



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
**Ciências Sociais e Humanas**

**Apreciação da competitividade das empresas na  
presença da discriminação por género**

**Rita Alexandra Rodrigues Almeida**

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

**Orientador: Professor Doutor José Alberto Fuinhas**

**Covilhã, outubro de 2017**

## **Agradecimentos**

Desde o início desta dissertação contei com o apoio de inúmeras pessoas, pois sem esses contributos, esta investigação não seria possível.

Ao Professor Doutor José Alberto Fuinhas, orientador da dissertação, agradeço o apoio, e as valiosas contribuições para o trabalho.

Aos meus colegas de Mestrado em Gestão, agradeço pela ajuda demonstrada, sobretudo à Patrícia Picete, que me viu “alheia” ao que se andava a passar, por me encontrar a trabalhar, um muito obrigada.

Às pessoas que estão à frente das empresas, que foram entrevistadas, obrigada pelo precioso tempo despendido em responder aos questionários.

Aos meus colegas de trabalho, que quase na reta final me viram com pouca motivação, agradeço por me ajudarem a não desistir aquilo que tinha começado.

Aos meus amigos, um obrigada especial, por me aturarem e me darem ânimo quando andava cansada e com pouca paciência para terminar este projeto.

Por último, à minha família, especialmente aos meus pais (António e Ana) e irmão (André), pelos conselhos, ajudas e ao apoio incondicional que me deram. Viram-me muitas vezes cansada, sem paciência, sem motivação e mesmo assim, compreenderam, estando sempre presentes, sempre ao meu lado, para me auxiliar.

Agradeço do fundo do coração a todas estas pessoas, pois esta dissertação não é só minha, reflete também um pouco de todas estas pessoas.

## **Resumo**

A forma como as pessoas ditas “diferentes” são encaradas no local de trabalho ainda é motivo de discussão. Com o passar dos anos, as organizações têm vindo a lidar com a questão da diversidade, nomeadamente a de género, raça, nacionalidade, cultura, idade, etc. Para isso, os gestores precisam de saber gerir dentro das organizações e valorizar da melhor maneira, com vista a melhorar a produtividade nas mesmas. O foco principal desta investigação é evidenciar a discriminação sofrida pelas mulheres no seu local de trabalho e as possíveis desigualdades de género dentro das organizações. Para este estudo empírico, elaborou-se um estudo qualitativo, à base da realização de questionários mistos entregues presencialmente e por via e-mail a entidades empregadoras, na sua maioria, da região de Viseu. Conclui-se que, em muitas empresas existe desigualdade salarial em função do género e ainda existem dificuldades da mulheres crescerem dentro das empresas. De facto, os homens beneficiam de maiores níveis salariais, mesmo quando as mulheres têm o mesmo nível de formação e ocupam as mesmas funções nas empresas.

**Palavras-Chave:** discriminação, mercado de trabalho, diversidade, género, salário

---

## **Abstract**

The way the so-called "different" people are viewed in the workplace is still a matter of discussion. Over the years, organizations have been dealing with the issue of diversity, including gender, race, nationality, culture, age, etc. For this, managers need to know how to manage within organizations and value in the best way, with a view to better productivity in them. The main focus of this research is to highlight the discrimination suffered by women in their workplace. This research addresses the various forms of discrimination, but mainly the possible gender inequalities within organizations. For this empirical study, a qualitative study was elaborated, based on the accomplishment of mixed questionnaires delivered in person and by e-mail to employers, mostly from the region of Viseu. It is concluded that in many companies there is gender inequality and there are still difficulties for women to grow within companies. In fact, men benefit from higher pay levels, even when women have the same level of training and occupy the same roles in companies.

**Key words:** discrimination, labor market, diversity, gender, payment

---

## Índice geral

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice geral .....	v
Índice de tabelas .....	vii
Índice de figuras.....	ix
Abreviaturas e Siglas.....	x
Preâmbulo.....	11
Introdução.....	12
Capítulo I - Enquadramento Teórico.....	14
1.1. A discriminação e a diversidade .....	14
1.2. O papel do líder na gestão da diversidade .....	15
1.3. Desigualdades de género .....	17
1.4. Desigualdades salariais .....	21
1.5. Como combater a discriminação? .....	25
Capítulo II - Legislação .....	28
Capítulo III - Problemática do estudo .....	30
3.1. Formulação do problema e definição de objetivos .....	30
Capítulo IV - Metodologia .....	32
4.1. Tipo de estudo .....	32

---

---

4.2. Instrumento de recolha de dados .....	32
4.2.1. Estrutura do questionário .....	33
4.2.2. Validação do questionário .....	34
4.3. População e amostra .....	34
4.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra dos colaboradores .....	34
4.3.2. Caracterização sociodemográfica da amostra dos chefes .....	36
4.4. Procedimentos .....	38
4.4.1. Procedimentos metodológicos.....	38
4.4.2. Procedimentos estatísticos .....	38
Capítulo V - Apresentação dos resultados .....	40
5.1. Caracterização da opinião dos colaboradores acerca da discriminação por género	40
5.2. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género em função do género e da idade dos colaboradores .....	44
Capítulo VI - Apresentação dos resultados da opinião dos chefes acerca da discriminação por género.....	45
6.1. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género .....	45
6.2. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género em função do género e da idade dos chefes.....	48
Conclusões e Futuras linhas de investigação .....	49
Bibliografia.....	52

---

## Índice de tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto ao género .....	35
Tabela 2. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto à idade .....	35
Tabela 3. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto à habilitação profissional .....	35
Tabela 4. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto ao tempo de serviço ..	35
Tabela 5. Caracterização da amostra quanto à dimensão da empresa.....	36
Tabela 6. Caracterização da amostra quanto ao número de trabalhadores .....	36
Tabela 7. Caracterização da amostra quanto ao número de cargos desempenhados por mulheres.....	37
Tabela 8. Caracterização da amostra dos chefes quanto ao género.....	37
Tabela 9. Caracterização da amostra dos chefes quanto à idade.....	37
Tabela 10. Caracterização da amostra dos chefes quanto à habilitação.....	37
Tabela 11. Caracterização da amostra dos chefes quanto ao tempo de serviço.....	38
Tabela 12. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão II)	41
Tabela 13. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão III)	42
Tabela 14. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão IV)	42
Tabela 15. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão V)	43
Tabela 16. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão III).....	45
Tabela 17. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão IV).....	46

---

Tabela 18. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão V) ..... 46

Tabela 19. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão VI)..... 47

---

## Índice de figuras

Figura 1. Acesso das mulheres .....	11
Figura 2. Dificuldades .....	20

---

## Abreviaturas e Siglas

POPH - Programa Operacional do Potencial Humano

PME - Pequenas e Médias Empresas

EUA - Estados Unidos da América

CEO - Diretor Executivo

ACT - Autoridade Condições de Trabalho

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

INE - Instituto Nacional de Estatística

CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CRP - Constituição da República Portuguesa

CSW - Comissão do Estatuto das Mulheres das Nações Unidas

ONU - Organização das Nações Unidas

SPSS 21.0 - Statistic Package for Social Sciences para Windows.

---

## Preâmbulo

A motivação da escolha desta investigação foi o facto de ser um tema bastante atual e interessante, devido a ter diversos pontos de vista. Retrata as dificuldades que as mulheres têm tido no acesso ao mercado de trabalho e no interior, uma vez que, as mulheres sempre foram discriminadas, pois são quem cuida da casa e dos filhos, deixando um pouco de lado os seus sonhos profissionais, muitas vezes não os realizando na sua plenitude. Espera-se que, com este estudo, possa contribuir de alguma forma para evidenciar o preconceito vivido nas organizações, e sensibilizar para evitá-lo (caso haja), tomando medidas como mudar certas atitudes, comportamentos e padrões, educando as pessoas a evitarem nas empresas e na sociedade em geral, discriminar. Para isso, a organização de campanhas para a sensibilização desta matéria pode ajudar a educar as pessoas, no que toca a não discriminar as pessoas.

Em suma, as mulheres deveriam beneficiar das mesmas condições que os homens, tais como, o mesmo acesso:

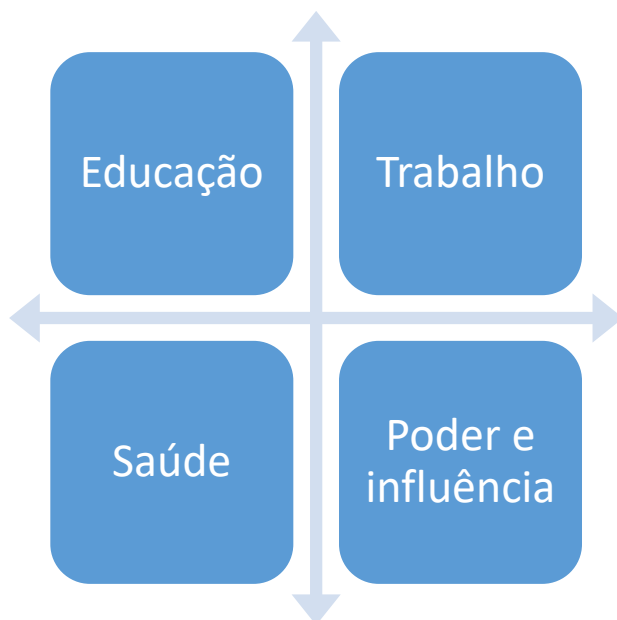


Figura 1. Acesso das mulheres

---

## Introdução

O presente trabalho tem como objetivo verificar se existe discriminação significativa no interior das empresas e se esta discriminação influencia a qualidade no trabalho ou a competitividade das empresas. Em Portugal, já foram implementados vários planos para a igualdade, um deles financiado pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), que visa promover a igualdade de género nas organizações. A igualdade entre os homens e as mulheres tem sido um processo ainda muito no começo. Apesar de as mulheres terem lutado sempre pelas suas causas e agora cada vez mais pelos seus direitos, conseguiram muitas delas desempenhar funções de maior destaque nas empresas, ainda que existam muitas empresas que não as valorizam ainda da melhor forma, não lhes dando as mesmas oportunidades para mostrarem o que valem. E mesmo quando a mulher consegue alcançar o mesmo cargo que o homem, estas recebem salários inferiores, mesmo exercendo a mesma função.

No início desta dissertação encontra-se a introdução, onde se vai dar uma abordagem global do tema em estudo. A justificação para o tema apresentado encontra-se descrito no preâmbulo, que visa apresentar a importância e a atualidade deste tema. A primeira parte desta investigação engloba a revisão da literatura, onde inicialmente relatar-se-á a diversidade existente no mercado de trabalho e, posteriormente, falar-se-á das desigualdades de género, dentro das quais a desigualdade salarial. Ainda dentro desta primeira parte, estará presente um pouco da legislação da igualdade existente em Portugal.

Na segunda parte encontra-se presente a problemática do estudo (formulação do problema e definição dos objetivos), a metodologia de investigação (tipo de estudo; os instrumentos de recolha de dados; a estrutura do questionário; a população e amostra e os procedimentos metodológicos e estatísticos). Na terceira parte está presente a apresentação dos resultados, onde irá ser feita uma análise estatística resultante das informações fornecidas pelas empresas, graças à aplicação de um questionário misto, onde estão presentes questões de resposta aberta e fechada. E por último, apresentam-se as conclusões deste estudo, bem

---

como as limitações que foram encontradas ao longo da realização deste trabalho, estando naturalmente acompanhadas por sugestões para futuras investigações referentes a este tema.

---

## Capítulo I - Enquadramento Teórico

As seguintes secções deste estudo descrevem o “estado da arte” acerca da competitividade das empresas na presença da discriminação por género.

### 1.1. A discriminação e a diversidade

O mundo está a tornar-se cada vez mais global, por isso é natural que as empresas tenham clientes, fornecedores e colaboradores de raças ou nacionalidades diferentes. Segundo Fleury (2000) há muitos aspetos a serem considerados quando o assunto é a diversidade de género, raça, origem, etnia, língua, religião, idade, experiência de vida, grau de instrução, estado civil, deficiência física, e muitos outros onde se destacam grupos diferentes de pessoas. Pode dizer-se que a maior parte das pessoas considera que a diversidade no trabalho é sobre o aumento do recrutamento a nível racial, nacional, sexo, etc., mas não só. A diversidade são todas as formas que distinguem as pessoas diferentes entre si, não apenas o género, a raça ou o tipo de deficiência (e.g. Fleury, 2000). As empresas precisam de adotar estratégias para fazer negócios, tendo em conta as necessidades das diferentes culturas, uma vez que, a diversidade cultural nas organizações é, nos dias de hoje, importante, pois aumenta a globalização dos negócios das empresas. Existe sempre a necessidade de assegurar que todos os colaboradores sejam tratados de igual forma, com dignidade e respeito, e que não sejam dadas vantagens injustas sobre os outros.

A diversidade pode ser positiva para os negócios, como por exemplo, refletindo-se em dar um melhor atendimento ao cliente, no crescimento dos negócios, os “talentos” possibilitam trazer algo de novo para a empresa (como a sua criatividade, flexibilidade, bem como a capacidade de se ajustarem rapidamente às mudanças do mercado). No entanto, também podem apresentar algumas desvantagens para uma organização, contudo as vantagens são mais que muitas. Estes autores consideram que a maior diversidade aumenta a eficácia organizacional, logo a produtividade aumenta, gerando um aumento do lucro. Os líderes que olham para a diversidade concentram-se na igualdade de oportunidades e no tratamento justo no

---

---

recrutamento. Assim sendo, a gestão da diversidade eficaz evita a empresa de discriminar contra as mulheres e os membros do grupo minoritário (Dixon et al., 2012).

Existem vários tipos de discriminação, não apenas a discriminação por gênero. A discriminação de pessoas com deficiência refere que, normalmente os colegas, que não têm qualquer tipo de deficiência, não são tão produtivos e competentes. Duff et al. (2007) argumentam que as pessoas com deficiência ganham cerca de um quarto menos daqueles que não o são, existindo falta de oportunidades em promoverem estas pessoas. Existe uma preocupação excessiva pela aparência e os tipos de deficiência não são bem vistos por muitas empresas, sendo que estas pessoas não se encaixam bem nas normas estabelecidas pelas empresas (Daly e Schuler, 1998). O autor Lusa (2016) argumenta que ainda são os homens de raça branca que continuam a dominar os melhores empregos e as melhores funções. As pessoas de raça branca são desproporcionalmente representados nos melhores empregos, com maiores rendimentos e em trabalhos que exigem uma maior formação e autoridade. O mesmo autor indica que os homens de raça branca têm um maior acesso a trabalhos mais favoráveis.

O favoritismo e a discriminação variam de pessoa para pessoa. As pessoas que ajudam os outros têm uma propensão a serem mais positivos e bem-sucedidos e fazem com que as pessoas se sintam bem consigo mesmas. Por outro lado, aqueles que discriminam os outros, raramente se sentem bem consigo mesmas (Tetlock Mitchell (2009)). Aqueles que sentem que os seus privilégios estão a ser ameaçados, tendem a reagir mais negativamente para com os outros, com o intuito de se protegerem. Os grupos dominantes criam muitas vezes desigualdades, enquanto os outros grupos “lutam” entre si, em vez de se unirem contra os grupos ditos privilegiados.

## **1.2. O papel do líder na gestão da diversidade**

As ações dos líderes organizacionais são importantes na gestão de uma empresa e consequentemente nas emoções causadas no colaborador. Os líderes organizacionais têm uma grande influência sobre as experiências organizacionais afetivas dos seus colaboradores e, consequentemente proporcionam um bem-estar nos mesmos

---

(Kaplan et al. 2014). A gestão do líder é descrita como processos e comportamentos que auxiliam os colaboradores, na realização dos objetivos organizacionais. Os objetivos do líder têm um impacto direto e positivo na cultura organizacional. Um gestor que tenha uma formação mais elevada terá mais conhecimentos para adaptar a estrutura organizacional da empresa ao seu próprio ambiente.

Miladi (2014) considera que a cultura organizacional das PME é confundida com a cultura do seu líder. Um líder que tem um capital humano forte encontra pouca dificuldade em conseguir um emprego no mercado de trabalho. A experiência do líder tem um impacto direto e positivo na cultura organizacional. Enfatiza ainda que os líderes que se formam em *business schools* têm um comportamento mais ativo e competências mais elevadas do que outros. Quanto mais o líder tiver experiência, mais provavelmente muda o comportamento dos colaboradores, bem como a estrutura e o sistema da empresa, melhorando o desempenho da organização.

A importância do líder que age de uma forma correta tem como retorno os bons resultados (Kaplan et al. 2014). O trabalho dele não é só resolver problemas interpessoais, mas também facilitar o desenvolvimento das capacidades que permitam aos seus colaboradores resolver tais problemas. Os líderes podem diminuir as incertezas e, por sua vez, diminuir a ansiedade resultante das tarefas do trabalho. Se os mesmos mantiverem uma comunicação mais aberta, permitem aumentar a eficácia dos colaboradores. Se por outro lado, for um líder que provoque emoções negativas, como a frustração ou a raiva, os funcionários não desempenham convenientemente as suas funções. Se um líder for incapaz de gerir as suas emoções, pode achar que é difícil de gerir os outros. Um líder pode ter as habilidades necessárias para gerir interações entre colegas mas tem de ser capaz de conter a sua própria raiva ou ansiedade. Kaplan et al. (2014) refere que a inteligência emocional tem sido uma característica útil na liderança das pessoas, gerindo melhor as emoções. Os líderes tanto podem ser bons como podem prejudicar a capacidade dos colaboradores em lidar com situações no local de trabalho. É da função dos líderes incentivar os colaboradores, não só aqueles que possam estar emocionalmente exaustos, mas também fixar metas específicas para todos os colaboradores. O comportamento do líder varia e pode fortalecer a relação entre o mesmo e o seu

---

---

colaborador, melhorando o relacionamento, a confiança e a satisfação dos mesmos. Os líderes podem elogiar e reconhecer os seus funcionários, através de meios como o uso de humor e histórias (Priest e Swain, 2002).

As mulheres que começam em empresas só de mulheres enfrentam menos obstáculos no mercado de trabalho do que as mulheres em empresas lideradas por homens. As mulheres são significativamente mais propensas a mudar para uma empresa onde é liderada por uma mulher. As mulheres em cargos de liderança preferem cultivar culturas corporativas mais inclusivas. As mulheres em cargos de liderança diminuem a diferença de remuneração entre os homens e as mulheres dentro das suas empresas. Assim, a mudança de liderança poderia ser um mecanismo para mudar a cultura da empresa numa direção mais amigável para as trabalhadoras (ou outros trabalhadores afetados pela discriminação no mercado de trabalho).

### **1.3. Desigualdades de género**

A globalização é um conceito importante pois permite dar um incentivo às empresas para que estas criem novas oportunidades de emprego para as mulheres. Seguino (2000) mostra que a globalização aumenta a mobilidade dos indivíduos no mercado de trabalho. Pode dizer-se que a globalização aumenta a competitividade, reduzindo como consequência a discriminação de género no trabalho. Com o aumento da concorrência no mercado, as empresas que não discriminam expandem-se mais, enquanto as empresas mais seletivas não se devem expandir tanto, acabando mesmo por não sobreviver a longo prazo (Becker, 1971)). A globalização também pode afetar a desigualdade de género, aumentando a concorrência regional e o custo da discriminação de género no emprego.

Nos últimos vinte anos constatou-se um aumento no número de artigos que estudam e debatem o papel das mulheres na gestão (Melero, 2011). Por um lado, a teoria feminista liberal afirma que homens e mulheres são iguais, mas que as mulheres trabalham em desvantagem devido ao acesso ao poder e porque a cultura predominante favorece os estereótipos masculinos (Alonso-Almeida, 2013). As feministas radicais consideram que a esfera empresarial é dominada pelos homens por meio da ocupação de cargos, criando barreiras às mulheres para essas posições

---

---

(Fagenson, 1990). Fatores comuns em todas estas teorias são as desvantagens que as mulheres sofrem devido à sua condição, de ser mulher. Assim, as teorias feministas realçam que as mulheres enfrentam barreiras financeiras e sociais quando estão à frente de uma empresa.

Diversos estudos mostram que as mulheres apresentam um desempenho inferior ao dos homens. No entanto, isso não se verifica no nosso país pois, Portugal passou a ser um dos países europeus com maior número de mulheres ativas e a trabalhar a tempo inteiro (Ferreira e Lopes, 2010). As mulheres portuguesas apresentam qualificações escolares mais elevadas do que os homens. Estão em maioria nos níveis mais elevados do sistema de ensino, abandonam menos a escolaridade e têm maior sucesso escolar (CIG, 2011). A desigualdade de género refere o facto das mulheres e dos homens não terem as mesmas oportunidades na vida, no que toca ao nível da educação, saúde, trabalho, família, entre outros (Monteiro, 2005). Muitas vezes é preciso escolher e mais facilmente a mulher abdica da sua participação profissional para benefício da família do que o homem. Assim começa a discriminação feminina, em contexto profissional, existindo, por vezes, a exclusão das mulheres de lugares de direção e supervisão, sendo pequena a percentagem de mulheres nesses lugares. Um exemplo prático disso encontra-se num artigo do Diário de Notícias, publicado a 08/07/2017, divulgando que existe um metro nos EUA, com escadas diferentes, onde as escadas rolantes são para os homens e as escadas para as mulheres. Trata-se de uma metáfora, onde o “caminho para o topo não é o mesmo para homens e mulheres”, ou seja, representa a maneira como os homens acabam por ser beneficiados, chegando à liderança mais depressa e com menos esforço do que as mulheres. Esta obra transmite que as mulheres não só são mal pagas, como também se têm de esforçar mais para deixarem a sua marca.

De acordo com os dados do Fórum Económico Mundial, concluiu-se que a igualdade de género, em termos económicos, só deverá ser atingida daqui a 170 anos (Lusa, 2016). Portugal aparece em 31º lugar, entre 114 países, onde as piores regiões são o Médio Oriente e o Norte de África e as melhores a Islândia e Finlândia. Em Portugal, existem iniciativas que pretendem diminuir as diferenças, como o caso do setor do calçado, que assinou um acordo pagarem salários iguais. Cerca de 60 % dos 40 mil

---

---

trabalhadores são mulheres, assegurando que fazendo as mesmas tarefas são pagas de igual modo. A única exceção são os iniciantes que ganham o salário mínimo, uma vez que, ainda estão a aprender. Este setor tem vindo a crescer, 60 % mais, principalmente graças ao crescimento do volume de exportações.

Santos (2010) descreve as abordagens explicativas das desigualdades de género nas organizações:

1. Na primeira abordagem, as mulheres foram educadas para terem traços de personalidade, comportamentos e atitudes que não coincidem com as exigências impostas e, assim as impedem de progredir na carreira;
2. O segundo tipo de abordagem defende que são as características da situação, não residindo nas motivações intrínsecas. Uma vez que, as organizações estão localizadas em sociedades com valores culturais, ideologias e práticas diferentes, é de esperar que estes aspetos afetem as estruturas e os processos organizacionais (Fagenson, 1990).

#### → Financiamento

A escassa acessibilidade ao financiamento externo é um dos maiores obstáculos ao crescimento em todos os tipos de empresas, mas particularmente em empresas dominadas por mulheres. Vários estudos indicam que empresas dirigidas por mulheres começam com menos capital do que as empresas dirigidas por homens (Alonso-Almeida, 2013).

Como sustentam as teorias feministas, as mulheres começam as suas empresas com menos recursos financeiros do que os homens. Algumas razões para isto acontecer, podem ser:

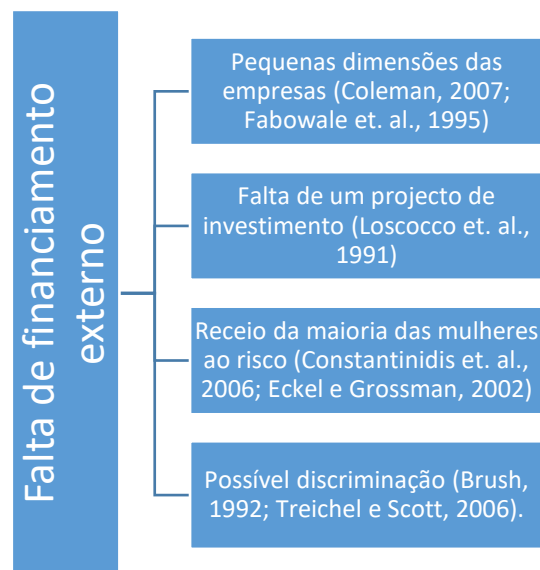


Figura 2. Dificuldades

Como consequência, as mulheres têm acesso mais limitado ao crédito onde são cobradas taxas de juros mais elevadas do que aos homens. Por outro lado, também descobriram que os homens são capazes de obter um financiamento externo mais generoso do que as mulheres e que, como resultado, as suas empresas crescem mais rapidamente.

#### → Receitas

O crescimento do mercado permitiu às mulheres aumentar a sua visibilidade em posições intermédias de gestão. As empresas devem aproveitar as diferentes habilidades dos homens e das mulheres, uma vez que essas diferenças podem contribuir para melhorar o desempenho da empresa (Marco, 2012). Enquanto os homens se focam na concorrência externa, nas metas financeiras e no crescimento da empresa, as mulheres concentram-se nas características extrínsecas ao trabalho, como fazer bem as coisas e nas relações interpessoais. As diferenças de género em relação às condições e aos objetivos dos negócios podem resultar num desempenho inferior ao das mulheres quando as medidas de desempenho se relacionam com o tamanho da empresa, como vendas totais, ativos ou lucros. Quando o sucesso da empresa é medido pela dimensão da empresa (como volume de vendas ou número

---

de funcionários) e lucratividade, as mulheres que estão à frente das empresas, normalmente têm rendimentos inferiores relativamente aos homens.

Em relação ao efeito do género no crescimento da empresa existem resultados mistos. Uns resultados mostram que as empresas de mulheres têm desempenho inferior em termos de receita e relativamente ao número de empregados (Marco, 2012). Outros não observam diferenças de género e outros afirmam novamente que as empresas lideradas por mulheres superam as de homens (Kaplan, 2014). Watson (2002) analisa que as empresas femininas superam as empresas dirigidas por homens, apesar do capital inicial menor. A partir daqui percebe-se que, as empresas de mulheres crescem mais do que os homens, mesmo não tendo financiamento externo. Por outro lado, alguns autores como Marco (2012) refere que as empresas dirigidas por mulheres tendem a crescer mais lentamente do que as empresas geridas por homens.

#### **1.4. Desigualdades salariais**

A globalização pode ter também um papel importante na diminuição das disparidades salariais. Segundo Rasekhi e Hosseinmardi (2012), a globalização contribui para a diminuição da discriminação, pois o aumento dos fluxos comerciais fazem aumentar a competitividade entre as empresas, tornando assim difícil a estas sobreviverem, a longo prazo. No entanto, isto nem sempre acontece, e a globalização pode levar a uma acentuação das desigualdades. Segundo o modelo de Heckscher-Ohlin (HO), a globalização leva a um aumento da remuneração real do fator relativamente abundante diminuindo a remuneração real do fator relativamente escasso. Isto significa que, havendo globalização, os fatores abundantes conseguem ser mais rentáveis, visto que existe um maior mercado para essas pessoas. O número de mulheres que, hoje em dia, faz parte do mercado trabalho não tem precedentes. Contudo, as mulheres continuam a ser alvo de várias formas de desigualdades, nomeadamente a nível salarial. A desigualdade salarial tem consequências diretas não só no montante das reformas recebidas, mas também ao nível da proteção social (Nunes et al., 2008), sendo esta discriminação tendo origem em situações de exclusão social. As mulheres têm desempenhado um papel cada vez mais relevante

---

---

no crescimento da população economicamente ativa, embora ainda ocupem funções inferiores às dos homens (Fleury, 2000). Apesar da crescente participação da mulher no mercado de trabalho estas ainda são vítimas de discriminação.

As mulheres em cargos de liderança melhoram as perspectivas do mercado de trabalho das mulheres empregadas. As mulheres no poder melhoram os resultados de outras mulheres nas empresas. Estas reduzem a discriminação salarial sendo que o efeito das lideranças femininas na redução da diferença salarial entre os trabalhadores é mais forte nas indústrias menos competitivas, que enfrentam menos pressão do mercado para restringir as práticas de compensação abaixo do ideal. O impacto da liderança feminina na contratação das mulheres, em toda a organização, é controlar cuidadosamente as “diferenças endógenas” nas escolhas de trabalho por género (Matsa e Miller, 2011b). Uma questão-chave nesta literatura é distinguir se os homens e as mulheres são pagos de forma diferente devido a diferenças de qualificação (Mincer e Polachek, 1974) ou a diferenças no tratamento do mercado de trabalho, como a discriminação. A liderança feminina e as decisões das empresas concentram-se principalmente nas mulheres que atuam em conselhos de administração.

Diferentes empresas, mesmo quando trabalham no mesmo negócio, podem ter diferentes conjuntos de valores compartilhados. Tal como os gestores que desempenham um papel importante nas políticas financeiras das empresas (Tetlock Mitchell, 2009) podendo exercer influência sobre a cultura do local de trabalho, como práticas de determinação dos salários. As disparidades salariais entre homens e mulheres refletem a discriminação e as desigualdades no mercado de trabalho que, na prática, afetam principalmente as mulheres. Sabe-se também que as mulheres ocupam mais o seu tempo no trabalho doméstico e familiar do que os homens, estando mesmo sobrecarregadas e com mais dificuldades de conciliar ambas as coisas. Os resultados de vários estudos empíricos demonstram que existe uma relação positiva entre a globalização e o emprego feminino. Ou seja, o impacto da globalização na desigualdade salarial entre homens e mulheres pode ser positivo (Rasekhi e Hosseinmard, 2012) ou negativo (Oostendorp, 2004). Dizem que “é de pequenino que se torce o pepino”, o que se aplica perfeitamente à desigualdade salarial de género. No Reino Unido, conclui que, em média, os rapazes recebem mais

---

---

12,7% de semana do que as raparigas, da mesma idade. Logo a desigualdade salarial começa definitivamente na infância. Já em adultos, estas divisões entre homens e mulheres resultam em melhores salários e em melhores perspetivas de emprego e de carreira para os homens (Paes, 2016). Tanto os colaboradores como as colaboradoras deviam perceber qual é o comportamento mais “adequado” para uma mulher ou para um homem em cada organização. Tais preocupações levam à escolha do trabalho, do vestuário e da linguagem compatíveis com a categoria sexual a que se pertence.

Chen et al., (2013) argumentam que uma diferença salarial entre géneros pode justificar-se pela produtividade entre os trabalhadores femininos e masculinos. Assim nas empresas que discriminam, acabam por dar um salário inferior às mulheres do que aos homens, por considerarem que são mais produtivos. A literatura indica que existem disparidades de género nos salários. De acordo com os mesmos autores mulheres recebem salários 22% mais baixos do que o dos homens. As mulheres ocupam apenas 6% dos cargos executivos (de CEO) dos EUA (Matsa e Miller, 2011b). As empresas com um maior número de mulheres em cargos de liderança oferecem salários mais semelhantes aos seus colaboradores, não existindo muita diferença entre os homens e as mulheres. Em 2015, a média da disparidade salarial, é 17,8%, o dobro de 2007 (8,5%), segundo dados do Eurostat. As empresas do setor empresarial do Estado irão promover de 3 em 3 anos, a elaboração dum relatório, a divulgar internamente, sobre as remunerações pagas às mulheres e os homens.

Portugal é um dos países onde o gap salarial entre as mulheres e os homens tem aumentado, passando de 8,4% em 2006, para 14,9% em 2014 e 17,8% em 2015. As mulheres ganham menos 17,8% que os homens, em Portugal, segundo dados da *Eurostat* do ano de 2015. O Governo Português tem vindo a que homens e as mulheres obtenham a igualdade salarial. A presidente da CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego), Joana Rabaça Gíria, diz que é importante ter em mente a discriminação indireta. É importante ter em consideração a discriminação indireta, uma vez que, as queixas recebidas na CITE mostram que um sistema de avaliação baseado no mérito pode penalizar as mulheres, por causa de serem mães ou da família. A CITE tem como objetivo sensibilizar o público, para a necessidade dos

---

---

homens e das mulheres terem o direito de conciliarem a vida profissional com a familiar e privada. No entanto, de acordo com esta Comissão, os salários das mulheres são inferiores em 16,7% aos dos homens, correspondente a menos de 61 dias de trabalho remunerado.

As grandes empresas (+250) são apenas 0,3% do tecido empresarial português, mais propriamente 1013, conforme dados do INE. De 2007 a 2015, Portugal constatou que as desigualdades duplicaram. De acordo com dados do INE, as mulheres ganham 21 % menos do que os homens, sendo que elas trabalham muito mais a tempo parcial, estão mais longe das posições de liderança e desempenham funções em que as remunerações são mais baixas. A partir dos dados do INE pode-se concluir que o sexo feminino ganha menos 4,5€ a menos do que os de sexo masculino. A desigualdade salarial entre mulheres e homens, em Portugal, situa-se nos 18%, o que significa que para ganharem o mesmo, teriam de trabalhar mais 65 dias (Ferreira e Lopes, 2010). Contudo, a diferença salarial é mais acentuada quando se considera o ganho médio mensal, neste caso os ganhos das mulheres representam em média 79,1% da dos homens, ou seja, os ganhos dos homens são muito maiores dos das mulheres (CIG, 2011). A percentagem de mulheres que participam em cargos de direção e chefia perfaz apenas 31,4% (CIG, 2010).

Já no que diz respeito à taxa de emprego reportavam uma taxa de 60,4% para o sexo feminino com idades entre os 15 e 64 anos. Segundo dados da CIG (2011), os níveis mais elevados centram-se no grupo etário dos 25 aos 34 anos atingindo os 88,8% de mulheres inseridas no mercado de trabalho. Isto significa, que as mulheres que estão em fases do seu ciclo de vida, de grande exigência familiar (com filhos pequenos, por exemplo) se encontram fortemente inseridas no mercado de trabalho a tempo inteiro. Os colaboradores que trabalham no estado ganham significativamente salários mais baixos. As mulheres ganham cerca de 29,7% menos do que os homens. Ter uma líder feminina reduz a diferença de género nas empresas. O Governo alemão aprovou uma lei que tem em vista aplicar salários iguais para o trabalho igual, diminuindo então a diferença entre os homens e as mulheres, graças à transparência e da informação. Na Alemanha, as empresas com mais de 500 empresas devem reportar em relatórios de gestão, as medidas de anti desigualdade salarial, que estão

---

---

e as que poderão a vir ser tomadas. Os países escandinavos lideram o ranking europeu, mais particularmente, a Suécia, estando em primeiro lugar, seguido pela Noruega. Com a experiência e o passar dos anos, apercebe-se que existem vantagens no recrutamento feminino, para valorizar a sua imagem, podendo também trazer soluções diferentes.

De acordo com um artigo do Diário de Notícias, de Fevereiro de 2016, indica que a diferença salarial entre géneros pode contribuir para a depressão e a ansiedade nas mulheres. As mulheres com salários menores aos dos homens tinham 2,5 vezes mais probabilidade de sofrer de depressão. Já as que tinham níveis salariais semelhantes, não apresentavam sinais de depressão diferentes dos homens.

### **1.5. Como combater a discriminação?**

A economia global está em crescimento, isto significa que as empresas de países emergentes (como por exemplo, China, Brasil) têm vindo a tornar-se cada vez mais competitivas. Tetlock e Mitchell (2009) consideram que ter vantagem competitiva dá à organização uma vantagem sobre os seus concorrentes e uma capacidade de gerar maior valor para a empresa e os seus acionistas. A vantagem competitiva é um conceito importante para a estratégia da empresa e vários fatores influenciam a vantagem competitiva de uma empresa.

Um dos objetivos que deveriam ser dos mais importantes dentro de uma empresa é o de combater o preconceito, aumentando as oportunidades das mulheres de trabalho e as suas capacidades para funções mais especializadas. O local de trabalho é um ponto estratégico para eliminar a discriminação na sociedade, uma vez que, coexistem no mesmo espaço trabalhadores de diferentes raças, sexos e idades e são todos tratados por igual. Isso ajuda a criar um sentido de objetivo comum e elimina estereótipos e preconceitos da discriminação. O combate à discriminação no local de trabalho pode ainda ajudar a reduzir as desvantagens, tais como os baixos níveis de educação decorrentes da discriminação.

São indispensáveis leis que proíbam a discriminação e promovam a igualdade. É necessário um aparelho judicial eficaz, ações positivas, uma educação imparcial,

---

---

formação e serviços de emprego bem como dados para monitorizar os progressos. Não basta produzir boas leis, é fundamental garantir que as mesmas sejam corretamente aplicadas. Devem ser removidas todas as barreiras, formais e informais, à igualdade. As medidas para promover a igualdade devem tomar em consideração a diversidade de culturas, língua, etc. Em Portugal, apresentaram-se um conjunto de medidas para eliminar as desigualdades salariais entre os homens e as mulheres, tais como, a divulgação do nome das Médias e Grandes empresas que não cumpram a lei e a aplicação de sanções ou coimas, uma vez que a coima, pode ir até 5000€, conforme a dimensão da empresa. Esta lei obriga as empresas a apresentarem estatísticas sobre as disparidades salariais entre géneros. Assim, pode haver um controlo mais apertado, fiscalizando e penalizando quando necessário. Se estas medidas forem aprovadas, o nosso país junta-se à Alemanha e Islândia, no “combate” das desigualdades salariais entre sexos.

Existem quatro eixos para vencer a disparidade salarial:

1. Criação de “Mecanismos de análise da transparência salarial” (Desigualdade salarial entre sexos e por empresas).
2. “Medidas específicas”: o empregador fica obrigado a demonstrar, em caso de queixa, que critérios usou para definir os salários. Se não conseguir demonstrar, prova-se que existe discriminação em relação ao sexo.
3. A aplicação de multas poderia não ser o caminho escolhido por poder afastar as mulheres da contratação.

As entidades da ACT e da CITE promovem “medidas de prevenção da disparidade” e da “promoção do diálogo social”.

Existem também ferramentas que medem a desigualdade salarial de género dentro das empresas, uma delas é uma calculadora DSG (Tomás, 2017).

Esta ferramenta *online* foi criada pela CITE e é como se fosse um sistema de autoavaliação sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres. O “sexo” funciona como uma variável independente, uma vez que, todas as outras variáveis se relacionam diretamente com ela. Assim, as entidades empregadoras obtêm um

---

---

conjunto de informação estatística sobre a variação da remuneração de base e ganho salarial entre homens e mulheres, em todas as variáveis. Em suma, os empregadores privados devem rever frequentemente as estruturas de pagamento, o que deve funcionar como um mecanismo para pôr fim à disparidade salarial.

---

## Capítulo II - Legislação

Nos finais dos anos de 1970, assinalou-se a intervenção em erradicar as desigualdades que desde sempre existiram nas posições ocupadas por mulheres e homens no mercado de trabalho. A seguir ao 25 de Abril, lançaram-se políticas de combate à discriminação social, económica, cultural e política das mulheres. Passaram mais de 30 anos desde a entrada em vigor da “Lei da Igualdade” fundadora da CITE.

Entende-se como discriminação no emprego conceder às pessoas um tratamento diferente e menos favorável. Essas características discriminatórias incluem a raça, a cor, o sexo, a religião, a opinião política, a nacionalidade e a origem social. A discriminação no trabalho é uma violação dos direitos humanos que acarreta um desperdício de talentos humanos com efeitos prejudiciais sobre a produtividade e o crescimento económico. A discriminação gera desigualdade socioeconómicas. Por outro lado, também existe tratamento diferente que é não discriminatório. O tratamento diferenciado e os prémios baseados em diferentes níveis de produtividade não são discriminatórios. O tratamento diferente é baseado no mérito individual, tal como talento, conhecimento e competência, que não é discriminatório. Também não é discriminatório garantir que um trabalhador com deficiência tenha acesso adequado ou assegurar que uma colaboradora grávida não seja exposta a perigos no local de trabalho. As desigualdades baseadas no sexo persistem e as mulheres continuam a ser o maior grupo afetado pela discriminação. Portugal passou então a ter uma “Lei da Igualdade”, e esse princípio da igualdade de tratamento entre os homens e as mulheres, diz respeito às mesmas oportunidades de emprego, ao direito à formação, a promoções e a condições de trabalho.

O mundo tem vindo a sofrer alguns progressos ao longo dos anos e para melhor. Exemplo disso é a criação do princípio da igualdade (artigo 13º da CRP de 1976) que diz que é um princípio fundamental que diz o seguinte:

“Artigo 13.º Princípio da igualdade:

- 1- Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
  - 2- Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo,
-

---

raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual. “

O artigo 53 da CRP, Segurança no emprego, indica que é garantida aos trabalhadores a segurança devida no emprego, na qual estão protegidos contra despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos. Ainda temos o artigo 58 (Direito ao trabalho) em que indica que toda a gente tem direito a trabalhar e que não lhe seja limitado esse acesso. Ao longo dos anos, existiram mudanças na legislação portuguesa, acerca da igualdade:

- Oportunidades e tratamento iguais para mulheres e homens no mercado de trabalho (1991);
- Igualdade de género na educação (1995);
- Igualdade de direitos entre homens e mulheres (1994).

A igualdade entre homens e mulheres é um princípio adotado no quadro da União Europeia que se encontra nas principais preocupações públicas há alguns anos. Nota-se que Portugal é o país que tem maior taxa de atividade feminina quanto há formação do ensino superior.

Uns anos mais tarde, em 2007, assinou-se o Tratado de Lisboa, assinado pelos Estados-membros da União Europeia (UE) a 13 de Dezembro, que confirma o princípio da igualdade democrática, em que todos os cidadãos são iguais perante as instituições. Este tratado reforça o princípio da igualdade entre mulheres e homens, onde o artigo 8.º do presente Tratado, promove a integração da perspectiva de género em todas as políticas da União Europeia.

A Comissão do Estatuto das Mulheres das Nações Unidas (CSW) em Portugal vai ao encontro de outras organizações especializadas no trabalho em prol da igualdade de género, o que proporciona a partilha de boas práticas e informações nacionais. Outras mudanças significativas aconteceram em julho de 2010, a Assembleia Geral da ONU criou a ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Género e o aumento do poder das Mulheres.

---

## Capítulo III - Problemática do estudo

### 3.1. Formulação do problema e definição de objetivos

O foco principal desta investigação é evidenciar a discriminação sofrida das mulheres no seu local de trabalho. Para este estudo empírico, elaborou-se um estudo quantitativo, à base da realização de questionários entregues presencialmente e via *e-mail* a entidades empregadoras, na sua maioria, da região de Viseu.

Assim, o presente trabalho situa-se no âmbito da apreciação da competitividade das empresas na presença da discriminação por género permitindo colocar as seguintes questões de investigação:

- Qual a apreciação que os colaboradores fazem da competitividade das empresas na presença da discriminação por género?
- Qual a apreciação que os chefes fazem da competitividade das empresas na presença da discriminação por género?
- Existem diferenças estatisticamente significativas na opinião dos chefes e dos colaboradores face à discriminação ou género?
- Será que a idade e o género dos chefes e dos colaboradores são fatores influenciadores da opinião face à discriminação por género?

Pretende-se contribuir para a compreensão da gestão das empresas, analisando o financiamento corporativo sob uma perspetiva de género, fornecendo informações sobre o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo e esclarecendo o baixo desempenho relacionado ao género. Assim, partindo destes pressupostos e das questões de investigação formuladas definiu-se os seguintes objetivos:

- Averiguar qual a apreciação que os chefes e os colaboradores fazem da competitividade das empresas na presença da discriminação por género.
  - Identificar as diferenças de opinião dos chefes e dos colaboradores face à discriminação ou género.
  - Averiguar se a idade e o género dos chefes e dos colaboradores são fatores influenciadores da opinião face à discriminação por género.
-

---

De forma a cumprir as exigências desta investigação pretende-se efetivar e operacionalizar procedimentos metodológicos e estatísticos para atingir estes objetivos.

---

## **Capítulo IV - Metodologia**

A escolha da metodologia é um ato decisivo para a obtenção de respostas adequadas às nossas preocupações, formulações, questões de investigação e objetivos, na medida em que é a partir desta que se definem as linhas de orientação, os métodos e os procedimentos a considerar na nossa investigação (Sampieri et al., 1997).

### **4.1. Tipo de estudo**

Esta investigação teve por base uma metodologia científica que permitiu a captação e a análise dos dados de forma a garantir que os resultados e as conclusões possam contribuir para algumas melhorias nesta matéria. Assim, optou-se por um estudo descritivo e exploratório visando descrever os fenómenos pesquisados e classificar o objeto de estudo. No que diz respeito à dimensão temporal, considera-se transversal, porque a recolha dos dados ocorrerá apenas num determinado momento durante o ano de 2017 (Fortin, 2003). Por questões de conveniência, optou-se por se aplicar o instrumento em empresas do distrito de Viseu, principalmente, sendo para o efeito uma amostra não probabilística.

### **4.2. Instrumento de recolha de dados**

A natureza do problema desta investigação determinou o método de colheita de dados, o questionário. A escolha fez-se em função das variáveis em estudo e da sua operacionalização. Existem constrangimentos que podem ocorrer perante a utilização desta técnica de recolha de dados, nomeadamente a possibilidade de ocorrência de um efeito de atração pela resposta que parece socialmente mais desejável, de um preenchimento incompleto, a falta de garantias de devolução e até mesmo as suscetibilidades dos inquiridos. Por outro lado, os principais motivos que determinaram a escolha do questionário como técnica de recolha de dados foram a recolha de um grande número de dados, e, ainda, uma significativa economia de tempo.

---

A adaptação efetuada, no inquérito por questionário, foi precedida de verificações e correções de forma a garantir a sua aplicabilidade no terreno e a cumprir os objetivos do estudo. Quanto à forma de preenchimento foi o de administração direta.

#### **4.2.1. Estrutura do questionário**

A escolha e elaboração do questionário passaram pela identificação das variáveis dependentes, independentes e moderadoras. No que diz respeito à estrutura do questionário apresentado aos colaboradores considerou-se necessário diferenciar cinco partes (Anexo 1).

**I Parte** – Questões de natureza pessoal e profissional com variáveis pertinentes para caracterizar a amostra dos colaboradores envolvidos: Género, Idade, Habilitações e Tempo de serviço.

**II Parte** – Questões dicotómicas de sim e não sobre procedimentos que as empresas podem adotar face a situações de discriminação por género.

**III Parte** – Questões numa escala tipo *Likert* que varia entre discordo totalmente até concordo totalmente sobre procedimentos que as empresas podem adotar face a situações de discriminação por género.

**IV Parte** – Questões sobre as áreas é que a igualdade de género é importante para as empresas.

**V Parte** – Questões sobre as vantagens da igualdade de género para as empresas.

No que diz respeito à estrutura do questionário apresentado aos chefes considerou-se necessário diferenciar seis partes (Anexo 2).

**I Parte** – Questões que caracterizam a empresa: Dimensão, Número de trabalhadores por género e Cargos desempenhados por género.

**II Parte** – Questões de natureza pessoal e profissional com variáveis pertinentes para caracterizar a amostra dos chefes envolvidos: Género, Idade, Habilitações e Tempo de serviço.

---

**III Parte** – Questões dicotómicas de sim e não sobre procedimentos que as empresas podem adotar face a situações de discriminação por género.

**IV Parte** – Questões numa escala tipo *Likert* que varia entre discordo totalmente até concordo totalmente sobre procedimentos que as empresas podem adotar face a situações de discriminação por género.

**V Parte** – Questões sobre as vantagens da igualdade de género para as empresas.

**VI Parte** – Questões sobre as medidas que combateriam a discriminação nas organizações.

#### **4.2.2. Validação do questionário**

Com o objetivo de identificar a opinião dos chefes e dos colaboradores sobre procedimentos que as empresas podem adotar face a situações de discriminação por género, desenvolveu-se um questionário validado e pré-testado por peritagem (Fortin, 2003). O parecer foi no sentido de avaliar se o conteúdo dos itens está em conformidade com os sujeitos da amostra e se existe entendimento semântico para que a recolha da informação forneça dados, para se atingir os objetivos definidos para este trabalho.

#### **4.3. População e amostra**

Na impossibilidade de estudar toda a população, e atendendo às características da presente investigação, selecionou-se uma amostra, por conveniência, relativamente à proximidade geográfica deste estudo, a qual inclui 34 colaboradores e 34 chefes de ambos os sexos, que trabalham maioritariamente em empresas do distrito de Viseu, que colaboraram de forma voluntária.

##### **4.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra dos colaboradores**

A amostra dos colaboradores será caracterizada em função das variáveis de carácter pessoal e profissional. No que diz respeito ao género (Tabela 1) pode observar-se que 64,7% dos colaboradores são do género masculino e 35,3% são do género feminino. Maioritariamente, nestas empresas, trabalham homens.

Tabela 1. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto ao género

Género	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
	22	64,7	12	<b>35,3</b>	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à idade (Tabela 2) 29,4% dos colaboradores estão abaixo dos 25 anos, 14,6% entre os 25 e os 35 anos, 35,2% entre os 35 e os 45 anos, 14,6% entre os 45 e os 55 anos e 5,8% acima dos 55 anos. A maior percentagem de idades situa-se acima dos 35 anos.

Tabela 2. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto à idade

Idade	< 25 anos		25 – 35 anos		35 – 45 anos		45 – 55 anos		> 55 anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	10	29,4	5	14,6	12	<b>35,2</b>	5	14,6	2	5,8	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Quanto à habilitação profissional (Tabela 3) verifica-se que 11,8% dos colaboradores têm o mestrado, 50,0% têm uma licenciatura, 2,9% o bacharelato e 35,3% outra habilitação. Pode verificar-se que a maior parte dos colaboradores frequentaram o ensino superior.

Tabela 3. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto à habilitação profissional

Habilitação profissional	Doutoramento		Mestrado		Licenciatura		Bacharelato		Outra		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	0	0,0	4	11,8	17	<b>50,0</b>	1	2,9	12	35,3	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Sobre o tempo de serviço (Tabela 4) constata-se que 50,0% dos colaboradores têm menos de 5 anos de serviço, 11,7% entre 5 e 10 anos, 20,6% entre 10 e 15 anos e 17,6% acima de 15 anos de serviço. Metade dos colaboradores tem menos de 5 anos de serviço na empresa.

Tabela 4. Caracterização da amostra dos colaboradores quanto ao tempo de serviço

Tempo de serviço	< 5 anos		5 – 10 anos		10 – 15 anos		> 15 anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	17	<b>50,0</b>	4	11,7	7	20,6	6	17,6	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

---

### 4.3.2. Caracterização sociodemográfica da amostra dos chefes

Na Tabela 5 caracterizaram-se as empresas face à sua dimensão tal que 67,6% são de pequena dimensão, 29,4% de média e 2,9% de grande dimensão.

Tabela 5. Caracterização da amostra quanto à dimensão da empresa

Dimensão	Pequena		Média		Grande		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
	23	<b>67,6</b>	10	29,4	1	2,9	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao número de trabalhadores (Tabela 6), 79,4% das empresas tem número de mulheres proporcional ao dos homens, 11,9% têm mais mulheres, 2,9% só mulheres, 2,9% só homens e 2,9% das empresas têm mais homens.

Tabela 6. Caracterização da amostra quanto ao número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Nº trabalhadores	
	N	%
Nº de mulheres e homens proporcional	27	<b>79,4</b>
Só Mulheres	1	2,9
Só Homens	1	2,9
Mais Mulheres	4	11,6
Mais Homens	1	2,9
Total	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos cargos desempenhados (Tabela 7) por mulheres observa-se que maioritariamente (47,1%) têm um cargo e 35,3% não têm cargos, no caso dos homens 47,1% têm um cargo e 29,4% têm dois cargos. Denota-se que a distribuição dos cargos é atribuída de forma mais acentuada aos homens.

Tabela 7. Caracterização da amostra quanto ao número de cargos desempenhados por mulheres

Nº de cargos	Nº mulheres com cargos		Nº homens com cargos	
	N	%	N	%
0	12	<b>35,3</b>	3	8,8
1	16	<b>47,1</b>	16	<b>47,1</b>
2	4	11,8	10	<b>29,4</b>
4	1	2,9	2	5,9
6	1	2,9	1	5,9
7	0	0,0	1	2,9
30	0	0,0	1	2,9
Total	34	100,0	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Os chefes são maioritariamente homens (73,5%) conforme Tabela 8.

Tabela 8. Caracterização da amostra dos chefes quanto ao género

Género	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
	25	<b>73,5</b>	9	26,5	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Sobre a idade observa-se que (Tabela 9) 41,2% situam-se entre os 35 e os 45 anos, 38,2% entre os 45 e os 55 anos e 20,6% tem mais de 55 anos.

Tabela 9. Caracterização da amostra dos chefes quanto à idade

Idade	35 – 45 anos		45 – 55 anos		Mais de 55 anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
	14	<b>41,2</b>	13	38,2	7	20,6	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na habilitação literária sobressai a licenciatura (47,1%), mestrado (14,7%), bacharelato (5,9%) e outra habilitação (32,4%) conforme Tabela 10.

Tabela 10. Caracterização da amostra dos chefes quanto à habilitação

Habilitação	Mestrado		Licenciatura		Bacharelato		Outra		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	5	14,7	16	<b>47,1</b>	2	5,9	11	32,4	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

---

A distribuição do tempo de serviço é de 35,2% para os chefes entre 15 e 25 anos de serviço, 29,4% entre 5 e 15 anos de serviço, 23,6% mais de 25 anos de serviço e 11,7% até 5 anos (Tabela 11).

Tabela 11. Caracterização da amostra dos chefes quanto ao tempo de serviço

Tempo de serviço	0 – 5 anos		5 – 15 anos		15 – 25 anos		> 25 anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	4	11,7	10	29,4	12	35,2	8	23,6	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Procedimentos

##### 4.4.1. Procedimentos metodológicos

No seguimento deste trabalho procedeu-se a uma análise bibliográfica acerca da atualidade do tema proposto definindo, assim, a pertinência do estudo. A revisão foi estruturada a partir de informações contempladas na literatura e referências oficiais da legislação em vigor. Foi efetuada uma reunião com o orientador a fim de definir as etapas metodológicas do trabalho e troca de e-mails frequentes, nos quais o professor orientador teve sempre disponibilidade e rapidez para os responder.

Como único critério de inclusão para o este estudo definiu-se que tanto os colaboradores como os chefes estariam a desempenhar funções em empresas, maioritariamente, do distrito de Viseu. Optou-se então, pela aplicação de um questionário que nos permite aferir a opinião dos sujeitos envolvidos.

Antes da entrega dos questionários solicitou-se autorização às empresas para que pudesse ser preenchido, garantindo-lhes respeito pessoal e confidencialidade dos elementos de informação recolhidos, antes, durante e após o estudo. Em relação aos inquiridos por questionário, deu-se instruções quanto ao seu preenchimento.

##### 4.4.2. Procedimentos estatísticos

Os dados obtidos foram analisados e interpretados de acordo com as técnicas e estratégias metodológicas adequadas, tendo sido feito efetuado o tratamento

---

estatístico através do programa SPSS 21.0 (Statistic Package for Social Sciences) para Windows.

A análise descritiva foi efetuada de acordo com os procedimentos expressos em Maroco e Bispo (2003) e Pestana e Gageiro (2003). Os resultados, no que diz respeito à caracterização das variáveis, são apresentados em tabelas de distribuição de frequências onde se distribuem os valores da variável estatística em frequências absolutas (n) e relativas (%) e indicam o número de vezes que cada elemento da variável se repete e a proporção com o total.

A análise inferencial foi efetuada de acordo com os procedimentos expressos em Maroco e Bispo (2003) e Pestana e Gageiro (2003). Através destes procedimentos podem analisar-se as possíveis relações entre as variáveis e, como tal, recorre-se a vários testes para confirmar as hipóteses formuladas. As hipóteses são testadas com uma probabilidade de 95%, de onde resulta um nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ). Este nível de significância permite afirmar com uma certeza de 95%, caso se verifique a validade da hipótese em estudo, a existência de uma relação causal entre as variáveis.

Os critérios de decisão para os testes de hipóteses, baseiam-se no estudo das probabilidades, confirmando-se a hipótese se a probabilidade for inferior a 0,05 e rejeitando-se se superior a esse valor. Foi utilizado o teste de Qui-Quadrado ( $X^2$ ) para relacionar o nível de associação das variáveis.

---

## Capítulo V - Apresentação dos resultados

### 5.1. Caracterização da opinião dos colaboradores acerca da discriminação por género

Relativamente à opinião acerca da discriminação por género (Tabela 12) pode observar-se que 55,9% dos colaboradores consideram que a empresa possibilita a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras; 67,6% acham que a empresa concede horários de trabalho flexíveis; 91,2% pensam que a empresa, quando nomeia alguém para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo; 55,9% consideram que a mulher ainda tem dificuldades em subir na carreira; 82,4% que as políticas de incentivo podem facilitar o crescimento das mulheres no mercado de trabalho; 14,7% que existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo; ninguém dos inquiridos presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho e 88,2% consideram que se uma empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/produtos/mercados.

Constata-se um dado contraditório, por um lado a maioria dos colaboradores considera que a empresa, quando nomeia alguém para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo.

Tabela 12. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão II)

Responda às questões seguintes, colocando uma cruz no quadrado correspondente a sim ou não de acordo com cada uma das afirmações que a seguir se apresentam:	N	%
A empresa possibilita a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras?	19	55,9
A empresa concede horários de trabalho flexíveis?	23	67,6
A empresa, quando nomeia alguém para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?	31	<b>91,2</b>
Considera que a mulher ainda tem dificuldades em subir na carreira?	19	55,9
As políticas de incentivo podem facilitar o crescimento das mulheres no mercado de trabalho?	28	82,4
Existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo?	5	14,7
Já presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho?	34	0
Considera que se uma empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/produtos/mercados?	30	88,2

Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre a discriminação por género (Tabela 13), a maioria dos colaboradores têm uma opinião positiva face a algumas situações nomeadamente, 79,4% concordam que a descrição das funções da vaga disponível define os requisitos essenciais para o desempenho da função, independentemente de que género for; 88,2% concordam que o sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas; 73,5% concordam que a avaliação das funções está alinhada com os objetivos de igualdade salarial; 94,1% que a empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências; 82,4% que a empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres.

Globalmente o que os colaboradores mais valorizam é quando a empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências.

Tabela 13. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão III)

Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo		Sem opinião		Concordo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A descrição das funções da vaga disponível define os requisitos essenciais para o desempenho da função, independentemente de que género for:	1	2,9	6	17,6	30	<b>79,4</b>	34	100,0
O sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas:	2	5,9	2	5,9	30	<b>88,2</b>	34	100,0
A avaliação das funções está alinhada com os objetivos de igualdade salarial:	2	5,9	7	20,6	25	<b>73,5</b>	34	100,0
A empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências:	1	2,9	1	2,9	32	<b>94,1</b>	34	100,0
A empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres:	1	2,9	5	14,7	28	<b>82,4</b>	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Pode, ainda, observar-se (Tabela 14) que as áreas em que a igualdade de género é importante para a empresa estão relacionadas com a remuneração (67,6%); tomada de decisão e de liderança (76,5%); oportunidade de formação (41,2%); avaliação de desempenho e gestão da carreira (50%); conciliação da vida profissional, pessoal e familiar (38,2%); rentabilidade e sustentabilidade da empresa (52,9%).

Os colaboradores dão mais valor à tomada de decisão e liderança e às remunerações.

Tabela 14. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão IV)

Para si, em que áreas é a igualdade de género importante para a empresa?	Total	
	N	%
Remunerações	23	<b>67,6</b>
Tomada de decisão e de liderança	26	<b>76,5</b>
Oportunidade de formação	14	41,2
Avaliação de desempenho e gestão da carreira	17	50,0
Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar	13	38,2
Rentabilidade e sustentabilidade da empresa	18	52,9

Fonte: Elaboração própria

Sobre as vantagens que a igualdade de género traz para a empresa (Tabela 15) constata-se que 64,7% consideram que é a captação de talento; 52,9% a oportunidade de desenvolvimento a nível profissional; 38,2% a retenção dos melhores recursos humanos, promovendo o aumento da satisfação e da motivação, pela redução das taxas de absentismo e da retenção de pessoal (turnover); 70,6% a criatividade e a inovação; 50,0% Os órgãos de gestão onde estão ambos os géneros presentes permitem decisões melhores para a melhoria da excelência organizacional; 34,4% porque existe uma correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa; 32,4% o aumento da competitividade da empresa e 64,7% acham que melhora o clima organizacional, que contribui para alcançar os objetivo.

O aspeto mais valorizado pelos colaboradores é a criatividade e inovação.

Tabela 15. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género (Questão V)

Que vantagens traz a igualdade de género para a empresa?	Total	
	N	%
Captação de talento	22	64,7
Oportunidade de desenvolvimento a nível profissional	18	52,9
Retenção dos melhores recursos humanos, promovendo o aumento da satisfação e da motivação, pela redução das taxas de absentismo e da retenção de pessoal (turnover)	13	38,2
Criatividade e a inovação	24	<b>70,6</b>
Órgãos de gestão onde estão ambos os géneros presentes permitem decisões melhores para a melhoria da excelência organizacional	17	50,0
Porque existe uma correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa	11	32,4
Aumento da competitividade da empresa	11	32,4
Melhora o clima organizacional, que contribui para alcançar os objetivos	22	64,7

Fonte: Elaboração própria

---

## 5.2. Caracterização da opinião acerca da discriminação por género em função do género e da idade dos colaboradores

Foi efetuada a análise comparativa entre géneros, através do teste Qui-quadrado ( $X^2$ ) e não se verificaram diferenças significativas em nenhuma das respostas ( $p > 0,050$ ). O facto de ser homem ou mulher não influencia a opinião acerca da discriminação por género nas empresas envolvidas.

No que diz respeito à idade observam-se diferenças significativas na questão III1 e III4 “a descrição das funções da vaga disponível define os requisitos essenciais para o desempenho da função, independentemente de que género for” ( $X^2 = 14,261$ ;  $p = 0,027$ ) e “a empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências” ( $X^2 = 18,328$ ;  $p = 0,005$ ).

Os colaboradores mais novos têm uma opinião mais favorável sobre estes fatores.

Também se identificaram diferenças significativas nas questões IV1 “Remunerações” ( $X^2 = 10,469$ ;  $p = 0,015$ ); IV4 “Avaliação de desempenho e gestão de carreiras” ( $X^2 = 8,400$ ;  $p = 0,038$ ) e V8 “Melhora o clima organizacional, que contribui para alcançar os objetivos” ( $X^2 = 8,019$ ;  $p = 0,046$ ).

Os colaboradores com idades entre os 35 e os 45 anos consideram estes aspetos mais importantes para que haja igualdade de género nas empresas, comparativamente às restantes classes de idade.

---

## Capítulo VI - Apresentação dos resultados da opinião dos chefes acerca da discriminação por género

Neste capítulo far-se-á a apresentação dos resultados sendo que a sua análise passará por duas etapas: descritiva e inferencial.

### 6.1. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género

Relativamente à opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Tabela 16) pode observar-se que a empresa tem um plano para a igualdade (14,7%), que teve acesso a financiamento para tal finalidade (23,5%), que a empresa concede horários de trabalho flexíveis (61,8%), que a empresa convoca reuniões onde são abordados aspetos relacionados com a igualdade entre os homens e as mulheres (2,9%), que existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo (20,6%), que já presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho (5,9%).

Assim, denota-se que os aspetos mais valorizados são o facto de a empresa possibilitar a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras e, ainda, se a empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/produtos/mercados.

Tabela 16. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão III)

Responda às questões seguintes, colocando uma cruz no quadrado correspondente a sim ou não de acordo com cada uma das afirmações que a seguir se apresentam:	N	%
A empresa tem um plano para a igualdade?	5	14,7
Teve acesso a financiamento para tal finalidade?	8	23,5
A empresa possibilita a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras?	25	<b>73,5</b>
A empresa concede horários de trabalho flexíveis?	21	61,8
A empresa convoca reuniões onde são abordados aspetos relacionados com a igualdade entre os homens e as mulheres?	1	2,9
Existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo?	7	20,6
Já presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho?	2	5,9
Considera que se uma empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/produtos/mercados?	33	<b>97,1</b>

Fonte: Elaboração própria

Constata-se, ainda (Tabela 17) que o sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas (85,3%) que a empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências (97,1%) e que a empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres (88,2%).

Tabela 17. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão IV)

Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo		Sem opinião		Concordo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
O sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas:	2	5,9	3	8,8	29	<b>85,3</b>	34	100,0
A empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências:	0	0,0	1	2,9	33	<b>97,1</b>	34	100,0
A empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres:	0	0,0	4	11,8	30	<b>88,2</b>	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Sobre as vantagens que a igualdade de género traz para a empresa (Tabela 18) constata-se que 61,8% referem a captação de talento, 67,6% as oportunidades de desenvolvimento a nível profissional, 55,9% a criatividade e a inovação, 41,2% a correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa e 38,2% o aumento da competitividade da empresa.

Tabela 18. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão V)

Que vantagens traz a igualdade de género para a empresa?	N	%
Captação de talento	21	<b>61,8</b>
Oportunidades de desenvolvimento a nível profissional	23	<b>67,6</b>
Criatividade e a inovação	19	55,9
Correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa	14	41,2
Aumento da competitividade da empresa	13	38,2

Fonte: Elaboração própria

Sobre as medidas que combateriam a discriminação nas organizações (Tabela 19) 76,5% referem a política anti discriminatórias, 73,5% referem a eliminação das

---

barreiras à igualdade, 50% a igualdade de acesso à formação, tecnologia, etc. e 14,7% as palestras que promovam o tema.

Tabela 19. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género (Questão VI)

Que medidas acha que combateriam a discriminação nas organizações?	N	%
Política anti discriminatória	26	<b>76,5</b>
Eliminação das barreiras à igualdade	25	<b>73,5</b>
Igualdade de acesso à formação, tecnologia, etc.	17	50,0
Palestras que promovam o tema	5	14,7
Outras	1	2,9

Fonte: Elaboração própria

---

## 6.2. Caracterização da opinião dos chefes acerca da discriminação por género em função do género e da idade dos chefes

Foi efetuada a análise comparativa entre géneros, através do teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e não se verificaram diferenças significativas em nenhuma das respostas ( $p > 0,050$ ). O facto de ser homem ou mulher não influencia a opinião dos chefes acerca da discriminação por género nas empresas envolvidas.

No que diz respeito à idade também não se observaram diferenças significativas em nenhuma das questões ( $p > 0,050$ ).

O género e a idade dos chefes não influenciam a opinião que têm sobre a discriminação por género nas empresas envolvidas.

---

## Conclusões e Futuras linhas de investigação

O presente trabalho tem como objetivo verificar se existe discriminação significativa no interior das empresas e se esta discriminação influencia a qualidade no trabalho ou a competitividade das empresas. É impossível alcançar igualdade de oportunidades em qualquer sociedade com desigualdades nas nossas mentes. Apesar de as mulheres terem lutado sempre pelas suas causas e agora cada vez mais pelos seus direitos, muitas delas conseguiram desempenhar funções de maior destaque nas empresas, ainda que existam muitas empresas que não as valorizam ainda da melhor forma, não lhes dando as mesmas oportunidades para mostrarem o que valem. E mesmo quando a mulher consegue alcançar o mesmo cargo que o homem, estas recebem salários inferiores, mesmo exercendo as mesmas funções.

A desigualdade de género refere o facto das mulheres e dos homens não terem as mesmas oportunidades na vida, no que toca ao nível da educação, saúde, trabalho, família, entre outros (Monteiro, 2005). Muitas vezes é preciso escolher e mais facilmente a mulher abdica da sua participação profissional para benefício da família do que o homem. Assim começa a discriminação feminina, em contexto profissional, existindo, por vezes, a exclusão das mulheres de lugares de direção e supervisão, sendo pequena a percentagem de mulheres nesses lugares. O que se verificou nas respostas dos questionários, quem representa na sua maioria cargos de direção são homens.

O objetivo principal desta investigação foi tentar evidenciar a discriminação sofrida pelas mulheres no seu local de trabalho. Para isso pediu-se ajuda no preenchimento de questionário aos colaboradores das empresas. Apenas 34 empresas (34 colaboradores e 34 chefes) se mostraram disponíveis em responder a este estudo descritivo e exploratório. Os homens foram aqueles que responderam a mais questionários, sendo que a idade que mais se evidenciou foi entre os 35 e 45 anos. O tempo de serviço destes colaboradores inquiridos, em média, é inferior a 5 anos. Neste estudo constatou-se que os chefes são maioritariamente homens (73,5%).

Constatou-se ao longo deste estudo também que existem várias opiniões díspares em relação a este tema. Monteiro (2005) considera que as mulheres e os homens não

---

---

têm as mesmas oportunidades, no que toca à educação, na família e no trabalho. Os autores referem que existe a necessidade de assegurar que todos os colaboradores sejam tratados de igual forma, com dignidade e respeito, como também ficou demonstrado nas respostas dos colaboradores e dos chefes das empresas entrevistadas. Nesta linha de pensamento, 14,7% destas empresas têm um plano para a igualdade, dos quais 23,5% tiveram financiamento para tal. 97,1% das pessoas que responderam disseram que a empresa onde estavam possibilita aos homens e às mulheres participar em projetos que permitam o desenvolvimento de competências e que por sua vez, nunca assistiram diretamente a algum tipo de discriminação das mulheres, no local de trabalho.

No mercado de trabalho, há uma diferença no salário com base no género. As mulheres recebem salários inferiores aos dos homens, pela execução das mesmas tarefas e tendo as mesmas competências, experiência e formação. Tal como Hosseinmark (2012) refere nos seus estudos. 88,2% dos inquiridos garantiram que existia igualdade salarial e a igualdade entre homens e mulheres. Quem não respondeu com certeza a esta questão era mulher e todos os homens inquiridos responderam que existia igualdade entre ambos os géneros.

As limitações deste estudo foram o facto de haver pouca literacia acerca deste tema, ou seja, não havia uma quantidade de artigos suficientes para extrair uma boa quantidade de informação. Outra limitação que se encontrou foi na obtenção dos questionários. Quando se pediu a colaboração às empresas, apenas algumas responderam via *e-mail* e pessoalmente, poucas se mostraram também interessadas, justificando-se com a falta de tempo para responder.

Em suma, a discriminação das mulheres ainda existe, mas muita das vezes é “camuflada”, não se nota diretamente. A opinião dos colaboradores e dos chefes face à discriminação por género não são estatisticamente diferentes. O facto de ser homem ou mulher não influencia a opinião acerca da discriminação por género nas empresas envolvidas. O género e a idade dos chefes não influenciam a opinião que têm sobre a discriminação por género nas empresas envolvidas. Ambos os colaboradores e os chefes referem que existem vantagens em ter mulheres nas

---

---

empresas, tais como o talento, a criatividade e inovação e, possivelmente o aumento da competitividade das empresas.

---

## Bibliografia

Aboim, S. (2007). Clivagens e continuidades de género face aos valores da vida familiar em Portugal e noutros países europeus. Em K. Wall & L. Amâncio (Eds). Família e Género em Portugal e na Europa (pp.35-91). Lisboa, ICS/Atitudes Sociais dos Portugueses.

Aboim, S. (2010). A vida familiar no masculino: negociando velhas e novas masculinidades. Lisboa: CITE

Acker, J. (1989). Doing comparable worth: gender, class and pay equity. Philadelphia: Temple University Press.

Alonso-Almeida, M. d. M. (2013). "Influence of gender and financing on tourist company growth." Journal of Business Research 66(5): 621-631.

AT (2017). Empresas poderão ser excluídas de contratos públicos caso paguem menos a mulheres. Diário de Notícias.

AT (Governo cria grupo para avaliar desigualdade salarial por género). Governo cria grupo para avaliar desigualdade salarial por género. Diário de Notícias.

B.C.M (2016). Diferenças salariais causam depressão nas mulheres. Diário de Notícias.

Becker, G. S. (1971). The economics of Discrimination (Segunda Ed). University of Chicago Press.

Bernardino, C. (2017). Trabalho igual para salários iguais? Sim, mas só em 1000 empresas. Diário de Notícias.

Bernardino, C. (2017). Igualdade salarial: afinal, o que é que a Alemanha tem? Diário de Notícias.

Bruschini, Cristina. Género e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria I.B. (org). Trabalho e Género: Mudanças, Permanências e Desafios. São Paulo: 34, 2000.

---

---

Carmo, H., e Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação. Guia para a Autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

CB (2017). Indústria do calçado aplica a partir de hoje igualdade salarial entre géneros. Diário de Notícias.

CB (2017). Passageiros de metro obrigados a sentir a desigualdade no mundo do trabalho. Diário de Notícias.

CIG (2010). Igualdade de Género em Portugal 2010. Lisboa: CIG.

CIG (2011). Igualdade de Género em Portugal 2011; Lisboa: Design.

Chen, Z., Ge, Y., Lai, H., & Wan, C. (2013). Globalization and Gender Wage Inequality in China. *World Development*, 44, 256-266

Correia, A. C. (2017). Quotas de Género: Quebrar o “teto de vidro” em Portugal. Diário de Notícias.

Cox, Taylor H.; Blake, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, v.5, n.3, p.45-56, 1991.

DiTomaso, N. (2015). "Racism and discrimination versus advantage and favoritism: Bias for versus bias against." *Research in Organizational Behavior* 35: 57-77.

Duff, A., et al. (2007). "Issues concerning the employment and employability of disabled people in UK accounting firms: An analysis of the views of human resource managers as employment gatekeepers." *The British Accounting Review* 39(1): 15-38.

Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 267-274.

Ferreira, V., & Lopes, M. (2010). A Igualdade de Mulheres e Homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas de Circunstância, Lisboa: CITE.

---

Ferreira, V., & Lopes, M. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas de Circunstância*, Lisboa: CITE.

Fleury, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v-40, n.3, p.18-25, jul./set.2000.

Fortin, M., F. (2003). *O processo de investigação: Da conceção à realização* (3.<sup>a</sup> Ed.). Loures: Lusociência.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O Inquérito. Teoria e Prática*. (2<sup>a</sup> ed.). Oeiras: Celta.

Kaplan, S., et al. (2014). "The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model." *The Leadership Quarterly* 25(3): 563-580.

Kotabe, M. and T. Kothari (2016). "Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries." *Journal of World Business* 51(5): 729-743.

Lusa, A. (26/10/2016). São precisos 170 anos para atingir igualdade de género económica. *Observador*.

Marco, R. (2012). "Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry." *International Journal of Hospitality Management* 31(3): 981-989.

Maroco, J. P; Bispo, R.. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. ed. 1, ISBN: 972-796-198-3. Lisboa: Climepsi.

Miladi, A. I. (2014). "Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture." *International Strategic Management Review* 2(1): 21-30.

Monteiro, R. (2005). *O que dizem as mães: mulheres trabalhadoras e suas experiências*. Coimbra: Quarteto.

Nunes, F., Fernandes, R., Machado, C., Clara, S. S., & Castro, I. De. (2008). *Género e Pobreza: Impacto e Determinantes da Pobreza no Feminino*. Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

---

---

Oostendorp, R. (2004). Globalization and the gender wage gap. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13887>

Paes, M. B. (2016). A desigualdade salarial começa na infância. Diário de Notícias.

Pestana, M., H. e Gageiro, J. N. (2003). Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.

Rasekhi, S., & Hosseinmardi, H. (2012). An Impact of Globalization on Gender Wage Inequality: A case Study of Selected Developing Countries, 4(1), 27-40.

Sampieri et al 1997 Sampieri, H. R.; Fernández C., C. e Baptista L., P. (1997). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. Lisboa.

Tetlock, P. E. and G. Mitchell (2009). "Implicit Bias and Accountability Systems: What Must Organizations Do to Prevent Discrimination?" Research in Organizational Behavior 29: 3-38.

Thomas, David A.; ELY, Robin A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Tomás, A. (01/05/2017). Portugal é um dos países onde o gap salarial entre mulheres e homens tem aumentado. Diário de Notícias.

Tomás, A. (09/02/2017). Há uma calculadora que mede desigualdade salarial de género dentro das empresas. Diário de Notícias.

Torres, A., Coelho, B., Jerónimo, P., & Cabrita, M. (2005). Homens e mulheres entre família e trabalho. Lisboa. (<http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.11.007>)

Weiss, M. and A. M. Newman (2011). "A guide to writing articles in energy science." Applied Energy 88(11): 3941-3948.

---

## **Anexos**

E-mail enviado às empresas:

Exmo.(a) Sr (a),

“O meu nome é Rita Almeida e sou aluna do 2º ano do Mestrado de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade da Beira Interior.

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado, cujo tema é: "Apreciação da competitividade das empresas na presença da discriminação por género", venho por este meio solicitar, se possível, a vossa colaboração para o preenchimento destes questionários, que se encontram em anexo (um mais dirigido aos colaboradores, o outro destinado aos chefes, com vista a ser possível comparar ambos pontos de vista).

Os questionários são totalmente confidenciais e anónimos, destinando-se exclusivamente para fins académicos. O tempo de preenchimento é de apenas 5 minutos.

Agradeço desde já a vossa disponibilidade e aguardarei uma resposta da vossa parte.

Obrigada.

Com os melhores cumprimentos,

Rita Almeida”

---

Questionário aos colaboradores:

## UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

### Mestrado em Gestão

O presente questionário faz parte de um projeto de investigação inserido no âmbito do Mestrado em Gestão e tem como objetivo conhecer a opinião dos colaboradores acerca da discriminação por género, bem como as suas consequências, no que diz respeito à competitividade das empresas.

A sua colaboração é fundamental. Asseguramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais, pelo que agradecemos que responda a todas as questões com sinceridade. Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração.

#### I. Características pessoais e profissionais

1. Género: Masculino  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ Anos

3. Habilitações profissionais:

Doutoramento  Mestrado

Pós-Graduação  Licenciatura

Bacharelato  Outra \_\_\_\_\_

4. Situação profissional \_\_\_\_\_

5. Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ Anos

#### II. Responda às questões seguintes, colocando uma cruz (x) no quadrado correspondente a sim ou não de acordo com cada uma das afirmações que a seguir se apresentam:

1. A empresa possibilita a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras? Sim  Não

2. A empresa concede horários de trabalho flexíveis? Sim  Não

3. A empresa, quando nomeia alguém para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo? Sim  Não

4. Considera que a mulher ainda tem dificuldades em subir na carreira? Sim  Não

---

---

5. Na sua opinião, as políticas de incentivo podem facilitar o crescimento das mulheres no mercado de trabalho? Sim  Não  Exemplo: \_\_\_\_\_

6. Existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo? Sim  Não

7. Já presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho? Sim  Não

8. Considera que se uma empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/ produtos/ mercados? Sim  Não

III. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

1. A descrição das funções da vaga disponível define os requisitos essenciais para o desempenho da função, independentemente de que género for:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

2. O sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

3. A avaliação das funções está alinhada com os objetivos de igualdade salarial:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

4. A empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

5. A empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

IV. Para si, em que áreas é a igualdade de género importante para a empresa?

Remunerações

---

---

**Tomada de decisão e de liderança**

**Oportunidades de formação**

**Avaliação de desempenho e Gestão de Carreiras**

**Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar**

**Rentabilidade e sustentabilidade da empresa**

**V. Que vantagens traz a igualdade de género para a empresa?**

**Captação de talento**

**Oportunidades de desenvolvimento a nível profissional**

**Retenção dos melhores recursos humanos, promovendo o aumento da satisfação e da motivação, pela redução das taxas de absentismo e da retenção de pessoal (turnover)**

**Criatividade e a inovação**

**Órgãos de gestão onde estão ambos os géneros presentes permitem decisões melhores para a melhoria da excelência organizacional**

**Porque existe uma correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa**

**Aumento da competitividade da empresa**

**Melhora o clima organizacional, que contribui para alcançar os objetivos**

**Obrigada pela colaboração!**

---

Questionário aos chefes:

## UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

### Mestrado em Gestão

O presente questionário faz parte de um projeto de investigação inserido no âmbito do Mestrado em Gestão e tem como objetivo conhecer a opinião dos chefes acerca da discriminação por género, bem como as suas consequências, no que diz respeito à competitividade das empresas.

A sua colaboração é fundamental. Asseguramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais, pelo que agradecemos que responda a todas as questões com sinceridade. Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração.

#### I. Características da empresa

1. Localização \_\_\_\_\_

2. Dimensão da empresa: Pequena (10 a 49 pessoas)

Média (50 a 249 pessoas)

Grande (250 ou + pessoas)

3. Número de trabalhadores e trabalhadoras:

Número de Mulheres \_\_\_\_\_; Número de Homens \_\_\_\_\_;

Número de Mulheres em cargos executivos \_\_\_\_\_;

Número de Homens em cargos executivos \_\_\_\_\_;

#### II. Características pessoais e profissionais

1. Género: Masculino  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ Anos

3. Habilitações profissionais:

Doutoramento  Mestrado

Pós-Graduação  Licenciatura

Bacharelato  Outra \_\_\_\_\_

---

---

4.Situação profissional \_\_\_\_\_

5.Tempo de serviço: \_\_\_\_\_Anos

III. Responda às questões seguintes, colocando uma cruz (x) no quadrado correspondente a sim ou não de acordo com cada uma das afirmações que a seguir se apresentam:

1.A empresa tem um plano para a igualdade? Sim  Não

1.1.Se sim, teve acesso a financiamento para tal finalidade? Sim  Não

1.2.Se não, quais as razões da sua inexistência? \_\_\_\_\_

2.A empresa possibilita a interrupção na carreira, para dar formação aos seus trabalhadores e trabalhadoras? Sim  Não

3.A empresa concede horários de trabalho flexíveis? Sim  Não

4.A empresa convoca reuniões onde são abordados aspetos relacionados com a igualdade entre os homens e as mulheres? Sim  Não

5.Existem procedimentos formais para a apresentação de queixa no caso de existir situações discriminatórias em função do sexo? Sim  Não

6.Já presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho? Sim  Não

7.Considera que se uma empresa tiver RH diversificados, cria uma imagem positiva no que toca aos clientes/produtos/mercados? Sim  Não

IV. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

1.O sistema de avaliação de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas:

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

---

---

**2.A empresa proporciona de igual forma aos homens e às mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências:**

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

**3.A empresa prevê modalidades que garantam a justiça salarial e a igualdade entre homens e mulheres:**

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo/nem discordo  Concordo  Concordo totalmente

**V. Que vantagens traz a igualdade de gênero para a empresa?**

Captação de talento

Oportunidades de desenvolvimento a nível profissional

Criatividade e a inovação

Correlação positiva entre a presença das mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa

Aumento da competitividade da empresa

**VI. Que medidas acha que combateriam a discriminação nas organizações?**

Políticas anti discriminatória

Eliminação das barreiras à igualdade

Igualdade de acesso à formação, tecnologia, etc.

Palestras que promovam o tema

Outras  \_\_\_\_\_

**Obrigada pela colaboração!**

---