
MULHERES EM CARGOS DIRETIVOS E O SEU IMPACTO NA DIFERENÇA
SALARIAL DE GÉNERO

Evidência para Portugal 2010-2017

Hayanne Rocha Ferreira

Dissertação

Mestrado em Economia

Orientado por

Professora Anabela Carneiro

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todas as gerações de mulheres anteriores que lutaram por maior igualdade de género no mercado de trabalho e me inspiraram a produzir essa investigação. Meu profundo agradecimento a minha família e aos meus amigos que sempre me apoiaram nesse desafio, muitas das vezes à distância. Um agradecimento especial à minha orientadora Anabela Carneiro que sempre se mostrou muito prestativa, paciente e compreensiva, me apoiando e me incentivando a realizar este trabalho. Agradeço também à Faculdade de Economia da Universidade do Porto por me proporcionar uma incrível experiência universitária internacional e um agradecimento ao Instituto Nacional de Estatística por disponibilizar a base de dados para a realização da minha investigação.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o impacto da presença de mulheres em cargos de gestão em Portugal na política salarial das empresas, recorrendo à base de dados dos “Quadros de Pessoal” para o período de 2010 a 2017.

Os resultados indicam que no período analisado verificou-se um ligeiro aumento na percentagem de mulheres em cargos de direção, representando, no entanto, em 2017, apenas um-terço do total de diretores. As mulheres diretoras são, em média, mais escolarizadas que os diretores do género masculino e relativamente mais jovens.

Observa-se ainda que empresas com maioria feminina nos cargos diretivos empregam uma maior percentagem de mulheres e vice-versa. Dito de outra forma, empresas em que três-quartos dos diretores são mulheres (homens) empregam cerca de dois-terços dos indivíduos do género feminino (masculino).

A análise econométrica revelou que uma mulher diretora ganha, em média, menos do que um homem diretor com características similares. Em geral, este diferencial tende a acentuar-se quanto maior for a proporção de mulheres diretoras na respetiva empresa, sobretudo em empresas que empregam uma minoria de mulheres.

No entanto, e quando se considera o impacto da presença de mulheres em cargos diretivos nos salários dos restantes trabalhadores, os resultados indicam que em empresas com uma maior proporção de mulheres nos cargos diretivos os salários das mulheres (excluindo as diretoras) são, em média, superiores. Estes resultados revelam alguma heterogeneidade associada à própria composição da força de trabalho das empresas em termos de género. De facto, em empresas que empregam maioritariamente indivíduos do género feminino ter mais mulheres na direção aumenta os salários das mulheres e reduz os salários dos homens. Em empresas que empregam minoritariamente mulheres, ter mais mulheres na direção aumenta os salários de homens e mulheres, mas os aumentos são relativamente maiores para os primeiros.

Códigos JEL: J31, J71

Palavras-chave: diferencial salarial de género, mulheres em cargos diretivos, Quadros de Pessoal, mercado de trabalho.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the impact of women in management positions in Portugal on the workers and leaders' salary, using the database of "Quadros de Pessoal" for the period from 2010 to 2017.

The results indicate that in the analyzed period there was a slight increase in the percentage of women in management positions, representing in 2017 only one-third of the total of directors. Women directors are, on average, more educated than male directors and relatively younger.

It is also observed that companies with a female majority in management positions employ a higher percentage of women and vice versa. In other words, companies in which three-quarters of directors are women (men) employ about two-thirds of female (male) individuals.

The econometric analysis revealed that a female director earns, on average, less than a male director with similar characteristics. In general, this differential tends to deepen the greater the proportion of women directors in the respective company, especially in companies that employ a minority of women.

However, when considering the impact of the presence of women in management positions on the wages of the remaining workers, the results indicate that in companies with a higher proportion of women in management positions, the wages of women (excluding directors) are on average higher. These results reveal some heterogeneity associated with the composition of the companies' workforce in terms of gender. In fact, in companies that employ mostly female individuals, having more women in management increases women's wages and reduces men's wages. In companies that employ a minority of women, having more women in management increases the salaries of men and women, but the increases are relatively greater for men.

Keywords: gender wage gap, women in management positions, Quadros de Pessoal, labour market.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
1. ENQUADRAMENTO	12
1.1. ASPECTOS LEGAIS E INSTITUCIONAIS.....	12
1.2. ARGUMENTOS TEÓRICOS	13
1.2.1. TEORIAS DA DISCRIMINAÇÃO	13
1.2.2. <i>GLASS CEILING</i>	15
2. REVISÃO DE LITERATURA EMPÍRICA	22
2.1. GOVERNANÇA FEMININA E CARREIRA	22
2.2. GOVERNANÇA FEMININA E SALÁRIOS	24
2.3. GOVERNANÇA FEMININA E PERFORMANCE DAS EMPRESAS	25
3. AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL: ALGUNS INDICADORES.....	29
3.1. TAXAS DE DESEMPREGO, EMPREGO E ATIVIDADE	29
3.2. ESCOLARIDADE	34
3.3. SALÁRIOS	35
3.4. AS MULHERES EM CARGOS DIRETIVOS	37
4. DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	42
4.1. A BASE DE DADOS	43
4.2. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	43
4.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	44
4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS DIRETORES EM PORTUGAL	44
4.4. DEFINIÇÃO DAS REMUNERAÇÕES	50
4.4.1. REMUNERAÇÃO DOS DIRETORES E DEMAIS TRABALHADORES	51
5. MODELO ECONOMETRICO.....	54
5.1. ESPECIFICAÇÃO DO MODELO	54
5.2. RESULTADOS ECONOMETRICOS	56
6. CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice Glass Ceiling, 2019.....	16
Gráfico 2 – Taxa de Desemprego por Género e Taxa de Crescimento do PIB em Portugal, 2003 – 2017	30
Gráfico 3 – Taxa de Desemprego por Género e Taxa de Crescimento do PIB na Europa (EU-28), 2003 – 2017.....	31
Gráfico 4 – Taxa de Emprego por Género em Portugal, 2003 – 2017.....	31
Gráfico 5 – Taxa de Emprego por Género na Europa (EU-28), 2003 – 2017.....	32
Gráfico 6 - Taxa de Atividade por Género em Portugal, 2003-2017	33
Gráfico 7 - Taxa de Atividade por Género na Europa (UE 28), 2003-2017	33
Gráfico 8 – Percentagem de Escolaridade das Mulheres por nível de Ensino, 2003 – 2017	34
Gráfico 9 – Percentagem de Escolaridade dos Homens por nível de Ensino, 2003 – 2017.....	34
Gráfico 10 – Diferença entre a Remuneração Horária Bruta Média entre Homens e Mulheres em Portugal e na Europa (EU-28) em Percentagem, 2010 - 2018	35
Gráfico 11 – Diferença Geral Salarial Bruta entre Homens e Mulheres em Portugal e na Europa (EU-28) em percentagem, 2006, 2010 e 2014.....	36
Gráfico 12 – Presença de Mulheres em Cadeiras dos Conselhos Diretivos das Grandes Empresas em Portugal e na EU-28 em Percentagem, 2003-2012.....	38
Gráfico 13 – Percentagem de Mulheres em Cargos de Presidência nas Empresas em Portugal e na EU-28, 2003 - 2012.....	39
Gráfico 14 - Percentagem de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos, 2010 – 2017	45

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença Salarial por Remuneração Média Mensal entre Homens e Mulheres por Sectores de Atividades Económicas em Portugal em Euros e em Percentagem, 2018

37

Quadro 2 – Diferença entre a Remuneração Horária Bruta Média entre Homens e Mulheres em Cargos de Gestão em Portugal e na Europa (EU-28) em Euros, 2014.....40

Quadro 3 – Ganho Médio Mensal dos Trabalhadores Qualificados como Quadros Superiores por Género e em Euros, 2003 - 2018.....40

Quadro 4 - Número de Mulheres e Homens em Cargos Diretivos, 2010 – 2017.....44

Quadro 5 - Distribuição de Homens e Mulheres por Nacionalidade em Cargos Diretivos, 2010-201745

Quadro 6 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Classes Etárias, 2010-201746

Quadro 7 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Nível de Escolaridade Completo, 2010-201746

Quadro 8 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Regime de Duração de Trabalho, 2010-2017.....47

Quadro 9 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Tipo de Contrato de Trabalho, 2010-201747

Quadro 10 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Antiguidade na Empresa, 2010-2017.....48

Quadro 11 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Nível de Qualificação, 2010-201748

Quadro 12 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por NUTS2, 2010-201749

Quadro 13 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Dimensão da Empresa, 2010-2017.....49

Quadro 14 - Proporção Diretores e Demais Trabalhadores do Género Feminino nas Empresas de Acordo com a Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-201750

Quadro 15 - Remuneração Média Mensal de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-2017	52
Quadro 16 - Remuneração Média Mensal de Homens e Mulheres Diretores e Demais Trabalhadores de Acordo com a Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-2017	53
Quadro 17 - Resultados OLS para as Estimativas do Diferencial Salarial da Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores, 2010-2017.....	57
Quadro 18 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Proporção de Mulheres maior que 75%	58
Quadro 19 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Proporção de Mulheres menor que 25%.....	59
Quadro 20 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Menos de 20 Trabalhadores.....	61
Quadro 21 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas Entre 20 e 100 Trabalhadores	62
Quadro 22 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Mais de 100 Trabalhadores.....	63
Quadro 23 - Definição das Variáveis do Modelo	72
Quadro 24 - Resultados OLS para as Estimativas do Diferencial Salarial da Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores, 2010-2017 – Resultados completos do Quadro 17.....	77

LISTA DE ABREVIACÕES

CAE – Código de Atividade Económica

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento

INE – Instituto Nacional de Estatística

Índice de Preços do Consumidor (IPC)

MTSSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

QP – Quadros de Pessoal

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as mulheres obtiveram grandes avanços no mercado de trabalho, conquistando vários direitos em termos de igualdade laborais, especialmente em Portugal. Entretanto, a desigualdade de género ainda é um problema presente nas empresas, principalmente quando se trata de posições de liderança, como CEO, gestores e diretores.

A literatura académica internacional começou a tratar sobre o tema da discriminação de género no mercado de trabalho em meados da década de 70. Ao longo do tempo, vários autores estudaram as teorias de discriminação e levantaram possíveis hipóteses e canais de transmissão que promoveram e ainda promovem a desigualdade salarial de género e um desses mecanismos tem a ver com o fenómeno do *glass ceiling* (Cotter et al, 2001).

Na mesma linha de investigação de diversas outras evidências empíricas, este trabalho busca compreender os impactos que as mulheres em cargos de liderança têm no desempenho das empresas, nas carreiras de outras mulheres e nos salários de ambos os géneros, bem como os seus determinantes. Para isso, é importante entender o contexto em que as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho, tanto como líderes como demais trabalhadoras, que será o foco desse estudo para Portugal.

Vários estudos e estatísticas evidenciam a desigualdade de género no mercado de trabalho em Portugal. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a diferença salarial geral entre homens e mulheres atingiu 16,2% em 2018 e tem sofrido um aumento progressivo nos últimos anos, mesmo as mulheres representando 48,9% da população empregada. O problema é ainda mais grave quando se trata das posições no topo da carreira, pois as mulheres têm menor acesso a essas posições do topo, mesmo tendo aumentando a representatividade nos últimos anos, e as mulheres que as têm, ganham bastante menos que os homens. As mulheres em cargos de liderança nas 20 maiores empresas portuguesas ocupavam apenas 5,3% das cadeiras dos conselhos e 14,9% do quadro diretivo em 2018 (Deloitte, 2018). E ainda no mesmo ano, segundo a pesquisa, a remuneração chegou a ser inferior, em média, em 27% relativamente à dos homens.

Para entender o problema de forma mais clara, a presente dissertação tem o objetivo de analisar em que medida a diferença salarial entre géneros dos diretores e dos demais trabalhadores das empresas em Portugal entre os anos de 2010 a 2017 é influenciado pela presença de mulheres em cargos diretivos. Para tal, utiliza-se a base de dados dos Quadros

de Pessoal para estimar o diferencial salarial segundo o método dos Mínimos Quadrados Ponderados. A equação considera variáveis relevantes para a análise e são feitas diferentes regressões considerando a composição de género de trabalhadores das empresas e a dimensão das empresas. Os resultados apresentados neste estudo indicam que a política salarial da empresa não é indiferente à composição dos corpos diretivos em termos de género, embora com efeitos diferenciados consoante consideramos os salários dos diretores ou dos restantes trabalhadores.

Este trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados argumentos teóricos sobre a discriminação no mercado de trabalho e em cargos de liderança. Também são apresentados os conceitos de *queen bee* e *glass ceiling* e o enquadramento teórico que explica as razões associadas aos impactos positivos nas empresas e nas organizações em virtude da presença de mulheres na liderança. No capítulo dois, são apresentadas as evidências empíricas, além da revisão de outras literaturas que evidenciam os efeitos causados nas empresas com a presença de mulheres na cargos diretivos.

No terceiro capítulo, é analisado, de forma geral o contexto das mulheres no mercado de trabalho português por meio de uma série de indicadores de variáveis relevantes para compreender a evolução da diferença salarial entre homens e mulheres ao longo dos anos, bem como as implicações para a composição da força de trabalho das empresas e os impactos salariais para os demais trabalhadores.

No quarto capítulo é feita a descrição da amostra a ser analisada e são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis relevantes e suas definições. Também são expostos o método e o tratamento utilizado na amostra. O capítulo cinco aborda o modelo empírico e a metodologia utilizada para estimação. Além disso, são apresentados os resultados e respetiva discussão. Por fim, no capítulo seis é apresentada a conclusão.

1. ENQUADRAMENTO

1.1. ASPECTOS LEGAIS E INSTITUCIONAIS

As orientações de igualdade salarial foram inicialmente estipuladas a nível internacional pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) por meio das convenções n.º 100 e 101 de 1951. De acordo com a Convenção n.º 100 da OIT, o princípio da igualdade de remuneração entre trabalhadores do género feminino e masculino deve ser aplicado a todos os trabalhadores, de forma que o trabalho seja remunerado igualmente para o mesmo valor atribuído. Adicionalmente, a Convenção n.º 101 da OIT proíbe discriminação de género no emprego ou profissão, ou seja, é proibido fazer distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, género, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidades ou tratamento no emprego ou profissão.

A nível nacional, a Constituição da República Portuguesa (CRP) no seu artigo 13º, n.º 1 e n.º 2, regulamenta a igualdade entre todos os cidadãos portugueses afirmando que todos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei, sendo que nenhum cidadão pode ser privilegiado ou prejudicado devido à sua ascendência, género, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual. O art. 59º n.º1 reforça a aversão às práticas discriminatórias em relação ao direito dos trabalhadores: al. a) *“que todos, sem distinção de idade, género, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à retribuição do trabalho, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual.”*

Apesar da CRP e da OIT garantirem esses direitos e deveres de igualdade entre homens e mulheres, com o objetivo de prevenir qualquer tipo de discriminação, o mercado de trabalho ainda evidencia práticas discriminatórias de género, como será visto no decorrer da dissertação.

1.2. ARGUMENTOS TEÓRICOS

1.2.1. TEORIAS DA DISCRIMINAÇÃO

Para desenhar possíveis soluções para o mercado de trabalho em busca de maior igualdade de género, é muito importante entender os argumentos teóricos que sustentam, ainda nos dias de hoje, a discriminação de género nas empresas, em especial nos cargos de liderança. Inicialmente, serão apresentadas as principais teorias que explicam a discriminação de género no mercado de trabalho e nos cargos diretivos que são as teorias da discriminação do “gosto” (Becker, 1971) e da “estatística” (Phelps, 1972 e Arrow, 1973) associados às teorias demográficas e segregacionistas (Blackburn, et al, 2002). Antes de entender o enquadramento teórico, é importante compreender o conceito de discriminação no mercado de trabalho.

Discriminação de género é entendido como o tratamento desigual entre homens e mulheres com características idênticas baseado na diferença de género (New Oxford American Dictionary). Quando aplicado ao mercado de trabalho, o conceito de discriminação tem dois significados: o primeiro é a discriminação salarial que se refere à remuneração desigual para indivíduos com as mesmas características produtivas como qualificação, educação, experiência, ocupação, etc, que trabalham em empresas do mesmo tipo e exercem as mesmas funções laborais. O segundo tipo é a discriminação ocupacional que ocorre em função da segregação ocupacional de cargos, setores e profissões em determinados grupos ocupacionais.

A discriminação ocupacional tem origem em uma situação em que um dos géneros é predominante em um grupo de trabalho e são denominados como feminino-dominante ou masculino-dominante, quando as mulheres ou homens são a maioria em um grupo, respetivamente. Consequentemente, a “dominação” de um género em um determinado grupo de trabalho, posição ou setor o rotula com as características desse grupo e reforça o comportamento estereótipo de cada género na função, setor ou cargo que está a ocupar, contribuindo para a perpetuação da segregação no mercado de trabalho para alguns setores e profissões. A segregação ocupacional pode ser classificada como segregação vertical, relativa às diferentes distribuições de género entre os níveis de ocupações, cargos e responsabilidades, variando entre baixas e altas remunerações, ou pode ser uma segregação horizontal, também denominada como discriminação setorial, relativo a segregação de género distribuída entre os setores económicos e industriais, ou seja, setores que concentram

mais mulheres ou mais homens (Blackburn, et al, 2002). Esse tipo de segregação pode resultar na discriminação de gênero no mercado de trabalho, porque as mulheres são alocadas em setores e funções menos produtivas já que historicamente elas ocupam determinadas funções e setores que lhe implicam uma atribuição automática nessas mesmas funções ou setores devido à conexão com o estereótipo existente. Em decorrência disso, as mulheres com alto potencial produtivo e educação são alocadas em funções ou ocupações com salários mais baixos ou menores níveis de responsabilidades, reservando os cargos mais altos e funções melhor pagas para os homens com as mesmas características produtivas dessas mulheres, porque historicamente os homens ocupam posições de maioria em determinados setores, funções e cargos de liderança (Ehrenberg e Smith, 2016).

Becker (1971) foi o fundador da teoria da discriminação no mercado de trabalho e afirma que a discriminação ocorre baseando-se no cálculo da maximização da utilidade das empresas. De acordo com essa teoria, existe discriminação por parte do empregador, do trabalhador e do consumidor e esses indivíduos têm comportamento racional e maximizam as suas utilidades com base em suas preferências. Sendo assim, o empregador adota um comportamento discriminatório, com o objetivo de maximizar o seu lucro, ao preferir contratar e promover homens (grupo maioritário não discriminado) do que mulheres com características produtivas idênticas as dos homens. Os empregadores só contratam ou promovem mulheres com a condição das mesmas terem salários mais baixos para compensar o custo da desutilidade associada à discriminação das mulheres causada pela resistência da compra de bens ou serviços por parte dos clientes que apresentam preferência pela discriminação e do comportamento discriminatório dos colegas de trabalho e do próprio empregador do gênero masculino.

Essa teoria é complementada pela teoria da discriminação estatística (Phelps, 1972 e Arrow, 1973). De acordo com os autores, a discriminação ocorre mesmo antes da entrada da mulher no mercado de trabalho. Os agentes econômicos com aversão ao risco, têm informações incompletas na decisão de contratação ou consumo do produto ou serviço. Então, no caso da decisão de contratação, um empregador considera as características estatísticas da média do grupo do gênero e as características do próprio gênero ao qual o candidato pertence para mensurar sua produtividade. Entretanto, como já foi dito, as mulheres são historicamente um grupo minoritário em alguns setores e ocupações e por isso inicialmente podem apresentar uma média de produtividade menor que a dos homens, já que não existe

informação completa prévia sobre a produtividade das mulheres. Dessa forma, alguns empregadores preferem contratar homens que mulheres porque, em média, os homens apresentam maior produtividade que as mulheres (em função da amostra restrita). Isso pode desencorajar as mulheres a tentarem cargos de liderança ou a investirem nas suas competências pessoais ou educacionais, pois elas antecipam a expectativa de que não terão as oportunidades de avançarem em suas carreiras e consequentemente os empregadores não as promovem. Tal comportamento discriminatório por parte de todos os agentes económicos reforça um círculo vicioso de discriminação de género no mercado de trabalho ao longo do tempo.

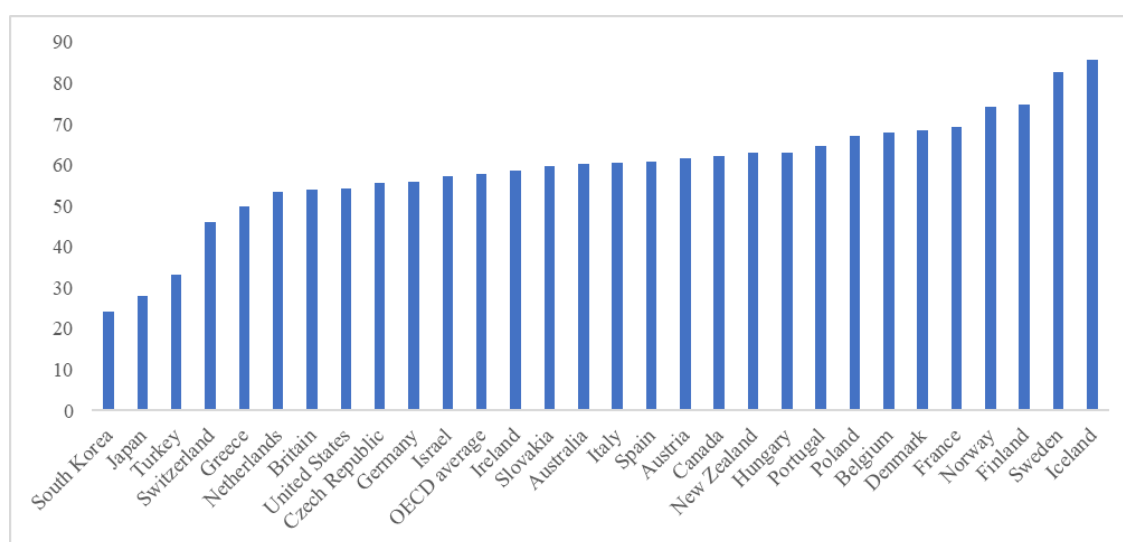
1.2.2. **GLASS CEILING**

Alguns estudos evidenciaram uma diferença significativa tanto em acesso das mulheres aos cargos de liderança quanto às diferenças nos salários e denominaram essa dificuldade de acesso de *glass ceiling* ou “teto de vidro”. O termo, que surgiu inicialmente com o movimento feminista nos anos 70 para retratar a desigualdade sofrida por mulheres no mercado de trabalho, faz alusão a um teto de vidro ou barreira transparente que impede as mulheres, tão qualificadas ou até mais qualificadas que os homens, a ascenderem a cargos de liderança (Baxter e Wright, 2000). Ou seja, as mulheres conseguem ver que esses cargos no topo da hierarquia existem, mas não conseguem alcançá-los. Portanto, elas avançam muito perto para as posições do topo da carreira, mas raramente as alcançam, pois os obstáculos que as mulheres enfrentam em relação aos homens tornam-se maiores à medida que as mesmas são promovidas na hierarquia da empresa. Esta situação frustra as mulheres e faz com que elas se desmotivem no caminho de sua conquista para os cargos de alta gestão nas organizações.

Na literatura, o *glass ceiling* pode existir tanto em posições do início da carreira das mulheres até as posições do topo (Cotan, Hermsen e Ovadia, 2001). As principais causas do *glass ceiling* são relacionadas ao estereótipo de líder conectado às características masculinas, ambiente de trabalho maioritariamente masculino, menor rede de *networking* das mulheres que dos homens, falhas nas políticas parentais e menos promoções a cargos de gestão para as mulheres por motivos que se relacionam ao equilíbrio entre a vida profissional e com os cuidados da família.

A revista *The Economist* desenvolveu o índice *glass ceiling* para mensurar a desigualdade de gênero nos cargos de liderança no mundo. O índice combina dados sobre escolaridade, participação no mercado de trabalho, remuneração, representatividade no parlamento, participação feminina nos testes GMAT, custos com cuidados com as crianças, direitos de maternidade e paternidade e representação feminina em cargos de alto nível (cargos seniores e diretivos). De acordo com os últimos dados, em 2019 os países mais igualitários em termos de melhores condições de acesso das mulheres aos cargos de liderança foram os países da Escandinávia: Suécia, Noruega, Islândia e Finlândia, que são mundialmente reconhecidos pelas políticas em prol da igualdade de gênero. Portugal ficou na nona posição, com índice de 64,55%, se destacando principalmente pela maior igualdade na educação e nas licenças parentais.

Gráfico 1 – Índice Glass Ceiling, 2019



Fonte: The Economist, 2019

Essa barreira transparente pode envolver vários aspectos que dificultam a “quebra do vidro”, isto é, acesso a cargos no topo das corporações, como maternidade, responsabilidades domésticas e familiares, baixa representação, baixa mobilidade feminina em cargos diretivos e questões relacionadas ao estereótipo de liderança.

A baixa representação das mulheres em cargos diretivos do topo tem como uma de suas origens fundamentadas na Teoria do Capital Humano. De acordo com essa teoria, as diferenças salariais e de representatividade entre homens e mulheres são devidos às diferenças de capital humano acumulado, independentemente da posição hierárquica (Blau

et al. 2006). O investimento em educação e formação profissional para mulheres é visto de forma geral como um investimento que gera menos retorno para as mulheres do que para os homens no longo prazo, devido à ausência de perspectiva em progredirem em suas carreiras. Isso porque as mulheres fazem mais intervalos em suas carreiras em função das responsabilidades maternas e familiares, o que as exige mais tempo disponível e com isso as mulheres têm menos tempo para se dedicarem a tempo inteiro ao trabalho. Em consequência, as mulheres investem menos em educação e formação e não progredem em suas carreiras no mesmo ritmo que os homens (Mincer 1962). Esse efeito também é chamado de *Family gap* (Waldfogel, 1998), porque enquanto as mulheres estão ocupadas com as responsabilidades familiares e domésticas, os homens estão progredindo em suas carreiras, criando um “congelamento” nas carreiras dessas mulheres e resultando em menor representatividade feminina em cargos diretivos.

Associado à teoria do Capital Humano, existe a teoria da auto seleção (Polachek, 1981), que explica a segregação ocupacional baseada na escolha própria da mulher na seleção do seu tipo de emprego. Isto é, as mulheres escolhem uma profissão que combine responsabilidades familiares com as responsabilidades laborais, escolhendo empregos *part time* ou *home office*, que permitam maior flexibilidade e mais tempo livre para cuidar dos filhos. Isso contribui para a segregação ocupacional horizontal, pois as mulheres são alocadas em cargos que exigem menores responsabilidades e que geralmente estão em menores posições na hierarquia. Por outro lado, existe a segregação vertical como consequência da ocupação majoritária de mulheres, em ocupações em indústrias considerados como femininas. A exemplo disso, a maior parte das líderes mulheres lideram empresas nos setores da saúde, serviços e bem-estar, principalmente em empresas de menor dimensão do setor privado e coincidentemente a força de trabalho em empresas com esse perfil é majoritariamente composta por mulheres (Polachek, 1981).

Esses são alguns dos fatores que contribuem para a menor representatividade feminina em cargos de liderança, principalmente nos cargos no topo da carreira. As mulheres que estão em posições de gestoras ou que queiram progredir para cargos diretivos, geralmente têm dificuldades em encontrar mentoras ou se auto identificarem com líderes mulheres, pois a maioria dos líderes são homens e não apresentam em geral as mesmas características do gênero feminino. Esse problema da auto identificação é pautada na expectativa do estereótipo da liderança masculina em que se espera que o cargo de liderança seja ocupado

por uma pessoa com características masculinas, devido a um histórico maioritário de líderes masculinos nas empresas e nas instituições e pela cultura patriarcal internalizada pela sociedade de que os homens devem ser líderes (Ridgeway, 2001).

Tais características englobam, por exemplo, maior agressividade, maior gosto pela tomada de riscos, poder e assertividade que estão inconscientemente relacionados à melhor *performance*. Os empregadores oferecem mais oportunidades de progresso na carreira para os homens, devido também à maior autoconfiança masculina e maior capacidade de negociar salários do que em relação as mulheres (Gneezy e Rustichini, 2010). Por outro lado, esses aspectos não definem a decisão de promoção e se existe um tipo de pior ou melhor líder, como algumas teorias argumentam que existem vários tipos de lideranças e que as mulheres também têm a capacidade de apresentarem essas características caso seja o desejado para o cargo.

Quando as mulheres atingem essas posições de altos cargos na liderança, elas têm um desempenho diferente dos homens e geram diferentes resultados, que em muitas vezes são positivos como será verificado nas evidências empíricas. As teorias comportamentais na área de psicologia e antropologia explicam essas diferenças em torno da tomada de decisões e gestão de responsabilidades. Segundo a teoria comportamental, os homens são mais inclinados a assumirem riscos do que as mulheres, que por sua vez apresentam comportamento mais avesso ao risco. Isso porque a probabilidade de tomar decisões arriscadas tende a crescer em situações de *stress* para homens e decrescer para mulheres, o que é explicado por diferentes reações físicas entre homens e mulheres no ato de tomar uma decisão estratégica (Mather e Lighthall, 2012). Além disso, as pessoas tendem a considerar as mulheres como mais avessas ao risco do que os homens e mais atentas a detalhes (Ball et al, 2010).

Essa teoria também fundamenta que os homens são mais competitivos, mais resilientes emocionalmente e mais autoconfiantes que as mulheres, e por isso também conseguem negociar melhores salários, devido a luta por mais *status* e poder enquanto as mulheres são mais orientadas para o bem-estar social e menos para a lucratividade (Ridgeway 2001). Essa teoria procura justificar a melhor *performance* e maior preocupação com a responsabilidade social das organizações por parte das mulheres.

Um exemplo recente que se destacou nos meios sociais foram as diferentes atuações das líderes de governo mulheres e dos líderes homens em resposta à pandemia da COVID-19. Os países liderados por mulheres obtiveram maior sucesso em elaborar políticas com respostas mais rápidas e efetivas para conter a contaminação do vírus, com destaque para Nova Zelândia, Alemanha, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Taiwan e Islândia (Garikipati and Kambhampati, 2020). De acordo com as autoras, no primeiro semestre da pandemia, os países, liderados por mulheres obtiveram, em média, 22% menos mortes que os países liderados por homens. E mesmo assim, as mulheres ainda são minoria na liderança dos países representando apenas 19 países enquanto os homens lideram 174. As diferentes reações das líderes de governo são resultado de um estilo de liderança diferente dos homens que incluem características como mais empatia, cooperativismo e orientação para tomar decisões baseadas na ciência e em dados (Huang, 2020). As lideranças dessas mulheres em resposta à pandemia, além de inspirarem muitas outras mulheres, corroboraram com a afirmação sobre a importância de mulheres assumirem o poder, feita pelo ex-Presidente dos Estados Unidos Barack Obama.¹

Há outras teorias que argumentam que mulheres em cargos de liderança, quando chegam aos cargos do topo, podem ajudar ou dificultar o progresso de outras mulheres subordinadas. No campo da psicologia, as teorias da Identidade Social (Stets et al, 2000) e da Homofilia (Busch et al, 2010) explicam que os indivíduos tendem a interagir primeiramente com um grupo semelhante ao que se auto identificam. Portanto, se existem mais homens em cargos diretivos, eles tendem a promover mais homens do que mulheres por apresentarem características semelhantes e até mesmo com o intuito de formarem alianças (Ridgeway 2001). Segundo as mesmas teorias, as mulheres são consideradas como aliadas naturais, existindo irmandade e solidariedade entre as mulheres e quando ocupam cargos de liderança elas tendem a dar suporte e mentoria para o desenvolvimento da carreira de outras mulheres,

¹ *"I'm absolutely confident that for two years if every nation on earth was run by women, you would see a significant improvement across the board on just about everything...living standards and outcomes"* - Bill Chappell, Barack Obama Says Women Could Solve Many Of World's Problems — Which Men Have Caused, NPR, Dec. 16, 2019, <https://www.npr.org/2019/12/16/788549518/obama-links-many-of-world-s-problems-to-oldmen-not-getting-out-of-the-way>.

criando, inspirando e proporcionando maiores oportunidades para as mulheres subordinadas a elas ou em outros cargos hierárquicos da empresa.

Entretanto, caso a expectativa de aliança entre as mulheres não se concretize, é verificado o fenómeno da "abelha rainha" ou *queen bee*. O termo foi dado por Staines, Jayaratne e Tavis, (1973) para referirem-se às mulheres líderes que se comportam como as abelhas rainhas em uma colmeia, como únicas e exclusivas, inimigas de outras mulheres dentro da empresa, especialmente as subordinadas, criando obstáculos ao progresso de outras mulheres em ambientes onde a maioria dos cargos de liderança são dominados por homens. Esse comportamento é transmitido de três formas: (i) quando as mulheres se apresentam com características masculinas, (ii) por meio do distanciamento físico e psicológico de outras mulheres e (iii) por meio do endossamento e legitimação da atual hierarquia de género.

Esse comportamento é visto como uma reação negativa aos estereótipos e à discriminação que estas mulheres em posições de liderança sentiram durante a construção de suas carreiras em ambientes de trabalho maioritariamente masculinos, sendo uma busca do sucesso individual. É uma resposta em relação ao sentimento de ameaça da identidade social das mulheres em cargos diretivos e da fraca ou falta de identificação com outras mulheres no trabalho.

Esse comportamento reafirma os estereótipos de género existentes no mercado de trabalho e é reforçado por essas mulheres que se comportam como *queen bee* que se descrevem como possuidoras de características consideradas masculinas para se destacarem de outras mulheres e alcançarem destaque para concorrerem a cargos diretivos. Isso faz com que elas se distanciem do seu grupo de referência de identidade, nesse caso o grupo de mulheres, e minimizem a importância do problema da desigualdade de género dentro das organizações, ao ignorar comportamentos depreciativos em relação às demais mulheres, ao defender as posições hierárquicas de género nas organizações (Kanter, 1977), ao ignorar a existência da falta de oportunidades iguais para as mulheres e não as proporcionar apoio para a progressão das mulheres em posições juniores (Derks et al, 2011). Esse comportamento é muito negativo dentro da própria organização, pois as demais mulheres se sentem desmotivadas no trabalho e menos confiantes por não visualizarem uma carreira de sucesso (Derks et al, 2011).

Sendo assim, uma das formas de reduzir a desigualdade de género nas organizações é eliminar a ideia desse estereótipo de liderança, ratificar a auto identificação com o género feminino,

evitar o comportamento *queen bee* entre as mulheres líderes e incentivar mais mulheres a ocuparem cargos de liderança tanto nas organizações privadas quanto públicas para que elas sejam exemplos para outras mulheres e que enalteçam o seu trabalho por meio dos impactos positivos que elas produzem para as organizações e para a sociedade.

2. REVISÃO DE LITERATURA EMPÍRICA

Existem diversas evidências empíricas que mostram o processo de progressão das carreiras das mulheres aos cargos diretivos e os impactos, muitas vezes positivos, que elas causam nas empresas e na carreira de outras mulheres. Nesta secção serão analisados os resultados desses estudos que mostram como a diversidade de género em cargos diretivos impacta no progresso de outras mulheres nas empresas, nos salários dos diretores e demais trabalhadores, na performance da empresa, por meio da análise de indicadores financeiros, de representatividade da mulher na empresa, do desenvolvimento da carreira de outras mulheres, nos salários dos trabalhadores, da estratégia corporativa e da gestão e monitorização, na gestão de risco, na responsabilidade social e na inovação, nas práticas e comportamentos comerciais, dentre tantos outros aspectos que influenciam o ecossistema empreendedor.

2.1. GOVERNANÇA FEMININA E CARREIRA

A presença de mulheres em cargos diretivos está associada ao aumento do número de mulheres nas empresas e ao aumento da representatividade de mulheres em outros cargos de liderança nas empresas, como cargos de gestão e supervisoras. Segundo Farrell e Hersch (2005), ao analisar 300 empresas da Fortune 1000, entre 1990 e 1999, os autores encontraram um aumento de quase 7% no número de mulheres na composição dos cargos diretivos das empresas e um aumento de 34% no número de empresas que têm pelo menos uma mulher no conselho corporativo. A razão para essa mudança, segundo os autores, é que nos últimos anos aumentou a pressão dentro e fora das organizações para ampliar a representatividade das mulheres em cargos diretivos.

À medida que mais mulheres alcançam posições de liderança nos negócios, elas podem melhorar as oportunidades de promoção para outras mulheres, mentorar outras mulheres em cargos subordinados e alterar os estereótipos existentes sobre género e liderança. Matsa e Miller (2011) mostram que o aumento na representação de mulheres nos cargos diretivos das corporações aumenta a probabilidade em 23% da próxima CEO ser mulher e aumenta a representatividade feminina em outros cargos executivos. Os mesmos autores, ao analisarem as composições e mudanças dos cargos executivos das empresas classificadas na S&P 1500 nos Estados Unidos, entre 1997 e 2009, encontraram uma relação positiva entre a proporção feminina do conselho de administração no ano anterior e a participação feminina nos cargos executivos nos anos seguintes. Os resultados mostram que o aumento da participação de

mulheres em 2,8% nos cargos executivos está associado ao aumento de 8,1% das mulheres em cargos diretivos, ou seja, a presença de diretoras mulheres nas empresas aumenta a probabilidade de contratação de mulheres executivas.

Kurtulus e Tomaskovic-Devey (2012) encontraram uma análise qualitativa semelhante ao analisarem um painel com mais de 20.000 empresas do setor privado em todas as indústrias de Estados americanos durante os anos de 1990 a 2003. Os autores descobriram que o aumento da participação de mulheres em cargos de gestão está associado ao aumento subsequente na proporção de mulheres em níveis hierárquicos médios (de gestão) nas empresas e essa influência é ainda maior quando a empresa é composta maioritariamente por mulheres. Também foi evidenciado que essa influência é transitória e não permanece no longo prazo.

Galilea e Todescat (2018), reafirmam que a presença de mulheres em cargos diretivos incentiva e aumenta a percentagem de mulheres em outras posições de gestão. As autoras analisaram 8,3 milhões de organizações públicas distribuídas em 5600 municípios brasileiros e encontram resultados significativos para a gestão pública em que mulheres eleitas para altos cargos executivos apresentam maior tendência a escolher outras mulheres para os cargos de gestão, tendo como grupo de controle as lideranças masculinas e como grupo de tratamento as lideranças femininas. Esse resultado nega o fenómeno do *queen bee*, evidenciando que na gestão pública brasileira, as mulheres líderes tendem a promover outras mulheres. Já em relação ao setor privado não foram encontradas evidências significativas.

Kunze e Miller (2014) encontraram evidências heterogêneas de impactos nas carreiras de outras mulheres quando existem mulheres em cargos de liderança nas empresas. Ao analisar os dados de mais de 4000 observações de dados combinados de empregador-empregado sobre a população de trabalhadores *white-collar* noruegueses do setor privado, os autores observaram um aumento de promoção de mulheres em níveis hierárquicos mais baixos quando se tem mais mulheres em cargos do topo, mas observou-se menor probabilidade das mulheres serem promovidas a um posição mais alta na hierarquia organizacional. Este efeito negativo pode ser causado em função de uma maior competição entre indivíduos do mesmo género e que ocupam o mesmo grupo de trabalho.

Entretanto, o fenómeno *queen bee* foi verificado em outros estudos empíricos. Para Derks, Ellemers, Laar e Groot (2011) o *queen bee* é um comportamento que surge a partir da baixa

identificação da mulher com seu grupo de gênero na empresa, ou seja, é uma ameaça à identidade social. A investigação baseou-se na aplicação de inquéritos nos Países Baixos para um grupo de controle de homens e um grupo de tratamento de mulheres da polícia e verificaram a presença do *queen bee* apenas para o grupo de mulheres lideradas por outras mulheres. As policiais seniores relataram não ter disposição para orientar as subordinadas, negavam que a discriminação de gênero ainda era um problema em sua organização e se auto apresentavam com características masculinas.

Em outro estudo, Derks, Ellemers e Laar (2016) ao analisarem a relação entre mulheres em cargos executivos e mulheres em cargos juniores, verificaram que as executivas comportam-se como *queen bee*, criticando as mulheres mais jovens, apoiando os estereótipos, como percepção das mulheres como menos ambiciosas e menos engajadas no trabalho do que os homens, e enfatizando o pensamento de que homens e mulheres têm capacidades diferentes. Para Derks (2017) as líderes que agem como *queen bee* até podem ter sucesso nas organizações dominadas por homens, mas não são vistas como líderes eficazes por parte de suas subordinadas, que não sentem conexão, empatia ou suporte de suas líderes no desenvolvimento de suas carreiras.

2.2. GOVERNANÇA FEMININA E SALÁRIOS

Apesar de existirem muitas investigações sobre os diferenciais de gênero e seus determinantes no mercado de trabalho, ainda não existem muitas literaturas sobre o impacto da liderança feminina na distribuição dos salários dos diretores e dos demais trabalhadores da empresa. Das literaturas que existem, o foco consiste em analisar a remuneração média ou somente dos diretores ou somente dos trabalhadores e não o efeito sobre a distribuição de salários.

Segundo Gagliarducci e Paserman (2014), ao usarem dados cruzados entre empregador-empregado na Alemanha entre 1993 e 2011 para estudarem os efeitos da presença feminina nas posições do topo e de gestão das empresas, descobriram que o efeito da liderança feminina é heterogêneo e depende da proporção de mulheres nas posições de gestão. Ou seja, à medida que mais mulheres ocupam as posições do topo e ainda assim são minoria no quadro diretivo, mais elas reduzem os salários de homens e mulheres de todos os trabalhadores da empresa e o contrário acontece quando há maior participação de mulheres em cargos de gestão. Bertrand et al. (2014) mostra que após a implementação da política de quotas de gênero instaurada em 2003 na Noruega, que destina 40% das cadeiras dos

conselhos das empresas para as mulheres, houve de fato aumento da representatividade feminina nos conselhos diretores, redução da diferença de remuneração de gênero entre os membros do conselho, mas não se verificaram impactos significativos nas diferenças salariais de gênero dos demais trabalhadores, para uma amostra analisada entre 1986 e 2010.

Em contraposição, Flabbi, Macis, Moro e Schivardi (2018) encontraram uma associação entre a redução da diferença salarial entre homens e mulheres e a maior presença feminina em cargos diretivos das empresas. Ao analisarem o impacto que as executivas têm na distribuição salarial específica de gênero e no desempenho de 448.284 empresas em Itália entre 1980 e 1997, os autores verificaram que a presença da liderança feminina aumenta em 10% os salários das mulheres no último quartil da distribuição de salários. Os autores explicam que isso acontece porque as mulheres em cargos de liderança têm maior sensibilidade para captar a produtividade das suas subordinadas, ou seja, elas entendem como as outras mulheres podem ter uma melhor *performance*, dar ou receber feedbacks e/ou o estilo de trabalho que aumentam a sua produtividade e os resultados das empresas.

2.3. GOVERNANÇA FEMININA E PERFORMANCE DAS EMPRESAS

Quanto aos efeitos na performance financeira das empresas em função da participação feminina nos cargos diretivos. Smith, Smith, e Verner (2006) argumentam que a diversidade de gênero em cargos diretivos estão relacionados positivamente ao desempenho da empresa, principalmente ao se tratar dos indicadores relativos ao lucro bruto. E quanto maior o nível educacional associado, maior a proporção e/ou variação de mulheres em cargos de gestão e melhor performance financeira para as 2500 empresas dinamarquesas observadas durante o período entre 1993 e 2001.

O impacto da liderança feminina no desempenho das empresas aumenta com a participação das mulheres nos cargos diretivos. As empresas americanas listadas no Índice Mundial da MSCI (Morgan Stanley Capital International), que têm forte liderança feminina, geraram, em 2015, um retorno sobre o patrimônio líquido de 10,1% ao ano *versus* 7,4% para aqueles sem liderança feminina (MSCI, 2015). Para Flabbi, Macis, Moro e Schivardi (2018), se uma mulher CEO empregasse apenas 25% da equipa do gênero feminino, as vendas aumentariam em 3,2% por trabalhador, número que aumenta para 18,5% de vendas por trabalhador se metade da empresa fosse composta por mulheres. Isso porque, quando se tem um quadro diretivo diversificado, existem diferentes perspectivas, experiências e *backgrounds*, o que ajuda na

identificação das necessidades dos clientes para ambos os gêneros e contribui para os processos de tomada de decisão.

Adams e Ferreira (2009) também encontraram resultados positivos na governança e na performance de 1.939 empresas americanas no período entre 1996 e 2003 ao analisarem os indicadores financeiros ROA (*Return On Assets*) e Q de Tobin. Os autores mostraram que empresas que têm mulheres em cargos diretivos, em especial grandes empresas com fraca governança, que têm mais segmentos de negócios, apresentam melhor desempenho em termos de ROA, têm menor volatilidade, mas têm pior desempenho em termos de Q de Tobin em relação às empresas lideradas por homens. Isto porque as mulheres, em geral, têm competências de visão estratégica de longo prazo e têm maior controle da monitorização da estratégia.

Segundo as publicações da Catalyst, também existe uma forte relação positiva entre a presença de mulheres nos cargos diretivos das empresas da Fortune 500 e medidas de desempenho contábil, como retorno sobre o património líquido (ROE). Para Erhardt, Werbel e Shrader (2003) a diversidade de género de cargos diretivos está positivamente correlacionada com o desempenho contábil da empresa como indicadores financeiros de retorno sobre o ativo e investimentos, ao analisarem os cargos diretivos de 127 grandes empresas americanas entre 1993 e 1998.

Já para os autores Anderson, Reeb, Upadhyay e Zhao (2011) as direções lideradas por mulheres têm impactos diferentes de acordo com as características das empresas. Por exemplo, o impacto é positivo para empresas complexas com alto nível de poder do CEO, mas prejudicial em empresas menores e simples. Os autores chegaram a essas conclusões ao analisarem o impacto da heterogeneidade do conselho diretivo no desempenho da empresa, regredindo o Q de Tobin e levando em consideração características como educação, experiência, profissão, género, etnia e raça dos diretores de mais de 1000 empresas de capital aberto de diferentes países entre 2003 e 2005.

O estilo feminino de liderança pode afetar também as decisões estratégicas corporativas. Matsa e Miller (2013) compararam as mudanças nas empresas da Noruega depois da implementação das quotas corporativas em 2006 que obriga as empresas a reservarem 40% das cadeiras dos conselhos de administração para as mulheres de forma a equilibrar as lideranças em termos de género. Ao fim de três anos, ao analisar os dados das empresas

norueguesas entre 2003 e 2009, realmente se verificou o aumento do número de mulheres em cargos de direção, representando de fato 40% do conselho diretivo, impactando na mudança do estilo de liderança corporativa e na gestão dos recursos. Depois de 122 novas mulheres assumirem os altos cargos de liderança, as empresas reduziram os lucros a curto prazo para aumentarem os níveis de emprego e os seus custos de trabalho associados, ou seja, as mulheres mostraram uma tendência de liderança mais focada na valorização dos trabalhadores e no bem-estar social.

Além disso, empresas com conselhos de gênero diversificado têm menos casos de práticas comerciais controversas, como fraude, corrupção, suborno e conflitos entre os acionistas. A análise de Adams e Ferreira (2009) sugere que as diretoras são mais presentes e que influenciam o comportamento de todo o quadro diretivo, de modo que seja mais ativa no exercício das funções. Segundo análises do MSCI para as empresas americanas listadas no índice MSCI entre 2012 e 2015, as empresas sem diversidade de gênero em cargos diretivos apresentaram 24% mais práticas de governança controversas que empresas que têm pelo menos uma mulher nos cargos diretivos.

Essas práticas são consequência também da maior transparência na divulgação de informações sobre o preço das ações de empresas de capital aberto e estão associadas a menores erros nos relatórios financeiros por parte das lideranças femininas que as masculinas. Cumming (2012) mostra que as empresas têm menor probabilidade de cometer fraudes contábeis quando possuem mais diretoras em seus conselhos, pois controlando a endogeneidade, para 1422 casos de fraudes de empresas chinesas entre 2001 e 2010, encontraram que a percentagem ideal de mulheres nos conselhos de administração é de 50% para minimização da fraude de valores mobiliários. Isso porque empresas que possuem diretores mulheres apresentam informações sobre as empresas e sobre as ações de forma mais detalhada, incentivando também a coleta de informações privadas em pequenas empresas para a divulgação pública.

A liderança feminina também traz maior segurança e estabilidade para as empresas. Como a liderança feminina tem um perfil de maior aversão ao risco e de menos autoconfiança do que a liderança masculina, empresas com mulheres nos cargos diretivos apresentam melhores resultados quanto a gestão de risco por investirem mais em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e tomar as decisões mais cautelosas. Segundo Chen, Ni e Tong (2016), ao analisarem a composição das empresas e os resultados financeiros de mais de 16 mil empresas,

encontraram relações positivas entre a presença feminina nos conselhos diretores e o investimento em I&D para a gestão de risco e a redução do custo da dívida.

Vários outros impactos positivos da presença feminina em cargos de liderança podem ser citados, como aumento da inovação e maior atenção a políticas de responsabilidade social e ambiental. Torchia, Calabro e Morner (2015) mostram que quadros diretivos diversificados em termos de género estão associados a maior criatividade e conflito cognitivo para uma amostra de 385 empresas analisadas. Dados da Catalyst (2011) e pesquisas da Harvard Business School mostram que as empresas listadas na Fortune 500 que têm liderança feminina contribuem, em média, com mais doações para fundos de caridade que empresas lideradas por homens, demonstrando relação positiva com níveis mais altos de filantropia.

No caso do impacto da liderança feminina nas empresas portuguesas, Cardoso e Winter-Ebmer (2010) analisaram a composição dos cargos diretivos das empresas de Portugal entre os anos de 1987 e 2000 com dados dos QP com o objetivo de verificar a influência da presença feminina nos cargos diretivos e na mudança salarial dos demais trabalhadores. Os autores encontraram uma relação positiva entre os salários das trabalhadoras subordinadas a líderes mulheres e o aumento da probabilidade de nomear uma mulher para cargos de gestão, ou seja, reduz a desigualdade salarial em 1,5% ao aumentar os salários das mulheres e incentiva as mulheres a progredirem em suas carreiras. Entretanto, a liderança feminina reduz o salário dos homens e estes chegam a ganhar até 9,4% menos do que as mulheres quando trabalham em uma empresa em que pelo menos 80% da força de trabalho é feminina.

3. AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL: ALGUNS INDICADORES

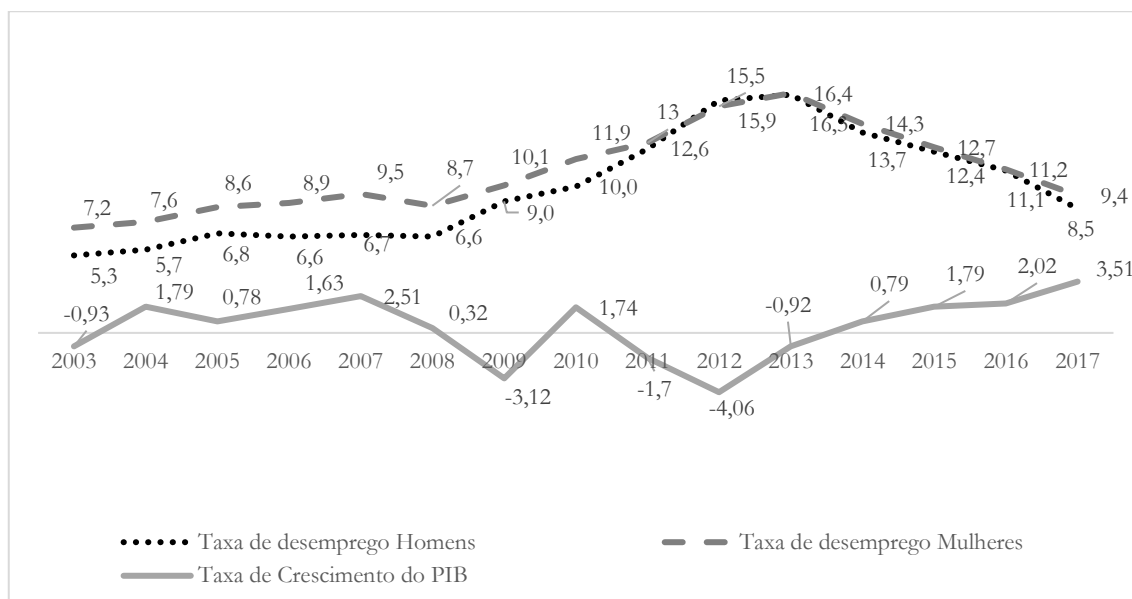
Antes de entender a discriminação de género em cargos de liderança, é importante entender o contexto geral da situação económica e social das mulheres no mercado de trabalho em Portugal e na Europa. Para isso, serão analisados importantes indicadores socioeconómicos como taxa de desemprego, taxa de crescimento do PIB nacional, taxa de emprego, taxa de atividade, taxa de representatividade feminina em cargos diretivos, diferença salarial por género, para cargos de gestão e por setores de atividade económica.

3.1. TAXAS DE DESEMPREGO, EMPREGO E ATIVIDADE

A comparação entre a taxa de crescimento do PIB nacional e a taxa de desemprego por género reflete os ciclos económicos vividos por Portugal entre 2003 e 2019, sendo relevantes para entender como foi moldado o mercado de trabalho português nas últimas duas décadas. A crise global económica e financeira em 2008 desencadeou uma desaceleração da economia, atingindo a pior fase em 2012, quando foram sentidos os efeitos da dívida soberana e da recessão, resultando nas maiores taxas de desemprego dos últimos anos, em função da destruição massiva dos postos de trabalho.

Entretanto, foi a partir dessa crise, em que o crescimento do PIB atingia o pior crescimento dos últimos anos, -4,06%, que a diferença da taxa de desemprego entre homens e mulheres começou a se reduzir, atingindo a mesma taxa de desemprego de 15,5% em 2012, como evidencia o gráfico 2.

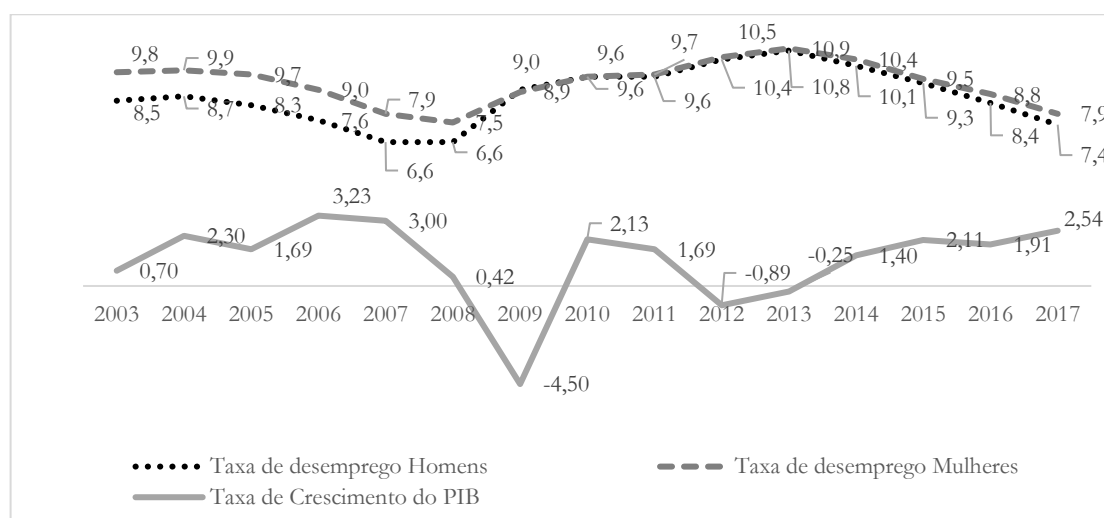
Gráfico 2 – Taxa de Desemprego por Género e Taxa de Crescimento do PIB em Portugal, 2003 – 2017



Fonte: INE

Em comparação com os demais países da Europa, entre 2003 e 2008, a Europa apresentava um comportamento da taxa de desemprego tanto para homens quanto para mulheres oposto ao de Portugal, apresentando um decréscimo até chegar aos menores níveis em 2008, como se observa no gráfico 3. Contudo, com o início da crise económica com o PIB alcançando o crescimento médio de -4,5% em 2009, a taxa de desemprego começou a aumentar, mas também de forma proporcional para homens e mulheres, reduzindo a diferença da taxa de desemprego entre géneros ao longo do tempo na Europa.

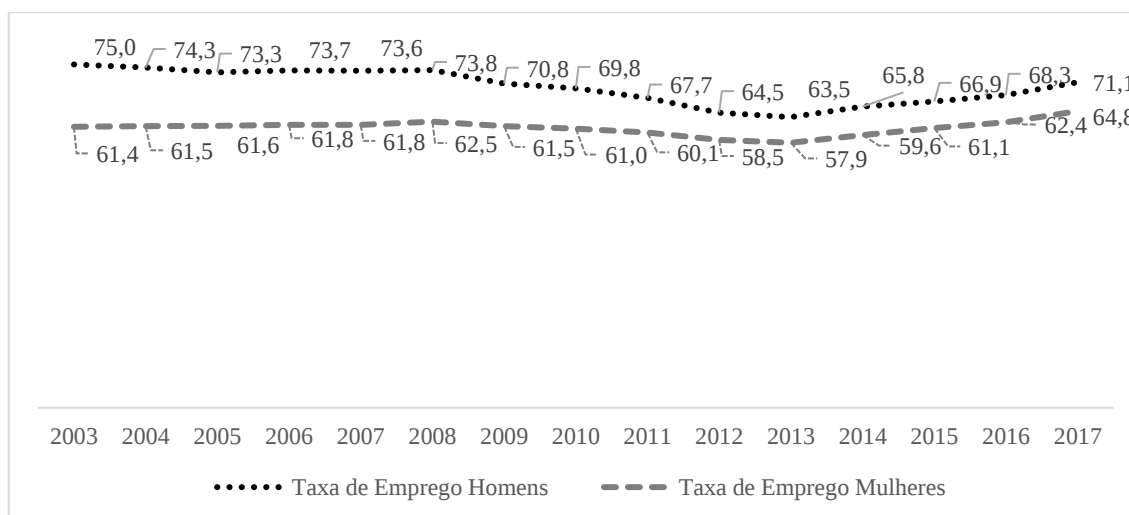
Gráfico 3 – Taxa de Desemprego por Género e Taxa de Crescimento do PIB na Europa (EU-28), 2003 – 2017



Fonte: INE

Por outro lado, a taxa de emprego em Portugal também acompanhou o movimento da crise de 2008, quando em 2009 começou a se reduzir a taxa de emprego tanto para homens quanto para mulheres. É interessante notar que também houve uma redução da diferença da taxa de emprego entre homens e mulheres como mostrou o indicador de desemprego, chegando a atingir, em 2017, 71,1% e 64,8% para homens e mulheres, respetivamente, como observado no gráfico 4.

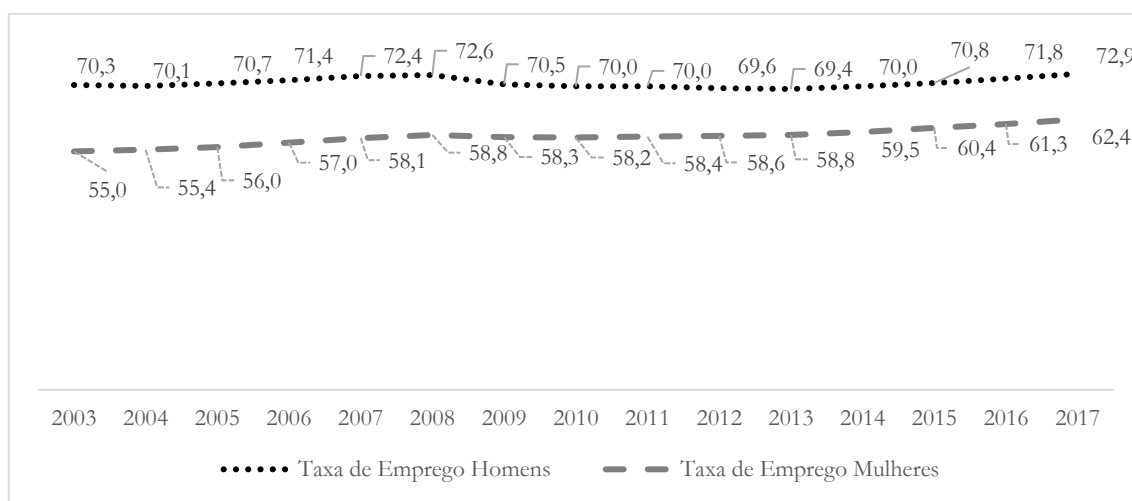
Gráfico 4 – Taxa de Emprego por Género em Portugal, 2003 – 2017



Fonte: INE

Nos países da Europa, houve pouca variação da taxa de emprego para homens ao longo dos anos, apenas com uma leve redução durante a crise económica de 2008. Em contrapartida, a taxa de emprego para as mulheres aumentou em 7,4 p.p. ao longo das duas décadas, tendendo a aproximar-se da média de Portugal. Esse ritmo de crescimento se manteve até mesmo constante durante a crise, mostrando a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto a nível nacional quanto na Europa, de acordo com o gráfico 5.

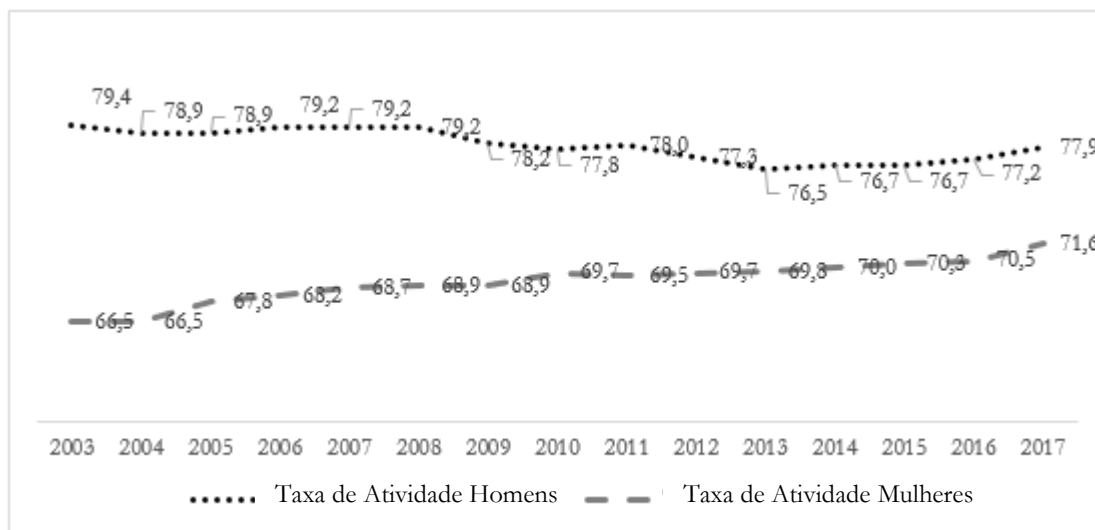
Gráfico 5 – Taxa de Emprego por Género na Europa (EU-28), 2003 – 2017



Fonte: Eurostat

Em relação à taxa de atividade, definida como o peso da população ativa sobre o total da população (INE), houve um aumento de 5,1 p.p. para as mulheres em Portugal entre 2003 e 2017 e uma redução de 1,5 p.p. para os homens no mesmo período, como observado no gráfico 6. Isso pode ser explicado pelo aumento da emigração, especialmente da mão de obra masculina portuguesa, a partir a crise económica de 2008, chegando a ser o 2º maior país com residentes fora de Portugal (Eurostat).

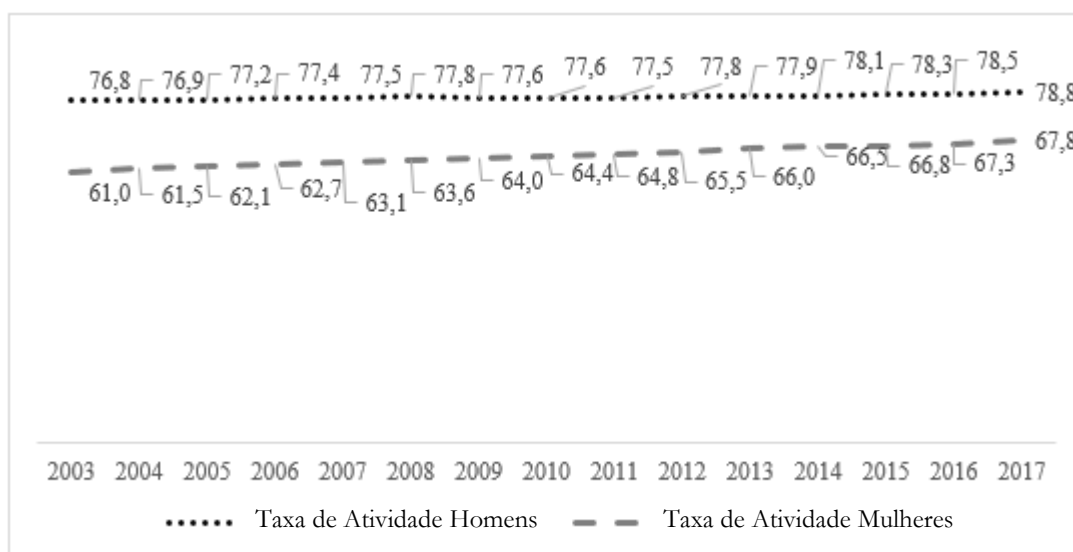
Gráfico 6 - Taxa de Atividade por Género em Portugal, 2003-2017



Fonte: INE

Comparando com a EU, no gráfico 7, Portugal tem maior taxa de atividade das mulheres, tendo em vista que a taxa de atividade feminina na UE oscilou entre 61% e 67% nos últimos anos. Isso acontece porque as mulheres portuguesas têm maior participação no mercado de trabalho e ocupam mais posições de *full time* do que as mulheres dos demais países da Europa. Já a taxa de atividade masculina permaneceu sem muitas variações no mesmo período.

Gráfico 7 - Taxa de Atividade por Género na Europa (UE 28), 2003-2017

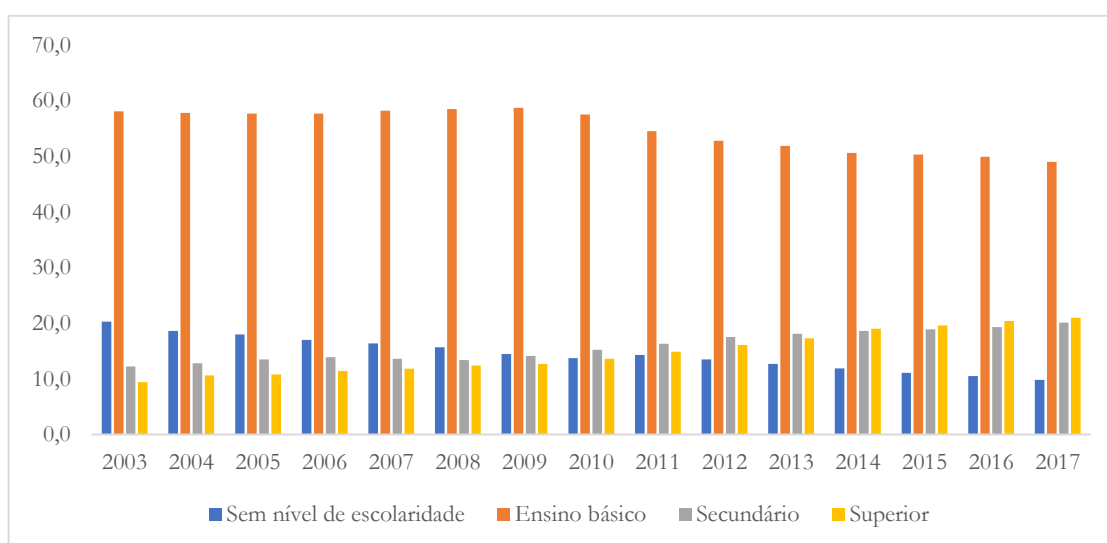


Fonte: INE

3.2. ESCOLARIDADE

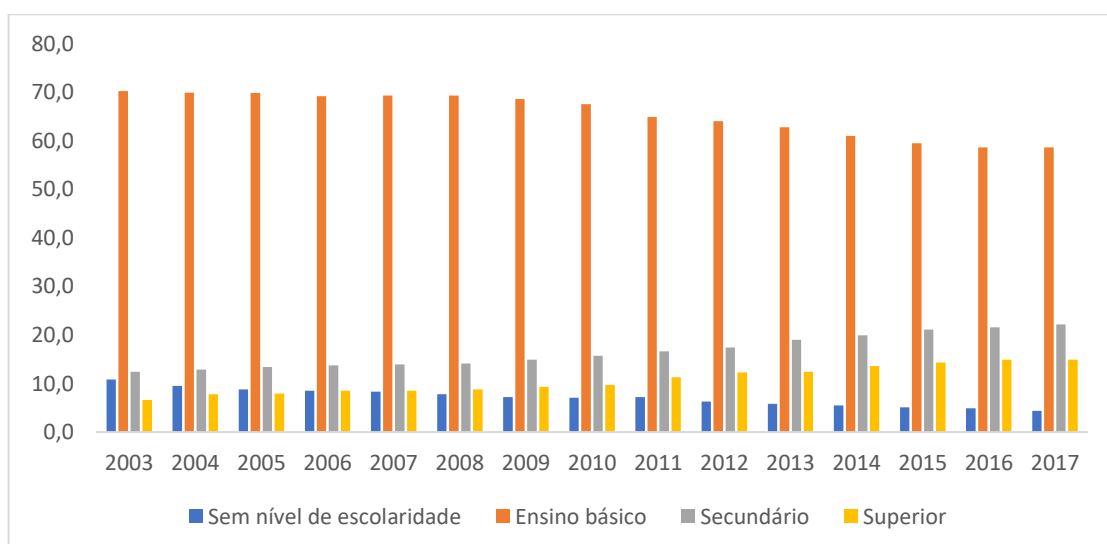
De acordo com os dados do gráfico 8, em todos os anos, o número de mulheres portuguesas que completaram o ensino superior foi maior que o número de homens, e com uma alta taxa de crescimento nos últimos anos, enquanto o progresso para os homens teve um crescimento menos acelerado. Em 2017 21% das mulheres possuíam o ensino superior contra apenas 14,9% dos homens.

Gráfico 8 – Percentagem de Escolaridade das Mulheres por nível de Ensino, 2003 – 2017



Fonte: INE

Gráfico 9 – Percentagem de Escolaridade dos Homens por nível de Ensino, 2003 – 2017



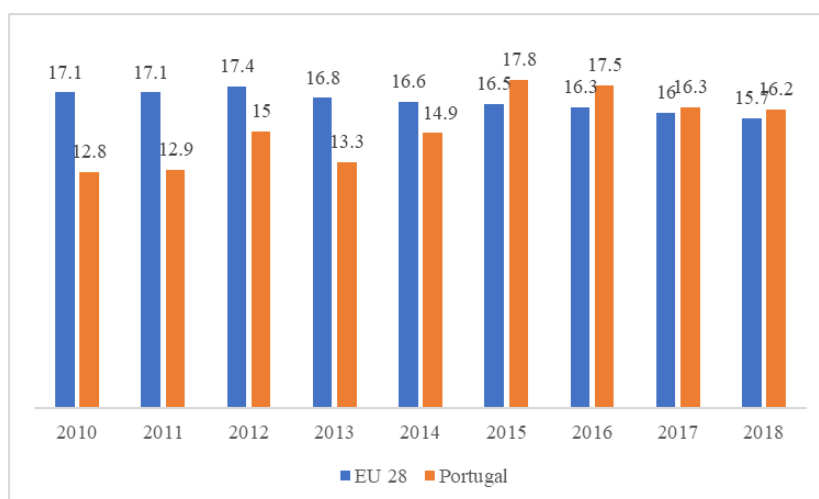
Fonte: INE

3.3. SALÁRIOS

As disparidades salariais entre homens e mulheres dão uma visão geral das desigualdades em termos de remuneração horária. Parte da diferença de ganhos pode ser explicada pelas características individuais de homens e mulheres empregados, como experiência e educação, e por segregações setoriais e ocupacionais de género. Consequentemente, a diferença salarial está ligada a uma série de fatores culturais, legais, sociais e económicos que vão muito além da questão única de remuneração igual por trabalho igual e por isso a importância de se analisar o contexto de Portugal.

Apesar dos dados mencionados mostrarem maior participação das mulheres no mercado de trabalho português, a igualdade salarial não acompanhou essa progressão ao longo das últimas duas décadas. Ao mensurar as remunerações horárias brutas dos trabalhadores entre 2010 e 2018, como mostrado no gráfico 9, verifica-se que a diferença entre homens e mulheres em Portugal aumentou ao longo dos anos, atingindo uma diferença de 16,2% relativa a 2018 e ultrapassando ligeiramente a média da Europa em 2018, que por sua vez apresentou um movimento contrário de redução da desigualdade da remuneração horária bruta no mesmo período. O indicador mede as diferenças das remunerações horárias brutas condizentes aos montantes pagos antes das deduções, incluindo as horas extras, bónus, compensações e subsídios tendo como referência base para o cálculo o salário dos homens.

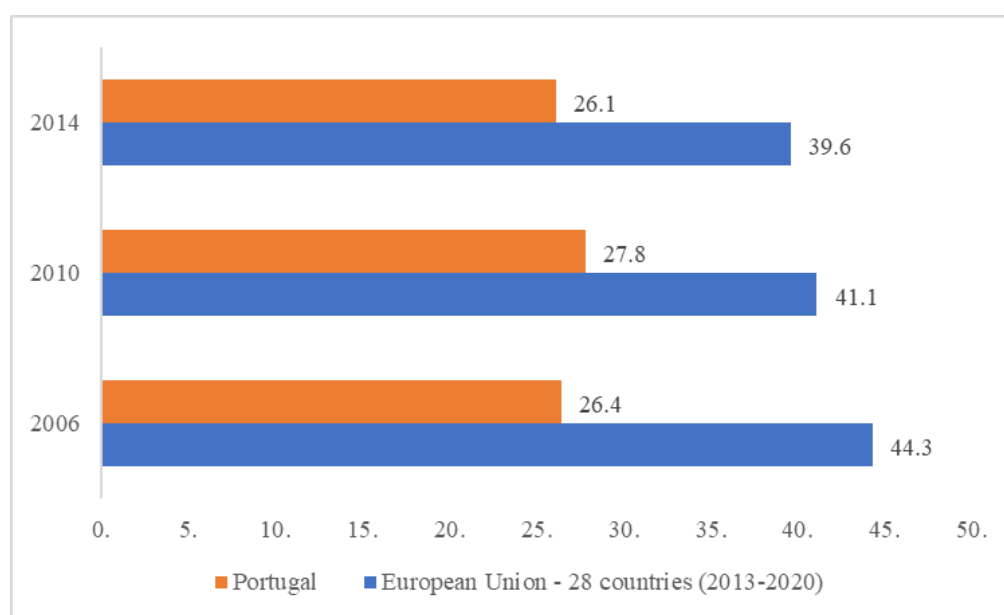
Gráfico 10 – Diferença entre a Remuneração Horária Bruta Média entre Homens e Mulheres em Portugal e na Europa (EU-28) em Percentagem, 2010 - 2018



Fonte: INE e Eurostat

A diferença de ganhos brutos gerais de género é um indicador sintético definido pela Eurostat. O indicador mede o impacto de três fatores combinados: (i) o salário médio por hora, (ii) a média mensal do número de horas pagas (antes de qualquer ajuste para trabalho a tempo parcial) e (iii) a taxa de emprego, sobre os rendimentos médios de todas as mulheres em idade produtiva - empregadas ou não - em comparação com os homens. No gráfico 10 apresentam-se os valores da combinação desses indicadores para os anos de 2006, 2010 e 2014 e verifica-se que a diferença geral bruta salarial vem desacelerando ao longo dos anos, mas ainda apresenta uma diferença significativamente alta, atingindo 39,6% em 2014 na UE 28. Por outro lado, em Portugal o indicador obteve um desempenho melhor, variando entre 26% e 28% no mesmo período.

Gráfico 11 – Diferença Geral Salarial Bruta entre Homens e Mulheres em Portugal e na Europa (EU-28) em percentagem, 2006, 2010 e 2014



Fonte: Eurostat

No quadro 1, apresenta-se o diferencial salarial entre homens e mulheres por sectores de atividades económicas em Portugal. De acordo com os dados, os setores com maiores desigualdades salariais para as mulheres são os de “Saúde e Acção Social”, “Atividades financeiras e de seguros” e “Indústrias transformadoras”, com variação em cerca de 21 a 26% em termos de diferença salarial. Já os setores de “Indústrias extractivas”, “Electricidade,

gás e água”, “Construção”, “Transportes e armazenagem” e, por fim, “Administração pública, defesa e segurança social obrigatória” são mais favoráveis às mulheres.

Quadro 1 – Diferença Salarial por (Remuneração Média Mensal) entre Homens e Mulheres por Setores de Atividades Económicas em Portugal em Euros e em Percentagem, 2018

Setor	Mulheres	Homens	Dif. (H-M)/H
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	707.0	800.7	11.70%
Indústrias extractivas	1163.5	1021.7	-13.88%
Indústrias transformadoras	801.0	1014.0	21.01%
Electricidade, gás e água	2099.6	2076	-1.14%
Construção	908.5	815.4	-11.42%
Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	855.3	984.8	13.15%
Alojamento, restauração e similares	693.6	800.0	13.30%
Transportes e armazenagem	1190.1	998.2	-19.22%
Atividades financeiras e de seguros	1413.0	1794.3	21.25%
Administração pública, defesa e segurança social obrigatória	983.1	851.4	-15.47%
Educação	1098.1	1369.0	19.79%
Saúde e acção social	850.2	1149.0	26.01%
Organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	2042.4	2283.5	10.56%

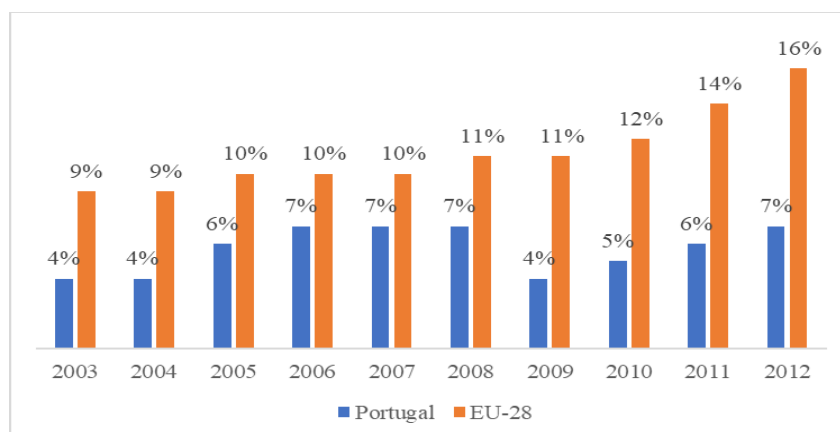
Fonte: INE

3.4. AS MULHERES EM CARGOS DIRETIVOS

Segundo as estatísticas de 2019 da revista Forbes, existem apenas 4 mulheres entre os 100 melhores CEO do mundo e as mesmas ganham em média 11% menos do que os homens. Já na Europa, nas maiores empresas de capital aberto, as mulheres representam apenas 21,1% dos conselhos e ocupam apenas 3,6% dos cargos de diretor-executivo (Comissão Europeia, 2015). Cerca de 13% das empresas no mundo têm diretorias com igualdade de género, ou seja, uma proporção entre 40% e 60% de mulheres no quadro diretivo das empresas. E essas diretoras representam cerca de 19% de mulheres em cargos hierárquicos do topo a nível mundial (Fórum Económico Mundial, 2018).

Nos países em desenvolvimento, como Brasil e Rússia a proporção de mulheres nos conselhos de administração variou entre 5 e 10% em 2018 (Catalyst). Já nos países desenvolvidos, tendo como principais referências os países da Escandinávia, cerca de 35% a 40% dos cargos diretivos são representados por mulheres. Nesse contexto, Portugal não está nem entre os piores e nem entre os melhores países em termos de igualdade de género em cargos de liderança. O gráfico 12 mostra os dados relativos à ocupação das cadeiras nos conselhos diretivos por mulheres para as maiores empresas dos países entre os anos de 2003 e 2012 para Portugal e para a EU-28. De acordo com o estudo da consultora PwC, a presença de mulheres em conselhos diretivos na EU-28 apresentou crescimento constante ao longo dos anos, atingindo 16% de representatividade feminina em 2012, mas esse número ainda é muito pequeno quando comparado com a presença masculina. Em comparação, Portugal apresentou níveis ainda menores, variando entre 4% e 7% no mesmo período.

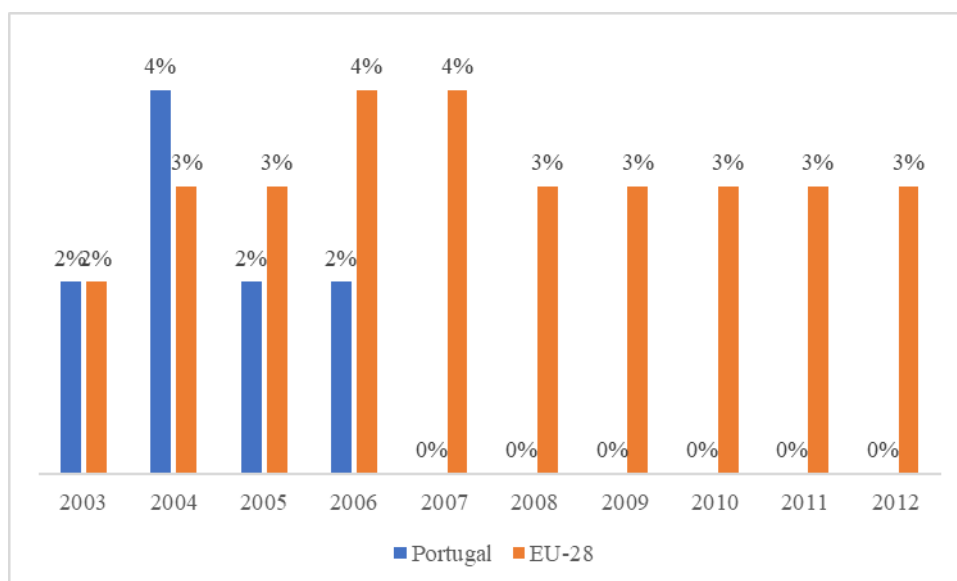
Gráfico 12 – Presença de Mulheres em Cadeiras dos Conselhos Diretivos das Grandes Empresas em Portugal e na EU-28 em Percentagem, 2003-2012



Fonte: PwC Mulheres em Portugal 2015

Os resultados são ainda mais desfavoráveis às mulheres quando se trata da presença de mulheres na presidência das empresas. Desde 2007, como mostra o gráfico 13, basicamente não há representatividade feminina nos mais altos cargos de liderança em Portugal e baixa representatividade na EU-28 sendo de 0% e 3%, respetivamente.

Gráfico 13 – Percentagem de Mulheres em Cargos de Presidência nas Empresas em Portugal e na EU-28, 2003 - 2012



Fonte: PwC Mulheres em Portugal 2015

A diferença em cargos de gestão também se reflete nos salários. Ainda não existem muitas estatísticas sobre a diferença de salários entre homens e mulheres em altas posições devido à dificuldade da coleta de dados e da forma de remuneração baseada em bónus que são diferentes entre as empresas e países. Mas de acordo com as informações disponibilizadas pelo INE e pela Eurostat relativamente a 2014, a diferença entre a remuneração horária bruta média não ajustada entre homens e mulheres em cargos de gestão é de 28,6% e 25,94% para a UE 28 e Portugal, respetivamente. Além disso, as mulheres em Portugal ganham 29,8% menos do que as mulheres da EU 28, como é visto no Quadro 2. Ou seja, as mulheres ainda recebem quase 30% menos que os homens e as mulheres portuguesas têm o trabalho menos remunerado que as demais mulheres da Europa.

Quadro 2 – Remuneração Horária Bruta Média por Género em Cargos de Gestão em Portugal e na Europa (EU-28) em Euros, 2014

Remuneração Horária Bruta em Cargos de Gestão	Mulheres	Homens	Dif. (H-M)/H
UE 28	22,82	31,96	28,60%
Portugal	16,02	21,63	25,94%
Dif. (UE-PT)/UE	29,80%	32,32%	

Fonte: INE e Eurostat

A discrepância salarial também varia para os níveis de qualificação nas empresas. No quadro 3 apresentam-se os salários médios mensais para os Quadros Superiores por género. Observa-se uma redução de cerca de 3 p.p. do ganho médio mensal entre homens e mulheres que ocupam cargos superiores em Portugal, permanecendo ainda uma diferença significativa de cerca de 27% em 2018, mesmo com os avanços para reduzir a discriminação de género em lideranças corporativas, institucionais e legislativas nos últimos anos.

Quadro 3 – Ganho Médio Mensal dos Trabalhadores Qualificados como Quadros Superiores por Género e em Euros, 2003 - 2018

Anos	Mulheres (M)	Homens (H)	Dif. H-M/H
2003	1.776,70	2.512,90	29,30%
2004	1.806,70	2.471,60	26,90%
2005	1.904,20	2.719,00	29,97%
2006	1.913,30	2.721,10	29,69%
2007	1.888,90	2.719,50	30,54%
2008	1.949,50	2.797,60	30,32%
2009	1.999,50	2.837,80	29,54%

2010	1970,9	2775,6	28,99%
2011	1.978,70	2.780,90	28,85%
2012	1.972,30	2.765,50	28,68%
2013	1.958,80	2.716,00	27,88%
2014	1951,1	2704,7	27,86%
2015	1.954,50	2.709,30	27,86%
2016	1.958,80	2.707,70	27,66%
2017	1.980,50	2.735,80	27,61%
2018	2.020,60	2.778,60	27,28%

Fonte: INE

Os indicadores apresentados evidenciam uma tendência crescente da participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto em Portugal como nos demais países da Europa, com uma evolução mais tênue em termos de participação em cargos diretivos. No que respeita à diferença salarial, percebe-se uma ligeira redução da diferença salarial entre homens e mulheres ao longo das últimas décadas, mas ainda com um *gap* significativamente alto, sendo esta diferença ainda mais acentuada para os cargos diretivos.

4. DESCRIÇÃO DOS DADOS

O objetivo da análise empírica desta dissertação é verificar a diferença salarial entre homens e mulheres em cargos diretivos em Portugal e o impacto que as mulheres têm quando estão em cargos diretivos no que respeita a política salarial das empresas. Para isso, será analisada a base de dados dos Quadros de Pessoal (QP) entre os anos de 2010 a 2017. De forma a uniformizar a informação, optou-se por analisar os dados a partir de 2010, porque foi o ano em que se verificaram duas alterações nos Quadros de Pessoal: uma alteração que modificou o número de identificação da empresa e outra mudança na Classificação Portuguesa de Profissões 2010 (CPP2010) que integra todos os níveis (Grande Grupo, Sub-Grande Grupo, Sub-Grupo e Grupo Base) da Classificação Internacional Tipo de Profissões de 2008 (CITP/2008), substituindo a Classificação Nacional de Profissões 1994 (CNP/94). A análise termina no ano de 2017, porque, até o momento da elaboração da dissertação, correspondia aos dados mais recentes disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Este capítulo tem por objetivo descrever a base de dados a ser utilizada, bem como os critérios utilizados para tratar os dados, as estatísticas descritivas que correspondem à caracterização da amostra e, por fim, a definição dos salários e as estatísticas sobre a remuneração dos trabalhadores e diretores.

4.1. A BASE DE DADOS

A base de dados a ser utilizada é extraída dos Quadros de Pessoal, coletada pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) e disponibilizada pelo INE para fins de investigação. A base de dados é constituída por um questionário de preenchimento obrigatório para todas as empresas privadas do Continente e Regiões Autónomas, que têm pelo menos um trabalhador por conta de outrem, residentes em Portugal. Não são considerados os trabalhadores da Administração Pública, os trabalhadores por conta própria isolados e os trabalhadores familiares não remunerados. O inquérito é coletado anualmente, sendo, desde 1994, o preenchimento deste inquérito referente ao mês de outubro.

A base de dados apresenta informação completa sobre os trabalhadores e as empresas em Portugal. Os Quadros de Pessoal (QP) cobrem informações relativas às características das empresas, como o seu ano de constituição, número de identificação, localização, natureza jurídica, capital social, setor de atividade (CAE), número de estabelecimentos e número de trabalhadores. Quanto aos trabalhadores, os Quadros de Pessoal reportam o estabelecimento e empresa em que os indivíduos trabalham, dados demográficos (idade, nacionalidade, género), habilitações literárias, antiguidade na empresa, categoria profissional (CPP), situação profissional, tipo de contrato, nível de qualificação, horas mensais trabalhadas, período normal de trabalho semanal e informação relativa às remunerações auferidas, incluindo remuneração base, as prestações regulares, irregulares e extras.

A base de dados dos QP tem inúmeras vantagens, dentre elas a credibilidade, a riqueza de detalhe das informações, a ampla cobertura e representatividade. Isso porque é uma base de dados que abrange quase a totalidade dos trabalhadores por conta de outrem no setor privado, é inspecionada pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) e permite o cruzamento da informação entre empresas e trabalhadores e o seguimento dos mesmos ao longo do tempo.

4.2. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de lidar com os erros de reporte e inconsistências, adotaram-se algumas restrições no tratamento dos dados. Com isso, a amostra desconsidera os *missing values* e as observações duplicadas. Foram eliminados também os registos de trabalhadores com um número de identificação pouco plausível e os trabalhadores que auferiram um salário base igual a zero euros. Também não foram considerados os trabalhadores com idade superior a 65 anos e inferior a 18 anos. Como a análise pretende analisar o impacto da composição de

género nos cargos diretivos sobre o diferencial salarial de género, foram consideradas na amostra empresas com pelo menos um diretor e empresas com pelo menos um trabalhador. Classifica-se como Diretor um indivíduo que, em dado ano, está registrado na categoria “profissão” dos QP em 112, 121, 122, 131, 132, 133, 134, 141, 142 e 143. Dadas as restrições na base de dados, a amostra total engloba 16.040.021 observações para os anos de 2010 a 2017.

4.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Nesta secção, será apresentado, na primeira parte, um conjunto de estatísticas descritivas que caracterizam a amostra de interesse relativamente aos indivíduos que ocupam cargos diretivos nas empresas em Portugal entre os anos de 2010 a 2017. Na segunda parte, serão definidas as variáveis dos salários e apresentadas as estatísticas descritivas que comparam as remunerações dos diretores com a remuneração dos demais trabalhadores em Portugal, tanto em empresas maioritariamente com quadro diretor feminino quanto masculino.

4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS DIRETORES EM PORTUGAL

O quadro 4 apresenta o número de diretores por género no período de 2010 a 2017 em Portugal. Observa-se que o total de diretores reduziu até 2014 e depois voltou a crescer até 2017. Essa mudança é reflexo da crise económica de 2009, que levou várias empresas a reduzirem o quadro diretor ou até mesmo a encerrarem atividade, sendo os homens ligeiramente mais impactados com a redução do quadro diretivo.

Quadro 4 - Número de Mulheres e Homens em Cargos Diretivos, 2010 – 2017

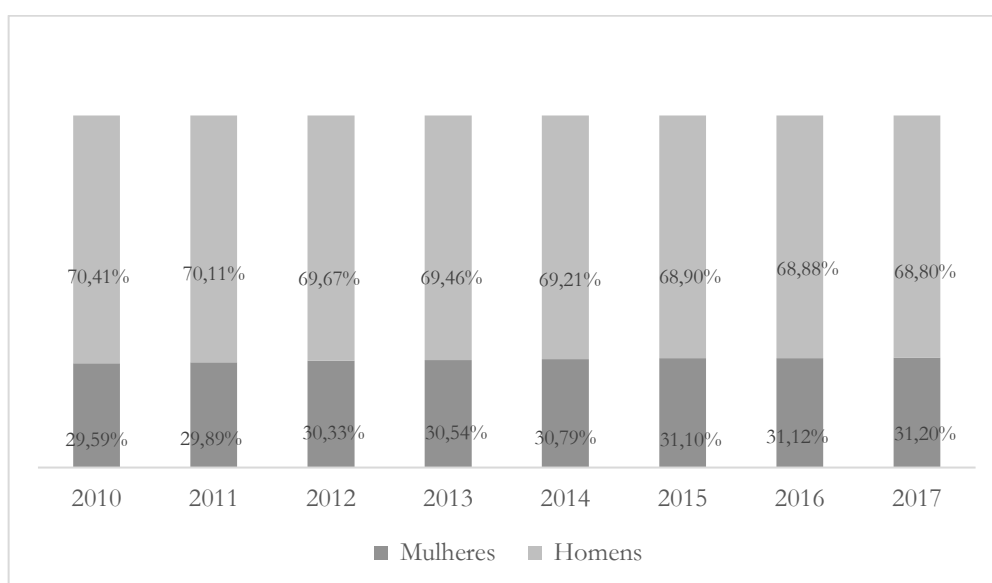
Número de Diretores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mulheres	81.716	79.901	76.720	75.024	75.332	76.540	76.973	78.734
Homens	194.480	187.424	176.205	170.632	169.333	169.548	170.400	173.607
Total	276.196	267.325	252.925	245.656	244.665	246.088	247.373	252.341

Fonte: QP e cálculos próprios

Durante esse mesmo período, as mulheres tiveram poucos avanços na ocupação de cargos diretivos. Observa-se no gráfico 14 que houve um aumento pouco significativo da ocupação

feminina nos cargos de lideranças das empresas entre 2010 e 2017. Em 2017 as mulheres representaram apenas 31.2% do quadro diretor enquanto os homens representam a maioria com 68.8% de representatividade. Em contraste, em 2010, a representação feminina em cargos diretivos era de 29,59% e dos homens de 70,41%, mostrando uma evolução a ritmo lento, mesmo sendo uma percentagem relativamente alta em relação aos demais países europeus.

Gráfico 14 - Percentagem de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos, 2010 – 2017



Fonte: QP e cálculos próprios

Nessa amostra, verifica-se que os Estrangeiros são minoria em ocuparem os cargos diretivos, tanto mulheres quanto homens, representando, em média, 3,7% e 3,2% no período analisado, respetivamente. Os portugueses são a maioria por representarem proporcionalmente a maior parte dos diretores, como mostra o quadro 5.

Quadro 5 - Distribuição de Homens e Mulheres por Nacionalidade em Cargos Diretivos em Percentagem, 2010-2017

Nacionalidade	Mulheres	Homens
Estrangeiros	3.7%	3.2%
Portugueses	96.3%	96.8%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

De acordo com o quadro 6, a maior parte das mulheres e homens em cargos diretivos têm entre 35 e 54 anos, sendo quase a mesma representatividade de 64,3% e 63,6%, respetivamente. Em média, os cargos diretivos são ocupados por homens com idade superior às mulheres em aproximadamente um ano e meio.

Quadro 6 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Classes Etárias, 2010-2017

Classes Etárias	Mulheres	Homens
[18,24 [anos	1.3%	0.9%
[25,34 [anos	13.6%	10.2%
[35,54 [anos	64.3%	63.6%
>= 55 anos	20.8%	25.3%
Total	100.0%	100.0%
Idade Média (anos)	44.93	46.41

Fonte: QP e cálculos próprios

Em relação ao nível de escolaridade, os homens têm em média menos escolaridade que as mulheres, representando uma formação de 45,6% para o ensino básico, 25,4% para o ensino secundário e apenas 26,5% se graduaram no bacharelato ou licenciatura, entre os anos de 2010 e 2017, como mostra o quadro 7. No caso das mulheres, a formação é de 37,2% para o ensino básico, 24,7% para o ensino secundário, 35% para bacharelado ou licenciatura e 3,1% para doutorado.

Quadro 7 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Nível de Escolaridade Completo, 2010-2017

Nível de Escolaridade	Mulheres	Homens
Ensino básico igual ou inferior a 9 anos	37.2%	45.6%
Ensino Secundário e pós-secundário não superior	24.7%	25.4%
Bacharelato ou Licenciatura	35.0%	26.5%
Mestrado ou Doutoramento	3.1%	2.5%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

Quanto ao regime de duração do trabalho, os cargos diretivos são caracterizados maioritariamente por “outra situação” e em seguida por “full time”, sendo 44,8% e 41,3% para homens e mulheres da amostra considerada como mostra o quadro 8.

Quadro 8 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Regime de Duração de Trabalho, 2010-2017

Regime de Duração de Trabalho	Mulheres	Homens
<i>Full Time</i>	44.8%	41.3%
<i>Part Time</i>	1.4%	0.9%
Outra situação	53.8%	57.8%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

Os indivíduos em cargos diretivos apresentam o tipo de contrato de trabalho em sua maioria classificado como “outra situação”, e em segundo lugar na proporção, são empregados com contratos sem termo, com valores de 41,9% para as mulheres e 39,1% para os homens, como evidenciado no quadro 9.

Quadro 9 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Tipo de Contrato de Trabalho, 2010-2017

Tipo de Contrato de Trabalho	Mulheres	Homens
Contrato sem termo	41.9%	39.1%
Contrato termo certo ou incerto	3.7%	2.5%
Outra situação	54.4%	58.4%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

Ao analisar os resultados estatísticos relativos à antiguidade dos diretores nas empresas, presentes no quadro 10, é verificado que quase 50% dos diretores estão a trabalhar na empresa entre 5 e 15 anos de antiguidade, tanto para mulheres quanto para homens, representando 78,8% e 75,8%, respetivamente. Este resultado é o esperado, dado que para atingir cargos diretivos, é preciso conhecer a fundo a empresa e isso, em geral, requer mais tempo de antiguidade na empresa.

Quadro 10 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Antiguidade na Empresa, 2010-2017

Antiguidade na Empresa	Mulheres	Homens
2 anos	9.4%	8.2%
[2,5 [anos	31.4%	28.4%
[5,10 [anos	20.8%	19.9%
[10,15 [anos	26.6%	27.4%
>15 anos	11.9%	16.0%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

De acordo com o quadro 11, a distribuição pelos vários níveis de qualificação dos diretores, como já esperado, ocupa em sua maioria posições em quadros superiores e quadros médios, totalizando 87,7% e 89,9% para mulheres e homens, respectivamente. Os demais cargos por nível de qualificação, não representam, em regra geral, cargos diretivos e por isso apresentam baixos valores.

Quadro 11 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Nível de Qualificação, 2010-2017

Nível de Qualificação	Mulheres	Homens
Quadros superiores	70.4%	72.2%
Quadros médios	17.3%	17.7%
Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa	3.7%	3.9%
Profissionais altamente qualificados	2.8%	2.0%
Profissionais qualificados	3.9%	2.9%
Profissionais semi-qualificados (especializados)	0.9%	0.5%
Profissionais não qualificados (indiferenciados)	0.7%	0.5%
Estagiários, praticantes e aprendizes	0.2%	0.2%
Ignorado	0.1%	0.1%

Total	100.0%	100.0%
-------	--------	--------

Fonte: QP e cálculos próprios

Em relação à distribuição espacial, as mulheres e homens em cargos diretivos estão presentes em sua maioria no Norte, em Lisboa e no Centro, em ordem decrescente, e as demais áreas apresentam valores inexpressivos, como mostra o quadro 12. No total, as mulheres e homens em cargos diretivos nas regiões Norte, Lisboa e Centro representam respetivamente 86,6% e 87%. Essa proporção é devido à maior presença de empresas e empregos nessas áreas.

Quadro 12 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por NUTS2, 2010-2017

NUTS2	Mulheres	Homens
Norte	34.5%	36.6%
Algarve	4.9%	4.4%
Centro	19.6%	20.7%
Lisboa	32.5%	29.7%
Alentejo	5.5%	5.3%
Acores	1.2%	1.2%
Madeira	1.9%	2.1%
Estrangeiro	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

Em respeito à dimensão da empresa, as mulheres e homens diretores estão distribuídos em sua maioria em empresas pequenas com menos de 20 trabalhadores, totalizando 73,3% e 72,9%, respetivamente. Apenas 12,8% das mulheres e 13,4% dos homens estão em empresas de média dimensão (entre 20 e 100 trabalhadores). Os demais, 13,8% das mulheres e 13,6% dos homens em cargos diretivos estão em grandes empresas (mais de 100 trabalhadores), como evidencia o quadro 13.

Quadro 13 - Distribuição de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos por Dimensão da Empresa, 2010-2017

Dimensão da Empresa	Mulheres	Homens
<10 trabalhadores	62.4%	61.1%
[10, 20[	10.9%	11.8%

[20, 50[	8.7%	9.1%
[50, 100[	4.1%	4.3%
[100, 250[	3.9%	3.9%
≥ 250 trabalhadores	9.9%	9.7%
Total	100.0%	100.0%

Fonte: QP e cálculos próprios

O Quadro 14 mostra a proporção de diretores e trabalhadores por género de acordo com a proporção de mulheres em cargos diretivos nas empresas. O que é observado é que em empresas com maioria feminina em cargos diretivos empregam cerca de dois terços de mulheres e o contrário acontece quando os cargos diretivos são ocupados maioritariamente por homens, pois emprega 61,9% de homens. Esses dados evidenciam a Teoria Segregacionista (Blackburn, et al, 2002) no qual empresas que possuem a maioria de um grupo na composição também serão representadas como maioria nos cargos diretivos.

Quadro 14 - Proporção Diretores e Demais Trabalhadores do Género Feminino nas Empresas de Acordo com a Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-2017

Percentagem de Mulheres em Cargos Diretivos	> 0,75			< 0,25		
Género	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens	Total
Trabalhadores	67.4%	32.6%	100,0%	38.1%	61.9%	100,0%

Fonte: QP e cálculos próprios

4.4. DEFINIÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

As retribuições (remunerações) em Portugal são definidas pela Constituição Portuguesa, de acordo com o Código do Trabalho (CT), artigo 258.º, n.º 1 e 2, aprovado pela Lei n.º 7/2009. Dessa forma, os salários são definidos de acordo com as suas componentes. A começar pela Remuneração Base (Rbase), definida pelo CT como “*montante ilíquido (antes da dedução de quaisquer descontos) em dinheiro e/ou géneros, com carácter de pagamento regular mensal, referente ao mês de outubro e correspondente às horas normais de trabalho*”. Em outras palavras, a Rbase inclui o pagamento do período de férias, feriados, faltas justificadas (doença e acidentes de trabalho por tempo igual ou inferior a um mês) e pagamento por horas remuneradas não efetuadas.

No presente trabalho, todas as remunerações são corrigidas pelo Índice de Preços do Consumidor (IPC) ao longo dos anos analisados e os preços são constantes.

O trabalhador também tem o direito pela Lei n.º 7/2009 a ter um valor adicionado ao seu salário relativo às outras prestações que não fazem parte da retribuição mensal pagas pelos empregadores, como os Prémios e Subsídios/Prestações Regulares que relativas ao *“montante ilíquido pago às pessoas ao serviço, com carácter regular mensal”* e incluem Subsídio de alimentação, de função, de alojamento, diuturnidades ou prémios de antiguidade, de produtividade, de assiduidade, subsídios por trabalhos penosos, perigosos ou sujos, subsídios por trabalho de turnos e noturnos. Também podem ser acrescidas Prestações Irregulares (Rirreg) que corresponde ao *“montante ilíquido pago no mês de outubro com carácter irregular, ou seja, que não têm periodicidade de pagamento mensal”* e inclui os pagamentos a título de participação dos lucros, distribuição de títulos ou outras gratificações, indemnizações, retroativos, prémios de assiduidade e produtividade de pagamento não mensal, os subsídios de Natal e de férias que eventualmente tenham sido pagos em outubro. Por fim, podem ser acrescidas a Remuneração Suplementar ou Extra (Rextra) definida por Lei como *“o montante ilíquido, correspondente ao número de horas suplementares efetuadas no mês de outubro, quer tenham sido realizadas em dias de trabalho, quer em dias de descanso ou feriados.”*

4.4.1. REMUNERAÇÃO DOS DIRETORES E DEMAIS TRABALHADORES

Nas estatísticas descritivas, as medidas de salários utilizadas para análise da comparação entre as remunerações de homens e mulheres no mercado de trabalho português são a remuneração (Rbase), a remuneração base acrescida de prestações regulares e irregulares (Rirreg) e a remuneração base acrescida de horas extras, prestações regulares e irregulares (Rextra), sendo todas relativas às remunerações mensais. O quadro 15 apresenta a remuneração média dos diretores por género e o que se observa é que para todos os tipos de remuneração, as mulheres em cargos diretivos ganham em média menos que os homens, chegando a uma diferença média de 26% para o Rirreg.

Quadro 15 - Remuneração Média Mensal de Homens e Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-2017

Remuneração Mensal	Mulheres	Homens
Rbase	1403,29	1861,10
Rirreg	1787,77	2416,88
Rextra	1789,17	2418,25

Fonte: QP e cálculos próprios

O quadro 16 compara as estatísticas das remunerações médias mensais dos diretores e demais trabalhadores para os casos em que há mais que 75% e menos que 25% das mulheres a ocuparem cargos diretivos. Nesse quadro, observa-se que quando se tem maioria feminina na liderança, os salários dos diretores homens são substancialmente superiores à média global mensal, como apresentado no quadro anterior. Quanto às mulheres em cargos diretivos, além de serem remuneradas em valores inferiores aos dos homens, elas também ganham abaixo da média global mensal de remuneração. Já os trabalhadores subordinados à maioria feminina, os salários dos homens são em média 11% superiores em relação aos salários das mulheres.

Quando se tem minoria feminina na liderança, os salários dos diretores do género feminino são maiores que os salários dos homens em média em 27% e ganham valores superiores à média global mensal, enquanto os homens ganham valores inferiores à média global mensal de remuneração dos diretores homens. Os trabalhadores homens que estão empregados em empresas lideradas maioritariamente por homens são remunerados em média 16% a mais que mulheres. E ainda, nessa condição, todos os trabalhadores, tanto homens quanto mulheres, ganham uma remuneração maior em média de 10% e 15%, respetivamente, comparado com a situação em que se tem maioria feminina em cargos diretivos.

*Quadro 16 - Remuneração Média Mensal de Homens e Mulheres Diretores e Demais Trabalhadores de
Acordo com a Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos, 2010-2017*

Mulheres em Cargos Diretivos	Diretores				Trabalhadores			
	> 0,75		< 0,25		> 0,75		< 0,25	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Rbase	1.085.87	2.505.46	2.627.18	1.908.81	623.42	701.36	692.32	825.98
Rirreg	1.275.94	3.124.82	3.459.27	2.402.35	758.96	927.43	883.45	1.148.90
Rextra	1.277.15	3.126.72	3.461.13	2.403.68	764.27	939.27	890.12	1.167.46

Fonte: QP e cálculos próprios

O que se pode inferir dessa evidência é que em ambientes com maioria feminina em cargos diretivos, a diferença salarial de gênero é reduzida para os trabalhadores, mas assume proporções muito maiores quando se refere às posições de direção. E ainda, quando as mulheres são minorias em cargos diretivos, as mulheres ganham mais que os homens e remuneram menos os demais trabalhadores, tanto homens quanto mulheres. A análise da regressão irá permitir verificar se estes resultados prevalecem quando se condiciona nas características observáveis dos indivíduos e das empresas.

5. MODELO ECONOMETRICO

O objetivo do modelo econométrico é testar em que medida empresas com maior proporção de mulheres nos cargos diretivos exibem um diferencial salarial de gênero inferior. Neste capítulo será apresentada a especificação do modelo utilizado para verificar a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres em cargos diretivos e com características similares, assim como os efeitos sobre os salários dos demais trabalhadores das empresas portuguesas entre os anos de 2010 e 2017. Em seguida são apresentados os resultados.

5.1. ESPECIFICAÇÃO DO MODELO

A especificação base do modelo da presente dissertação tem como referência a equação minceriana de salários. Esse modelo foi desenvolvido por Mincer (1974) com o objetivo de estimar os retornos salariais em relação à educação e à experiência, bem como outros fatores associados a esses atributos, sobre os rendimentos dos indivíduos. O modelo desta dissertação estende a equação minceriana ao incluir variáveis que medem a proporção de mulheres em cargos diretivos. O modelo adotado é o seguinte :

$$lrrirreg_{it} = \alpha + \beta X_{it} + \varphi PrMDr_{it} + \delta Mulher_i + \gamma PrMDr_{it} * Mulher_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Na equação 1, $lrrirreg_{it}$ é o logaritmo natural do salário real horário do diretor i no período t . O salário real horário é definido como o rácio entre a remuneração base acrescida de prestações regulares e irregulares (Rirreg) o total do número de horas normais trabalhadas no mês de referência². O vetor X é um conjunto de características individuais do trabalhador i , do posto de trabalho (ex., antiguidade, quadrado da antiguidade, profissão, regime de duração do trabalho, tipo de contrato) e da empresa (ex., dimensão e localização) no período t . A variável $PrMDr_{it}$ corresponde à proporção de mulheres em cargos diretivos na empresa do trabalhar i no período t , $Mulher_i$ é uma variável *dummy* que toma o valor 1 se o indivíduo for mulher e 0 caso contrário, o termo $PrMDr_{it} * Mulher_{it}$ corresponde à interação entre a proporção de mulheres diretoras e o gênero do indivíduo i e no período t . O termo α corresponde a um termo constante e ε_{it} ao termo de perturbação aleatório de média nula e variância constante. No quadro 23 do Anexo apresenta-se uma descrição detalhada de todas as variáveis incluídas no modelo.

² Os salários são definidos a preços constantes de 2010 de acordo com o IPC.

A equação (1) foi estimada para todos os anos entre 2010 e 2017 pelo método dos Mínimos Quadrados Ponderados, em que o ponderador corresponde ao inverso do número de trabalhadores da empresa em que o indivíduo está empregado em um dado ano. Os parâmetros de interesse a estimar são φ , δ , e γ , em que φ indica em que medida ter mais mulheres nos cargos diretivos afeta o salário dos indivíduos do gênero masculino, e $\varphi + \gamma$ mede esse mesmo impacto para indivíduos do gênero feminino. Se o parâmetro γ for positivo, significa que ter uma maior proporção de mulheres em cargos diretivos aumenta o salário das mulheres, tudo o resto constante. δ mede o diferencial salarial entre homens e mulheres, tudo o resto constante, quando a proporção de mulheres em cargos diretivos é nula.

5.2. RESULTADOS ECONOMETRICOS

Nesta secção são apresentados os resultados das estimações do modelo 1 no setor privado em Portugal entre os anos de 2010 a 2017. Foram estimados um conjunto de regressões para a variável dependente *lnirregb*, tendo como principais variáveis de interesse sobre o retorno dos salários a Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos (*PrMDr*), o género identificado pela variável *Mulher* (igual a 1 se indivíduo *i* é mulher e 0 caso contrário) e o termo de interação entre essas duas variáveis identificado por *PrMDr*Mulher*. Nas regressões foram consideradas como variáveis de controle o nível de escolaridade, a antiguidade do trabalhador na empresa e o seu quadrado, o nível de qualificação, o tipo de contrato, a idade e o seu quadrado, a nacionalidade, o regime de duração do trabalho, o tipo de indústria, a região e *dummies* para os anos. Os demais resultados das estimativas referentes às variáveis de controle estão disponíveis no anexo no quadro 24.

O quadro 17 mostra os resultados para a amostra total (16.040.021 observações), para a amostra de diretores (849.935 observações) e para a amostra dos demais trabalhadores (15.190.086 observações). As estimativas reportadas na coluna 1 para amostra global indicam que empresas com uma maior proporção de mulheres nos cargos diretivos reduz o salário dos homens e aumenta o salário das mulheres. Ou seja, um aumento de 1 p.p. na percentagem de mulheres em cargos diretivos reduz o salários dos indivíduos do género masculino em cerca de 0.0126% e aumenta os salários das mulheres em cerca de 0.078% (-0.0126+0.0904), tudo o resto contante, reduzindo o diferencial salarial de género. Os resultados são qualitativamente idênticos quando se excluem da amostra os diretores (ver coluna 3).

As estimativas obtidas para a sub-amostra de diretores (coluna 2) indicam que em empresas com uma maior proporção de mulheres nos cargos diretivos, os salários dos diretores são em média inferiores, embora o impacto negativo seja superior para as mulheres. Ou seja, um aumento de 1 p.p. na percentagem de mulheres em cargos diretivos reduz os salários dos indivíduos do género masculino em 0.104% e do género feminino em cerca de 0.278% (-0.1041-0.1736), tudo o resto constante. Refira-se, no entanto, que neste caso o diferencial salário de género em empresas sem qualquer mulher no corpo diretivo é apenas de 2.3%.

Quadro 17 - Resultados OLS para as Estimativas do Diferencial Salarial da Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores, 2010-2017

Variáveis	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	-0.0126 *** (0.0021)	-0.1041 *** (0.0236)	-0.0083 *** (0.0021)
Mulher	-0.1564 *** (0.0012)	-0.0228 ** (0.0106)	-0.1441 *** (0.0011)
PrMDr*Mulher	0.0904 *** (0.0026)	-0.1736 *** (0.0297)	0.0780 *** (0.0026)
R²	0.6934	0.6472	0.6497
Número de Observações	16.040.021	849.935	15.190.086

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Ao analisar a amostra para empresas que tem maioria feminina na composição do quadro da empresa, ou seja, empresas em que mais de 75% dos trabalhadores são mulheres, nota-se que os resultados são qualitativamente idênticos, mas dimensionalmente diferentes. O número de observações é de 3.591.662, sendo 131.901 diretores e 3.459.761 demais trabalhadores. Os resultados OLS dessa regressão mostram que a penalização global nos salários em relação à variável *PrMDr* é maior dado essa restrição.

No quadro 18, de acordo com as estimativas apresentadas na coluna 1 são qualitativamente semelhantes ao que foi apresentado no quadro 17. Um aumento de 1 p.p. na percentagem de mulheres em cargos diretivos reduz os salários dos indivíduos do género masculino em cerca de 0.094% e aumenta os salários das mulheres em cerca de 0.015% (-0.094+0.109), tudo o resto constante. Isto significa que empresas com uma maior proporção de mulheres

nos cargos diretivos aumenta o salário das mulheres, reduzem o salário dos homens globalmente e consequentemente reduz o diferencial salarial de género.

As estimativas obtidas para a sub amostra de diretores (coluna 2) indicam empresas com uma maior proporção de mulheres nos cargos diretivos, os diretores têm salários em média inferiores, embora o impacto negativo seja superior para as mulheres. Ou seja, um aumento de 1 p.p. na percentagem de mulheres em cargos diretivos reduz os salários dos indivíduos do género masculino em 0,146% e do género feminino em cerca de 0.257% (-0.146-0.111), tudo o resto constante. No caso da sub amostra de trabalhadores (coluna 3), observa-se na que os resultados são qualitativamente idênticos à amostra global. O aumento de 1 p.p. de mulheres em cargos diretivos reduz os salários dos trabalhadores em 0.091% e aumenta os salários das mulheres em 0.011% (-0.091+0.102). Neste caso, reduzindo também o diferencial salarial entre homens e mulheres em 11,3%.

Quadro 18 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Proporção de Mulheres maior que 75%

Variável	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	-0.094 *** (0.005)	-0.146 *** (0.053)	-0.091 *** (0.005)
Mulher	-0.120 *** (0.003)	-0.002 * (0.038)	-0.113 *** (0.003)
PrMDr*Mulher	0.109 *** (0.006)	-0.111 *** (0.070)	0.102 *** (0.006)
R²	0.4948	0.4956	0.4617
Número de Observações	3.591.662	131.901	3.459.761

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Ou seja, assim como o quadro 17, os resultados também mostram que a presença de mulheres na direção reduz os salários em geral, mas reduz o diferencial salarial entre homens

e mulheres dos demais trabalhadores. E para os diretores também há uma redução, mas que implica em maior redução salarial para as mulheres.

O quadro 19 reporta as mesmas estimativas para uma subamostra de empresas em que menos de 25% dos trabalhadores são do gênero feminino). Nessa amostra foram analisados 4.964.565 indivíduos, sendo 261.634 em cargos diretivos e 4.702.931 os demais trabalhadores.

De acordo com as estimativas da coluna 1, ter uma maior proporção de mulheres nos cargos diretivos aumenta o salário de homens e mulheres, embora os primeiros sejam mais beneficiados, pois verifica-se maior aumento nos salários dos homens e redução dos salários dos diretores do gênero feminino. Dito de outra forma, uma aumento de 1 p.p. na proporção de mulheres em cargos diretivos aumenta o salário dos homens em cerca de 0.124% e o salário das mulheres em cerca de 0.061% (0.1244-0,0639), *ceteris paribus*. Nestas empresas com menor percentagem de mulheres o diferencial salarial de gênero é inferior rondando os 9.2% (12% nas empresas com pelo menos 75% de mulheres). Os resultados são qualitativamente idênticos quando se excluem da amostra os diretores (coluna 3).

Relativamente à subamostra de diretores, as estimativas na coluna 2 indicam que quanto maior for a proporção de mulheres nos cargos diretivos maior será o salário auferido pelos diretores do gênero masculino e menor o salário auferido pelos diretores do gênero feminino. Ou seja, um aumento de 1 p.p. na proporção de mulheres diretoras aumenta o salário dos diretores homens em 0.153% e reduz o salário das diretoras mulheres em 0.127% (0.1532-0.2801).

Quadro 19 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Proporção de Mulheres menor que 25%

Variável	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	0.1244 *** (0.0028)	0.1532 ** (0.0625)	0.1276 *** (0.0027)
Mulher	-0.0922 *** (0.0023)	-0.0804 *** (0.0293)	-0.0831 *** (0.0023)
PrMDr*Mulher	-0.0639 *** (0.0088)	-0.2801 *** (0.0855)	-0.0873 *** (0.0089)

R²	0.5859	0.5406	0.5706
Número de Observações	4.964.565	261.634	4.702.931

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Os resultados acima evidenciam que em uma empresa com minoria de mulheres, ter mais mulheres em cargos diretivos aumenta os salários em geral, mas aumenta mais para os homens, aumentando o diferencial salarial de género.

Comparando com os resultados gerais, verifica-se que se a empresa é maioritariamente composta por mulheres, as diretoras reduzem a penalização e até compensam os salários das outras diretoras e das demais trabalhadoras, mas mesmo assim existe uma diferença salarial significativa. No caso da amostra de diretores, ter mais mulheres no corpo diretivo acentua o diferencial salarial entre homens e mulheres diretores.

Ao se restringir a regressão para a dimensão da empresa, observa-se um comportamento similar na análise qualitativa dos resultados em relação às estimativas anteriores. Para empresas de menor dimensão, o número de observações é 424.826 diretores e 3.621.909 trabalhadores, totalizando 4.046.735 indivíduos. De acordo com a coluna 1, o aumento de 1 p.p. na proporção de mulheres em cargos diretivos em empresas de menor dimensão, reduz o salário dos indivíduos do género masculino em 0.008% e do género feminino reduz em 0.011% (-0.008-0.003), resultando em um diferencial salarial mais acentuado sendo de 13,4%.

Para a sub-amostra de diretores (coluna 2), a redução no salário dos homens é de 0.029% e um aumento para os diretores do género feminino em torno de 0.006% (-0.029+0.035). Relativo à sub-amostra de trabalhadores (coluna 3), a penalização no salário do género masculino é de 0.005% e para o género feminino é de 0.019% (-0.005-0.014). Ou seja, uma maior proporção de mulheres em cargos diretivos em empresas de menor dimensão, aumenta o diferencial salarial entre homens e mulheres, tanto para os diretores quanto para os demais trabalhadores.

Quadro 20 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Menor proporção de Trabalhadores (menos que 20 Trabalhadores)

Variável	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	-0.008 *** (0.001)	-0.029 ** (0.014)	-0.005 *** (0.001)
Mulher	-0.134 *** (0.001)	-0.148 *** (0.011)	-0.124 *** (0.001)
PrMDr*Mulher	-0.003 * (0.002)	0.035 * (0.019)	-0.014 *** (0.002)
R²	0.3765	0.4069	0.343
Número de Observações	4.046.735	424.826	3.621.909

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Quando se restringe a regressão para empresas de médio dimensão (entre 20 e 100 trabalhadores), a amostra analisada é de 4.123.224, sendo 166.028 diretores e 3.957.196 trabalhadores. Os resultados na coluna 1 mostram que o aumento de 1 p.p. de mulheres em cargos diretivos reduz mais os salários dos indivíduos do género masculino em 0.038% do que os salários do género feminino em 0.006% (-0.0381+0.0324), resultando em um diferencial salarial de 21,2%. Para a sub-amostra de diretores (coluna 2), o aumento de 1 p.p. de mulheres em cargos diretivos resultou em uma compensação nos salários dos diretores do género masculino em torno de 0.022% e redução nos salários dos diretores do género feminino que foi de 0.128% (0.022-0.1497). Ou seja, a maior presença de mulheres em cargos diretivos em empresas de média dimensão penaliza os salários das mulheres e aumenta os salários dos homens em cargos diretivos.

A coluna 3 mostra que os resultados para os trabalhadores são qualitativamente semelhantes à análise global. Houve redução nos salários dos demais trabalhadores tanto do género

masculino em 0.031% quanto do género feminino em 0.0195% (-0.0311+0.0116), aumentando o diferencial salarial entre homens e mulheres.

Quadro 21 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Média proporção de trabalhadores (entre 20 e 100 Trabalhadores)

Variável	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	-0.0381 *** (0.0017)	0.0220 * (0.0182)	-0.0311 *** (0.0017)
Mulher	-0.2120 *** (0.0010)	-0.1118 *** (0.0125)	-0.2004 *** (0.0010)
PrMDr*Mulher	0.0324 *** (0.0021)	-0.1497 *** (0.0249)	0.0116 *** (0.0020)
R²	0.5051	0.3881	0.4639
Número de Observações	4.123.224	166.028	3.957.196

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

As empresas de grande dimensão, aquelas que são compostas por mais de 100 trabalhadores, representam a maioria da amostra, sendo composta por 7.870.062 indivíduos e desses 259.081 são diretores e 7.610.981 são os demais trabalhadores das empresas. As principais diferenças que se notam nesses resultados são principalmente em relação ao impacto nos salários das mulheres quando existem mulheres em cargos diretivos. Isso porque o aumento de 1 p.p. de mulheres em cargos diretivos aumenta os salários dos indivíduos do género feminino em 0.089% (-0.003+0.092) e reduz do género masculino em 0.003%, resultando em menor diferencial salarial de 15,7%. Para os diretores (coluna 2), a redução nos salários é maior para o do género feminino em torno de 0.1871% (-0.0409-0.1462) do que para o género masculino que é de 0.04%. Já para os demais trabalhadores (coluna 3), há uma

compensação nos salários dos trabalhadores do género masculino em 0.0003% e aumento ainda maior nos salários dos trabalhadores do género feminino de 0.0796% (0.0003+0.0793) ao aumentar em 1 p.p. a proporção de mulheres em cargos diretivos. Em outras palavras, quanto maior a proporção de mulheres em cargos diretivos em empresas de grande dimensão, menor o diferencial salarial entre homens e mulheres em cargos diretivos e para os trabalhadores.

Quadro 22 - Resultados OLS para Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores para Empresas com Maior Proporção de Trabalhadores (mais de 100 Trabalhadores)

Variável	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
PrMDr	-0.0039 * (0.0022)	-0.0409 * (0.0257)	0.0003 * (0.0022)
Mulher	-0.1556 *** (0.0012)	-0.0300 *** (0.0110)	-0.1431 *** (0.0012)
PrMDr*Mulher	0.0920 *** (0.0027)	-0.1462 *** (0.0311)	0.0793 *** (0.0027)
R²	0.6962	0.6595	0.6526
Número de Observações	7.870.062	259.081	7.610.981

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Em conclusão, a diferença salarial entre homens e mulheres para os níveis de direção é menor em empresas de média e grande dimensão e maiores em empresas de menor dimensão. Já para os trabalhadores, a diferença salarial de género é menor em empresas de menor dimensão e maior em empresas de média e grande dimensão. Isso pressupõe que em empresas menores talvez seja mais difícil implementar políticas de maior igualdade salarial para os cargos diretivos do que em empresas maiores nas quais em geral há políticas salariais

mais bem definidas. Em contrapartida, por tratar de um menor número de trabalhadores, há menos desigualdade no diferencial salarial dos trabalhadores para empresas com essa dimensão. Nesta secção foram analisadas as principais variáveis de interesse. As estimativas das regressões completas estão em anexo no quadro 24.

6. CONCLUSÃO

Em conclusão, o presente trabalho ratifica as evidências de grande parte da literatura já existente sobre a desigualdade de género no mercado de trabalho, especialmente nos cargos diretivos como abordam as teorias discriminatórias e as evidências empíricas sobre os impactos das mulheres nos cargos diretivos e sobre o *glass ceiling*. É evidente que as mulheres obtiveram muitos avanços na conquista por direitos e maior igualdade salarial, mas a desigualdade de representatividade de género e de salários em cargos de liderança se mantém ao longo dos anos. A exemplo disso, apenas um terço das mulheres ocupam cargos de direção em Portugal e ganham significativamente menos que os homens na mesma posição, apesar de apresentarem características similares entre si.

Esse trabalho traz como inovação académica a análise do impacto da presença de mulheres em cargos diretivos no diferencial salarial dos diretores e demais trabalhadores nas empresas portuguesas. Para isso, é utilizada uma amostra de indivíduos retirada da base de dados dos QP para os anos de 2010 a 2017 e uma análise econométrica. As regressões foram testadas para diversas restrições, como a dimensão da empresa e a proporção de mulheres que trabalham na empresa, bem como a interação entre elas.

Os resultados econométricos mostram que a proporção de mulheres na direção afeta o diferencial salarial de género. No que respeita aos outros trabalhadores, com a presença de mulheres em cargos diretivos nas empresas portuguesas, observa-se uma redução do diferencial salarial em função da redução nos salários do género masculino e aumento nos salários do género feminino. No que respeita aos diretores observa-se que também há uma redução do diferencial salarial, mas devido há uma redução geral nos salários e com maior penalização para as mulheres. Mas esse diferencial salarial tende a aumentar com o aumento da proporção de mulheres em cargos diretivos. Entretanto, quando as empresas são ocupadas maioritariamente por mulheres, há aumento nos salários das mulheres e redução nos salários dos homens, tanto para os diretores quanto para os trabalhadores, reduzindo assim o diferencial salarial.

Quando se procede a uma análise por sub-amostras de trabalhadores em função da dimensão da empresa os resultados são qualitativamente similares para empresas de grande dimensão. Para os diretores, o diferencial salarial reduz progressivamente de acordo com a dimensão da empresa. No caso dos demais trabalhadores, a análise é semelhante à análise global da

amostra, com exceção da sub-amostra de empresas de grande dimensão em que a redução do diferencial salarial é explicado pelo aumento nos salários de ambos os géneros, sendo mais compensatório para o género feminino. Sendo assim, verifica-se que existe diferença salarial entre géneros na amostra global e em todas as sub-amostras, sendo essa diferença mais acentuada para as mulheres em cargos diretivos do que para os demais trabalhadores.

Mesmo existindo relativamente menos desigualdade de representação das mulheres em cargos diretivos em Portugal quando comparado com o resto da Europa, ainda há muita investigação a ser explorada nessa área, especialmente em Portugal. Sendo assim, sugiro para as futuras investigações uma pesquisa mais aprofundada em políticas de igualdade de género para promover maior representatividade feminina e igualdade salarial no mercado de trabalho a curto e a longo prazo, especialmente em relação à implementação de quotas e de lei da transparência salarial, revisão das licenças parentais e promoção de políticas de diversidade de género, como já acontece em alguns outros países europeus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Algeo, J. (2003). The New Oxford American Dictionary. *Dictionaries: Journal of the Dictionary Society of North America*, 24.1, 236-252.
- Anderson, R., Reeb, D., Upadhyay, A. and Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 40, 5 - 38.
- Arrow, K. (1973). The theory of discrimination. *Discrimination in labor markets*, 3(10), 3-33.
- Arvate, P.R., Galilea, G. and Todescat, I. (2008). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Ball, S., Eckel, C. C., & Heracleous, M. (2010). Risk aversion and physical prowess: Prediction, choice and bias. *Journal of Risk and Uncertainty*, 41(3), 167–193.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
- Becker, H. S. (1971). *Sociological work*. Transaction publishers.
- Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *The British journal of sociology*, 53(4), 513-536.
- Blinder, A. S. (1973). Wage discrimination: reduced form and structural estimates. *Journal of Human resources*, 436-455.
- Busch, A., and Holst, E. (2009). *Glass ceiling effect and earnings: The gender pay gap in managerial positions in Germany* (No. 905). DIW Discussion Papers.
- Cardoso, A. R., Guimarães, P., and Portugal, P. (2016). What drives the gender wage gap? A look at the role of firm and job-title heterogeneity. *Oxford Economic Papers*, 68(2), 505-524.
- Cardoso, A.R. and Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies, *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 143–63.

- Chen, S., Ni, X. and Tong, J.Y. Gender Diversity in the Boardroom and Risk Management: A Case of R&D Investment. *J Bus Ethics* 136, 599–621 (2016).
- Cumming, D., Leung, T. Y. and Rui, O. (2015). Gender diversity and securities fraud. *Academy of management Journal*, 58(5), 1572-1593.
- Cotter, D. Joan H., Ovadia S., Vanneman R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Deloitte (2018). Women in the boardroom, A global perspective. Fifth edition. Publicação Deloitte acessado em 26 Mar.2020: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-women-in-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf>
- Derks, B. (2017) Queen bee syndrome. *SAGE Publications*.
- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. and Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*. 50, 519–535.
- Duncan, O. D., and Duncan, B. (1955). A methodological analysis of segregation indexes. *American sociological review*, 20(2), 210-217.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2016). *Modern labor economics: Theory and public policy*. Routledge.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., and Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Farrell, K.A. and Hersch, P.L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 85–106.
- Gagliarducci, S. and Paserman, D. (2014). The Effect of Female Leadership on Establishment and Employee Outcomes: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *IZA Discussion Paper* No. 8647.
- Garikipati, S. and Kambhampati, U. (2020). Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender ‘Really’ Matter? *SSRN Electronic Journal*, 10.2139
- Gneezy, U., Rustichini, A., and Vostroknutov, A. (2010). Experience and insight in the race game. *Journal of economic behavior & organization*, 75(2), 144-155.

- Gui, F. A., Srinidhi, B., and Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-3.
- Günther, C. et al. (2010). Women can't jump? An experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior & Organization* 75(3),395-401.
- Huang, Peter. (2020). Put More Women in Charge and Other Leadership Lessons from COVID-19. *SSRN Electronic Journal*.
- Jianakoplos, N.A. and Bernasek, A. (1998), Are women more risk averse?. *Economic Inquiry*, 36: 620-630.
- Kunze, A., & Miller, A. R. (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. *Review of Economics and Statistics*, 99(5), 769-775.
- Kurtulus, F. A., and Tomaskovic-Devey, D. (2012). Do female top managers help women to advance? A panel study using EEO-1 records. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 173-197.
- Laar, C. and Ellemers, N. (2016) The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27, 456–469.
- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., and Schivardi, F. (2019). Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, 129(622), 2390-2423.
- Mather, M., and Lighthall, N. R. (2012). Risk and Reward Are Processed Differently in Decisions Made Under Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 21(1), 36–41.
- Matsa, D.A. and Miller, A.R. (2013). A female style in corporate leadership? evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), pp. 136–69.
- Matsa, David A., and Amalia R. Miller. (2011). Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *The American Economic Review*, 101(3), 635–639.
- Mendes, R. (2010). Glass Ceilings in Portugal? *Professional Advancements and Management Trends in the IT Sector*, 46-63.

Mulheres em Portugal: Onde estamos e para onde queremos ir (2015). Publicação PwC acessado em 26 Mar.2020. <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2015/pwc-mulheres-em-portugal>

Phelps, E.S. (1972) The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, 62(4), 659-661.

Polachek, S. (1981), Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure, *The Review of Economics and Statistics*, 63, issue 1, p. 60-69.

Ridgeway, C. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*. 57. 637 - 655.

Smith, N., Smith, V. and Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? a panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.

Staines, G., Tavris, C., and Jayaratne, TE (1973). The Queen Bee Syndrome. *The Female Experience*. CRM Books.

Stets, J. E., and Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.

Torchia, M., Calabrò, A. and Morner, M. (2015) Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict, *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6-24.

Waldfogel, J. (1998). Understanding the "Family Gap" in Pay for Women with Children. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (1), 137-156

Wright, E. O. and Baxter, J. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics. *Gender & Society*, 14(6), 814–821.

Base de dados consultadas

Eurostat.

Instituto Nacional de Estatísticas (INE).

Pordata.

Websites consultados

https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/index_data__index_scores

<https://worldinfigures.com/highlights/detail/221>

<https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling/>

<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>

<https://www.weforum.org/agenda/2018/09/why-we-need-to-hire-more-female-corporate-leaders-if-we-want-to-save-the-environment>

<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

ANEXOS

Quadro 23 - Definição das Variáveis do Modelo

Variável	Descrição
Diretor	Variável <i>dummy</i> para diretor igual a 1 se diretor com ocupação a 3 dígitos; 0 caso contrário
<i>Género</i> Mulher	Variável <i>dummy</i> para género do indivíduo igual a 1 se Mulher; 0 caso contrário
<i>Escolaridade</i> Ensino básico igual ou inferior a 9 anos Ensino Secundário e pós-secundário não superior Bacharelato ou Licenciatura Mestrado e Doutorado	Variáveis <i>dummy</i> para o nível de educação mais elevado concluído pelo trabalhador Igual a 1 se Ensino básico igual ou inferior a 9 anos; 0 caso contrário Igual a 1 se Ensino Secundário e Pós secundário não Superior; 0 caso contrário Igual a 1 se Bacharelato ou Licenciatura; 0 caso contrário 1 se Mestrado ou Doutorado; 0 caso contrário
<i>Antiguidade</i> Antiguidade Quadrado da Antiguidade	Antiguidade: anos de experiência na empresa atual Quadrado da Antiguidade
<i>Níveis de Qualificação</i> Quadros superiores Quadros médios	Variáveis <i>dummy</i> para o Nível de Qualificação do trabalhador Igual a 1 se Quadros Superiores; 0 caso contrário Igual a 1 se Quadros Médios; 0 caso contrário

Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa Profissionais altamente qualificados Profissionais qualificados Profissionais semi-qualificados Profissionais não qualificados Estagiários, praticantes e aprendizes	Igual a 1 se Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa; 0 caso contrário Igual a 1 se Profissionais altamente qualificados; 0 caso contrário Igual a 1 se Profissionais qualificados; 0 caso contrário Igual a 1 se Profissionais semi-qualificados; 0 caso contrário Igual a 1 se Profissionais não qualificados; 0 caso contrário Igual a 1 se Estagiários, praticantes e aprendizes; 0 caso contrário
<i>Tipo de Contrato</i> Contrato sem termo Contrato termo certo ou incerto Outra situação	Variáveis <i>dummy</i> para o regime de duração do Contrato Igual a 1 se Contrato sem termo; 0 caso contrário Igual a 1 se Contrato termo certo ou incerto; 0 caso contrário Igual a 1 se Outra situação; 0 caso contrário
<i>Idade</i> Idade Quadrado da Idade	Idade dos trabalhadores (em anos) Quadrado da Idade do trabalhador (em anos)
<i>Nacionalidade</i> Estrangeira	Variáveis <i>dummy</i> para identificação da nacionalidade do indivíduo Igual a 1 se o indivíduo é de Nacionalidade Estrangeira; 0 caso contrário

Regime de Duração	Variáveis <i>dummy</i> para o regime de duração
Tempo Completo	Igual a 1 se trabalho a Tempo Completo; 0 caso contrário
Tempo Parcial	Igual a 1 se trabalho a Tempo Parcial; 0 caso contrário
<i>Profissões</i>	Variáveis <i>dummy</i> para a profissão do trabalhador
Representantes do Poder Legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	Igual a 1 se Representante do Poder Legislativo ou Órgãos Executivos, Dirigente, Diretores ou Gestores Executivos; 0 caso contrário
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	Igual a 1 se Especialistas das atividades intelectuais e científicas; 0 caso contrário
Técnicos e profissões de nível intermédio	Igual a 1 se Técnicos e profissões de nível intermédio; 0 caso contrário
Pessoas administrativo	Igual a 1 se Pessoas administrativo; 0 caso contrário
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	Igual a 1 se Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; 0 caso contrário
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	Igual a 1 se Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta; 0 caso contrário

Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	Igual a 1 se Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices; 0 caso contrário
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	Igual a 1 se Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; 0 caso contrário
Trabalhadores não qualificados	Igual a 1 se Trabalhadores não qualificados; 0 caso contrário
Outras situação	Igual a 1 se outras situação; 0 caso contrário
<i>Regiões (NUTS2)</i> Norte Algarve Centro Lisboa Alentejo Acores Madeira Estrangeiro	Variáveis <i>dummy</i> para as regiões Igual a 1 se Norte; 0 caso contrário Igual a 1 se Algarve; 0 caso contrário Igual a 1 se Centro; 0 caso contrário Igual a 1 se Lisboa; 0 caso contrário Igual a 1 se Alentejo; 0 caso contrário Igual a 1 se Açores; 0 caso contrário Igual a 1 se Madeira; 0 caso contrário Igual a 1 se Estrangeiro; 0 caso contrário
<i>Ano</i> 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017	Variáveis <i>dummy</i> para os anos Igual a 1 se 2010; 0 caso contrário Igual a 1 se 2011; 0 caso contrário Igual a 1 se 2012; 0 caso contrário Igual a 1 se 2013; 0 caso contrário Igual a 1 se 2014; 0 caso contrário Igual a 1 se 2015; 0 caso contrário Igual a 1 se 2016; 0 caso contrário Igual a 1 se 2017; 0 caso contrário

<i>Dimensão da Empresa</i>	Variáveis <i>dummy</i> para a dimensão da empresa
Menos de 10 trabalhadores	Igual a 1 se Menos de 10 trabalhadores; 0 caso contrário
Entre 10 e 20 trabalhadores	Igual a 1 se Entre 10 e 20 trabalhadores; 0 caso contrário
Entre 20 e 50 trabalhadores	Igual a 1 se Entre 20 e 50 trabalhadores; 0 caso contrário
Entre 50 e 100 trabalhadores	Igual a 1 se Entre 50 e 100 trabalhadores; 0 caso contrário
Entre 100 e 250 trabalhadores	Igual a 1 se Entre 100 e 250 trabalhadores; 0 caso contrário
Mais que 250 trabalhadores	Igual a 1 se Mais de 250 trabalhadores; 0 caso contrário
<i>Salário</i>	
Logaritmo Salário Real base por hora	Logaritmo do salário real (base + prestações regulares, irregulares e extras) horário (em euros; ano base=2010)
Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos	Salário real (base + prestações regulares, irregulares e extras) horário em relação à Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos
Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos*mulher	Salário real (base + prestações regulares, irregulares e extras) horário em relação à Proporção de Mulheres em Cargos Diretivos*mulher

Fonte: QP e cálculos próprios

Quadro 24 - Resultados OLS para as Estimativas do Diferencial Salarial da Amostra Total, de Diretores e de Trabalhadores, 2010-2017 – Resultados completos do Quadro 17

Variáveis	Total (1)	Diretores (2)	Trabalhadores (3)
Proporção de mulheres em cargos diretivos	-0.0126 *** (0.0021)	-0.1041 *** (0.0236)	-0.0083 *** (0.0021)
Género (Mulher=1)	-0.1564 *** (0.0012)	-0.0228 ** (0.0106)	-0.1441 *** (0.0011)
Proporção de mulheres em cargos diretivos*Mulher	0.0904 *** (0.0026)	-0.1736 *** (0.0297)	0.0780 *** (0.0026)
Educação Ensino Secundário e pós-secundário não superior	0.0744 *** (0.0008)	0.0811 *** (0.0077)	0.0691 *** (0.0008)
Bacharelato ou Licenciatura	0.1816 *** (0.0016)	0.2114 *** (0.0083)	0.1725 *** (0.0016)
Mestrado e Doutoramento	0.1513 *** (0.0038)	0.2768 *** (0.0145)	0.1492 *** (0.0036)
Antiguidade (em anos)	0.0109 *** (0.0002)	-0.0029 *** (0.0008)	0.0107 *** (0.0002)

Quadrado da Antiguidade	-0.0001 *** (0.0000)	0.0000 * (0.6090)	0.0000 *** (0.0000)
Níveis de Qualificação Quadros médios	-0.2495 *** (0.0035)	-0.4397 *** (0.0058)	-0.1377 *** (0.0036)
Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa	-0.4256 *** (0.0039)	-0.6568 *** (0.0083)	-0.2945 *** (0.0038)
Profissionais altamente qualificados	-0.6102 *** (0.0034)	-0.5521 *** (0.0068)	-0.4774 *** (0.0033)
Profissionais qualificados	-0.8170 *** (0.0034)	-0.7550 *** (0.0153)	-0.6781 *** (0.0032)
Profissionais semi-qualificados (especializados)	-0.9006 *** (0.0034)	-0.7749 *** (0.0245)	-0.7616 *** (0.0033)
Profissionais não qualificados (indiferenciados)	-0.8983 *** (0.0035)	-0.7699 *** (0.0265)	-0.7570 *** (0.0033)
Estagiários, praticantes e aprendizes	-0.8877 *** (0.0040)	-0.7781 *** (0.0475)	-0.7471 *** (0.0039)
Ignorado	-0.8331 ***	-1.2666 ***	-0.6912 ***

	(0.0999)	(0.0594)	(0.1357)
Tipo de Contrato			
Contrato termo certo ou incerto	0.0171 *** (0.0010)	-0.3172 *** (0.0168)	0.0172 *** (0.0010)
Outra situação	-0.0890 *** (0.0062)	-0.0444 * (0.0610)	-0.0889 *** (0.0057)
Idade	0.0037 *** (0.0002)	0.0288 *** (0.0024)	0.0047 *** (0.0002)
Quadrado da idade	0.0000 *** (0.0000)	-0.0001 *** (0.0000)	0.0000 *** (0.0000)
Estrangeiro	-0.0013 * (0.0014)	0.1563 *** (0.0258)	-0.0050 *** (0.0013)
Regime de Duração do Trabalho			
Tempo parcial	0.0045 *** (0.0010)	-0.1486 *** (0.0221)	0.0079 *** (0.0010)
Logaritmo do número de trabalhadores	0.0002 * (0.0002)	0.0199 *** (0.0017)	-0.0002 * (0.0002)
Variáveis <i>dummy</i> para as Indústrias	sim	sim	sim
Variáveis <i>dummy</i> para os Anos	sim	sim	sim

Variáveis <i>dummy</i> para as Regiões	sim	sim	sim
Constante	2.1738 *** (0.0061)	1.5958 *** (0.0626)	2.0303 *** (0.0059)
Número de Observações	16.040.021	849.935	15.190.086
F stat	36659.14	1400.94	32288.53
P-value	0	0	0
R²	0.6934	0.6472	0.6497

Fonte: QP e cálculos próprios

Notas: desvios padrão robustos entre parênteses; ***, **, * indica estatisticamente significativo a 1%, 5% e 10%, respetivamente.