, 2008/C 115/01.
- Constituição da República Portuguesa. (2013). Lisboa: AAFDL.
- Lei n.º 64/2011 de 22 de Dezembro

Decreto-lei n.º117/2011, de 15 de Dezembro. Lei orgânica do Ministério das Finanças. Diário da República n.º 239/2011, Série I de 2011-12-15.

Portaria n.º 111/2012, de 27 de abril. Diário da República n.º 83, Série I de 2012-04-27.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007

Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011

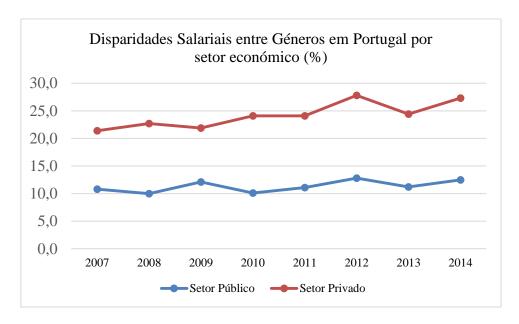
Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013

Decreto-Lei n.º 76/2012, de 26 de março. Lei orgânica da CITE

Decreto Regulamentar n.º 1/2012, de 6 de janeiro. Lei orgânica da CIG

Anexos

Anexo 1 – Disparidades Salariais entre Géneros em Portugal por setor económico



Fonte: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Gender_pay_gap_statistics, dados extraídos da Eurostat

Anexo 2 – Síntese estatística do Emprego Público de 2015

	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Total				
_	31-dez-2015 (p)			Taxa de feminização 31-dez-15	
CARGO / CARREIRA / GRUPO	Homens	Mulheres	Total	(%)	
Total	267 371	391 194	658 565	59,4	
Representantes do poder legislativo (a)	1 708	523	2 231	23,4	
Dirigente superior:	1 096	513	1 609	31,9	
Dirigente Superior de 1.º grau	464	138	602	22,9	
Dirigente Superior de 2.º grau	632	375	1 007	37,2	
Dirigente intermédio:	4 264	5 045	9 309	54,2	
Dirigente Intermédio de 1.º grau	1 296	1 210	2 506	48,3	
Dirigente Intermédio de 2.º grau	2 166	2 663	4 829	55,2	
Dirigente Intermédio de 3.º e mais graus	802	1 172	1 974	59,4	
Técnico Superior	19 455	38 450	57 905	66,4	
Assist. técnico, técnico nível interm., administrativo (b)	22 850	62 162	85 012	73,1	
Assist. operac., operário, auxiliar; aprend. e pratic. (c)	65 278	87 283	152 561	57,2	
Informático	3 414	1 482	4 896	30,3	
Magistrado	1 564	2 328	3 892	59,8	
Diplomata	270	107	377	28,4	
Pessoal de Investigação Científica	661	688	1 349	51,0	
Docente Ensino Universitário	8 063	5 915	13 978	42,3	
Docente Ensino Superior Politécnico	4 566	4 280	8 846	48,4	
Educ.Infância e Doc. do Ens. Básico e Secundário	29 305	99 844	129 149	77,3	
Pessoal de Inspecção	749	835	1 584	52,7	
Médico	10 446	16 303	26 749	61,0	
Enfermeiro	7 138	34 717	41 855	83,0	
Téc. Diagnóstico e Terapêutica	1 795	6 846	8 641	79,2	
Técnico Superior de Saúde	255	1 624	1 879	86,4	
Administ.Tributária e Aduaneira	4 124	5 330	9 454	56,4	
Conservador e Notário	109	505	614	82,3	
Oficial dos Registos e do Notariado	706	3 340	4 046	82,6	
Oficial de Justiça	2 716	4 930	7 646	64,5	
Forças Armadas	25 935	3 243	29 178	11,1	
Polícia Judiciária	1 451	759	2 210	34,3	
Polícia de Segurança Pública	19 727	1 679	21 406	7,8	
Guarda Nacional Republicana	21 368	1 413	22 781	6,2	
Serviço Estrangeiros Fronteiras	590	152	742	20,5	
Guarda Prisional	3 541	541	4 082	13,3	
Outro Pessoal de Segurança	1 366	37	1 403	2,6	
Bombeiro	1 980	64	2 044	3,1	
Polícia Municipal (d)	881	256	1 137	22,5	

Fonte: Dados extraídos do site da DGAEP em estatísticas do emprego público

Anexo 3 – Guião da Entrevista

GUIÃO PARA A ENTREVISTA

Sou aluna de Administração Pública no ISCSP-UL e pretendo, com esta entrevista, aferir a sua opinião sobre o género no processo de recrutamento e seleção dos candidatos a concursos para Direção Superior. As suas respostas destinam-se apenas a servir de base à elaboração do meu trabalho final de licenciatura.

Obrigada por me conceder esta entrevista!

1) OPINIÃO GERAL SOBRE A DISCRIMINAÇÃO DE GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL E SOBRE O PROCESSO DE RECUTAMENTO A DIRIGENTE SUPERIOR

- 1. Acredita que na Administração Pública Portuguesa está garantida a igualdade de oportunidades para ambos os géneros no acesso ao emprego, nas condições de trabalho e nas oportunidades de promoção e progressão na carreira?
- 2. Qual a sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção para cargos de direção superior?
- 3. Na sua opinião, a forma como o processo de recrutamento e seleção de dirigentes superiores se desenrola permite afastar totalmente a subjectividade de julgamento?
- 4. Em que medida poderá, em algum momento, a decisão final ser influenciada pelo género do candidato ao cargo de direção superior?

2) OPINIÃO SOBRE O ÚLTIMO PROCESSO DE CANDIDATURA A UM CARGO DE DIRIGENTE SUPERIOR

5. No seu caso específico, que fatores considera terem sido determinantes para ter sido integrado numa *short-list* e eventualmente ter sido posteriormente nomeado/a?

6. No que respeita à igualdade de tratamento, como se sentiu ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção?

3) GÉNERO E O EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRIGENTE

- 7. Neste momento exerce já o cargo de dirigente. Como procura conciliar a vida familiar com o cargo que exerce? Em que medida mudou a sua vida desde que ocupa o cargo de dirigente?
- 8. Que vantagens podem advir do seu género para o exercício de um cargo de direção superior? Ou seja, na sua opinião, em tendência, o exercício do cargo de direção superior pode assumir diferentes estilos consoante o género da pessoa que o ocupa? De que forma?

4) DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- 1. Pode indicar-me o seu estado civil?
- 2. Posso perguntar-lhe quantos filhos tem e quais as suas idades?
- 3. Há quanto tempo tem um vínculo à função pública?

Anexo 4 – Transcrição das Entrevistas

Questão.1 - Acredita que na Administração Pública Portuguesa está garantida a igualdade de oportunidades para ambos os géneros no acesso ao emprego, nas condições de trabalho e nas oportunidades de promoção e progressão na carreira?

E. 1 - F (DI)	E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
Sim, em termos gerais acho que	É suposto que seja garantida a	Não Penso que não está garantida	Eu acho que sim.	Sim. Em	Sim da minha
está exactamente salvaguardada	igualdade de género, não é? Na	essa igualdade apesar de se ter	Acho que está	abstracto, há	experiencia pessoal.
a igualdade de oportunidades	administração pública é tudo	verificado nos últimos anos um	garantida a igualdade	igualdade de	Estou na função
apesar de indirectamente as	regulado por lei e a lei não faz	maior acesso por parte das	de género.	oportunidades.	pública há dez anos e
questões familiares pesarem,	distinção entre homem ou	mulheres a cargos de chefia, de			não encontrei
não é?	mulher, seja o que for. Portanto,	direcção, da Administração Pública.			nenhuma situação
	é suposto que sim. Agora como	E, portanto, a desigualdade não é			em que não estivesse
Porque quando não se tem uma	nós estamos a trabalhar com	tão grande como há uns anos atrás.			salvaguardada.
estrutura de suporte torna-se	pessoas humanos pode	Esse acesso tem sido mais			
mais difícil assumir cargos,	haver um caso ou outro em que	facilitado nos últimos anos. De			Aqui no [nome do
sobretudo ao nível de direcção	apareça uma discriminação mas	qualquer forma, não me parece que			organismo] de facto
superior porque nós não temos	será muito do ponto de vista	esteja garantido.			há uma maioria de
horas de saída por isso sabe-se a	pessoal. Não sei se conhece as				mulheres em relação
que horas é que se entra mas	estatísticas sobre a	Houve algum progresso mas não			a homens, mesmo
não a que horas se sai, porque	distribuição de género Existe	me parece que esteja garantido na			em postos de direção
há reuniões, há urgências e	uma elevada percentagem de	medida em que se continua a			intermédia.
enquanto dirigentes a	mulheres na Administração	verificar que há mais homens a			
responsabilidade recai sobre	Pública em relação aos homens.	aceder a cargos de direcção			
nós.	Uma taxa de feminização	superior na Administração Pública.			

Torna-se às vezes difícil conciliar o papel de mulher, mulher activa com o papel de mãe se não há pronto do lado do marido disponibilidade também para repartir as tarefas porque isso é importante. Em termos de princípio nunca me senti muito prejudicada por ser mulher.

bastante elevada... A qual tem sobretudo incidência na parte das escolas, de ensino básico e secundário são muitas mulheres, são portanto profissões mais características das mulheres ao contrário das escolas, as forças de segurança e forças armadas é onde há menos mulheres, proporcionalmente. Mas pronto... segundo a lei deve ser garantida a igualdade no acesso aos cargos de chefia.

Nas questões do acesso... acesso ao emprego... Parece-me que sim, em termos de Administração Pública. O recrutamento é feito com base em provas de conhecimentos, neste momento até para a Administração Pública a entrada é feita para técnico superior através do CEAGP que tem um concurso com provas e entrevista e portanto tem a ver com o mérito de cada. E, nesse caso, especifico o que se tem verificado é que até há mais mulheres do que homens a conseguirem entrar na Administração Pública. Aí as mulheres estão em vantagem.

Realmente, em termos de oportunidades de progressão acho que não... que não há essa igualdade... que não está garantida porque mais uma vez os homens têm estado em vantagem e eu acho que continuam em vantagem. Não

	só pelas estatísticas a que tenho tido		
	acesso como também por aquilo		
	que vemos públicos em Diário da		
	República e aquilo que vamos		
	sabendo pelos órgãos de		
	comunicação social.		

E. 7 - F (DS)	E. 8 - F (DS)	E. 9 - M (DS)	E. 10 - F (DS)	E. 11 - M (DS)
Eu acho que na	A administração pública por	Absolutamente. Nós temos na	É sempre uma área muito	Verdadeiramente, penso que sim.
Administração Pública	natureza está sujeita a regras	Administração Pública uma	subjectiva perceber como é que	Em termos de legislação, do quadro
está. Em primeiro lugar o	de igualdade, transparência e	boa taxa de feminização.	não estaria garantido.	legal, está.
número de mulheres na	mérito. Portanto no acesso ao			
Administração Pública é	emprego eu quero acreditar	Penso que não se coloca a	Para já nos termos da lei não há	Em termos de resultados práticos,
muito maior que o número	que não haja nenhum tipo	questão de género no	nada que faça exclusão de um dos	pode parecer não estar mas está.
de homens.		recrutamento e selecção mas	géneros, portanto, à partida, para	
	Aliás, acredito que não há	sim o mérito. Podem é criar	qualquer concurso que abra não	Até se pode por aqui a questão se o
Em termos de progressão	nenhum tipo de discriminação	um mecanismo para a	está vedado não há nenhuma	género até aqui mais desfavorecido,
na carreira nunca tive	em termos de género no	igualdade, como a lei da	discriminação nem positiva, nem	o género feminino, se não estará
conhecimento de situações,	recrutamento. A progressão	paridade Se vamos recrutar	negativa.	por força das coisas pela natureza
em procedimentos	depende de mérito com a	temos que ter à partida uma		de algumas áreas de estudo até mais
concursais, em que	avaliação de desempenho que	igualdade de oportunidades.	Portanto eu creio que em termos	"protegido" do que o género
mulheres tenham sido	tem um lado bastante		de garantia formal, está garantido	masculino que porventura terá mais
preteridas relativamente	objectivo, orientada a		o acesso e a igualdade de género.	dificuldade em algumas áreas de
aos homens. A minha	resultados e, portanto, também			estudo em aceder. Por exemplo
experiencia relativamente a	acredito que essa igualdade de			estou a lembrar-me da medicina, da
cargos de dirigentes tanto	género esteja garantida.			magistratura Portanto, há áreas
intermédios como				em que o género feminino é
superiores Não vejo que	O acesso por exemplo a			predominante.
as mulheres tenham sido	cargos de dirigentes e de			
afastadas Não sinto isso.	dirigentes de topo também			

Em primeiro grau são	não vejo que haja cada vez		
inferiores ao número de	mais a administração pública		
homens mas eu acho que	é essencialmente feminina.		
isso tem mais a ver com			
uma questão cultural e uma			
questão de educação do			
que propriamente com a			
dinâmica da Administração			
Pública e das mulheres			
estarem a ser preteridas			
propositadamente.			

Questão decorrida da pergunta anterior – As estatísticas demonstram que apesar da maior taxa de feminização ao nível da Direção Intermédia, à medida que ascendemos na hierarquia essa taxa de feminização é cada vez menor. Porque acha que isso acontece?

E. 8 - F (DS) E. 2 - F (DI) E. 6 - M (DI) E.9 - M (DS)Há mais homens... Pois, terá a ver com o Não sei.. de facto aqui no Existem vários serviços dirigidos por Creio que seja mais uma questão cultural facto de que a mulher ainda não conquistou [nome do organismo], neste mulheres. Não sei exactamente porquê e social do que outra. Ao longo dos todos os patamares na sociedade. Acho que que as mulheres, neste momento... tempos, a sociedade sempre encarou na momento isso é um facto. são questões da nossa sociedade atual, Os dois subdiretores-gerais também o acesso aos cargos de figura do homem, o chefe de família. A embora muito melhor do que há uns anos. É e o subdiretor-geral são dirigentes de 1º grau é feito por mulher era marginalizada. Embora se relativamente recente a primeira vez que a todos homens. Mas no tenham realizado muitos avanços para concurso e portanto as mulheres mulher vota. É tudo muito recente. Isso vaipassado atingir a igualdade, ainda vai levar tivemos duas podem concorrer. Não... se conquistado. Creio que sim... que seja mulheres... não sei porquê, eventualmente algum tempo. O acesso a vários aspectos alguma menor enquadrado em termos daquilo que são as é um facto. No concurso disponibilidade por força ainda de era mais difícil para as mulheres. Na para diretor-geral, na shortcaracterísticas da nossa sociedade. Não algumas questões minha opinião, são razões culturais, mas culturais especificamente da Administração Pública. list eram todos os homens. relacionadas com a família e com a também tem a maternidade. Para além Provavelmente no mundo das empresas Isso é algo que a CRESAP assunção de responsabilidades em disso, temos muitas mulheres em cargos teria de responder. Não sei termos familiares que dificultem esse de Direcção Intermédia. O culminar será privadas é muito pior. Na Administração então a igualdade nos cargos de Pública temos alguma protecção da lei. esta questão também se acesso. Mas não vejo outro tipo de Numa empresa privada haverá mais coloca para outras direçõesrazões... Nunca senti nenhum tipo de Direcção Superior. possibilidade de discriminação...Creio que discriminação... Também já fui gerais... dirigente intermédio e em ambos os é uma questão social. Não uma questão do casos fui escolhida por homens, concurso ou da CRESAP. portanto, não... quer dizer nunca senti nenhum tipo de questão sequer que fosse relacionada com o género.

Questão.2 – Qual a sua opinião sobre o processo de Recrutamento e Seleção para cargos de Direção Superior?

E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
A minha opinião É assim, pode haver de	Para cargos de direcção	Na minha opinião, falta de	Não tenho uma	A minha experiência é
facto uma selecção e é bom que existam	superior Neste caso,	transparência. Posso	opinião formada ou	limitada. Concorri ao posto
critérios de selecção com determinadas regras	aquele que é feito pela	resumir tudo em falta de	pelo menos	de subdirector-geral e a
e que garantam qualidade técnica. Se bem que	CRESAP Pois, a	transparência.	solidificada acerca do	minha experiencia é um
um dirigente superior não precisa de saber tudo	intenção da criação deste		assunto.	pouco limitada. A CRESAP
ao pormenor mas precisa ter uma visão das	órgão é que o recrutamento	Pode explicar melhor a		tem uma falha estrutural.
coisas de forma a poder tomar decisões, etc.	seja feito com o máximo de	sua opinião?	Admito que as coisas	Não se deve confiar às
Por isso eu não sou contra a forma como está a	isenção e transparência e eu	Posso. É assim, porque	não tenham alterado	mesmas três, quatro pessoas
ser feito em termos de procedimento concursal,	acredito tenho que	Dirigentes Superiores não	muito em função	a escolha de dirigentes para a
a questão é depois o resultado disso Não sei	acreditar que é com bases	nos abrange a nós. Nós	daquilo que era usado	Administração Pública. Acho
se é uma short-list de três pessoas que deva ser	nesses critérios que este	somos Dirigentes	anteriormente.	que a CRESAP faz sentido e
indicada depois ao membro do governo para	órgão trabalha.	Intermédios. Dirigentes		pode ser melhorada. Uma
entrevistar e escolher, qual é que deve ser		Superiores tamos a falar de		coisa que pode ser melhorada
Ou se deve ser outra forma. Porque isso acaba	No entanto, verifica-se que	Directores e Subdirectores.		é devia haver uma bolsa, 30
por de certa maneira "mascarar" aquilo que se	as nomeações para os			eventuais júris para
quer evitar que é haver intervenção politica em	cargos de direcção quando	Acho que apesar de ser		concursos, e para cada
termos dos cargos de direcção superior. Mas	os concursos são abertos	aberto concurso e		concurso era sorteado quem é
por outro lado, pronto As Tutelas podem	quem tem acabado por ficar	selecionarem os melhores		que seria o júri desse
sempre escolher da short-list quem muito bem	são os dirigentes que são	currículos e as melhores		concurso. Neste momento,
entenderem, com critérios de confiança Por	nomeados em substituições.	entrevistas como a palavra		tens o Bilhim como
isso, eu penso que o assunto deveria ser	Portanto, os concursos são	final é do membro do		presidente e os vogais que

estudado, analisado por quem percebe, e tendo como exemplos outros países, etc... Para poder ter uma opinião concreta e eventualmente mudar-se... Acho que o actual sistema deveria ser mudado, de facto. Não faz muito sentido... O concurso é extremamente pesado para as pessoas que concorrem, implica muita documentação. Os formulários não são adaptáveis a todas as situações Por isso, acho que devia ser repensado até na forma como está a ser feito.

abertos sempre à posteriori, às nomeações em substituição e, de facto, o que depois acontece é que o Dirigente que já está em substituição que acaba por ficar em primeiro lugar no concurso.

No fundo, é como se fosse uma confirmação de quem já lá está. Parece-me, atendendo a que o número casos é bastante grande... o que me parece é isenção e aue essa transparência, na prática, não é assim tão evidente. Não é evidente para quem está de fora e depois olha para os resultados... como é o meu caso. Já assistimos últimos meses há anulação de alguns desses concursos.

governo. Ou seja, seleccionadas 3.4 ou 5 pessoas mas a palavra final é do membro do governo portanto não há imparcialidade. Ele daqueles 4 ou 5 vai escolher aquele que ele quer, aquele que ele prefere não aquele que efectivamente... pode até ser o melhor mas não há garantia de que seja. Há uma subjectividade nessa escolha.

definem um perfil para administração e que definem um perfil único para todos os dirigentes. Acho que a Administração Pública devia ter mais... ser menos... ter vários perfis para resposta diversas necessidades. Para além disso, eu acho que também... lá está, esse perfil que é único é um perfil pouco inovador, e do meu ponto de vista selecionar pessoas demasiado... pouco inovadoras, como poucas ideias novas para função pública implica... é quase o perfil deles. Deviam estar mais abertos a ideias novas, a pessoas mais novas.

E. 7 - F (DS)	E. 8 - F (DS)	E. 9 - M (DS)	E. 10 - F (DS)	E. 11 - M (DS)
A minha opinião Eu acho que o que acontece é que.,. É assim eu não	Eu vou ser muito franca	Fomos os	Eu fui sujeita a	Acho que é privilegiada
discordo de um processo de recrutamento se o processo de recrutamento	Eu não sou muito adepta do	pioneiros.	esse processo e	a meritocracia. É o
for um processo isento e imparcial.	concurso para cargos de	Despolitizar não	pareceu-me um	mérito e não o género.
	dirigentes superiores. Não	foi conseguido	processo mais	Ouvi o Sr. Presidente da
Mas acho por outro lado que os cargos de direção superior são cargos de	sou muito adepta.	pois permite	racional mais	CRESAP uma vez
confiança. A prova disso é que com mudanças de governo não obstante		digamos	transparente com	dizer, em entrevista, que
os dirigentes estarem nomeados na sequência de procedimentos	Sou adepta da escolha com	derivações	a possibilidade de	das 7000 candidaturas
concursais o governo faz cessar as suas comissões de serviço por	responsabilização se os	Em tese é um	acederem a cargos	teve, cerca de 1/3 são
questões políticas por questões de falta de confiança política por	resultados forem poucos ou	bom princípio	superiores outras	mulheres, são do género
questões que não tem a ver com a competência nem com os resultados	forem maus. Não sou muito	com a questão	pessoas que de	feminino. E que
dos organismos, mas por razoes de confiança política. Acaba por	adepta do concurso mas	do mérito. O	facto não estão	também no resultado
acontecer um desrespeito absoluto pelo regime que está instituído.	acho que da forma como	problema é que	ligadas aos	final, da short-list, cerca
	está a decorrer precisava de	transporta uma	partidos políticos.	de 1/3 também são
Efetivamente há um processo de recrutamento é claro que a ultima	algumas alterações,	carga	Algo que até aqui	mulheres. Portanto, não
escolha recai sobre o membro do governo O que também se	designadamente no que	negativa Não	sem concurso não	se coloca o problema
compreende porque são cargos com proximidade do poder político. O	respeita à transparência do	inibe que um	era possível	Não é a CRESAP que
que me parece que não pode acontecer é esta ingerência do poder	processo concretamente	governante "os	afirmar isso com	faz qualquer limitação,
político numa fase em que as pessoas estão a desempenhar funções com	à tomada de decisão em	ponha a andar".	toda a certeza.	antes pelo contrário.
mandato e compromissos com os serviços, independentemente do	certos procedimentos.			Nestes cargos de
governo que esteja no poder. Isso é que me parece que não pode				direcção superior ainda
acontecer	Creio que os candidatos			há alguma diferença do
	que se apresentam a			género nas

Ou se assume que são cargos de confiança política e por isso são de escolha ou havendo um processo de recrutamento, quer dizer... tem de haver coerência com o regime que está instituído.

É assim, o processo de recrutamento em si em termos de procedimento tem uma... quer dizer, temos que preencher um formulário que é um formulário muito exaustivo... Aquilo é quase uma prova de resistência! A pessoa pensa que aquilo vai acabar e ainda tem mais não sei quantos campos. Necessariamente só consegue dar algumas respostas quem tem um conhecimento por dentro do funcionamento do organismo porque nos pedem questões de definição estratégica. Portanto a pessoa ou está por dentro do funcionamento do organismo ou dificilmente.. Ou tem uma noção muito clara sobre o funcionamento e questões mais concretas... Ou seja não é por ser ler uma lei orgânica ou por acompanhar a actividade de um organismo que se consegue perceber questões mais concretas de funcionamento e de organização.

Em entrevista isso é pouco explorado.. Mas também quer dizer, cada entrevista é uma entrevista e eu não posso julgar a minha por... Também não sei muito bem em termos de entrevista se podiam ser explorados aqui alguns outros aspectos ou não. Depois em termos de processo de recrutamento, nós temos uma avaliação psicológica, de perfil de competências. Nós também nunca sabemos o resultado dela... Acho que o candidato devia ter mesmo acesso à pontuação.

concurso não tem bem a noção daquilo que vão sendo as decisões tomadas a favor ou contra, durante o processo nem fundamentação. Se for um regime a manter claramente de ser melhorado e ser um regime mais... mais transparente. Porque a forma como é feito até é uma forma interessante em termos de avaliação de currículo e tudo mais mas é necessário que o processo em si seja ele mais transparente e mais fundamentado.

candidaturas, ou seja, são cerca de duas do género masculino para uma do género feminino

Questão. 3 - Na sua opinião, a forma como o processo de Recrutamento e Seleção de Dirigentes Superiores se desenrola permite afastar totalmente a subjectividade de julgamento?

E. 1 - F (DI)	E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
Sou muita crítica em relação ao actual processo de	Isso depende mais	Não. Não	Não, não permite. Não	Não.	Não, para nada Não.
recrutamento e selecção dos dirigentes de topo.	das pessoas que	porque depois	permite porque há	Porquê que	
	estão do lado do	quem acaba	uma interferência do	tem essa	Não porque há uma
O actual sistema que pretende introduzir maior	júri do que	por seleccionar	membro do Governo	opinião?	primeira fase em que são
transparência, a despolitização do processo de recrutamento	propriamente do	o Dirigente, de	na escolha final sendo	Porque há	atribuídos pontos consoante
na prática acaba por não se verificar.	formulário.	uma lista que é	que não deveria haver.	imensas fases	o currículo e quando as
	Naturalmente que	previamente		do	pessoas passam para as
Na minha opinião, na maior parte dos casos a CRESAP é	é suposto que o	entregue à	Devia ser aquele que	recrutamento	entrevistas a nota que é
uma forma de legitimar as opções politicas. Era muito mais	júri não influencie	tutela pela	efectivamente é o	cuja	dada nas entrevistas é
honesto e transparente que os políticos assumissem quem é	e seja imparcial.	CRESAP, é a	melhor para aquele	componente	totalmente subjectiva. E no
que querem por isso se confiam na pessoa A ou na pessoa	Nós somos	própria tutela e	lugar. O que preenche	subjectiva é	final há uma aliás, há
B então seria essa pessoa escolhida e as regras do jogo	humanos, como	nessa medida	os requisitos. O que	imensa,	uma discussão entre os
eram transparentes. Agora neste caso não porque no fundo	eu digo, e como	não há total	ficasse em primeiro	nomeadamente	membros do júri onde eles
há uma influência do poder político e nós assistimos às	somos	objectividade	lugar e não dos três	nas entrevistas.	discutem os três elementos
pessoas que são nomeadas, que passam pelo processo, mas	humanos É	como eu acho	primeiros Depois		que vão
nada nos garante que realmente vão ficar os cinco anos do	provável que	que deveria	daqueles três escolher		à short-list final para o
mandato porque vem um novo governo e arranja sempre	nalgumas	haver em prol	aquele que eu quero,		ministro decidir e,
uma desculpa para afastar esses dirigentes que foram	situações haja	dessa isenção e	que me agrada mais.		basicamente, tomam uma
submetidos a um procedimento concursal por outros de sua	alguma	transparência.			decisão e depois adequam a
confiança política. Aqui é um faz de conta de que somos	interferência.		Portanto,		votação à decisão que foi
muito transparentes e de que não há politização num			subjectividade existe		tomada.

processo muito objectivo, muito técnico mas depois na		sempre.	Claro	que	
prática isso não se verifica. É exactamente a minha opinião.		existe.			Acho que é completamente
Como lhe disse no início sou muito crítica.					subjectivo.

E. 10 - F (DS)

Eu acho que em qualquer recrutamento é impossível afastar totalmente a subjectividade porque nós somos indivíduos subjectivos por natureza.

Cada um de nós sabe fazer uma avaliação e por mais objectivo que queria ser há sempre determinados factores intrínsecos do próprio individuo e da vivência do próprio individuo que pode induzir a sua avaliação sobre o outro individuo que está na sua frente.

Mas parece-me que o conhecer-se o destino, as condições, o perfil que se pretende à partida para o cargo torna o processo transparente.

É uma primeira experiencia este sistema que temos actualmente... provavelmente será objecto de melhorias mas parece-me que credibiliza o processo de recrutamento para a Administração Pública nos cargos de direcção superior.

E. 11 - M (DS)

Ora bem... Sempre que há juízos de valor, de apreciação de currículos, de defesas de percursos profissionais e de análise da meritocracia poderemos sempre errar... Sempre que é o Homem a intervir há sempre juízos de valor.

Pode a subjectividade não estar de todo afastada...

Há sempre margem para alguma discricionariedade. Sobretudo porque a CRESAP formula uma lista pequena de pessoas, de dirigentes, de potenciais dirigentes que podem ocupar aquele cargo e depois a escolha final cabe já a um outro júri. Um júri digamos de... o membro do governo e membros da entidade onde vai trabalhar é que fazem a última apreciação. Portanto, a última apreciação será, porventura ainda mais subjectiva do que a apreciação da CRESAP que será mais de ordem técnica.

Questão.4 – Em que medida poderá, em algum momento, a decisão final ser influenciada pelo género do candidato ao cargo de Direção Superior?

E. 1 - F (DI)	E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
Acho exactamente que o género não	Depende do júri. Se calhar	A minha resposta vai um	Isso aí eu penso	Pode, pode	Como te digo se as
é factor determinante.	até na forma da	pouco ao encontro do que	que não. Penso	perfeitamente ser	estatísticas mostram que
	apresentação Nós	disse inicialmente Continua-	que não há	influenciada pelo	há maioritariamente
Desde que seja uma pessoa da	apercebemo-nos em várias	se a verificar que, apesar de	influencia ser	género do	homens, parece-me obvio
confiança política do membro do	circunstâncias,	tudo, há mais homens a	masculino ou	candidato.	que é influenciada.
governo, tanto faz que seja mulher ou	provavelmente até sem	continuar a ascender a cargos	feminino.		
homem. E nós verificamos que ao	querer, pode haver colegas	de direção superior do que		Estamos numa	Da minha experiencia, de
nível dos dirigentes intermédios há	ou até no atendimento	mulheres.	Não acho que	sociedade que ainda	facto no concurso em que
uma percentagem muito elevada de	público num balcão das		tenha influencia.	vê com alguma	participei para o posto de
mulheres, como no caso desta	finanças pode haver esse	E isso não significa que elas		relutância que	subdiretor-geral cerca de
direcção-geral as últimas dirigentes	tipo de discriminação da	sejam menos capazes, menos	Quero crer que	mulheres tenham	metade dos candidatos
têm sido sempre mulheres. Aqui	forma como a pessoa se	habilitações ou menos	não tenha.	funções que	eram mulheres e os que
[nome do organismo] temos duas	apresenta. Isso pode	experiência.		implicam estar fora	passaram para a short-list
dirigentes de nível superior e um	funcionar para um lado ou			de casa imenso	final foram só homens
homem só.	para outro.	Por isso, acho que as questões		tempo. Se for uma	Por isso é algo, enfim
		de género ainda continuam a		função que isso seja	eu não posso julgar, eu
Por isso, eu acho que a questão do		ter enfim a influenciar		necessário, pode	não senti nada em
género aqui não se coloca, é mais		nessa decisão, em prof do		influenciar. Isto é	particular. Agora se os
uma questão de confiança.		género masculino. Apesar dos		um caso concreto	números mostram isso é
		últimos governos terem feito		em que pode	porque, eventualmente,
		um esforço para também		influenciar.	haverá aí um problema.
		nomear mulheres.			

E. 7 - F (DS)	E. 8 - F (DS)	E. 9 - M (DS)	E. 10 - F (DS)	E. 11 - M (DS)
Sim, eventualmente Eventualmente pode	É um pouco	Em nenhuma.	Não sei sobre isso	
ser mas é como lhe dizia.	subjetivo mas se		não consigo dar	Eu acho que sim. Que neste momento mesmo
	houver esse tipo de	Até à apresentação da	resposta. Nunca	sem os júris o quererem admitir ou poderem
Acho que essas questões são questões muito	preconceito Será	short list não acredito	estive presente numa	admitir Acho que há uma pressão social e
culturais e de educação e hoje estive a ver	com certeza	que haja influência mas	situação em que o	da comunicação social a favor do género
uma noticia de manha que o governo pensa	influenciada. De	pode haver pelo membro	decisor politico iria	feminino.
instituir uma percentagem de cotas em	outra forma, não	do Governo.	tomar uma decisão e	
termos de recrutamento para cargos de	creio Não sou um	do coverno.	que equacionasse	E, portanto, acho que em igualdade de
direcção. É assim, eu não acho que as cotas	bom exemplo.		Não sei	circunstâncias pode haver aqui um peso, uma
•	bom exemplo.		Nao sei	propensão a defender o género feminino
tragam igualdade. Não acho que seja através				porque se a própria CRESAP tem a
das cotas que se conseguem igualdade de			Não sei se a questão	necessidade de dizer que só seleccionou 1/3 de
género.			do género é	•
			colocado. Não posso	mulheres porque também só concorrem 1/3 de
Acho que a igualdade de género é igualdade			dizer que sim nem	mulheres Se tem essa necessidade de
de tratamento, é igualdade, é aferição Quer			que não. Posso dizer	justificar que não são eles a filtrar o género
dizer, com os mesmos pesos e medidas sobre			que é possível	Pode acontecer o contrário, pode haver um
a competência do candidato			mais uma vez em	estigma de protecção ao género feminino e
independentemente do género portanto o			função do perfil do	mesmo o próprio político se é o Estado, se é o
género não ser um factor Eu acho que a			decisor político, da	Governo que tem o objectivo de ter, em 2019,
definição de cotas aumentam No fundo			sua vivência, da sua	40% de mulheres em cargos de topo pode
acaba por reforçar a questão da desigualdade.			experiencia, dos seus	condicionar de certo modo a escolha entre
Sou perfeitamente contra a questão da cota.			interesses.	duas ou três pessoas podem condicionar
The personal control of the same of the control of				favoravelmente o género feminino.

Questão. 5 – No seu caso específico, que fatores considera terem sido determinantes para ter sido integrado numa *short-list* e eventualmente ter sido posteriormente nomeado/a?

E. 7 - F (DS)	E. 8 - F (DS)	E. 9 - M (DS)	E. 10 - F (DS)	E. 11 - M (DS)
Claramente o	No meu caso Eu tinha experiência.	Acredito que tenha	Eu penso que foi a minha	Penso que terei demonstrado um
conhecimento do		sido a minha	experiência profissional em	bom conhecimento da missão da
funcionamento da	O serviço em que eu estava fazia basicamente	experiência	cargos de dirigente na	entidade a que me candidatei
organização. O facto de	gestão de recursos humanos e toda a minha	profissional e o	Administração Pública em áreas	dos valores, dos propósitos, dos
estar em exercício de	experiência anterior era na gestão de recursos	facto de já ter	relevantes para as quais neste	objectivos, da estratégia.
funções em substituição.	humanos. Geria a parte de planeamento de	quatro anos de	momento estou a exercer	
	recursos, de formação a parte também	experiencia como	funções. Penso também	Tinho was amariansis de
Acha que uma pessoa	administrativa e a parte jurídica. Acho que a	dirigente.	nunca tive acesso ao	Tinha uma experiencia de
que já esteja a exercer	experiencia que tinha de trás foi decisiva para		relatório Também não pedi	trabalho na área, e de
funções tem então	chegar à short-list.		efectivamente com os	investigação e de colaboração.
vantagem?			resultados.	Penso que o currículo teria
Claro, à partida. Tem	Depois a short-list é entregue ao membro do			tido o mérito de ser o adequado.
porque tem	governo e no meu caso o membro do governo		Os conhecimentos académicos,	
conhecimento de facto.	fez questão de conhecer todos os candidatos,		portanto, o grau de mestrado.	
	falou com cada um dos candidatos e eu creio		Portanto, penso que terão sido	
	que aí também jogou a favor da escolha, da		os dois factores que mais	
	designação, o facto de eu ter estado em regime		privilegiaram.	
	de substituição e, portanto, já exercia as			
	funções do serviço onde estava e vinha a obter		E depois a entrevista em si.	
	bons resultados. Creio que isso foi decisivo			
	depois na escolha por parte do membro do			
	Governo.			

Questão.6 – No que respeita à igualdade de tratamento, como se sentiu ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção?

E. 7 - F (DS)	E. 8 - F (DS)	E. 11 - M (DS)
Normal Sem problema	Nunca tive problemas. Senti mais	Senti que fui sempre cordial,
nenhum. Não houve	discriminação em relação à idade do que	relacional, objectivo. É um processo
qualquer questão de	propriamente em relação ao género porque as	que vamos fazer provas quer o
desigualdade. Plenamente	pessoas acham que Director-Geral tem de ser	processo psicotécnico, quer a
respeitada e igualdade de	uma pessoa mais velha, porque uma pessoa	entrevista vamos fazer as provas
tratamento.	mais velha supostamente tem mais	sem conhecer os nossos opositores.
	experiente porque mais experiente mais	Não é como os outros concursos
	competente, por aí. E de facto, eu quando fui	públicos em que nós sabemos a lista de
	designada em regime de substituição para	candidatos que "vão a exame". Só no
	exercer o cargo eu não tinha sequer 40 anos,	fim é que conhecemos a short-list.
	tinha 38 ou 39 e por isso senti um pouco mais	
	embate e aliás já tinha sentido isso quando fui	
	nomeada directora de serviços. Aí tinha 30 e	
	poucos anos.	
	Nunca senti nenhuma questão relativa ao	
	género. Senti que havia alguma surpresa ou	
	havia alguma não seria desconfiança mas	
	alguma surpresa e ali alguma hesitação por	
	ser uma pessoa mais nova. Mais nova do que a	
	generalidade das pessoas que ocupam os	
	cargos.	

Questão.7 – Neste momento exerce já o cargo de dirigente. Como procura conciliar a vida familiar com o cargo que exerce? Em que medida mudou a sua vida desde que ocupa o cargo de dirigente?

E. 1 - F (DI)	E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
Eu posso considerar-me uma	Eu já sou dirigente há	Já sou dirigente intermédia há	Não tive	Não teve alteração	O cargo que eu
felizarda e que não correspondo à	muitos anos. Direção	alguns anos Dificuldade	dificuldade	nenhuma, no meu	exerço é
situação da maioria das mulheres	intermédia sempre. No	acrescida na gestão do tempo, com	nenhuma	caso em concreto,	particularmente
dirigentes porque tive sempre apoio	país, fora do país Há	a família	porque sou	porque os meus filhos	exigente nesse
em casa, quem me ficasse com o meu	uma adaptação da vida		solteira e boa	já são muito	sentido porque nós o
filho e ainda por cima na minha	familiar. Mas também tem	É assim, quem tem cargos de	rapariga e	crescidos. Se não	que fazemos é
actividade tenho de me deslocar para	a ver com as pessoas e com	direção intermédia não tem horário.	portanto não	fossem crescidos	representar Portugal
o estrangeiro. Antes, quando o meu	a sua forma de estar na	Tem de cumprir no mínimo as oito	tive que alterar	naturalmente que	em vários fóruns
filho era mais pequeno deslocava-me	vida.	horas mas para o exercer em	nada. O único	teria algumas	(como o banco
mais vezes, por exemplo uma		condições acaba por ter de fazer	dependente	dificuldades	mundial, o banco
semana fora e realmente só foi		muito mais que as oito horas e tem	que tenho de		africano de
possível assegurar este desafio		de conseguir gerir o melhor	mim é um	Normalmente	desenvolvimento,
profissional porque tinha na		possível o tempo na relação	gato.	trabalho oito a nove	etc) e basicamente
retaguarda uma estrutura de suporte		família/emprego.		horas por dia aqui	viajamos imenso e
em que eu podia estar fora mas				mas depois trabalho	passamos muitos
estava descansada que o meu filho		No meu caso pessoal, isso é uma		imenso em casa.	fins-de-semana fora.
estava bem entregue. Se não tivesse		dificuldade minha Tenho alguma			As reuniões que eles
esta estrutura pronto, oportunidades		dificuldade em fazer tudo no tempo			fazem dos bancos,
que me surgissem não as podia ter		em que estou no serviço e acabo			normalmente como
aceite porque em primeiro lugar esta		por trabalhar bastante em casa. Não			têm ministros, são
a vida familiar.		deixo de trabalhar mas acabo por			sempre aos fins-de-
		ter que complementar o meu			semana para não

	horário com horas suplementares	incomodar a rotina
	em que já devia estar dedicada à	deles. Passo muitos
	família e não estou porque tenho	fins-de-semana fora.
	necessidade de fazer isso, para	Nesse sentido não é
	conseguir ter as coisas, ter o	facilmente
	trabalho, em dia. Mas também	conciliável Não é
	admito que tenho alguma	fácil conciliar.
	dificuldade em gerir o tempo da	
	melhor forma. É necessário uma	
	grande, ter uma grande	
	capacidade de gestão do tempo para	
	conseguir conciliar.	

E. 7 - F (DS) E. 8 - F (DS) E. 9 - M (DS) E. 10 - F (DS) E. 11 - M (DS) Todos os dias.. Levar e trazer os O cargo de dirigente é muito Há Não tive que alterar Com muita disciplina, com muita necessariamente alterações, não é? Há muito porque eu já vinha filhos da escola, prestar atenção organização e com muito trabalho exigente em termos de horário de necessariamente alterações de um cargo de dirigente e acompanhá-los pressupõe um de equipa com a minha família. trabalho. Normalmente OS nível intermédia esforco Portanto, essencialmente acho que dirigentes são os primeiros a entrar porque de que para existir era um disponibilidade tem que ser bastante absorvente em equilíbrio são os três instrumentos que nós e os últimos a sair... Embora, haja vida entre outro, não é? Acho que o termos de tempo. Mas profissional e a vida familiar. temos para puder sentir-me bem no uma ideia de que não... de que nível de compromisso sendo sim, a pessoa tem sempre cargo, desenvolver as suas tarefas e quem não tem que "picar ponto" Evidentemente que condiciona. não me sentir culpabilizada por maior. nível que alterar qualquer coisa não tem que trabalhar tanto. Mas responsabilidade também é. a partir do momento em deixar alguma parte da minha vida não é assim, o dirigente tem de E necessariamente acaba por que há crianças, o que foi para trás. Penso que a disciplina, a assegurar-se que a jornada de trabalho corre bem e tem de o caso. E nesse caso, a organização e o trabalho de equipa ser diferente. Por vezes não é com o suporte social que temos fácil.... A pessoa pode estar pessoa tem sempre que assegurar-se no fim que conciliar o marido, não é? com a família mais directamente, o procedimentos de férias e ter que estar a todos estão resolver questões de trabalho marido, o companheiro, os avós. É desenrolar-se, a desenvolver-se, A O que é sempre mais complicado... um fica muito importante para ajudar a própria gestão documental precisa portanto a comprometer os seus tempos livres... Os com uma parte do dia, o conciliar. E depois a organização muito hoje da acção do dirigente. horários também... Tem que outro fica com a outra. Há do tempo. Eu já tinha sido dirigente antes... e ficar até à hora que for, não sempre necessidade. hoje o desafio é maior. O dirigente Então em quando não há apoio Considera que nestes aspectos os está permanentemente sujeito à termos familiar, de ter outros familiares tem de haver um chegada de documentos, de e-mails, homens possam estar tipos de apoio... a criança vantagem, digamos assim? de notificações... é uma pressão suporte que permita conciliar. Então quando uma fica na escola, etc. Há Hoje em dia depende dos homens. enorme. Um dia como dirigente pessoa tem filhos... Mas sempre necessidade de Conheco várias situações em que significa muitos dias como técnico acho que é preciso um conciliar de alguma forma os homens estão com a tutela dos superior que já também já fui, na

suporte quer seja mulher,	principalmente com	filhos e acredito que tenham as	Administração É um desafio
quer seja homem.	crianças e principalmente	mesmas dificuldades que uma	constante, permanente, mesmo ao
	quando os horários são	mulher que esteja sozinha com a	fim-de-semana temos de estar a
	bastante diferentes.	tutela dos filhos também.	actualizar-nos e atentos à nossa área
	Mas de resto não tive	Portanto isso depende muito, e	de decisão. É muito exigente para
	foi mesmo a rotina diária	em casais depende muito da	nós e para as famílias também.
	que tive que adaptar,	vivência que o casal define. No que	
	neste sentido.	a mim toca, sinto que partilhamos	
		as responsabilidades e trabalhamos	
		muito em equipa para conseguir	
		responder a todas as	
		responsabilidades, não é? Tenho	
		uma filha e de manhã tenho que ir	
		levá-la ao colégio dentro de um	
		determinado horário e ao final do	
		dia tenho que ir buscá-la também,	
		dentro de um determinado horário,	
		à escola. E portanto isto tem de ser	
		articulado e tem de ser garantido.	

Questão 8. Que vantagens podem advir do seu género para o exercício de um cargo de direção superior? Ou seja, na sua opinião, em tendência, o exercício do cargo de direção superior pode assumir diferentes estilos consoante o género da pessoa que o ocupa? De que forma?

E. 1 - F (DI)	E. 2 - F (DI)	E. 3 - F (DI)	E. 4 - F (DI)	E. 5 - F (DI)	E. 6 - M (DI)
Exactamente. Isso eu concordo.	Não sou feminista daquelas	Pode Dependendo da	Sinceramente, eu acho	Não me	Sim, sem dúvida.
Porque há uma forma de	acérrimas que defendem o	personalidade de cada um. Quer	que não deveria ter.	parece Não	Um director-geral ou
perspectivar, de resolver os	mundo tem de ser das mulheres.	dizer, o género não é condição para	Daquilo que eu	é por ser	um subdirector-geral
assuntos diferente quando é	Considero que se há homens e	que essas funções sejam exercidas	conheço de Dirigentes	homem ou	basicamente deve ser
uma mulher a liderar uma	mulheres, tem de haver lugar	de estilo diferente. Porque tem	Superiores e que tenho	mulher, os	um gestor da
organização do que um homem	para os dois. Tem de haver	muito a ver com a personalidade de	vindo a conhecer ao	estilos de	direcção-geral ao
talvez pela, como é que hei-de	alguma paridade e igualdade.	cada um, independente do género.	longo da minha vida	direcção são	nível dos recursos
explicar pêlos	Não é bom só mulheres, não é	Se bem que, quando é uma mulher	profissional eu não	diferentes em	humanos, ao nível da
condicionamentos que a mulher	bom só homens. Os homens e as	que é dirigente normalmente são	noto diferença	função das	estratégia que deve
tem de responder a vários	mulheres complementam-se.	mais sensíveis às questões da	substancial num	pessoas e das	ser delineada e o
desafios como a forma familiar,	Nos grupos de trabalho, convém	família. São sempre mais tendem	director que seja	características	nível dos recursos
pessoal e que é capaz de	também que haja equilibrio	a facilitar mais relativamente aos	mulher ou num	das pessoas	financeiros e
resolver vários problemas ao	entre géneros. Mas sem forçar	seus colaboradores, relativamente a	director que seja	das suas	também representar
mesmo tempo os homens estão	Na minha opinião, não deveria	aspectos familiares, à conjugação	homem. Não tenho	competências	externamente o que é
mais programados para resolver	ser imposto, com quotas, por	dos aspectos familiares com as	notado. Sendo que tive	e não	a direcção-geral, não
um problema de cada vez e a	exemplo. Ou seja, dizer que tem	questões do trabalho. Os homens	muitos mais directores	propriamente	é? E, por vezes, as
mulher tem outra sensibilidade.	de haver 50% de homens e 50%	em cargos de dirigentes não são tão	homens do que	por ser	pessoas não têm esse
Os problemas que as vezes, ou	de mulheres também é forçado.	sensíveis a essas questões,	mulheres mas não noto	homens ou	perfil, não é? A
antever que tipo de problemas	Há aqui outros aspectos que tem	nomeadamente no que toca à	grande diferença. Não	mulheres.	pessoa que for
podem surgir e tentar resolve-	que ver com questões de ordem	questão dos filhos Mas também	noto diferença, sou		seleccionada se for
los da melhor forma. Eu tinha	técnica. Mas se calhar, para	como lhe digo, já trabalhei com	sincera Na forma de		seleccionada uma
uma Directora-geral que me	atingirmos a paridade temos de	dirigentes superiores de ambos os	dirigir.		pessoa mais técnica

sempre "eu prefiro dizia trabalhar com mulheres do que com homens, com mulheres não tenho problemas com homens porque realmente são mais... limitados do que as mulheres". Eu acho que realmente nós temos sensibilidade e é um facto nas organizações lideradas mulheres.

Prefere trabalhar commulheres?

Sim, exactamente porque as mulheres têm.. conseguem perspectivar os assuntos de diversos ângulos, comparativamente aos homens. Outra coisa, por exemplo, os homens são mais influenciáveis que as mulheres e isso é importante na gestão de uma organização, veja, um dirigente se é influenciável deixa de ser

ter quotas... porque a sociedade é assim. Mas há sempre uma forma diferente de uma mulher e um homem estarem na vida. São complementares. Portanto. provavelmente nalgumas coisas há vantagens ser uma mulher dirigente e provavelmente noutras há vantagem de ser um homem dirigente. O homem é em regra mais frio, mais direto, mais racional. Uma mulher é mais emotiva... Se há que gerir um conflito provavelmente a mulher age mais "com o coração nas mãos" e o homem age mais com a cabeça. Na minha opinião que há vantagens de um lado e do outro.

sexos e, de facto, acho que também se prende muito com a personalidade e com a maneira de ser de cada um. Relativamente ao serviço e à gestão das pessoas que consigo trabalham diria que talvez as mulheres sejam mais sensíveis às questões trabalho/família, nomeadamente a questão dos filhos, como já disse.

Gostaria de acrescentar alguma coisa?

Algo que eu tenho verificado... e que se prende também com as questões de género mas não só... é que quem assume cargos de direcção superior, e vem de organismos da Administração Indirecta do Estado, normalmente tem uma visão bastante diferente da Administração, do funcionamento da Administração mas também da forma de actuação Administração. E isso faz também

preocupações técnicas ao nível das informações ou notas que são feitas para a decisão do que ao nível da gestão da direcção-geral. Já passei por cinco directores-gerais e tinham perfis muito diferentes, uns eram muito bons gestores, outros eram muito bons técnicos Acho que tem a ver com o perfil da pessoa e não com o género. Acho que o género não influencia. Acho que tem a ver com o perfil e com a personalidade da pessoa.

terá

mais

isento e objectivo. E as com que o estilo de liderança e de mulheres conseguem criar esse gestão seja diferente trazendo... diferente no sentido em distanciamento e são menos influenciáveis, pensam mais que acaba por trazer benefícios em pela sua cabeça, recolhem relação à gestão e à liderança das informações de diversos actores pessoas no dia-a-dia. São pessoas da organização mas no final que não são tão burocráticas. Sem tomam a decisão que acham deixar de cumprir aquilo que está regulamentado pela lei e os mais correcta. constrangimentos da contabilidade pública e sem infringir regras e cingindo-se também a valore éticos cumprimento das funções... são pessoas têm outra visão de liderança, de gestão de pessoas e de gestão de serviços que, de um modo geral, conduzem a um melhor desempenho por quem trabalha nesses serviços. Isso acaba por ser mais positivo para as pessoas e para os serviços, em termos de eficiência e de eficácia nos resultados do trabalho.

E. 7 - F (DS) E. 8 - F (DS) E. 9 - M (DS) E. 10 - F (DS) E. 11 - M (DS) Não creio que tenha a ver Pode. Eu tenho alguma Pode ter. Mas também Sem dúvida... Sem dúvida. Não quer Necessariamente. dizer que seja bom ou mau, não é por aí. mulher é por natureza com o género. Creio que experiencia a trabalhar com varia muito mulheres personalidade das Mas claramente são abordagens diferente. Existem cargos e tem ver auer com como desenvolvimento pessoal competências das pessoas, diferentes porque os géneros são em que o perfil homem subordinado, quer como mas pode ser diferente. diferentes. Uma liderança feminina é ou mulher pode e profissional de cada um chefe. como superior Pode uma mulher ser mais uma liderança que eventualmente influência como dos indivíduos. Já tive hierárquico e acho que as sensível com determinado poderá ser um bocadinho mais... tudo exemplo nas forças de experiências mulheres, de um certo muito tipo de questões do que o depende segurança. A mulher tem negativas com lideranças modo, são mais pragmáticas das pessoas... homem... mas também eventualmente um bocadinho femininas e já tive do que os homens, no tipo de outro experiências não necessariamente. Já próxima, um bocadinho mais emotiva... sensibilidade e que em muito momento de decidir. trabalhei com dirigentes mais preocupada com certos aspectos determinados negativas com lideranças Contudo, às vezes não têm cargos podem, à partida ser masculinas. Já vi em intermédios homens tao particulares das pessoas. Há questões o fito de encontrar o sensíveis efectivamente melhores, lideranças masculinas elemento como OS homens. como essencial questão que estão a decidir. mulheres e já trabalhei genericamente falando, "não captam" exemplo na CIG não alguns preconceitos que mulheres Não vale a pena... Não chegam lá... fazer Nós homens somos mais com nada deverá muito exactamente femininas. Portanto, não sensíveis a nada. Portanto Nem sequer se apercebem. Não é focados no objectivo final, sentido ser um homem, intencionalmente é porque... porque pode ter mas tem mais a porventura... não sei se mas sim uma mulher. sei se tem exactamente a não. Mas também lhe digo... é assim... ver com o perfil da pessoa. ver com o género. Creio podemos generalizar numa hierarquia eu muitas vezes assim... As mulheres são Acho que tem a ver mais que tem mais a ver com o procurei chefias homens. Exactamente desenvolvimento pessoal perfil muito pragmáticas com indivíduos por serem homens. Porque é necessário decidir, são boas a exercer a competências e com o dos perfil de personalidade das | balançar as equipas e tive situações em profissional. autoridade. São de certo

pessoas.

que equipas que são 90% femininas por vezes necessitam de uma chefia... pelas suas características... precisam de uma chefia homem. Necessariamente uma forma de agir diferente. O contrário também é verdade. Não quero dizer que se me aparece uma mulher que eu achasse que era mais competente que o homem não iria à mulher. Não é isso. Mas já houve situações em que... Estoume a lembrar quando escolhi um chefe de divisão... eu achei que claramente devia ser um homem porque eu tinha um departamento em que 90% eram mulheres e grande parte das vezes elas andavam completamente "engalfinhadas" por assuntos que não interessavam nada... estamos a falar de assistentes técnicas e que claramente melhorou com a chefia masculina. Depois há casos que não resulta. Mas eu acho que isso é uma questão que deve

modo muito cumpridoras... mas depois são capazes de se perder em pequenos pormenores, que ao homem não interessa e passam despercebidos, sem fitarem objectivo essencial daquele processo decisão. Por vezes, coisas que não têm interesse nenhum aquele para processo de decisão podem influenciar género feminino e no género passariam masculino completamente ao lado. Todavia, não podemos generalizar. Mas basicamente as mulheres são mais determinadas.

ser assumida eu para mim assumo-a		
sem grandes problemas. Ou seja, as		
pessoas têm características,		
eventualmente as características de um		
homem serão estas e de uma mulher		
serão outras. É claro que isso tem		
influência no tipo de liderança que têm.		
Assim como o facto da pessoa ser mais		
velha ou mais nova há muitas		
questões que influenciam a liderança.		
Nós somos o que somos somos nós e		
a nossa circunstância. Portanto, o facto		
de sermos mulheres ou sermos homens		
é uma das nossas características.		

Anexo 5 — Codificação das Entrevistas

Codificação da Q1 das entrevistas

Tomada	de	posição	Indícios de Igualdade (B)	Indícios de desigualdade
(A)				(C)
			1- A lei garante a igualdade	
1 – Sim				1- Indirectamente, é mais
2-Não			2- Estatísticas da distribuição	difícil as mulheres
			dos efectivos na AP por	conciliarem trabalho e vida
			género reflectem igualdade	familiar
			de oportunidades	
				2 – Não existe igualdade
			3- Igualdade no acesso:	de progressão na carreira
			formalização de	
			procedimentos	
			4 – Ênfase no mérito	

Tomada de posição (A)			
	N	%	
Sim	9	90%	
Não	1	10%	
Total válido	10	100%	
Não resposta	1	9%	

Codificação da Questão derivada da Q1 das Entrevistas

Razões (A)

- 1 Mulher ainda não conquistou todos os patamares na sociedade (E.2)
- 2 É um reflexo da nossa sociedade (E.2)
- 3 Questão social/cultural e familiar (E:2; E.11; E.8)

Razões (A)		
	N	%
Total válido	3	100%
Não resposta	8	72%

Z

Codificação da Q2 das Entrevistas

Tipo de Opinião (A)	Fatores Positivos (B)	Fatores Negativos (C)
1 – Opinião Positiva (E.10; E.11)	1 – Privilegia a qualidade técnica/ mérito (E.2; E.9; E.11)	1 – Processo continua a ser politizado (E.2; E.4 E.7; E.9)
2 – Opinião Negativa (E.2; E.3; E.4; E.7; E.8)	2 – Transparência (E.10)	2 – Processo de candidatura muito extenso e complexo /burocratizado (E.2; E.7)
3 – Opinião Mista (E.6; E.9)		
4 – Sem Opinião (E.5)		3 – Falta de transparência (E.3; E.4; E.7; E.8)
		4 – A escolha recai sobre as pessoas que já exerciam o cargo em regime de substituição (E.3)
		5 – A existência de um perfil único para todos os dirigentes da Administração Pública (E.6)
		6 – Decisão para a designação da <i>short-list</i> feita pelas mesmas pessoas (E.6)
		7 – O Governo pode cessar a qualquer momento a Comissão de Serviço (E.7; E.9)

Tipo de Opinião (A)			
	N	%	
Opinião Positiva	2	20%	
Opinião Negativa	5	50%	
Opinião Mista	2	20%	
Sem Opinião	1	10%	
Total válido	10	100%	
Não resposta	1	9%	

Codificação da Q3 das Entrevistas

Tipo de Opinião (A)	Indicadores de subjetividade (B)
1 – Permite afastar a subjetividade	1 – Influência do poder político (E.1; E.3; E.4; E.11)
afastar a	2 — Pessoas têm dificuldade em ser plenamente objetivas e imparciais (E.2; E.10; E.11)
E.6; E.10; E.11)	3 – Fases do procedimento com um forte carácter subjetivo, nomeadamente a entrevista (E.5; E.6)

Tipo de Opinião (A)					
	N	%			
Permite afastar totalmente a subjectividade	0	0%			
Não permite afastar totalmente a subjectividade	8	100%			
Total válido	8	100%			
Não resposta	3	27%			

Codificação da Q4 das Entrevistas

Tipo de Opinião (A)	Factores de Influência (B)	Factores de não Influência (C)	
1 – A decisão poderá ser influenciada pelo género do candidato (E.2; E.3; E.5; E.6; E.7; E.11)	1 – Mais homens em cargos de Direção Superior – Influência a favor do género masculino (E.3; E.6)	1 – Primazia da confiança política (E.1)	
2 – O género não influencia a decisão (E.1; E.4)	2 – Sociedade ainda encara com relutância mulheres com determinadas funções que passem muito tempo fora de casa (E.5)		
3 – Opinião Mista (E.8; E.9; E.10)	3 – Questões Culturais (E.7)		
	4 – Pode haver influência por parte do Governo (E.9; E.10)		
	5 – Influência a favor do género feminino (E.11)		

Tomada de posição (A)				
	N	%		
Influencia	6	55%		
Não influencia	2	18%		
Opinião Mista	3	27%		
Total válido	11	100		
Não resposta	0	0%		

Codificação da Q5 das Entrevistas

Factores (A)

- 1 Conhecimento do funcionamento da organização(E.7; E;11)
- 2 Experiência Profissional/Currículo (E.8; E.9; E.10; E.11)
- 3 Já exercer as funções em regime de substituição (E.7; E.8;
- 4 Já ter sido dirigente (E.7; E.8; E.9; E.10;

Respostas				
	N	%		
Total válido	5	100		
Não resposta	6	54%		

Codificação de Q6 das Entrevistas

Tipo de Opinião (A)	Indícios de Igualdade (B)	Indícios de Desigualdade (C)
1 – Houve igualdade de	1 – Tratamento igualitário e	1 – Discriminação em relação à
tratamento (E.7; E.8;	respeitoso (E.7; E;11)	idade (E.8)
E.11)		
	2 – Não um conhecimento	
2 – Não houve	prévio dos candidatos (E.8)	
igualdade de		
tratamento		

Tomada de posição (A)				
	N	%		
Igualdade de tratamento	3	100%		
Desigualdade no tratamento	0	0%		
Total válido	3	100%		
Não resposta	8	72%		

Codificação da Q7 das Entrevistas

Necessidade de alguma alteração?	Dificuldades em ser Dirigente (B)	Como procura conciliar/Alterações na vida familiar (C)
1 – Sim (E.3; E.7; E.8; E.9; E.10)	1 – Colocar a vida familiar em primeiro lugar (E.1)	1 – Necessidade de uma estrutura de suporte (E.1; E.7; E.8; E.10)
2 – Não (E.4; E.5; E.2; E.1; E.6; E.11)	2 – Não tem horário/Muito trabalho em casa (E.3; E.5; E.7; E.11) 3 – Dificuldades de gestão do tempo (E.3)	2 – Necessidade de uma adaptação, melhor capacidade em gerir o tempo para conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (E.2; E.3; E.8; E.9; E.10; E.11)
	4 – Muito tempo fora do País (E.1; E.6)	
	5 – Conseguir conciliar o trabalho com os filhos e com a família (E.1; E.2; E.3; E.7; E.8; E.9; E.10)	

Tomada de posição (A)				
	N	%		
Sim	5	45%		
Não	6	55%		
Total válido	11	100%		
Não resposta	0	0%		

Codificação da Q8 das Entrevistas

Tomada de Posição	Indícios de Estilos Iguais	Indícios de Estilos Diferentes
(A)	(B)	(C)
1 – Estilos Diferentes	1 – O factor determinante é a personalidade e as características, o perfil, das	
2 – Estilos Iguais (E.3; E.4; E.5; E.6; E.7; E.10)		E.8; E.9; E.11) 2 – Mulheres são mais sensíveis com questões relacionadas com a família (E.3; E.8)

Tomada de Posição (A)				
	N	%		
Estilos Diferentes	5	45%		
Estilos Iguais	6	55%		
Total válido	11	100%		
Não resposta	0	0%		

Anexo 6 – Análise da Variável "Tem Pós-Graduação"

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
	Sim	126	41,9	42,6	42,6
Válido	Não	170	56,5	57,4	100,0
	Total	296	98,3	100,0	
Omissos		5	1,7		
Total		301	100,0		

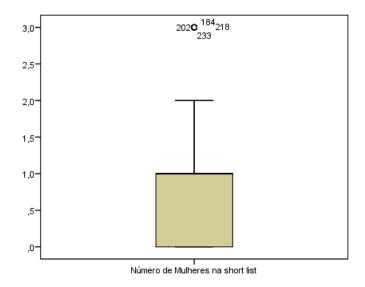
Anexo 7 – Análise da Variável "Área da Pós-Graduação"

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
	Gestão Pública	19	6,3	15,1	15,1
	Gestão Pública + CAGEP ou FORGEP	1	,3	,8	15,9
	Gestão Privada	23	7,6	18,3	34,1
	Gestão/Administração no sector da Saúde	15	5,0	11,9	46,0
Válido	FORGEP	6	2,0	4,8	50,8
	CAGEP	13	4,3	10,3	61,1
	Direito	19	6,3	15,1	76,2
	Cursos ligados à Administração Pública do Território	1	,3	,8	77,0
	Outros	29	9,6	23,0	100,0
	Total	126	41,9	100,0	
Omissos		175	58,1		
Total		301	100,0		

Anexo 8 – Análise da Variável "Número de mulheres na short-list"

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
	0	109	36,2	36,3	36,3
	1	118	39,2	39,3	75,7
Válido	2	63	20,9	21,0	96,7
	3	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	99,7	100,0	
Omissos		1	,3		
Total		301	100,0		

Anexo 9 - Boxplot da Variável "Número de mulheres na short-list"



Anexo 10 - V de Cramer (variáveis "número de mulheres na short-list" e "género")

Teste Qui-Quadrado

1 este Qui-Quadi ado						
	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	
Qui-quadrado de Pearson	13,544 ^a	1	,000			
Correção de continuidade	12,417	1	,000			
Razão de verossimilhança	13,673	1	,000			
Teste Exato de Fisher				,000	,000	
Associação Linear por Linear	13,469	1	,000			
N de Casos Válidos	181					

a. 0 Células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 29,24.

Medidas Simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	-,274	,000
	V de Cramer	,274	,000
N de Casos Válidos		181	

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Anexo 11 - Qui-Quadrado com as variáveis "grau de direção superior "e "género"

Teste Qui-Quadrado

	Valor	df	Significância	Sig exata (2	Sig exata (1	
			Sig. (2 lados)	lados)	lado)	
Qui-quadrado de Pearson	1,723a	1	,189		_	
Correção de continuidade	1,407	1	,236			
Razão de verossimilhança	1,740	1	,187			
Teste Exato de Fisher				,207	,117	
Associação Linear por	1,717	1	,190			
Linear						
N de Casos Válidos	301					

a. 0 Células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 38,19.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2