



# A perspectiva do género nas políticas de remuneração como requisito do governo justo das sociedades

por Carlos Duarte, Maria da Conceição Santos e Maria Carapeto

**RESUMO:** Este artigo analisa a persistência de diferenças salariais entre homens e mulheres no mercado de trabalho português, contribuindo para a explicação do diferencial de remuneração entre homens e mulheres exercendo funções de topo e de nível inferior das empresas portuguesas. Na sequência da investigação que tem vindo a ser realizada por Duarte et al. (2008), este trabalho propõe uma linha de investigação holística, abrangendo a análise e caracterização das determinantes de remuneração de executivos; remuneração de não-executivos; remuneração nas empresas familiares; presença dos sindicatos nas políticas de remuneração; e discriminação do empregador nos processos de recrutamento. É objectivo dos autores contribuir para um melhor conhecimento que permita rever e melhorar as políticas de igualdade como desafios e metas a atingir nos próximos anos.

**Palavras-chave:** Discriminação, Género, Políticas de Remuneração, Teoria do Mercado Interno de Trabalho

**TITLE:** The gender perspective in pay policies as a requirement of fair government of firms

**ABSTRACT:** This article examines the systematic differences between men and women in the Portuguese labour market, contributing to the explanation of the gender pay gap of executives and middle and lower level of Portuguese employees. Following the research that has been held by Duarte et al. (2008), this paper proposes a holistic line of research, covering the analysis and characterization of the determinants of executives' pay; non-executives' pay; pay in family businesses; the presence of unions in pay policies; and the employer discrimination in recruitment. We expect to contribute to a better understanding that reassesses and improves policies for equality as challenges and targets in the coming years.

**Key words:** Discrimination, Gender, Remuneration Policies, Internal Labour Market

**TÍTULO:** La perspectiva del género en las políticas de pago como requisito de gobierno justo en las sociedades

**RESUMEN:** Este trabajo analiza la persistencia de las diferencias salariales entre hombres y mujeres en el mercado laboral portugués, que contribuyen a la explicación de las diferencias salariales entre hombres y mujeres que ejercen funciones de nivel superior e inferior en las empresas portuguesas. A raíz de la investigación se ha llevado a cabo por Duarte et al. (2008), este documento propone una línea de investigación holística, incluido el análisis y caracterización de las determinantes de la remuneración de los ejecutivos, la remuneración de los no ejecutivos; remuneración en las empresas familiares, la presencia de los sindicatos en las políticas de remuneración, y la discriminación por el empleador en los procesos de contratación. El objetivo de los autores es contribuir a una mejor comprensión de la revisión y mejora de las políticas de igualdad como retos y objetivos a lograr en los próximos años.

**Palabras-clave:** Discriminación, Género, Políticas de Remuneración, Teoría del Mercado Interno Laboral



**A** igualdade entre mulheres e homens é um princípio da Constituição da República Portuguesa, sendo definida como uma tarefa prioritária pelo Governo Português [III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género (2007-2010)]. O QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional identifica a promoção da igualdade do género como um dos motores fundamentais para o desenvolvimento do país. Investir na igualdade de género é fundamental para melhorar as condições económicas, sociais e políticas. E, segundo as Nações Unidas, apresenta um efeito multiplicador na produtividade, eficiência e crescimento económico sustentável.

Apesar dos consideráveis progressos nas últimas décadas, persistem diferenças significativas nas condições no mercado do trabalho entre homens e mulheres, que constituem obstáculo ao objectivo da autonomia económica numa perspectiva de igualdade. Dados estatísticos recentes (*Livro Branco das Relações Laborais, 2007*) revelam a persistência de uma fraca representação feminina no processo de tomada de decisão, de maior instabilidade de emprego e de diferenciação salarial.

Em Setembro de 2008, o Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working publicou um estudo sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres. Nos últimos 20 anos, o resultado inesperado do agravamento do diferencial salarial demonstra até que ponto a posição das mulheres no mercado de trabalho e no

emprego é muito diferente da dos seus colegas do sexo masculino. Homens e mulheres com formação e emprego rigorosamente equivalentes não recebem salário igual.

### **Muitas empresas assumem-se como socialmente responsáveis, sem no entanto praticarem políticas e práticas de promoção da igualdade, diversidade e cidadania.**

Muitas empresas assumem-se como socialmente responsáveis, sem no entanto praticarem políticas e práticas de promoção da igualdade, diversidade e cidadania. As mulheres portuguesas têm uma das mais elevadas taxas de actividade no seio da União Europeia [55,8% para as mulheres com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos, em 2009 (Estatísticas do Emprego, 2009)] mas, em contraste directo, continua a existir uma forte segregação do mercado de trabalho com repercussões sobre a diferenciação salarial, que se estima em cerca de 20%.

Portugal tem forçosamente de apostar na diversidade para alcançar os padrões de uma sociedade mais justa e inclusiva. Quaisquer que sejam os factores de discriminação – sexo, etnia, religião, idade, deficiência, orientação sexual, entre outras – terão de ser eliminados.

O presente artigo suporta-se na defesa deste diagnóstico como altamente condicionador do desenvolvimento económico, pela sua influência no aumento dos valores de produ-

#### **Carlos Manuel Coelho Duarte**

cduarte@ipt.pt

Doutor em Gestão na especialidade de Finanças (ISCTE – IUL). Prof. Coordenador nas licenciaturas e mestrados na Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal.

PhD from ISCTE – IUL Business School, Coordinator Professor of Management in Bachelors and Master courses at Instituto Politécnico de Tomar, Portugal.

Doctorado en Gestión en la especialidad de Finanzas (ISCTE). Prof. Coordinador en las licenciaturas y maestrías en la Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal.

#### **Maria da Conceição Santos**

maria.santos@iscte.pt

Doutora em Gestão na especialidade de Serviços de Marketing (Universidade d'Aix-Marseille III, França). Prof.ª Auxiliar nas licenciaturas e mestrados do ISCTE – IUL. PhD. from ISCTE – IUL Business School, Assistant Professor in Bachelors and Master courses at ISCTE – IUL Business School.

Doctorada en Gestión en la especialidad de Servicios de Marketing (Univ. d'Aix-Marseille III, França). Prof.ª Adjunta en las licenciaturas y maestrías del ISCTE – IUL.

#### **Maria Carapeto**

mcarapeto@city.ac.uk

Doutora em Finanças (London Business School, Reino Unido). Senior Lecturer em Finanças na Cass Business School, Reino Unido.

PhD. from London Business School, Senior Lecturer in Finance at Cass Business School (UK).

Doctorada en Finanzas (London Business School, Reino Unido). Senior Lecturer en Finanzas en Cass Business School, Reino Unido.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Setembro de 2009.

Received in November 2008 and accepted in September 2009.

tividade pelo aumento motivacional, bem como pela melhor adaptação ao rácio da pirâmide demográfica, onde claramente se tem observado um decréscimo da população e um maior peso do género feminino. Este diagnóstico serve de base à elaboração deste artigo.

### Mercado de trabalho e desigualdade de género

Embora há muito referidas pelas entidades governamentais, as disparidades de género continuam a ser importantes, em especial no que se refere às modalidades de trabalho (sobretudo o recurso ao tempo parcial, aos contratos a termo certo ou a empregos de menor qualidade e pior remunerados). A segregação horizontal e vertical do mercado do trabalho, não só persiste como aumenta em certos sectores de actividade e grupos profissionais e as desigualdades salariais não têm vindo a diminuir.

**As mulheres apenas representam cerca de um terço do segmento do mercado de trabalho de quadros superiores. Quanto aos níveis mais baixos de escolaridade, os homens têm a maior fatia, mas, nos níveis com avaliação e escolaridade médias, são os homens que representam valores na ordem de um terço do mercado.**

Como refere a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, a discriminação das mulheres continua a marcar variados domínios da vida laboral, política e social. Em quase todos os sectores de actividade as mulheres auferem salários inferiores aos homens (Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2007). Isto não significa que sejam menos qualificadas ou que não desempenhem as mesmas funções profissionais. Independentemente do esforço dos diversos Governos e da Sociedade Civil, ainda não foi completamente derrubada a construção social baseada nas diferenças de género, causadora de segregação e discriminação e de papéis sociais desiguais.

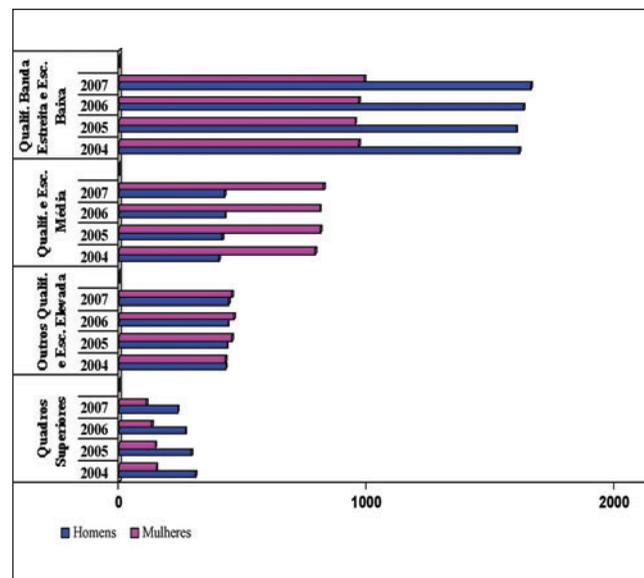
Alguns dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística e do Ministério do Trabalho relativos à realidade portuguesa ilustram esta situação.

De acordo com o Gráfico 1, verifica-se que as mulheres apenas representam cerca de um terço do segmento do mer-

cado de trabalho de quadros superiores. Quanto aos níveis mais baixos de escolaridade, os homens têm a maior fatia, mas, nos níveis com avaliação e escolaridade médias, são os homens que representam valores na ordem de um terço do mercado.

Em síntese, o investimento em capital humano feito pelas mulheres não se tem mostrado suficientemente reconhecido pelo mercado dada a sua fraca representatividade nos lugares de topo.

**Gráfico 1**  
**Emprego por profissão e por género**

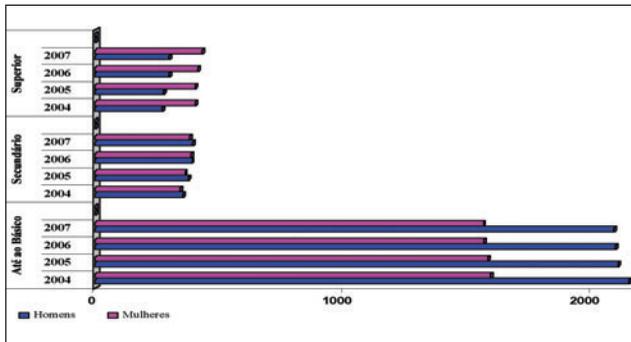


Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre 2007 – INE

Mas será que as mulheres representam a população empregada com menor escolaridade? Com efeito, os dados das Estatísticas de Emprego – 4.º Trimestre de 2007 publicados pelo INE, mostram que as mulheres representam a maioria da população empregada com maior escolaridade. Os valores estão expressos no Gráfico 2 (ver p. 38).

Se, entretanto, tentarmos compreender qual o efeito que a formação e a educação têm tido na inserção das mulheres no mercado de trabalho, verifica-se que o nível de desempregados por sexo e nível de educação mostra uma realidade contrastante com o que se passa no mercado de tra-

**Gráfico 2**  
**Emprego por níveis de escolaridade e por género**



Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre de 2007 – INE

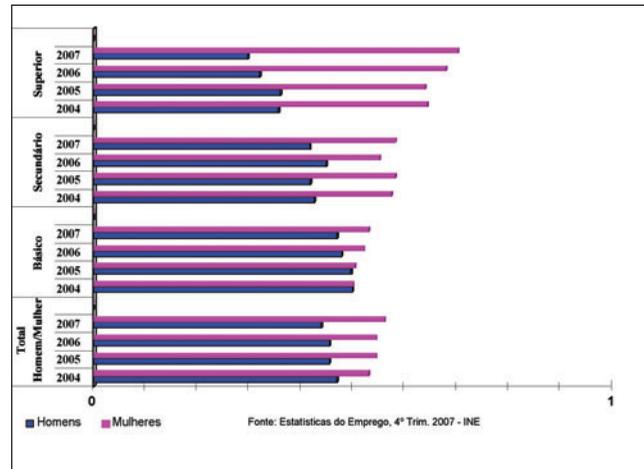
balho. Apesar de serem minoritários na população com formação superior, os homens ocupam cerca de 55% dos quadros superiores.

### Existe uma elevada franja de população feminina com educação universitária que não encontra trabalho e estes valores têm aumentado nos últimos anos.

Relativamente à população desempregada, as mulheres apresentam um perfil preocupante que se tem agravado nos últimos quatro anos. As mulheres têm obtido níveis de educação em áreas de conhecimento para os quais não existe procura no mercado de trabalho. Existe uma elevada franja de população feminina com educação universitária que não encontra trabalho e estes valores têm aumentado nos últimos quatro anos. Veja-se o perfil de desemprego ao longo dos últimos quatro anos por género e nível de educação.

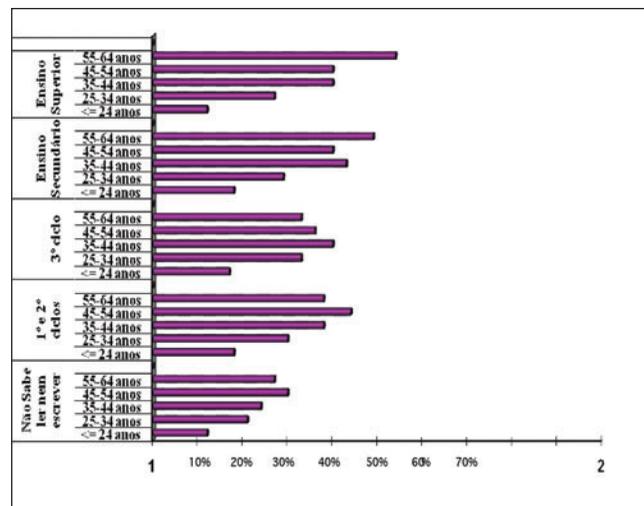
Um dos efeitos mais visíveis da discriminação passa pela desigualdade salarial entre sexos. Segundo os dados constantes no **Livro Branco das Relações Laborais** (2007) publicado pelo Ministério do Trabalho, os homens auferem em média um salário superior ao das mulheres em cerca de 30%. O Gráfico 4 mostra que o montante de remuneração dos homens é superior em todas as idades, qualquer que seja o nível de educação. O valor 1 significaria que a remuneração era igual para homens e mulheres. Valores acima de 1 indicam o diferencial de remuneração em percentagem.

**Gráfico 3**  
**Desemprego por género**



Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trim. 2007 - INE

**Gráfico 4**  
**Rácio salarial homem/mulher**



Fonte: Livro Branco das Relações Laborais – Ministério do Trabalho

### Diferencial de remunerações por género em Portugal

Os dados nacionais são inequívocos na existência do diferencial salarial entre sexos. Mas será que a realidade do mercado de trabalho global se reflecte, em termos médios, ao que se verifica no universo das empresas?

### • Caracterização e estatísticas

De forma a compreender esta situação, Duarte *et al.* (2009) realizaram um estudo utilizando informação de empresas do sector privado não financeiro – a opção foi pelo sector não financeiro com mais de cem colaboradores abrangendo a maioria dos sectores de actividade. Todos os trabalhadores tinham contratos de trabalho sem termo e a tempo completo.

A amostra de 3953 trabalhadores pertencentes a 75 empresas divididos por gestores de topo, gestores de nível intermédio, quadros técnicos e por outros trabalhadores indiferenciados, não confirmou os resultados nacionais registados pelo INE. A amostra compreende 2757 (79,7%) homens e 1196 (30,3%) mulheres. Com esta série de dados sobre a empresa e respectivos trabalhadores, analisaram-se os factores explicativos das diferenças na remuneração dos homens e das mulheres em contexto empresarial.

As empresas, com pelo menos cem trabalhadores, apresentam uma dinâmica própria que interessa analisar separadamente.

Quando se consideram dados de todo o tecido económico, há a tendência para se negligenciar importantes nichos do mercado de trabalho que prosseguem diferentes atitudes e políticas de remuneração. As análises reflectem o todo nacional, descurando diferentes práticas, o que, de certa forma, enviesam as análises e conclusões, não permitindo capturar novas abordagens sobre o tema e suas implicações como modelos a seguir por outras organizações. Ou seja, perde-se o efeito de contágio e de utilização de novas metodologias, por falta de conhecimento destas realidades que se desenvolvem em segmentos particulares do mercado de trabalho. A generalização que daí advém acaba por não reflectir realidades próximas de um verdadeiro mercado interno de trabalho onde a quase totalidade dos colaboradores desenvolve a sua actividade em regime de tempo integral.

De salientar, também, que quando se considera a Administração Pública nos dados estatísticos nacionais, está-se a incorrer num enviesamento positivo em relação às mulheres. É reconhecido, pelos autores do **Livro Branco das Relações Laborais** – Ministério do Trabalho (2007), que as desigualdades salariais de género são mais marcadas fora

**Curiosamente, as mulheres em funções de topo recebem, em média, mais 3,5% do que os seus colegas masculinos, ao passo que as mulheres em posições intermédias têm, aproximadamente, menos 12% de remuneração.**

da Administração Pública. Centeno e Pereira (2005) verificaram mesmo que a remuneração média das mulheres na Administração Pública é superior à dos homens.

Os resultados globais deste estudo mostram que a remuneração média das mulheres é 2,2% inferior à dos homens. Nos valores médios totais, a remuneração anual dos gestores de topo é 1,80 vezes superior à dos gestores de nível intermédio. Estes recebem 2,51 vezes mais do que os técnicos, os quais beneficiam também de remunerações 1,49 vezes mais altas que os colaboradores indiferenciados.

Uma das questões analisadas neste estudo de Duarte *et al.* (2008), foi a de saber se a proporção de mulheres nas empresas em análise tinha influência no número de mulheres em lugares de topo e no nível médio de remunerações praticados. Concluiu-se que as mulheres estão relativamente pouco representadas nos lugares de topo. Somente 7,7% de gestores de topo são mulheres. Contudo, as mulheres representam 41% e 56% de todos os gestores intermédios e técnicos, respectivamente. Curiosamente, as mulheres em funções de topo recebem, em média, mais 3,5% do que os seus colegas masculinos, ao passo que as mulheres em posições intermédias têm, aproximadamente, menos 12% de remuneração.

Por outro lado, as mulheres do grupo de técnicos apresentam o maior diferencial negativo, de 28%. Ao passo que as mulheres nas funções hierarquicamente mais baixas ganham mais 4% que os seus colegas masculinos. Para os gestores intermédios, o diferencial de remuneração entre homens e mulheres é pequeno para os indivíduos com educação superior onde as mulheres são a maioria. Os trabalhadores com mais idade apresentam um perfil semelhante. Ou seja, têm um diferencial pequeno. Surpreendentemente, as mulheres com menor senioridade (antiguidade na actual empresa) ganham 36% mais do que os seus colegas masculinos, sendo este grupo o mais bem pago também. No grupo de técnicos, onde as mulheres apresentam o maior



diferencial negativo (menos 28%), verifica-se que as que têm educação superior, as mais novas e com menos experiência, são as que apresentam um menor diferencial.

No que diz respeito ao peso das mulheres no universo em que se inserem, a proporção relativa de mulheres nas áreas funcionais não afecta a política de remunerações. O Quadro I mostra que não se confirma que uma proporção mais elevada de mulheres nas empresas contribua para uma diminuição geral do nível de remunerações. Também nas empresas com maior representação de mulheres não se encontrou um «tecto de vidro» mais ténue (**ver Gráfico 5, p. 41**).

Mesmo nestes sectores com maior representação de mulheres – casos da educação, saúde e do comércio em geral –, a maioria dos lugares de topo (e melhor remunerados) são ocupados por homens.

#### • Caracterização das determinantes do diferencial das remunerações

A maioria da investigação nesta área é baseada na realidade americana (Bowlin e Renner, 2008; Blau e Kahn, 2007) onde os apoios à família e actividades de tempos livres são quase inexistentes. Contudo, no espaço europeu, incluindo Portugal, estão difundidas políticas governamentais de apoio à família. Esta diferença pode reflectir-se na política salarial praticada em cada região.

Após controlo das características do trabalhador, vários estudos confirmam que os salários estão correlacionados com características das empresas, incluindo a dimensão, os lucros, o sector de actividade e a produtividade. Seja qual for a origem da discriminação salarial das mulheres, a análise do diferencial salarial entre géneros com base na teoria do

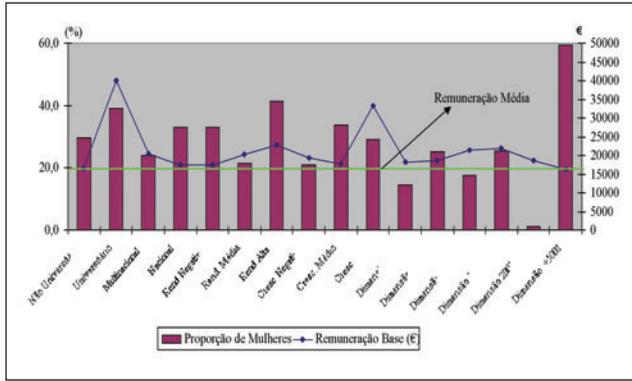
**Quadro I**  
**Variáveis demográficas e padrões de remuneração**

	Gestores						Colaboradores					
	Nível de Topo			Nível Intermédio			Técnicos			Administrativos		
	Mulher %	Remun. Rel. <sup>a</sup>	Diferenc. Remun. <sup>b</sup>	Mulher %	Remun. Rel. <sup>a</sup>	Diferenc. Remun. <sup>b</sup>	Mulher %	Remun. Rel. <sup>a</sup>	Diferenc. Remun. <sup>b</sup>	Mulher %	Remun. Rel. <sup>a</sup>	Diferenc. Remun. <sup>b</sup>
<b>Total</b>	7.7	1.00	0.04	41.00	1.00	-0.12	55.8	1.00	-0.28	25.4	1.00	0.04
<b>Educação</b>												
Não Superior	0.00	0.00	n.a.	15.00	1.00	-0.18	62.30	0.90	-0.31	24.70	1.00	0.04
Superior	8.70	1.00	0.04	32.30	1.00	-0.11	37.40	1.30	-0.04	64.40	1.10	-0.09
<b>Idade</b>												
<30	0.00	0.00	n.a.	0.00	0.00	n.a.	33.30	0.90	0.03	16.70	0.60	0.15
31-40	0.00	0.00	n.a.	36.40	1.00	-0.12	43.30	1.10	-0.17	43.00	1.00	0.07
41-55	16.70	1.10	-0.06	28.60	1.00	-0.10	67.30	0.90	-0.29	22.60	1.10	-0.01
>56	0.00	0.00	n.a.	31.30	1.00	-0.02	14.70	1.30	0.07	29.50	1.00	0.28
<b>Senioridade</b>												
<5	20.00	1.00	-0.32	11.10	1.10	0.36	28.30	1.10	0.13	46.30	0.80	0.29
6-15	0.00	0.00	n.a.	26.20	1.00	-0.10	34.80	1.20	-0.05	21.70	0.90	0.14
16-25	12.50	1.20	0.18	44.80	1.00	-0.09	75.40	0.80	-0.29	24.90	1.10	-0.02
>26	0.00	0.00	n.a.	28.60	0.90	-0.19	36.00	1.10	-0.20	46.90	1.00	0.07

Notas: <sup>a</sup>Relação da remuneração média por categoria demográfica pela remuneração média de cada nível hierárquico. <sup>b</sup>Relação da remuneração média das mulheres pela remuneração média dos homens por categoria demográfica menos um.

Fonte: C. Duarte, J. Esperança, J. Curto e M. Santos, 2008. Proceedings da Conferência da Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, Califórnia, EUA.

**Gráfico 5**  
**Proporção de mulheres «versus» salários praticados por diversas variáveis**

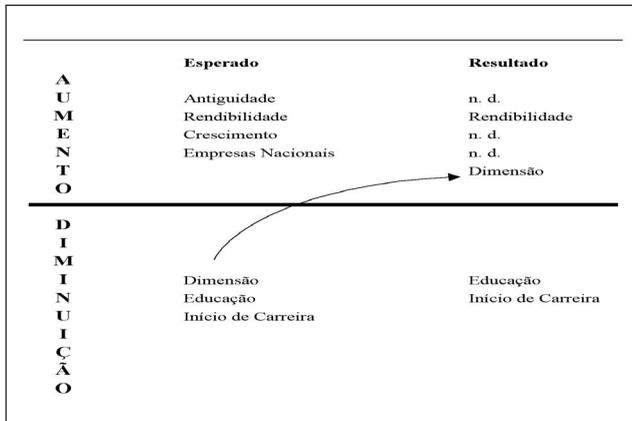


Fonte: C. Duarte, J. Esperança, J. Curto e M. Santos, 2008. Proceedings da Conferência da Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, Califórnia, EUA.

capital humano (Becker, 1957) e centrado-se na produtividade relacionada com atributos pessoais não explicam, em pleno, a diferenciação existente. Isto ocorre, em parte, devido a restrições em matéria de dados relativos ao desempenho das empresas.

Relativamente às determinantes explicativas das políticas salariais prosseguidas pelas empresas, Duarte et al. (2008) encontraram os resultados expostos nas Figuras 1 e 2.

**Figura 1**  
**Determinantes do diferencial de remuneração entre géneros, hipóteses e resultados**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 2**  
**Determinantes do diferencial de remuneração entre géneros**

VARIÁVEIS	Dimensão		Nível Funcional		Área Funcional		Nível & Educação		Idade		Antiguidade		Crescimento das Vendas		Rendibilidade das Vendas		Sector de Actividade		Titularidade Capital		
	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	II	M	
PROFESSÃO																					
Positiva																					
Variável de Referência																					
Negativa																					

Figuras e letras a negro - Valores estatisticamente significativos

Modelos Tobit estimados por máxima verossimilhança, com recurso ao software econométrico EViews 5.1.

Sentido das setas indica alargamento ou estreitamento do diferencial salarial entre homens e mulheres por variável em análise

As variáveis de referência, não incluídas na estimação 1, são: FADMGER, FQUAL, SFIN e STELEC, na estimação 2 são SECTIND e FGRB/CHUM

Fonte: C. Duarte, J. Esperança, J. Curto e M. Santos, 2008. Proceedings da Conferência da Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, Califórnia, EUA.

**Conclusões**

Em termos globais, os resultados indicam que, embora o diferencial de remuneração entre homens e mulheres não seja significativo, a existência de segregação entre géneros no local de trabalho é uma realidade.

As políticas de conciliação entre a vida familiar, pessoal e a vida profissional, bem como a promoção da maternidade e da paternidade, poderão contribuir para que se ultrapassem esses desequilíbrios (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2007). É também importante concretizar estratégias que permitam a eliminação de estereótipos e o aparecimento de uma cultura assente no respeito e na igualdade.

Ultrapassando as dificuldades das redes de conhecimento e de influência, tão características dos mercados internos de trabalho, as mulheres poderão rapidamente transformar esta fraqueza de integração e consolidação no mercado de trabalho como uma das variáveis para ultrapassar o fenómeno de segregação. Relativamente a esta situação, refira-se que, com o crescente envolvimento dos homens em actividades «paternais» (leia-se domésticas e de acompanha-



mento dos filhos), ficará mais acessível às mulheres o acesso a actividades de *lobbying*.

Chegados a este ponto, fica-nos uma intrigante questão sobre os resultados obtidos por Duarte *et al.* (2008). Sendo as empresas representativas da realidade nacional, como demonstra Duarte (2006), o que justifica resultados tão afastados das médias nacionais? Será que as empresas com mais de cem trabalhadores utilizam diferentes critérios na definição das suas políticas de igualdade entre géneros? É um tema que desperta curiosidade e merece uma análise e investigação mais aprofundadas.

Embora a discussão sobre desigualdade de género quanto a remunerações já esteja na agenda das empresas portuguesas, os dados apresentados neste trabalho revelam que as estratégias de inclusão eventualmente adoptadas ainda estão longe de promover impactos substanciais sobre as desigualdades observadas no mercado de trabalho.

Da análise da revisão de literatura e comparação internacional, acredita-se que os resultados deste projecto forneçam pistas aos decisores portugueses, a nível local, regional e nacional, que fundamentem a revisão e melhoria das políticas de igualdade como desafios e metas a atingir nos próximos anos. Pretende-se que esta investigação estimule os responsáveis das empresas sobre a problemática da segregação/discriminação entre géneros e seja ponto de reflexão sobre acções que podem e devem realizar-se para promover a igualdade e a diversidade na sua estrutura organizativa. ■

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação para Ciência e Tecnologia – referência do Projecto: PTDC/GES/72859/2006.

### Referências bibliográficas

ALTONJI, J. e BLANK, R. (1999), «Race and gender in the labour market». In O. Ashenfelter e D. Card (Eds.), **Handbook of Labour Economics**, Elsevier, Amsterdão, Holanda, pp. 3143-3259.

ANDERSON, R. e REEB, D. M. (2003), «Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500». *Journal of Finance*, vol. 58, pp. 1301-1329.

ARULAMPALAM, W.; BOOTH, A. L. e BRYAN, M. (2005), «Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wages distribution». *Working paper 2005-25*, ISER.

ARROW, K. J. (1973), «The theory of discrimination». In Ashenfelter e Rees (Eds.), **Discrimination in Labour Markets**. Princeton University Press, Princeton, NJ, EUA.

BECKER, G. S. (1957), **The Economics of Discrimination**. University of Chicago Press, Chicago, EUA.

BLAU, F. e KAHN, M. (2007), «The gender pay gap: have women

gone as far as they can? ». *Academy of Management Perspectives*, vol. 21(1), pp. 7-23.

BOWLES, H. R.; BABCOCK, L. e LAI, L. (2007), «Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: sometimes it does hurt to ask». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 103(1), pp. 84-103.

BOWLIN, W. e RENNERT, C. (2008), «Assessing gender and top-management-team pay in S&P mid-cap and small-cap». *European Journal of Operational Research*, vol. 185, pp. 430-437.

BURKS, S. V.; CARPENTER, J. P. e VERHOOGEN, E. (2007), «Fairness and freight-handlers: local labour market conditions and wage fairness perception in a trucking firm». *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 60(4), pp. 477-498.

CARLSSON, M. e ROTH, D. (2007), «Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data». *Labour Economics*, vol. 14(4), pp. 716-729.

CENTENO, M. e PEREIRA, M. C. (2005), «Caracterização e determinantes das remunerações na Administração Pública em Portugal». *Boletim Económico*, Banco de Portugal, pp. 77-93.

COMISSÃO PARA A CIDADANIA E A IGUALDADE DE GÉNERO (2007), III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género, Portugal (2007-2010).

DUARTE, C.; ESPERANÇA, J.; CURTO, J. e SANTOS, M. (2008), «Proceedings da Conferência 'The questions we ask'». *Academy of Management Annual Meeting*, Anaheim, Califórnia, EUA.

DUARTE, C.; ESPERANÇA, J. e CURTO, J. (2006), «Determinantes da remuneração variável nas empresas portuguesas». *Revista Alcance – UNIVALI*, vol. 13(3), pp. 329-353.

EAGLY, A. H. e KARAU, S. J. (2002), «Role congruity theory of prejudice toward female leaders». *Psychological Review*, vol. 109(3), pp. 573-598.

EFILWC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), Fourth European Working Conditions Survey. Na web em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf> (16/10/08).

INSTITUTO NACIONAL de ESTATÍSTICA (2009), «Estatísticas do Emprego: 2.º Trimestre de 2009». *Destaque-Informação à Comunicação Social*, pp. 1-7.

FERRONI, M. (2005), Commission on the Status of Women, United Nations, na web em: <http://www.un.org/womenwatch/daw/review/documents/panel-VI/ferroni.pdf> (5/10/08).

LAZEAR, E. (1989), «Pay equality and industrial politics». *Journal of Political Economy*, vol. 97(3), pp. 561-580.

MINISTÉRIO DO TRABALHO e da SEGURANÇA SOCIAL (2007), «Comissão do Livro Branco das Relações Laborais». **Livro Branco das Relações Laborais**.

PFEFFER, J. (1998), «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, vol. 76(3), pp. 109-119.

PHELPS, E. (1972), «The statistical theory of racism and sexism». *American Economic Review*, vol. 62, pp. 659-61.

RIACH, P. A. e RIACH, J. (2002), «Field experiments of discrimination in the market place». *The Econometric Journal*, vol. 112(3), pp. 480-518.

VILLALONGA, B. e AMIT, R. (2006), «How do family ownership, control and management affect firm value? ». *Journal of Financial Economics*, vol. 80, pp. 385-417.

WANG, D. (2005), «Founding family ownership and earnings quality». *Journal of Accounting Research*, vol. 44, pp. 619-656.

WEICHSELBAUMER, D. (2004), «Is it sex or personality? The impact of sex stereotypes on discrimination in applicant selection». *Eastern Economic Journal*, vol. 30, pp. 159-186.

## Linhas de investigação

### • Objectivos

Recentemente, tem sido dada muita atenção às questões de governação empresarial, em particular à remuneração de executivos e não executivos (Bowling e Renner, 2008), à diferenciação salarial entre géneros (Blau e Kahn, 2007) e à discriminação (Arulapalam, 2005). Todavia, tem havido uma excessiva concentração num determinado tipo de instituição – as empresas cotadas no mercado bolsista, geralmente de origem anglo-saxónica. Este viés de investigação pode ser justificado tanto pela atenção teórica relativa à separação de propriedade e de controlo e pela disponibilidade de dados deste tipo de empresas que estão sob o escrutínio de auditorias independentes e obrigatórias.

Recentemente, uma nova corrente de investigação tem enfatizado a importância de outros tipos de instituições, tais como empresas familiares. Anderson e Reeb (2003) constatam que, mesmo entre as empresas cotadas, as empresas familiares americanas superam as de capital disperso.

Este estudo procurará colmatar as lacunas encontradas na literatura empírica sobre as diferenças de género nas remunerações praticadas pelas empresas. Sendo Portugal uma economia não anglo-saxónica, de rendimento médio, com uma predominância da propriedade familiar e de empresas do sector dos serviços, é um caso interessante de investigação com potencial para uma extrapolação para economias relacionadas.

Contudo, a comparação com os países anglo-saxónicos não será descurada. A anterior investigação pelos membros da equipa, Maria Carapeto e Meziar Lasfer, a partir da Cass Business School (Londres), será um importante parâmetro de referência sobre o contexto britânico. Este estudo basear-se-á nos dados relativos aos colaboradores de cerca de 400 empresas, abrangendo o período de 2002 a 2007.

Os indivíduos estão identificados em executivos, gestores de topo, chefias intermédias, técnicos e administrativos. Os dados contemplam os seguintes sectores de actividade: consumo, automóvel, distribuição, eléctrico, farmacêutico, químico, outras indústrias, serviços e finanças. Esta informação vem complementar os dados provenientes de outras fontes, como sejam o Painel das Famílias das Comunidades Europeias e/ou os Inquéritos às Despesas das Famílias. Os dados fornecem informação detalhada sobre as características individuais do colaborador (idade, sexo, educação e antiguidade no actual emprego), a sua remuneração (salário base e incentivos), posição actual (função/cargo, área funcional e nível de autoridade) e algumas características das empresas em que trabalha (dimensão, sector de actividade, tipo de empresa e rentabilidade).

O principal objectivo deste projecto é a identificação das determinantes do diferencial salarial entre géneros existente nas empresas portuguesas, utilizando diferentes subamostras da base de dados e com abordagens diferenciadas: pretende-se reforçar o conhecimento das determinantes subjacentes às disparidades salariais entre géneros e contribuir para uma melhor compreensão das práticas e processos através dos quais a discriminação salarial entre géneros é (re) produzida.

Esta abordagem sobre o tecido empresarial português irá também analisar a realidade da diferenciação entre géneros nas empresas familiares.

Outro campo de investigação deste projecto passa pela análise dos factores-chave que originam discriminação entre géneros nos processos de selecção e recrutamento, abordando a questão central sobre a forma de agir do futuro empregador face a uma candidatura a um emprego.

Em termos de objectivos específicos, pretende-se com esta investigação a abordagem de temas relativos à problemática da diversi-

(Continua na p. 44)

## Linhas de investigação

(Continuação da p. 43)

dade e das discriminações múltiplas nos planos do Emprego, das Políticas Salariais, do Papel dos Sindicatos, em suma, da Responsabilidade Social dos diversos *stakeholders* tendo como referencial o mercado de trabalho.

Tratar-se-á, nomeadamente, de analisar as disparidades salariais, fenómeno complexo que continua a ser mal conhecido, no intuito de identificar pistas de acção específicas e possibilidades de melhorar o actual quadro legislativo.

O projecto estrutura-se em cinco linhas de investigação:

### **I – A remuneração de executivos e o género: evidência das empresas portuguesas**

O diferencial salarial merece sempre o maior interesse, independentemente da abordagem. Apesar do crescente interesse pelo estudo do diferencial salarial entre géneros em diversos países, em Portugal tem sido produzida reduzida investigação nesta área. O efeito do género na remuneração dos executivos é um dos temas que tem atraído maior atenção. Embora a participação no mercado de trabalho das mulheres portuguesas esteja entre as mais elevadas da Europa (68,1% como já mencionado), o número de mulheres no topo das sociedades ainda é raro. Assim, será realizada uma análise do diferencial de remunerações dos gestores executivos entre géneros. Para além da constatação da existência e espessura do «tecto de vidro» a análise permitirá conhecer, para além da segregação, a desfavor das mulheres, qual o nível de discriminação salarial e quais as determinantes que lhes estão associadas.

### **II – A remuneração de não-executivos: evidência das empresas portuguesas**

Pretende-se investigar se o «tecto de vidro» existe e se está a estalar em Portugal, nos diversos patamares da estrutura da organização, não se considerando nesta análise o caso particular dos gestores executivos. Neste estudo será analisada uma amostra que exclui os gestores. Como os dados disponíveis incluem diferentes posições (níveis hierárquicos) dos colaboradores nas empresas, é possível realizar uma análise aprofundada sobre o «tecto de vidro». As disparidades salariais entre géneros, tanto no salário base como na componente variável em particular, é um tema central em políticas de remuneração que se pretende analisar no contexto português.

### **III – Disparidades de género nas remunerações: o caso das empresas familiares portuguesas**

Estudos recentes mostram a existência de problemas de agência específicos em empresas familiares (Lillalonga e Amit, 2006; Wang, 2005), o que pode provocar o desalinhamento dos incentivos e a criação de injustiça distributiva. Esta situação sugere a necessidade de modelos empresariais que garantam maior transparência e disponibilização de resultados a entidades independentes. Os problemas de governação e de compensação nas empresas familiares são mais complexos e mais relevantes do que pode ser inferido a partir de uma simples interpretação das predições da teoria da agência.

Através da análise de cerca de 150 empresas familiares, serão aferidas as metodologias de governação implementadas e as práticas de políticas de compensação, com especial incidência na gestão da sucessão familiar e do envolvimento de membros da família. Para além da análise transversal será dada uma especial ênfase à importância das disparidades entre os sexos.

### **IV – O diferencial salarial entre géneros e a presença de sindicatos**

O grau de desigualdade salarial existente numa empresa é uma determinante importante do desempenho organizacional. Lazear (1989) e Pfeffer (1998) mostram que uma menor desigualdade salarial contribui para a eficiência e rendibilidade, sobretudo quando são necessários maiores níveis de cooperação entre funções da mesma empresa. No contexto da literatura sobre equidade, os sindicatos têm sido largamente chamados de «utópicos», quando reivindicam aumentos salariais comuns e a redução da dispersão salarial (Burks *et al.*, 2007). Este trabalho irá contribuir para o conhecimento sobre remuneração (base e variável) nas empresas portuguesas através da análise empírica da correlação entre a presença sindical e as formas de remuneração e de incentivos.

(Continua na p. 45)

## Linhas de investigação

(Continuação da p. 44)

**V – Discriminação por género nos processos de recrutamento**

A discriminação por género contra as mulheres em situações de emprego/mercado de trabalho é um importante tema para análise. Estudos anteriores, num número significativo de países, mostram que existe discriminação étnica na contratação (Riach e Riach, 2002). Um dos objectivos deste projecto passa por determinar sobre quais as características dos respondentes a anúncios de emprego que o empregador dá maior importância. Os resultados podem indicar em que grau a preferência baseada em estatística e a discriminação está presente, o que fornecerá informação essencial aos decisores políticos para actuar sobre a discriminação entre sexos.

Tanto quanto é do nosso conhecimento, apenas foram realizados dois estudos tentando analisar a discriminação nos processos de recrutamento conduzidos por Weichselbaumer (2004) no mercado austríaco e Carlsson e Rooth (2007) na Suécia. Mas nenhum destes estudos se focou especificamente sobre a discriminação determinada pelo género.

Este estudo irá aplicar o «método de testar a correspondência» (doravante TC), em que *curricula vitae* resumidos fictícios, qualitativamente idênticos, dos candidatos pertencentes aos dois diferentes grupos de género, normalmente assinalados através do nome do candidato e, possivelmente, outras informações, são enviados para o/a empregador/empresa de recrutamento e de selecção. A diferença das taxas de respostas (o número de pedidos enviados em relação ao número de convites para entrevista) entre os grupos é interpretada como possível discriminação. A principal vantagem da utilização do TC é que este método garante que o investigador controla as mesmas características dos candidatos quando os empregadores respondem.

Caso se tratasse de recolha de dados sem envolvimento directo no processo, esta situação não seria possível. A abordagem passa por comparar as realidades portuguesa e cabo-verdiana. Pretende-se realizar o estudo em simultâneo nos dois países, de modo a aferir se existem diferentes realidades de discriminação nos processos de recrutamento. A partir destes resultados, será possível concluir se a desigualdade na contratação de mulheres é mais acentuada em Portugal ou em Cabo Verde e quais as determinantes que lhe estão subjacentes.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

**JANELA**  
**na WEB.COM**

O seu PORTAL para o  
Management em português

REGISTE-SE NA  
JANELA NA WEB

**GURUS ON LINE**  
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas

