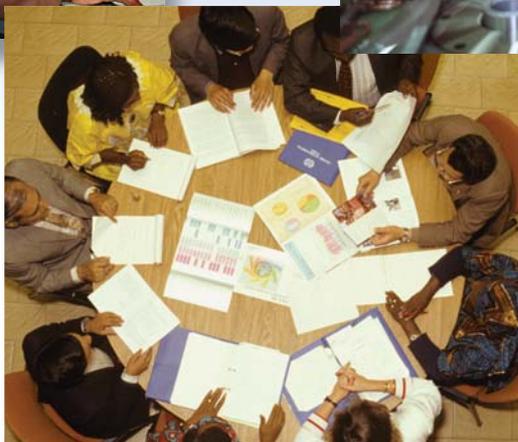


A PROMOÇÃO DA IGUALDADE



Bureau
International
do Trabalho



AVALIAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO SEM ENVIESAMENTO DE GÉNERO: GUIA PRÁTICO

Programa para
a Promoção
da Declaração
relativa aos
Princípios
e Direitos
Fundamentais
no Trabalho

A PROMOÇÃO DA IGUALDADE

AVALIAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO
SEM ENVIESAMENTO DE GÉNERO:
GUIA PRÁTICO

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2011

Publicado em 2011

As publicações do Bureau Internacional do Trabalho gozam da protecção dos direitos de autor em virtude do Protocolo 2 anexo à Convenção Universal sobre Direito de Autor. No entanto, breves extractos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, desde que mencionada a fonte. Os pedidos para obtenção dos direitos de reprodução ou tradução devem ser dirigidos ao Serviço de Publicações da OIT (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ou por email: pubdroit@ilo.org. Os pedidos de autorização serão sempre bem vindos.

Marie-Thérèse Chicha

A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático, Genebra, Organização Internacional do Trabalho 2010

ISBN 978-92-2-824868-5 (print)

ISBN 978-92-2-824869-2 (web pdf)

Também disponível em Inglês: *Promoting Equity. Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by-step guide* (ISBN 978-92-2-121538-7), Genebra, 2008; Francês: *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: Guide de mise en oeuvre* (ISBN 978-92-2-121538-7), Genebra, 2008; Espanhol: *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: guía detallada* (ISBN 978-92-2-321538-5), Genebra, 2008; Ucrainiano (ISBN 978-92-2-821538-0), 2008; Chinês (ISBN 978-92-2-121538-7), 2008; Árabe (ISBN 978-92-2-121538-7), 2008.

A tradução deste Guia foi financiada pelo Projecto «Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade» - EQUAL/Portugal

A edição em formato papel só foi possível com o apoio financeiro da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)/Portugal e OIT - Escritório no Brasil

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com as normas das Nações Unidas, bem como a forma sob a qual figuram nas obras, não reflectem necessariamente o ponto de vista da Organização Internacional do Trabalho, relativamente à condição jurídica de qualquer país, área ou território ou respectivas autoridades, ou ainda relativamente à delimitação das respectivas fronteiras.

As opiniões expressas em estudos, artigos e outros documentos são da exclusiva responsabilidade dos seus autores, e a publicação dos mesmos não vincula a Organização Internacional do Trabalho às opiniões neles expressas.

A referência a nomes de empresas e produtos comerciais e a processos ou a sua omissão não implica da parte da Organização Internacional do Trabalho qualquer apreciação favorável ou desfavorável.

Informação adicional sobre as publicações e recursos electrónicos do BIT pode ser obtida directamente de ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Poderá, se o desejar, pedir através da mesma morada, ou do email pubvente@ilo.org. Catálogos ou listas de novas publicações, sem custos.

Visite a nossa página: www.ilo.org/publns

Impresso em Portugal

ÍNDICE

PREFÁCIO	v
CAPÍTULO 1 Contexto e objectivos do guia	1
CAPÍTULO 2 A Comissão para a igualdade salarial	7
CAPÍTULO 3 Selecção dos postos de trabalho a comparar	17
CAPÍTULO 4 Métodos de avaliação dos postos de trabalho	25
CAPÍTULO 5 Recolha das informações relativas aos postos de trabalho a avaliar	43
CAPÍTULO 6 Análise dos resultados	57
CAPÍTULO 7 Determinação do valor dos postos de trabalho	69
CAPÍTULO 8 Estimativa das diferenças salariais entre postos de trabalho do mesmo valor e pagamento dos ajustamentos	83
BIBLIOGRAFIA	92
ÍNDICE DOS QUADROS	95
LÉXICO	97

Agradecimentos

Exprimo o meu grande reconhecimento a Manuela Tomei que esteve na origem deste projecto e que o acompanhou e encorajou ao longo do seu desenvolvimento. Os seus comentários, sempre muito oportunos, permitiram melhorar consideravelmente este Guia. Agradeço, igualmente, a Zafar Shaheed pelo seu apoio, assim como pelas suas sempre pertinentes sugestões. O apoio de Lisa Wong foi muito importante, pois ficou com a responsabilidade do projecto na fase final e complexa de preparação e publicação.

Agradeço a todas as pessoas que participaram nas várias reuniões de discussão sobre o Guia que tiveram lugar em Genebra no BIT, assim como aquelas que participaram nas sessões de formação que ministrei no Centro Internacional de Formação da OIT, em Turim. As suas questões, críticas e comentários foram muito estimulantes e construtivos. Finalmente, agradeço ao Éric André Charest, estagiário no BIT em 2006, que contribuiu com o seu valioso trabalho de investigação.

Marie-Thérèse Chicha
Autora

PREFÁCIO

As significativas desigualdades salariais entre homens e mulheres constituem uma das mais persistentes características dos mercados de trabalho um pouco por todo o mundo. Apesar da diferença salarial ter registado algumas reduções, as mulheres, em média, continuam a receber salários inferiores aos dos homens. Esta tendência mantém-se, não obstante os progressos significativos registados pelas mulheres em termos de formação e experiência laboral.

A diferença salarial entre homens e mulheres tem inúmeras causas e a discriminação na remuneração em razão do sexo é uma delas. A Convenção (n.º. 100) da OIT relativa à Igualdade de Remuneração, de 1951, uma das oito normas fundamentais da OIT, procura abordar a questão da discriminação salarial assegurando que mulheres e homens recebam uma remuneração igual não apenas por um trabalho igual ou similar, mas por um trabalho de valor igual. Este princípio é extremamente importante para que a igualdade de género se concretize, já que é elevada a proporção de mulheres que executam trabalhos diferentes dos homens. Avaliar o valor, e os correspondentes requisitos, de diferentes postos de trabalho tendo por base critérios objectivos e comuns constitui, também, um contributo para sistemas de fixação salarial mais transparentes e eficazes, melhorando simultaneamente os procedimentos de recrutamento e de selecção.

Determinar se dois postos de trabalho de conteúdo diferente são iguais em valor exige um método que os compare. Os métodos de avaliação de postos de trabalho são instrumentos que permitem definir o valor relativo dos mesmos e, assim, verificar se o pagamento que lhes corresponde é justo. Contudo, para que a avaliação de postos de trabalho seja objectiva e justa, os respectivos métodos de avaliação devem estar isentos de qualquer enviesamento de género, caso contrário corre-se o risco de ignorar ou subvalorizar aspectos fundamentais de postos normalmente ocupados por mulheres em comparação com outros normalmente preenchidos por homens. Daqui resulta a perpetuação da subvalorização dos trabalhos das mulheres e o reforço da diferença salarial.

O processo pelo qual os métodos de avaliação de postos de trabalho são desenvolvidos e aplicados é, no mínimo, tão importante como o conteúdo técnico dos referidos métodos, dada a possibilidade de surgirem enviesamentos de género involuntários em qualquer fase da sua concepção e utilização. O objectivo desta publicação é evitar que estes problemas ocorram, constituindo um guia sistemático sobre a melhor forma de desenvolver e aplicar um método de avaliação de postos de trabalho sem enviesamento de género.

O presente Guia foi elaborado no âmbito do Acompanhamento do Plano de Acção relativo à Eliminação da Discriminação (2004-2007), da OIT, de que resultou o primeiro Relatório global sobre o assunto intitulado *Time for Equality at work*. Pretende dar resposta a um número crescente de pedidos de apoio técnico neste domínio formulados por entidades governamentais, organizações de trabalhadores e entidades tripartidas que lidam com questões laborais e de género. O Guia dirige-se a organizações de empregadores e de trabalhadores, pessoal de departamentos para a igualdade de oportunidades, gestores de recursos humanos, especialistas de género e profissionais no domínio da igualdade salarial.

O Guia foi escrito pela Professora Marie-Thérèse Chicha, da École des Relations Industrielles da Universidade de Montreal, uma bem conhecida especialista e profissional canadiana no domínio da igualdade salarial. A publicação tem por base uma análise comparativa dos métodos de avaliação dos postos de trabalho, guias e outros materiais desenvolvidos e utilizados em vários países, bem como estudos de caso e investigação académica na área dos estudos de género e de gestão de recursos humanos. O Guia foi testado e validado no decurso de actividades de formação organizadas pelo Centro Internacional de Formação da OIT, em Turim, para as organizações tripartidas.

O Guia beneficiou das importantes contribuições de colegas da OIT, sendo devido um agradecimento muito especial a Manuela Tomei que idealizou este projecto e o supervisionou desde a preparação até à finalização. Os meus agradecimentos vão, também, para Lisa Wong por ter concluído esta publicação.

Zafar Shaheed
Director

Programa para a Promoção da Declaração
relativa aos Princípios et Direitos Fundamentais no Trabalho



SUMÁRIO - CAPÍTULO 1

Objectivos	1
Causas da discriminação salarial	1
O alcance do princípio da igualdade salarial	2
Vantagens da igualdade salarial	3
Objectivos e conteúdo do Guia	5

1 Contexto e objectivos do guia

OBJECTIVOS

O presente guia de aplicação do princípio de salário igual por um trabalho de valor igual sem discriminação em razão do sexo, consagrado pela Convenção (n.º 100) da OIT, inscreve-se no quadro do Acompanhamento da Declaração relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, e nomeadamente do Relatório Global de 2003 e da edição de 2007, consagrados à igualdade no trabalho. O Guia constitui uma ferramenta destinada à promoção deste princípio em diversos meios laborais.

A Convenção (n.º 100) da OIT, adoptada em 1951, foi até hoje ratificada por 167 países. Não obstante um consenso tão vasto em redor deste princípio, a diferença salarial entre mulheres e homens mantém-se de uma forma persistente e universal no mercado de trabalho. Os inquéritos estatísticos mais recentes mostram que esta diferença existe em países com uma estrutura económica muito diversa e que, mesmo que na maior parte destes países a tendência seja para uma diminuição, tal evolução decorre a um ritmo muito lento. A diferença persiste apesar dos significativos progressos registados pelas mulheres ao nível da escolaridade e da experiência profissional.

CAUSAS DA DISCRIMINAÇÃO SALARIAL

Inúmeros trabalhos de investigação analisaram as causas desta diferença e permitiram identificar dois conjuntos de factores. O primeiro abrange características das pessoas e das empresas nas quais elas trabalham. Entre os factores mais importantes contam-se:

- o nível de escolaridade e a área de estudos;
- a experiência profissional no mercado de trabalho e a antiguidade na empresa ou o lugar ocupado;
- o número de horas de trabalho;
- a dimensão da empresa e o sector de actividade.

Uma parte da diferença salarial poderia, pois, ser reabsorvida por políticas que incidissem directamente sobre os factores supra mencionados, como por exemplo, a adopção de horários flexíveis nos locais de trabalho, no sentido de permitir aos pais a conciliação do trabalho com as

respectivas obrigações familiares, o que possibilitaria às mães não interromperem as suas carreiras e acumularem experiência e antiguidade.

Uma vez levado em conta este primeiro conjunto de factores, os estudos econométricos constataam, de forma recorrente, a existência de uma diferença residual inexplicável entre o salário médio dos homens e o das mulheres. Segundo Gunderson (2006), a diferença residual varia, regra geral, entre 5% e 15%. Por outras palavras, a discriminação salarial que a Convenção (n.º 100) pretende corrigir não corresponde à totalidade da diferença salarial observada mas apenas a uma fracção desta.

A diferença salarial reflecte uma discriminação salarial em razão do sexo resultante de um segundo conjunto de factores, aos quais regressaremos em pormenor nos vários capítulos que integram o Guia. De momento, basta apenas mencioná-los:

- os estereótipos e os preconceitos relativamente ao trabalho feminino;
- os métodos tradicionais de avaliação dos postos de trabalho, concebidos à medida das exigências dos postos masculinos;
- o menor poder negocial das trabalhadoras, menos sindicalizadas e ocupando de forma desproporcionada empregos precários.

Simultaneamente, parte desta diferença residual é atribuível a uma discriminação directa entre um homem e uma mulher que efectuem o mesmo trabalho, por exemplo, um informático e uma informática, ou um enfermeiro e uma enfermeira. Esta discriminação encontra-se igualmente abrangida pela Convenção (n.º 100) mas, sendo de uma forma geral simples de estabelecer, não é abordada no presente Guia. No sentido de evitar qualquer ambiguidade, e para estar de acordo com a prática cada vez mais generalizada, utilizaremos a expressão igualdade salarial para designar o princípio de uma remuneração igual por um trabalho de valor igual e que constitui o objecto deste Guia.

O ALCANCE DO PRINCÍPIO DA IGUALDADE SALARIAL

Uma das razões pelas quais se progrediu pouco até à data em matéria de respeito pelo direito fundamental da igualdade salarial foi destacada pela Comissão de Peritos para a Aplicação de Convenções e Recomendações (2007):

(...) as dificuldades de aplicação da Convenção, na legislação como na prática, resultam sobretudo do facto de o alcance e as incidências do conceito «trabalho de valor igual» serem mal compreendidos. Contudo, este conceito é a pedra angular da Convenção. Encontra-se na própria essência do direito fundamental dos homens e das mulheres à igualdade salarial por um trabalho de valor igual, na própria essência da promoção da igualdade.

Efectivamente, temos de admitir que o princípio da igualdade salarial pode, à primeira vista, parecer muito exigente e complexo. Exige que se considerem sob uma nova perspectiva as características dos postos de trabalho, que se modifique a percepção que se tem do trabalho das mulheres em comparação com o dos homens, que se revejam os sistemas de remuneração em vigor nas organizações e, finalmente, que se dignifiquem os salários dos postos de trabalho de predominância feminina. Estas várias etapas foram frequentemente descritas como longas, caras e difíceis. Tal opinião foi fortemente influenciada pelo histórico da igualdade salarial e pelas primeiras experiências fundadoras desta iniciativa. No contexto das novas formas de promover o princípio, ela não é necessariamente verdadeira.

As primeiras aplicações da igualdade salarial decorreram nos Estados Unidos, em finais dos anos sessenta e nos anos setenta, nos serviços públicos de alguns Estados ou municípios. Foram postas em prática iniciativas conjuntas por parte de entidades patronais e sindicais, muitas vezes sob ameaça de acções judiciais. Estas iniciativas abrangiam um leque muito amplo de postos de trabalho e um número elevado de trabalhadores. Os processos de aplicação foram longos e onerosos, por um lado devido ao clima conflituoso no qual se desenrolavam e, por outro lado, devido à novidade do tema. Com efeito, foi nessa época que foram desenvolvidos e testados os primeiros métodos

de avaliação sem enviesamento de género. Seguidamente, a aplicação alargou-se a outros países, sempre num contexto essencialmente litigioso. Devido a este histórico, a impressão resultante, e ainda hoje prevalecente, é que a concretização da igualdade salarial exige muitos recursos e decorre num contexto de relações laborais tensas.

Desde finais dos anos 90, tem-se vindo a observar um número crescente de iniciativas por parte dos sindicatos com o objectivo de promover a igualdade salarial. Federações sindicais nacionais e internacionais adoptaram diversas medidas com o objectivo de alargar a aplicação da igualdade salarial nos meios laborais em que intervêm. A Internacional dos Serviços Públicos (ISP), nomeadamente, elaborou uma estratégia com diversas vertentes, centradas tanto na sensibilização e na formação, como na aplicação da avaliação dos postos de trabalho no sector público em vários países.

Observa-se igualmente o desenvolvimento de iniciativas em matéria de igualdade salarial sob a forma de parcerias entre vários intervenientes. No início dos anos 2000, foi estabelecida uma parceria entre a Comissão Europeia, instituições governamentais, associações sindicais e especialistas de diversos países no quadro do projecto BETSY. Criaram-se e aplicaram-se instrumentos de avaliação num determinado número de empresas. Em Portugal, graças a uma parceria entre as associações sindicais, os representantes das entidades patronais, o *BIT* (Bureau Internacional do Trabalho) e a Comissão Europeia foi possível elaborar e colocar em prática um programa de igualdade salarial no sector da restauração^{NT}.

Em finais dos anos oitenta, foram adoptadas em alguns países iniciativas de mais vasto alcance por via de legislação denominada “proactiva”. O modelo proactivo torna obrigatória a aplicação da igualdade salarial nas organizações públicas e privadas e foi adoptado na Suécia, no Canadá (Ontário e Quebeque) e na Finlândia. De uma forma geral, apresenta as seguintes características:

- ➔ aplica-se a todas as entidades patronais que obedeçam a determinados critérios (dimensão em termos de números de efectivos, por exemplo);
- ➔ impõe-lhes obrigações de resultados, num prazo definido;
- ➔ indica-lhes os principais critérios metodológicos que devem ser observados para que estes resultados sejam alcançados;
- ➔ é concretizado conjuntamente pela entidade patronal e pelos representantes dos trabalhadores.

No sentido de facilitar a aplicação deste modelo, foram concebidas novas metodologias, mais flexíveis e, simultaneamente, de mais fácil interpretação e aplicação. Na maior parte dos casos, houve organismos públicos que desenvolveram uma vasta gama de documentos informativos, sessões de formação e outros tipos de apoio aos intervenientes neste domínio. Ao mesmo tempo, a aplicação da igualdade salarial surge cada vez mais como um meio muito eficaz de melhorar a gestão dos recursos humanos de uma empresa e tornar mais eficaz o seu sistema remuneratório. Deste modo, podemos promover hoje a igualdade salarial afastando-nos consideravelmente do modelo judicial, pesado e caro, substituindo-o por um novo modelo que associa igualdade e eficácia, e cuja concepção e aplicação são mais simples.

VANTAGENS DA IGUALDADE SALARIAL

O principal benefício da aplicação da igualdade salarial é a verdadeira consagração do direito à igualdade das trabalhadoras, que vêem as suas competências reconhecidas e as suas funções valorizadas, não apenas de um ponto de vista simbólico mas de forma muito concreta através de um ajustamento da sua remuneração. Trata-se, pois, de uma questão de dignidade e reconhecimento por parte dos seus superiores e colegas, cujos efeitos positivos foram sublinhados por várias trabalhadoras. Os ajustamentos salariais podem igualmente exercer um efeito a ter em conta sobre

a capacidade das trabalhadoras proporcionarem às suas famílias um nível de vida adequado e uma segurança económica acrescida no momento da reforma.

Para além dos impactos positivos sobre as trabalhadoras, as iniciativas postas em prática sob a forma de parceria, bem como as leis proactivas, permitiram perceber que a igualdade salarial tinha efeitos positivos substanciais nas próprias empresas. Estes são de vários tipos: gestão dos recursos humanos, utilização eficaz das competências, relações de trabalho, atractividade da empresa. O quadro seguinte reúne os benefícios observados nas diversas experiências de igualdade salarial¹.

Quadro 1.1. Síntese das vantagens da igualdade salarial

VANTAGENS	INDICADORES
Melhoria das práticas em matéria de gestão dos recursos humanos	
Maior eficácia nas práticas de pessoal	Redução do tempo dedicado ao recrutamento por parte dos funcionários e das funcionárias responsáveis
Maior eficácia da formação contínua	Maior produtividade e qualidade do trabalho
Maior manutenção no posto de trabalho dos novos funcionários e das novas funcionárias no termo do respectivo período experimental e	Redução consecutiva dos custos de recrutamento e de formação.
Coerência da política de remuneração e harmonização da estrutura salarial em função do valor dos postos de trabalho	Melhor gestão da remuneração: economias de tempo por parte do pessoal afecto à gestão do sistema de remunerações Repartição mais eficaz da massa salarial entre as diversas funções
As competências subavaliadas das trabalhadoras são postas em evidência	
Melhoria da qualidade dos produtos e serviços	Diminuição das taxas de erros ou de reclamações dos clientes e das clientes
Melhor percepção da igualdade na organização e melhoria das relações de trabalho	
Maior satisfação e reforço da ligação à organização	Diminuição da taxa de rotatividade dos efectivos, do absentismo e dos respectivos custos
Maior rapidez na resolução de queixas ou conflitos	Diminuição do tempo consagrado à resolução de conflitos
Menor frequência de conflitos	Diminuição do tempo consagrado à resolução de conflitos
Efeitos sobre a reputação e a atractividade da organização	
Diminuição dos custos de recrutamento de pessoal qualificado	% de tempo consagrado à procura de candidatos qualificados, sobretudo nas profissões de maior procura
Redução da duração das vagas em determinados lugares	Valor dos atrasos na produção ou dos contratos perdidos

Estas vantagens são, pois, de vária ordem e entre as condições favoráveis à sua obtenção contam-se, nomeadamente, a concertação entre as partes, uma formação adequada das pessoas responsáveis, bem como a transparência das decisões tomadas nas várias fases.

OBJECTIVOS E CONTEÚDO DO GUIA

O Guia que elaborámos baseia-se em inúmeros estudos oriundos de vários países, na experiência de profissionais, bem como na que foi adquirida pela autora no quadro da sua actividade de investigadora e formadora, não só no Canadá como no estrangeiro. O Guia analisa o processo no seu conjunto, partindo da escolha dos postos de trabalho a avaliar até à igualização das remunerações, passando pelas diferentes fases de avaliação dos mesmos. O seu objectivo é expor os variados aspectos metodológicos da iniciativa e explicar os critérios que devem ser observados para evitar as práticas discriminatórias.

O Guia dirige-se tanto a responsáveis patronais e sindicais envolvidos na aplicação de um programa de igualdade salarial, como a profissionais e formadores e formadoras. O seu conteúdo pode ser adaptado a diferentes contextos económicos e organizacionais, bem como a pequenas e grandes empresas. Cada uma das etapas apresentadas levará as pessoas responsáveis pela aplicação, tanto patronais como sindicais, a aprofundar conjuntamente o conhecimento que detêm sobre o respectivo ambiente de trabalho, a um olhar crítico sobre determinados elementos que se tornaram obsoletos ou inadequados na sequência de mudanças tecnológicas ou organizacionais e, sobretudo, a descobrir aspectos ignorados dos postos de trabalho, designadamente aqueles que são ocupados por mulheres.

A flexibilidade está subjacente ao conteúdo metodológico do Guia: em determinados ambientes de trabalho, como pequenas empresas, as etapas podem ser simplificadas. Noutros, pelo contrário, será necessário detalhá-las e aprofundá-las. Os/As responsáveis dispõem, por conseguinte, de uma margem de manobra significativa, sujeita todavia à obrigação de evitar enviesamento de género. O Guia será especialmente útil e de mais fácil utilização se for acompanhado por uma formação adequada.

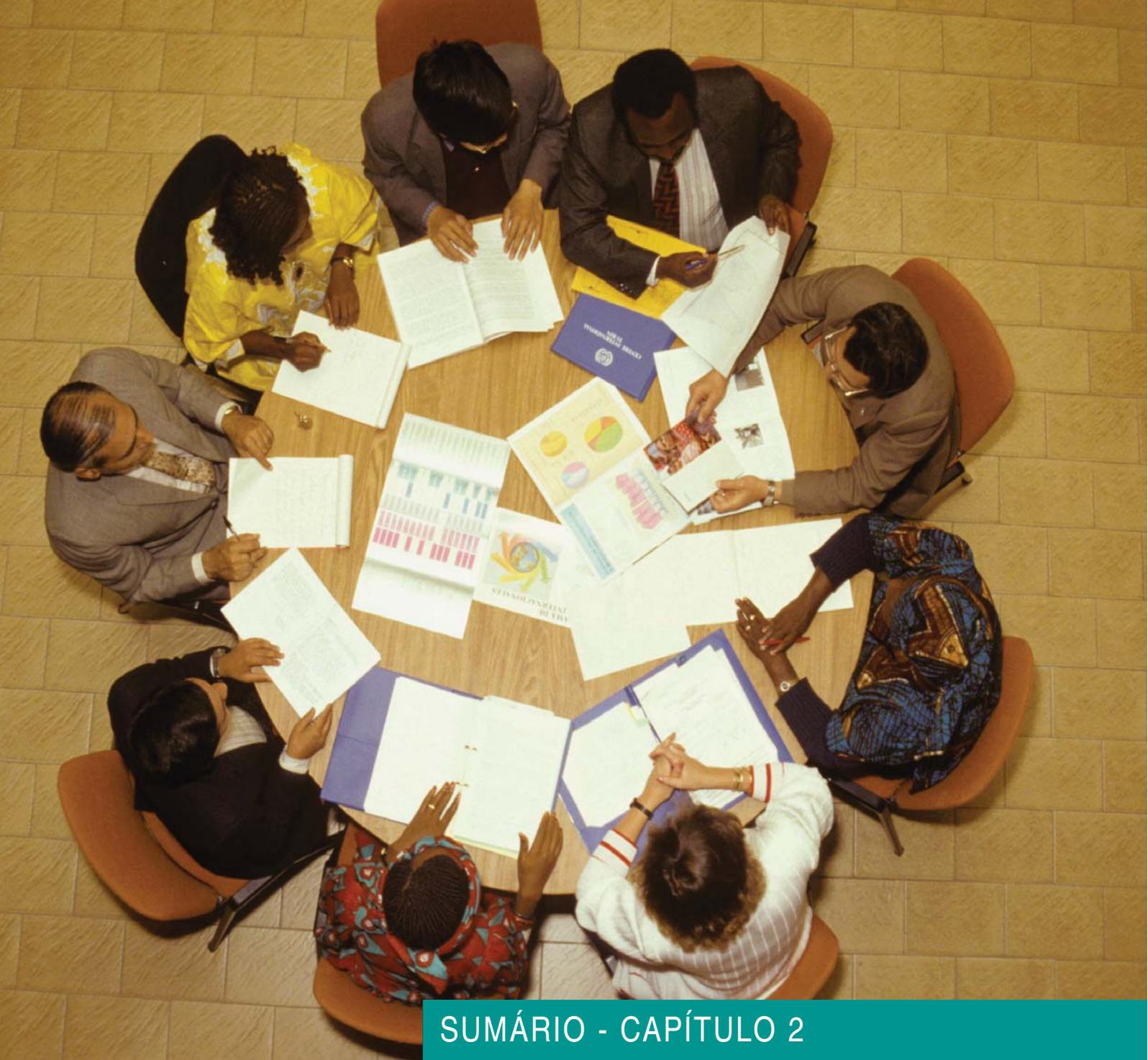
A concretização da igualdade salarial deve ser objecto de uma iniciativa planificada e estruturada, frequentemente denominada programa para a igualdade salarial, que compreende as seguintes etapas:

- identificação dos postos de trabalho de predominância feminina e de predominância masculina para efeitos de comparação;
- escolha do método de avaliação;
- elaboração de ferramentas de recolha de dados relativos aos postos de trabalho e recolha dos dados;
- análise dos resultados;
- determinação do valor dos postos de trabalho;
- estimativa das diferenças salariais entre postos de trabalho com o mesmo valor;
- pagamento dos ajustamentos para atingir a igualdade salarial.

A 6 primeiras etapas representam um diagnóstico da situação que conduziu à constatação da existência ou ausência de diferenças salariais entre postos de trabalho com o mesmo valor; no primeiro caso, será então necessário passar à 7ª etapa, isto é, ao pagamento dos ajustamentos; no segundo, não haverá lugar a qualquer acerto salarial.

Cada capítulo apresenta uma ou duas etapas da aplicação da igualdade salarial numa empresa. Apresentam-se os objectivos, as diversas operações a efectuar, os critérios de não enviesamento de género, bem como as boas práticas a adoptar. E também listas de controlo que funcionam como auxiliares de memória para as pessoas responsáveis², por este processo. Finalmente, a maior parte dos capítulos termina com uma breve exposição das vantagens que podem ser obtidas.

2 A redacção do Guia apoiou-se num elevado número de fontes provenientes de vários países com uma grande convergência em vários pontos e que são apresentadas na Bibliografia, com o endereço dos sítios da Internet a partir dos quais podem ser acedidos. Tendo em conta esta convergência, consideramos que seria inútil, num Guia como este, sobrecarregar o texto de referências bibliográficas, tanto mais que frequentemente as enriquecemos ou adaptámos.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 2

Objectivos	7
A logística da aplicação da igualdade salarial numa empresa	7
A comissão para a igualdade salarial	9
Designação dos membros da comissão	11
Formação	11
Informação	12
Regras de funcionamento	13
Vantagens	13
Lista de controlo	14

CAPÍTULO 2 A comissão para a igualdade salarial

OBJECTIVOS

A aplicação da igualdade salarial compreende um conjunto de tarefas que devem ser executadas de forma rigorosa com o objectivo de identificar e eliminar a discriminação existente no sistema de remuneração. O presente capítulo expõe as grandes etapas dos trabalhos a executar, os elementos de logística a ter em consideração e as modalidades de participação dos trabalhadores e das trabalhadoras.

A LOGÍSTICA DA APLICAÇÃO DA IGUALDADE SALARIAL NUMA EMPRESA

A elaboração de um programa para a igualdade salarial, bem como a sua aplicação desenrolar-se-ão de forma harmoniosa e eficaz se o processo for bem planificado. De acordo com as diferentes experiências vividas na aplicação de tais programas em vários países, devem ser tidos em conta os seguintes elementos na fase que precede os trabalhos:

- Prever os necessários **recursos** financeiros e humanos; os recursos financeiros relacionam-se principalmente com os custos administrativos do projecto, com o orçamento que será consagrado às diversas actividades: questionários, consultoria, comunicação interna, etc; neste caso, não se trata de montantes atribuídos aos ajustamentos, que poderiam sem dúvida ser objecto de uma provisão mas cujo montante não pode ser antecipadamente fixado. Os recursos humanos relacionam-se com o número de pessoas que serão afectas à execução dos trabalhos e à frequência da sua participação: **número de horas por semana ou por mês, etc.;**
- Determinar as modalidades da **formação** que será ministrada. A igualdade salarial assenta quer sobre conhecimentos técnicos em matéria de avaliação e de remuneração, quer sobre conhecimentos relativos à discriminação, aos estereótipos e preconceitos para com o trabalho das mulheres, às causas das desigualdades em razão do sexo. É necessária uma formação anterior ao início dos trabalhos para quem tiver funções de responsabilidade. Há, pois, que decidir quem vai ministrar a formação bem como as respectivas modalidades;

- Decidir se será necessário contratar serviços de consultoria e fixar as modalidades do recrutamento. Se a formação recebida pelas pessoas responsáveis for adequada, o papel de um consultor ou consultora será menos importante. O/A formador/a pode igualmente desempenhar o papel de consultor/a para alguns aspectos mais complexos;
- Definir uma **estratégia de comunicação**. Uma vez que o programa de igualdade salarial trata um tema muito delicado, como é o dos salários relativos dentro da organização, é importante procurar atenuar o mais possível os receios dos trabalhadores e das trabalhadoras. Frequentemente, é recomendável dispor, desde o início, de uma estratégia de comunicação no sentido de evitar o desenvolvimento de rumores; esta estratégia pode assumir diferentes formas, dependendo do tipo de organização e dos meios de que esta dispõe (Saba 2000);
- Definir o **calendário dos trabalhos**. Será necessário decidir em que momento terá lugar cada uma das etapas, a data em que os trabalhos serão concluídos e os ajustamentos salariais começarão a ser efectuados;
- Decidir que tipo de **participação conjunta** empregador – trabalhadores/as será adoptada. As inúmeras experiências realizadas até à data indicam que a aplicação da igualdade salarial por meio de uma iniciativa conjunta empregadores – trabalhadores/as apresenta benefícios significativos no domínio da igualdade e da eficácia, porque:
 - proporciona uma nova visão dos postos de trabalho, confrontando pontos de vista variados apresentados tanto por responsáveis de recursos humanos, como por trabalhadores e trabalhadoras,
 - garante a legitimidade do processo e dos resultados aos olhos dos trabalhadores e das trabalhadoras,
 - reparte a carga de trabalho entre várias pessoas.

Estes objectivos poderão ser alcançados de forma mais segura se a participação se traduzir pela constituição de uma comissão cuja composição, funções e condições de exercício estejam bem definidas.



A COMISSÃO PARA A IGUALDADE SALARIAL

A participação conjunta empregador – trabalhadores pode ser informal numa pequena empresa ou, pelo contrário, numa grande empresa, assumir um formato muito estruturado, com responsabilidades e modo de funcionamento bem definidos. Numa pequena empresa, a participação conjunta pode assumir a forma de uma comissão muito reduzida composta, por exemplo, por um representante do empregador e dois representantes dos trabalhadores e das trabalhadoras; o trabalho destes elementos será facilitado se eles puderem recorrer à experiência e aos documentos informativos de um organismo governamental especializado. Na Suécia, no Reino Unido, no Canadá (províncias de Quebec e Ontário), nomeadamente, vários organismos públicos elaboraram documentos simplificados de aplicação da igualdade salarial direccionados para as pequenas empresas. Estão disponíveis modelos flexíveis e adaptados e, além disso, como observaram dirigentes de pequenas e médias empresas, os benefícios resultantes da igualdade salarial são apreciáveis.³ É possível estimar que, no caso de uma pequena empresa com uma dezena de postos de trabalho⁴ para avaliar, o programa poderia realizar-se em muito pouco tempo – cerca de uma semana – se as pessoas responsáveis tiverem recebido anteriormente formação específica (ver mais adiante).

Numa média ou grande empresa, é possível criar uma comissão maior e mais estruturada, garantindo a representação das diversas partes: empregador, trabalhadores/as sindicalizados/as, trabalhadores/as não sindicalizados/as. Se o número de postos de trabalho a avaliar for elevado, o conjunto das etapas 1 a 5 poderá prolongar-se por um período que pode ir até dois anos, nomeadamente se as pessoas responsáveis da iniciativa não lhe dedicarem mais do que um reduzido número de horas semanais. Numa empresa muito grande ou na função pública, onde o número de postos de trabalho diferentes é muito elevado, 150 ou mais, a iniciativa poderia demorar mais tempo – até 3 anos – mas são casos excepcionais.

As funções da comissão para a igualdade salarial

As funções da comissão devem ser bastante amplas, na medida em que as diferentes etapas de um programa para a igualdade salarial descritas anteriormente estão estreitamente interdependentes. A determinação dos postos de trabalho de predominância permite, logo desde início, uma familiarização com os diversos lugares da empresa e com as suas principais características; a escolha ou a adaptação do método de avaliação obriga os participantes a compreenderem em que é que consistem os enviesamentos de género em matéria de avaliação e a dominarem bem esta ferramenta essencial da iniciativa; a recolha da informação resulta em linha recta do método uma vez que o questionário é elaborado em função dos factores e subfactores, e assim por diante. Por conseguinte, afigura-se lógico e desejável que sejam as mesmas pessoas a ocuparem-se do conjunto das várias etapas do programa. Em certa medida, há um saber e competências que se vão construindo gradualmente e que seria pena não utilizar ao longo de todo o exercício. Uma comissão para a igualdade salarial encarregada das várias etapas do programa no seu conjunto, ou pelo menos das 5 primeiras, e cuja composição seja tão estável quanto possível⁵, constitui uma opção recomendável que permite evoluir de forma eficaz e que:

- assegura a coerência da iniciativa;
- desenvolve um bom conhecimento interno relativo à problemática da igualdade e da avaliação dos postos de trabalho;
- reduz os atrasos causados pela mudança de pessoal de uma etapa para outra.

3 Ver Chicha (2006)

4 Precisemos que se trata de postos de trabalho e não de trabalhadores ou trabalhadoras. Podem existir 10 postos de trabalho e uma vintena de trabalhadores ou trabalhadoras.

5 Na realidade, quanto mais os trabalhos se prolongarem no tempo, maior o risco de ser necessário substituir um ou mais elementos da comissão.

Composição da comissão para a igualdade salarial

A composição da comissão para a igualdade salarial deverá ter em conta os seguintes aspectos:

- incluir elementos que possuam um conhecimento tão directo quanto possível dos principais postos de trabalho a avaliar;
- incluir elementos que estejam disponíveis para identificar e eliminar o enviesamento de género que possam afectar a iniciativa ou os instrumentos de avaliação;
- permitir que as trabalhadoras desempenhem um papel significativo numa problemática que lhes diz respeito em primeiro lugar.

Para isso, devem ser respeitados determinados critérios:

■ PRESENÇA DE TRABALHADORES E DE TRABALHADORAS

A presença dos trabalhadores e das trabalhadoras na Comissão deverá ser relativamente significativa, no sentido de garantir uma melhor consideração das características dos postos de trabalho a avaliar. Além disso, esta presença legitima o processo aos olhos dos/as colegas e facilita a aceitação dos resultados. Para dar resposta a estas preocupações, seria indicado que constituíssem pelo menos metade dos elementos da comissão para a igualdade salarial.

■ PRESENÇA DE MULHERES

As mulheres deverão estar representadas entre os elementos dos trabalhadores, nomeadamente para:

- contribuir para uma melhor identificação das exigências ignoradas dos postos femininos;
- exercerem algum tipo de influência sobre as decisões.

Esta representação poderá ultrapassar os 50%, consoante a importância dos efectivos femininos na organização e o número de postos de predominância feminina a avaliar.

Seria bom que as trabalhadoras escolhidas para participar na iniciativa ocupassem postos de predominância feminina (para uma definição destes postos de trabalho, ver o Capítulo 3). Tendo em conta o que está em causa neste exercício, **deveria ser dada prioridade aos postos de predominância feminina que contem com maior número de trabalhadores/as.**

Por exemplo, num banco, onde as empregadas de caixa representam o trabalho de predominância feminina enquanto as empregadas administrativas são em número reduzido, seria indicado solicitar a uma empregada de caixa que ocupasse um lugar na comissão.

Finalmente, se as **trabalhadoras pertencentes a minorias étnicas** estiverem concentradas em determinados trabalhos, será necessário igualmente assegurar-lhes uma representação, uma vez que têm grandes probabilidades de ser particularmente desfavorecidas ao nível salarial.

Por exemplo, se numa fábrica de vestuário se constatar que as costureiras são em grande parte mulheres oriundas de minorias étnicas, será recomendável que participem na comissão.

No caso de grandes empresas, não há que hesitar em escolher **trabalhadores ou trabalhadoras pertencentes a níveis hierárquicos diferenciados**. Estando normalmente as mulheres mais concentradas em trabalhos subalternos, é de supor, por vezes, que não sejam capazes de entender bem o processo de avaliação. Ora, a experiência mostra que, com uma formação adequada e integradas num grupo sem preconceitos, elas podem executar um excelente trabalho de avaliação.

DESIGNAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO

Os elementos que participam na iniciativa conjunta, quer esta se desenvolva ou não pela via de uma comissão, deverão ser indicados pelas partes que representam:

- a entidade patronal, para os representantes da direcção;
- o executivo sindical, para os elementos sindicalizados.

É importante que tanto representantes patronais, como sindicais distingam claramente o processo de realização da igualdade salarial do processo de negociação de uma convenção colectiva. A igualdade salarial é um direito fundamental, que não deve estar sujeito às concessões ou compromissos que caracterizam a negociação de uma convenção colectiva. A distinção entre os interesses da igualdade salarial e os das convenções colectivas permite igualmente limitar os potenciais conflitos entre os interesses das mulheres e os dos homens no interior dos sindicatos.

Nas empresas sem trabalhadores/as sindicalizados/as, os trabalhadores e as trabalhadoras devem igualmente participar na aplicação da igualdade salarial. Tendo em conta o facto de, em geral, não possuírem estruturas colectivas, deverá a entidade patronal conceder-lhes tempo para que possam eleger a sua representação na comissão.

FORMAÇÃO

É unanimemente reconhecido que, para melhor executarem as suas funções, os/as representantes das duas partes devem receber uma formação de base orientada para duas vertentes: dinâmica da discriminação salarial e aspectos metodológicos da aplicação.

A primeira vertente tem por objectivo ajudar a identificar os preconceitos e estereótipos que podem manifestar-se nas diferentes fases do programa e deverá abordar os seguintes pontos:

- os factores explicativos da discriminação salarial;
- a influência dos preconceitos e estereótipos sobre a percepção dos postos de trabalho;
- a sua influência nos métodos de avaliação;
- a sua influência nos sistemas de remuneração.

A segunda vertente tem por objectivo permitir que os/as representantes das duas partes conduzam os trabalhos com rigor e compreendam as propostas apresentadas por especialistas internos ou externos. Deverá abranger, nomeadamente :

- o método de avaliação;
- os procedimentos de pesquisa dos dados;
- os procedimentos de avaliação;
- os componentes da remuneração global;
- os valores e a missão da organização.

A formação nestas áreas poderá ser dada, entre outras, de acordo com uma das seguintes abordagens:

- grupos de debate,
- exercícios práticos,
- estudo de casos.

Algumas experiências mostram que, também, é útil dar uma formação sobre o funcionamento em grupo, no sentido de facilitar as interacções entre os elementos da comissão.

INFORMAÇÃO

Uma informação completa e transparente é condição essencial para que o processo se desenvolva correctamente e os trabalhadores e as trabalhadoras não tenham reservas relativamente aos resultados. Devem ser considerados dois tipos de informação:

■ A INFORMAÇÃO DESTINADA AOS ELEMENTOS DA COMISSÃO

Para que os elementos da comissão possam executar as suas funções, é necessário que a entidade patronal lhes forneça as informações de que necessitam, nomeadamente as que se relacionam com o quadro de pessoal, o seu estatuto, as componentes da remuneração global, as alterações ocorridas na empresa uma vez instaurada a igualdade, etc.

Tendo em conta o carácter sensível de determinadas informações, as pessoas responsáveis devem garantir a respectiva confidencialidade, comprometendo-se por escrito. Estas informações apenas deverão ser utilizadas no âmbito dos trabalhos relativos à igualdade salarial.

■ A INFORMAÇÃO DESTINADA AOS TRABALHADORES E ÀS TRABALHADORAS

É importante que os trabalhadores e as trabalhadoras sejam periodicamente informados à medida que as principais fases vão sendo concretizadas, por exemplo:

- a criação e a composição da comissão;
- o calendário dos trabalhos;
- os postos de trabalho que serão avaliados;
- a recolha de informações sobre os postos de trabalho;
- os resultados da avaliação;
- os ajustamentos salariais.

Quer se trate do valor atribuído aos postos de trabalho ou de acertos salariais, nenhuma destas informações deverá ser nominativa: os dados devem ser comunicados por posto de trabalho e não por pessoa que ocupa o posto de trabalho.

REGRAS DE FUNCIONAMENTO

As regras de funcionamento devem ser definidas desde o início.

O recurso ao consenso mais do que ao voto, embora leve mais tempo sobretudo na fase de debate, apresenta vários benefícios:

- permite ouvir diferentes pontos de vista;
- leva a um aprofundamento dos diferentes interesses de uma questão;
- as decisões são mais susceptíveis de congregar o conjunto dos trabalhadores e das trabalhadoras.

Para que os elementos da comissão possam executar integralmente as suas funções, devem estar previstas garantias de vária ordem:

PROTECÇÃO CONTRA REPRESÁLIAS. Para que possam executar as suas tarefas com inteira liberdade, os elementos da comissão deverão estar protegidos contra represálias eventualmente resultantes de posições ou opiniões assumidas no seio da comissão.

MANUTENÇÃO DO SALÁRIO. O tempo dedicado aos trabalhos da comissão bem como à formação deverá ser considerado como tempo de trabalho e remunerado em conformidade.

HORÁRIO DAS REUNIÕES. Os horários previstos para as reuniões não deverão impedir a participação dos trabalhadores e das trabalhadoras com obrigações familiares, o que prejudicaria particularmente as mulheres.

VANTAGENS

A participação conjunta dos trabalhadores e das trabalhadoras, particularmente numa comissão estruturada, contribui para:

- legitimar a iniciativa e os resultados aos olhos do pessoal, principalmente se os elementos da comissão gozarem de uma reputação de imparcialidade e integridade;
- assegurar um melhor conhecimento dos postos de trabalho e reduzir o risco de erros e discriminação, na condição de os elementos da comissão terem recebido uma formação que abranja as vertentes anteriormente mencionadas, e de ter sido colocada à sua disposição uma informação transparente e completa;
- evitar o recurso alargado a consultoria externa e os custos associados;
- melhorar as relações de trabalho se os elementos da comissão adquirirem o hábito de trabalhar tendo em vista a prossecução de um objectivo comum e actuarem por consenso.

No caso de uma grande empresa com diferentes instalações e um amplo leque de postos de trabalho muito diferentes (uma centena ou mais), é possível prever um período de dois anos se as pessoas encarregadas da avaliação dedicarem a esta tarefa poucas horas por semana.



- Foi constituída uma comissão para a igualdade salarial desde o início da iniciativa?
- Esta comissão dispõe de um mandato claramente definido?
- Este mandato foi difundido junto da totalidade dos trabalhadores e das trabalhadoras?
- A comissão representa pelo menos 50% dos/as trabalhadores/as?
- As mulheres estão em maioria entre os trabalhadores?
- Estão representados os postos de trabalho de predominância feminina que contam com maior número de trabalhadores/as?
- As trabalhadoras pertencentes a minorias étnicas fazem parte da comissão?
- Nas empresas com trabalhadores e trabalhadoras não sindicalizados, os seus interesses estão representados na comissão?
- Nas empresas com representação sindical, os interesses dos trabalhadores e das trabalhadoras não sindicalizados foram equitativamente tidos em conta?
- Os elementos da comissão receberam uma formação conjunta?
- Esta formação abrange tanto os enviesamentos de género como os aspectos metodológicos?

- A entidade patronal colocou à disposição dos elementos da comissão todas as informações necessárias para que estes possam realizar as suas tarefas?
- Os elementos da comissão comprometeram-se a preservar a confidencialidade destas informações?
- As regras de funcionamento da comissão encontram-se definidas desde o início?
- A tomada de decisões decorre, na medida do possível, tendo por base o consenso?
- Os elementos da comissão encontram-se ao abrigo de qualquer represália associada à sua participação?
- O tempo consagrado às actividades da comissão é considerado como tempo de trabalho e remunerado em conformidade?
- O horário das reuniões da comissão tem em conta as exigências de conciliação da actividade profissional e das obrigações familiares?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário avaliar as razões, e na ausência de uma explicação satisfatória é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 3

Objectivo e sequência	17
Identificação dos postos de trabalho da empresa	18
Predominância de género nos postos de trabalho e discriminação salarial	19
Ausência do elemento masculino de comparação	21
Vantagens	22
Lista de controlo	23

CAPÍTULO 3 Seleção dos postos de trabalho a comparar

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

No presente capítulo, explica-se como se efectua a selecção dos postos de trabalho que serão comparados no interior da empresa com o objectivo de determinar a diferença salarial por motivo de discriminação. O critério de comparação dos postos de trabalho é aquele que está ligado ao motivo da discriminação que se pretende combater. Por exemplo, se o objectivo é corrigir a discriminação em razão do sexo, será necessário comparar as remunerações dos postos de predominância feminina com as dos postos de predominância masculina. Se o objectivo é a discriminação em razão da origem étnica, será necessário comparar os postos ocupados por pessoas com uma origem étnica ou estrangeira com os ocupados por pessoas sem estas características. Neste Guia, colocamos a tónica sobretudo no sexo como motivo de discriminação.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES É A SEGUINTE:

Determinar a lista dos postos de trabalho da empresa

Determinar a respectiva predominância masculina ou feminina

Verificar o rigor dos critérios utilizados para determinar a predominância

Verificar a ausência de enviesamento de género

Eventualmente, determinar a estratégia a adoptar na ausência de elementos masculinos de comparação

IDENTIFICAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DA EMPRESA

Num programa para a igualdade salarial, **é recomendável, de uma forma geral, incluir todos os postos de trabalho da empresa.** Hoje, há métodos que permitem avaliar simultaneamente uma grande variedade de profissões desde o mecânico à enfermeira, passando pela secretária ou pelo engenheiro. Só avaliando todas com o mesmo método é que é possível compará-las. Se for utilizado um método A para as actividades da indústria, geralmente masculinas, e um método B para as dos serviços, geralmente femininas, isso obriga a comparar os trabalhadores e as trabalhadoras da indústria entre si e, também, dos serviços também entre si. Assim, uma parte da discriminação salarial em razão do sexo não poderá ser corrigida nem avaliada.

Nas empresas, **é frequente encontrar incluídos numa mesma denominação postos de trabalho que requerem competências, funções ou responsabilidades parcialmente diferentes.** Combinar numa mesma designação profissões com exigências diferentes provocará, mais tarde, inúmeras dificuldades no momento da avaliação.

Exemplo: numa empresa de venda por grosso, agrupa-se sob o título de vendedor trabalhadores ou trabalhadoras que se ocupam da venda a outras empresas de material informático de ponta e outro/as que vendem material mais básico a retalhistas. Embora com o mesmo título, estas duas profissões requerem conhecimentos diferentes, muito mais aprofundadas e alargadas para a primeira do que para a segunda. Será necessário separá-las e atribuir-lhes designações distintos.

Em contrapartida, também é possível, encontrar sob designações diferentes postos de trabalho semelhantes. É possível que, historicamente, estas designações abrangessem realmente diferentes responsabilidades ou qualificações; estas ter-se-iam esbatido com as mudanças tecnológicas, mas os postos teriam mantido as respectivas designações. Neste caso, por razões de simplicidade, será melhor reagrupá-las, caso contrário corre-se o risco de sobrecarregar inutilmente o processo.

As questões que devem ser colocadas desde início para definir bem os postos de trabalho da empresa tendo em vista a igualdade salarial são as seguintes:

Os postos de trabalho considerados têm responsabilidades ou características semelhantes? Se tal suceder, mesmo que os postos tenham a mesma designação, será necessário separá-los e dar-lhes designações diferentes, como se exemplifica no seguinte exemplo: técnico/a de vendas para empresas e técnico/a de vendas para retalhistas.

Os postos de trabalho considerados exigem qualificações semelhantes? Por exemplo, num programa de igualdade salarial criado para o sector da restauração, a definição de chefe de cozinha é utilizada tanto para grandes como para pequenos restaurantes. Ora, analisando em pormenor as qualificações exigidas, constata-se que o/a chefe de um grande restaurante deve saber gerir uma equipa de assistentes especializados/as, planificar acontecimentos gastronómicos importantes, etc., competências que não são exigidas ao/à chefe de um pequeno restaurante. Será, pois, necessário que a comissão sectorial distinga os dois lugares atribuindo-lhes designações diferentes e, seguidamente, avaliando-os separadamente.

PREDOMINÂNCIA DE GÉNERO NOS POSTOS DE TRABALHO E DISCRIMINAÇÃO SALARIAL

A predominância de género nos postos de trabalho é um dado crucial porque se sabe que o enviesamento e os estereótipos a propósito do trabalho feminino são uma causa importante da sua subavaliação e subremuneração.

É, pois, necessário identificar desde o início, no interior da organização, os postos de trabalho que são de predominância feminina, porque estes são mais susceptíveis de serem objecto de uma discriminação no plano salarial. É igualmente necessário identificar os postos de trabalho de predominância masculina com os quais os anteriores serão comparados para avaliar a diferença em termos de remuneração.

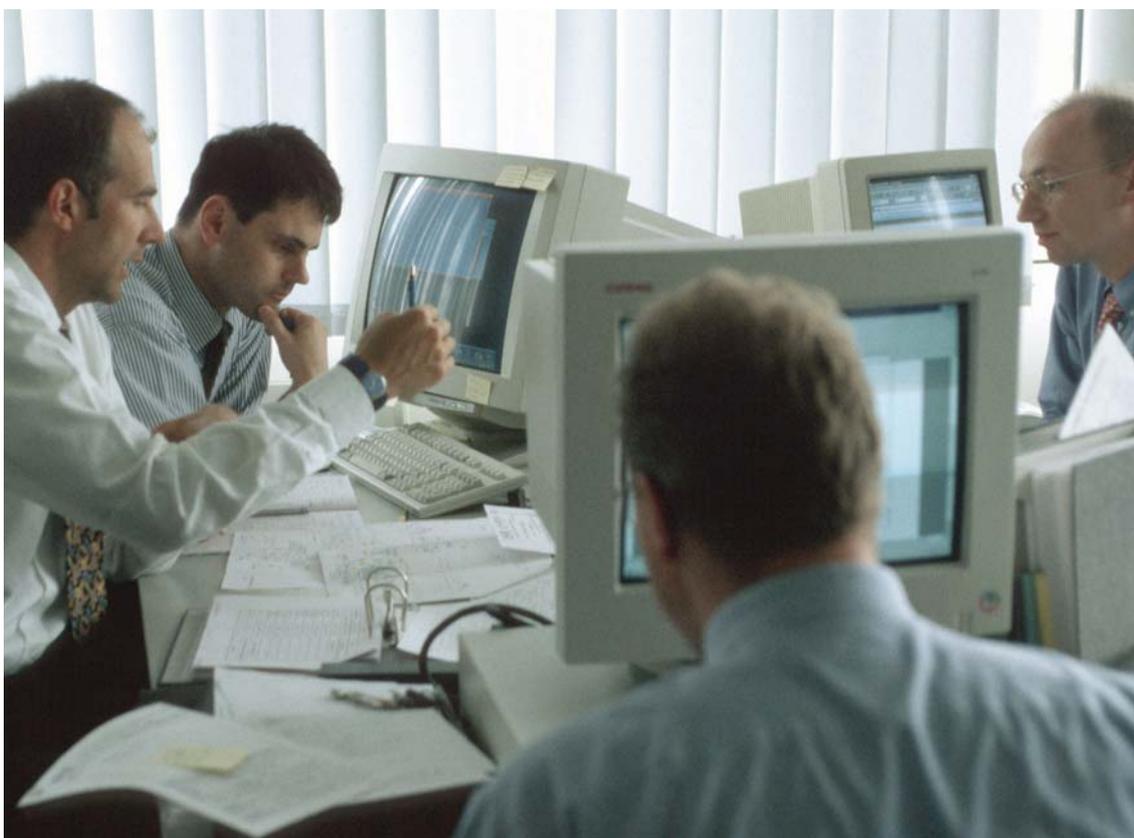
Poder-se-ia, como se faz em alguns países, nomeadamente na Suécia, comparar os postos de trabalho de predominância feminina com todos os restantes da organização. Neste caso, seria inútil identificar os postos de predominância masculina, o que simplifica a iniciativa. Todavia, os termos de comparação incluiriam postos ditos «neutros», isto é, que não se podem associar nem às mulheres nem aos homens sendo, por conseguinte, indiferentes à problemática da discriminação. Corre-se então o risco de obter um resultado menos correcto da medida da diferença salarial discriminatória.

Critérios de determinação da predominância

Podem ser utilizados diversos critérios de determinação da predominância, em conjunto ou isoladamente. Estes critérios foram considerados na medida em que inúmeros trabalhos de investigação demonstraram o seu impacto na desvalorização do trabalho feminino e na respectiva subremuneração. Constituem, por conseguinte, bons indicadores para identificar os postos de trabalho eventualmente sujeitos a discriminação salarial.

A percentagem de mulheres ou de homens

Com efeito, os dados estatísticos mostram que quanto mais elevada for a proporção de mulheres numa profissão, mais baixo é o salário relativo, e vice-versa. Em alguns países, um posto de trabalho é considerado como sendo de predominância feminina ou masculina se as mulheres ou os homens representarem pelo menos 60% dos efectivos; noutros países, o limite é de 70%. É importante compreender que quanto mais elevado for o limite fixado, mais reduzido será o número de postos de trabalho de predominância. Não existem estudos conclusivos que permitam escolher um determinado limite.



Um primeiro critério que permite decidir se um posto de trabalho é de predominância feminina ou masculina é a percentagem de mulheres ou de homens que o ocupam.

Para o cálculo desta percentagem, é importante considerar todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras, independentemente do seu estatuto, porque é frequente que sejam os postos de trabalho onde há mais precariedade que se concentrem os efectivos femininos. O exemplo seguinte permite compreender que, ao excluir da contabilização os/as trabalhadores/as em situação precária, se corre o risco de modificar a predominância e de privar injustamente trabalhadoras de usufruírem dos benefícios da igualdade salarial.

Exemplo: num posto de trabalho, contabilizam-se 20 trabalhadores:

4 homens e 1 mulher têm um estatuto permanente,

4 homens e 11 mulheres têm um estatuto temporário.

A predominância calculada excluindo os empregos temporários é masculina em 80% (4/5). Por conseguinte, o conjunto dos trabalhadores e das trabalhadoras não pode beneficiar da igualdade salarial.

A predominância calculada com inclusão dos empregos temporários é feminina em 60% (12/20). O conjunto dos trabalhadores, nomeadamente as trabalhadoras com estatuto temporário, poderá eventualmente beneficiar de ajustamentos tendo em vista a igualdade salarial.

Será necessário incluir todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras da organização, quer estejam a tempo completo ou a tempo parcial, numa situação de contrato de trabalho sem prazo ou a termo.

O histórico recente do posto de trabalho

Pode suceder que, num caso em que o número de trabalhadores/as seja reduzido, por exemplo 4 ou 5, numa determinada profissão, a saída de dois altere a percentagem e, por isso, a predominância.

Exemplo: uma empresa conta, desde o ano 2000, com 10 desenhadores, entre os quais apenas uma mulher. Em 2005, alguns destes efectivos passaram à reforma tendo sido contratados/as outros/as de tal modo que a proporção em 2006 é de 7 mulheres para 3 homens. Seria absurdo considerar então que esta profissão se tornou feminina e susceptível de discriminação salarial pelo facto de, num ano, as mulheres terem passado de 20% para 70%. É por este motivo que em algumas províncias do Canadá como Ontário e Quebeque⁶, se sugere analisar a evolução histórica, o que levaria a considerar esta profissão, em 2006, como sendo de predominância masculina.

⁶ Jurisdições canadianas que adoptaram legislação proactiva em matéria de igualdade salarial.

Até onde é que deveríamos recuar no tempo? Em princípio, seria necessário recuar até ao momento em que o salário dessa profissão tivesse sido fixado. Se ela era masculina nesse momento, esta característica deve ser considerada ao efectuar o exercício. O exercício é mais evidente no caso de trabalhadores e trabalhadoras sindicalizados, uma vez que se poderá recuar até à data da assinatura do contrato colectivo. Caso contrário, na prática, um período retroactivo de 5 a 6 anos deverá ser suficiente. Esta abordagem assegura também a estabilidade dos resultados, de outro modo qualquer alteração de predominância numa profissão colocá-los-ia em causa.

O estereótipo

Finalmente, um outro indicador pertinente a considerar é o de saber se a profissão está catalogada como feminina – enfermeira, professora do ensino primário, rececionista, empregada de caixa – ou masculina – quadro superior, programador-analista, camionista, electricista. Numa empresa, pode suceder que o único lugar de rececionista-telefonista seja ocupado por um homem. Tratando-se de um posto de trabalho catalogado como feminino, o seu salário é provavelmente afectado por este estereótipo. Os responsáveis pela iniciativa para a igualdade salarial poderão classificá-lo entre os postos de predominância feminina.

Como identificar os estereótipos? É possível fazê-lo recorrendo a diversas fontes:

- as estatísticas globais do mercado de trabalho,
- o perfil feminino ou masculino da profissão no sector em causa (os chefes dos grandes restaurantes são homens, ao passo que os chefes dos pequenos restaurantes são mulheres; o mesmo sucede com os empregados de mesa),
- a denominação feminina ou masculina corrente da profissão (ex.: diz-se espontaneamente uma enfermeira e um electricista).

Na prática, as pessoas responsáveis por esta etapa deverão decidir sobre a predominância de género em cada posto de trabalho comparando os resultados dos 3 indicadores e, se estes não forem do mesmo sentido, escolhendo a opção que lhes parecer mais adequado.

Se nenhum dos indicadores se afigurar adequado, poder-se-á considerar que o posto de trabalho é neutro. Num tal caso, não será considerado para efeito de comparações salariais.

AUSÊNCIA DO ELEMENTO MASCULINO DE COMPARAÇÃO

Em alguns sectores de conotação muito feminina, não se encontra qualquer posto de trabalho ocupado por homens entre o pessoal de várias organizações. Considerando que, tradicionalmente, as comparações se fazem no interior de cada organização, pode parecer impossível medir e corrigir a discriminação salarial. Ora, os sectores de conotação mais feminina, como a indústria do vestuário, são frequentemente aqueles onde se encontram baixos salários, empregos precários e concentração de trabalhadoras imigrantes.

Os elementos de uma solução para sair deste impasse podem ser procurados do lado das iniciativas desenvolvidas por determinados sectores ou das comissões sectoriais. Com efeito, seria possível encontrar postos de trabalho de predominância masculina noutras empresas do sector utilizá-los como referência.

VANTAGENS

Esta etapa, frequentemente ignorada nos programas para a igualdade salarial, traduz-se num conjunto de benefícios, nomeadamente:

- permite tornar mais coerentes as designações e o conteúdo dos postos de trabalho, o que facilita a posterior gestão do pessoal;
- permite aos elementos da comissão para a igualdade salarial familiarizarem-se com a noção de estereótipo e com a influência exercida pelos estereótipos e, posteriormente, apreenderem melhor a forma como estes influenciam os diversos aspectos da avaliação;
- permite identificar melhor a segregação profissional existente na empresa e, deste modo, elaborar programas de igualdade profissional.



- Foram incluídos no programa todos os postos de trabalho da empresa?
- Foi verificado se uma mesma designação não reúne lugares cujas funções ou qualificações são diferentes?
- Foi verificado se postos de trabalho semelhantes não se encontram classificados com duas denominações distintas?
- Foram identificados postos de predominância feminina e postos de predominância masculina?
- Os critérios utilizados para determinar a predominância são multidimensionais?
- Os efectivos dos postos de predominância incluem todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras da empresa, quer estejam a tempo completo ou a tempo parcial, numa situação de contrato de trabalho sem termo ou a termo?
- Nas empresas onde não existe qualquer elemento masculino de comparação, analisaram-se as opções possíveis para colocar em prática a igualdade salarial?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 4

Objectivo e sequência	25
Escolha do método	26
Os factores de avaliação	27
Os subfactores	28
Competências: subfactores	29
Esforços: subfactores	31
Responsibilidades: subfactores	32
Condições de trabalho: subfactores	34
Os níveis dos subfactores	36
Vantagens	39
Lista de controlo	40

CAPÍTULO 4 Métodos de avaliação dos postos de trabalho

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

Um método de avaliação dos postos de trabalho tem por finalidade medir, com recurso a critérios comuns, as características dos postos de trabalho de uma organização com o objectivo de estabelecer o seu valor relativo. No quadro da igualdade salarial, esse método permite verificar mais especificamente se postos de predominância feminina e postos de predominância masculina de igual valor são objecto da mesma remuneração.

Regra geral, o documento ou manual que apresenta o método de avaliação deve conter duas partes:

A primeira apresenta os factores e subfactores considerados no método;

A segunda explica como interpretar estes factores e subfactores, contendo para esse fim exemplos concretos, adequados à empresa ou ao sector em causa.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES A DESENVOLVER NESTA ETAPA É A SEGUINTE:

Escolher o método

Escolher ou adaptar os subfactores de avaliação

Verificar se os subfactores abrangem os aspectos ignorados do trabalho feminino

Assegurar o seu rigor

Determinar as dimensões que permitem medir os subfactores

Determinar o número de níveis por subfactor e defini-los

Assegurar o rigor e o não enviesamento de género dos níveis

Assegurar que o método foi integralmente registado por escrito de forma clara e precisa

ESCOLHA DO MÉTODO

Tipo de método

Os métodos de avaliação dividem-se em **métodos globais e métodos analíticos**. Os primeiros, como o método denominado da «ordenação» e o das classificações, comparam os postos de trabalho e classificam-nos com fundamento em exigências de base, sem proceder a uma análise detalhada do respectivo conteúdo. A abordagem global tem como principal inconveniente não permitir identificar e eliminar a influência dos preconceitos e estereótipos que desvalorizam os postos de trabalho de predominância feminina. Por tal motivo, este método é muitas vezes desaconselhado num contexto de igualdade salarial.

Os métodos analíticos permitem examinar todas as exigências dos postos de trabalho de uma organização, avaliá-los e compará-los com recurso a critérios comuns, claros e detalhados. O método por pontos e factores, correntemente denominado **método por pontos**, é aquele que é hoje reconhecido como o mais adequado à avaliação num contexto de igualdade. É este método que fundamenta a metodologia apresentada no Guia.

Elaboração do método

São possíveis diversas opções tendo em vista determinar um método de avaliação sem enviesamento de género adaptado às características da empresa:

- Modificar um método de avaliação já utilizado na empresa;
- Elaborar um novo método de avaliação a partir de documentos disponíveis para esse fim⁷;
- Se tiverem sido postas em prática iniciativas sectoriais, adaptar o método de avaliação elaborado para as organizações do sector;
- Adquirir um método desenvolvido por uma empresa de consultoria. Neste último caso, há no mercado uma grande variedade de métodos; alguns dos quais não consideram, ou consideram pouco, os interesses ligados à igualdade salarial. Antes de proceder à escolha definitiva de um dos métodos elaborados por empresas, é importante levantar um determinado número de questões. **Antes de considerar um método elaborado por uma empresa de consultoria, é importante assegurar que ele responde bem aos critérios de não enviesamento de género.**



O método pode ser adaptado às categorias dos postos de trabalho predominantemente masculinos ou femininos da sua empresa

- ❑ A origem do método. Quando é que foi elaborado? Para que tipo de postos de trabalho ou de sectores?
- ❑ Onde é que é utilizado com mais frequência?
- ❑ Que alterações foram introduzidas para o adaptar aos objectivos da igualdade salarial?
- ❑ O método pode ser adaptado às categorias de postos de trabalho de predominância masculina o feminina na empresa em causa?
- ❑ O consultor ou consultora está em condições de fazer participar integralmente os elementos da comissão responsável pelo programa, nos casos em que exista? Pode, nomeadamente, explicar o seu método aos elementos da comissão de uma forma clara e pormenorizada?
- ❑ O método contempla os 4 factores de avaliação: competências, esforços, responsabilidades e condições de trabalho? Foram indevidamente acrescentados outros factores que não têm ligação com qualquer um destes 4 factores?
- ❑ A definição dos subfactores contém elementos de género? Toma em consideração os elementos dos postos femininos frequentemente ignorados?
- ❑ As ferramentas de avaliação, tais como o questionário, estão isentas de enviesamentos discriminatórios?
- ❑ A iniciativa de aplicação preconizada é susceptível de criar preconceitos discriminatórios?
- ❑ Como é que o consultor ou consultora garante que o método, as ferramentas e a iniciativa estão isentos de qualquer discriminação em razão do sexo? Dispõe de meios de controlo fiáveis?

FACTORES DE AVALIAÇÃO

A maior parte dos métodos de avaliação por pontos compreendem **quatro factores** de base:

- ➔ as competências;
- ➔ os esforços;
- ➔ as responsabilidades e
- ➔ as condições nas quais o trabalho é executado.

De acordo com especialistas em matéria de avaliação e remuneração, **estes quatro factores são necessários e suficientes** para avaliar todas as tarefas executadas nas empresas, independentemente do sector económico a que pertençam.

Cada um dos quatro factores deve ser utilizado para avaliar cada um dos postos de trabalho.

Exemplo: numa determinada empresa, seria conveniente que não se avaliassem os electricistas em função de competências, responsabilidades, esforços e condições de trabalho, e as secretárias apenas em função de competências, esforços e responsabilidades, com o pretexto de que as respectivas condições de trabalho são boas. As secretárias também trabalham em condições difíceis que é importante avaliar.

SUBFACTORES

Os quatro factores de base deverão ser decompostos em **subfactores** que permitam levar em consideração características mais detalhadas e mais variadas dos diferentes tipos de postos de trabalho de cada organização⁸. Por exemplo, o factor Competências pode ser decomposto em Conhecimentos profissionais, Destreza manual, Aptidão para relações interpessoais; o factor Esforços em Esforço mental e Esforço físico, e assim sucessivamente.

A maior parte dos métodos compreendem entre **10 e 16 subfactores** no total, em função da dimensão das organizações e da variedade dos postos de trabalho a avaliar. Embora decorra dos quatro factores de base, a escolha dos subfactores bem como a respectiva interpretação concreta pode variar em função do sector económico em causa. Há duas condições que devem estar integralmente satisfeitas: o rigor metodológico e o não enviesamento de género.

O rigor

Adaptação à empresa

A escolha dos postos de trabalho a comparar, efectuada na etapa anterior, permitiu às pessoas responsáveis adquirirem informações sobre os diversos grupos profissionais e os tipos de funções e de tarefas existentes na organização. Estes conhecimentos serão muito úteis nesta etapa para adaptar o conteúdo do método de avaliação às características da organização.

As pequenas empresas terão necessidade de um método bastante simples, podendo contar-se no total 7 a 8 subfactores.

Ausência de ambiguidade

Um subfactor não deve reagrupar elementos heterogéneos, porque a equipa de avaliação terá dificuldades na interpretação. Tal sucederia, por exemplo, se um **subfactor abrangesse simultaneamente** Manipulação de objectos pesados, Posições de trabalho em situação de esforço e Atenção visual, três dimensões muito diferentes do esforço físico. A falta de precisão na definição deste subfactor poderia dar origem a resultados pouco fiáveis:

- a medição deste subfactor será muito complicada;
- os postos de trabalho que estivessem simultaneamente sujeitos a estas três exigências correriam o risco de ser subavaliados.

Ausência de duplicação

É necessário evitar que um subfactor seja tomado em consideração duas vezes: por exemplo, alguns métodos de avaliação elaborados principalmente para trabalhos operários incluíam um subfactor de qualificação denominado Aptidão para manipular equipamentos pesados e um subfactor de esforço denominado Deslocação de objectos pesados. Se um determinado factor for considerado duas vezes, os postos de trabalho cujas exigências sejam particularmente elevadas neste plano serão sobreavaliados relativamente aos restantes.

A ausência de enviesamento de género

Os postos de predominância feminina apresentam frequentemente exigências diferentes dos postos de predominância masculina, seja em termos de competências, de esforços, de responsabilidades ou de condições de trabalho. Até há bem pouco tempo, os postos de predominância feminina eram avaliadas por métodos elaborados essencialmente para os postos de predominância masculina, o que explica uma parte da discriminação salarial. Por conseguinte, é necessário prestar especial atenção à escolha do método e **assegurar que se o seu conteúdo está igualmente adaptado aos dois tipos de postos de trabalho de predominância masculina o feminina.**

8 Um reduzido conjunto de métodos, como o método ABAKABA, (Katz e Baitsch 1996), utilizam uma abordagem diferente para definir e reagrupar os diferentes critérios, mas as variáveis consideradas são comparáveis.

Escolha dos subfactores

A escolha dos subfactores deixa uma ampla latitude às pessoas responsáveis, as quais devem procurar que aqueles correspondam o melhor possível aos postos de trabalho da empresa. Como veremos posteriormente, na concretização desta tarefa é importante não esquecer **a inclusão dos subfactores associados aos postos femininos que são frequentemente ignorados nos métodos de avaliação.**

Exemplos de subfactores

Os subfactores do método devem estar bem definidos; as explicações contidas no documento que acompanha o método devem ser ilustradas com recurso **a exemplos retirados do meio laboral e que correspondam tanto aos postos de predominância feminina como aos de predominância masculina.** Se os exemplos propostos para ilustrar um subfactor forem unicamente provenientes de postos de predominância masculina, encontrar-se-á a mesma tendência tanto nas ferramentas de recolha dos dados (nomeadamente o questionário) como nas decisões da equipa de avaliação, de que resultará a manutenção da invisibilidade dos aspectos ignorados dos postos de predominância feminina.

Nos capítulos que se seguem analisaremos mais em pormenor os subfactores pertencentes aos quatro principais factores⁹, sob a perspectiva do não enviesamento de género. Indicaremos os preconceitos e estereótipos susceptíveis de desvirtuar a avaliação e colocaremos em evidência aspectos frequentemente ignorados de alguns postos de trabalho de predominância feminina.

COMPETÊNCIAS: SUBFACTORES

As competências designam as aptidões e os conhecimentos necessários para ocupar um determinado posto de trabalho, que podem ter sido adquiridos por diferentes vias:

- ➔ formação académica ou profissional comprovada por diploma;
- ➔ experiência remunerada no mercado de trabalho;
- ➔ formação informal;
- ➔ actividade voluntária.



O que é importante não é a forma como as competências foram obtidas mas sim a correspondência entre o respectivo conteúdo e as exigências do posto de trabalho.

Os preconceitos e os estereótipos relativos às competências

São inúmeros os preconceitos e estereótipos que conduzem à subavaliação das competências exigidas para os postos de predominância feminina.

- **o facto de acreditar que as aptidões exigidas para os postos femininos**, tais como a aptidão para as relações interpessoais, a aptidão para as comunicações ou a destreza manual **finam são inatas e constituem mais qualidades pessoais do que competências profissionais.** É necessário considerar todas as competências essenciais para os postos analisados, independentemente da forma como foram adquiridas.

Exemplo: a profissão de enfermeira exige muita empatia, conhecimentos e paciência nas relações com os pacientes e respectiva família. Que esta aptidão seja inata ou adquirida não é uma questão pertinente para a avaliação dos postos de trabalho. Se ela for necessária para a realização das tarefas, deve ser considerada como uma competência profissional.

⁹ Refira-se que não iremos proceder aqui a uma análise exaustiva de todos os subfactores possíveis para cada factor principal.

- O facto de se considerar automaticamente que vários postos de predominância feminina são pouco qualificados e assim ignorar determinadas competências específicas que as mesmas exigem.

Exemplo: o lugar de secretária é muitas vezes considerado como pouco qualificado. Ora, as secretárias têm de dominar bem a língua de trabalho para, nomeadamente, redigirem textos ou actas, corrigirem cartas. Raramente esta qualificação profissional é considerada nos métodos tradicionais de avaliação profissional, o que provoca uma subavaliação do lugar de secretária.

Factor Competências: selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género
A eliminação dos preconceitos e estereótipos traduz-se concretamente de duas formas:

A consideração de subfactores associados sobretudo a postos de predominância feminina.

A ilustração dos subfactores com exemplos retirados igualmente de postos de predominância feminina.

O Quadro abaixo reflecte estas duas preocupações:

Quadro 4.1. Factor Competências: selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

Tipo de subfactor <i>(ausência do enviesamento de género na selecção dos subfactores)</i>	Designação do posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos referentes a postos de predominância feminina <i>(ausência do enviesamento de género na ilustração dos subfactores)</i>
Competências interpessoais (feminino)¹⁰	Assistente social, enfermeira, técnica de recursos humanos	Aconselhamento, entrevistas
	Vendedora	Avaliação das necessidades dos clientes, persuadir
	Professora	Motivação, exercício da pedagogia
Competências de comunicação (feminino)	Empregada de telemarketing, empregadas de recepção/ atendimento a clientes, responsável por relações públicas, vendedora	Conhecimento de uma língua estrangeira
	Secretária	Correcção de textos, redacção de actas
Aptidões físicas (masculino)	Secretária	Destreza manual final: utilização de um teclado
	Enfermeira	Administração de injeções
	Costureira	Execução de bainhas, montagem complexa de peças de vestuário
	Montadora	Montagem de pequenos componentes electrónicos, fios eléctricos coloridos de acordo com uma determinada sequência

¹⁰ Referir que um subfactor é feminino não significa que não possa ser encontrado em postos masculinos, mas apenas que, regra geral, é mais frequente nos femininos. Esta coluna indica que é necessário, para cada um dos factores, tomar em conta os subfactores associados aos postos femininos (frequentemente ignorados nos métodos de avaliação tradicionais) assim como os associados aos postos masculinos. Nas páginas seguintes encontra-se o mesmo tipo de quadro para os restantes factores.



ESFORÇOS: SUBFACTORES

Os esforços designam as dificuldades, a fadiga e a tensão resultantes da execução das tarefas. Consta-se que a maior parte dos métodos, num contexto tradicional, destacam quase exclusivamente o esforço físico. Ora, numa perspectiva de igualdade salarial, é importante redefinir o esforço físico e considerar igualmente o esforço mental e o esforço emocional. Alguns profissionais preferem reagrupar estes dois subfactores sob a designação de Esforço psicológico. Na realidade, a escolha dependerá do tipo de postos de trabalho a avaliar.

Os preconceitos e os estereótipos relativos aos esforços

No plano do esforço, a atenção dos métodos tradicionais incide no esforço físico, nomeadamente naquele que está associado aos postos de trabalho de produção industrial ou da construção civil. Esta imagem muito generalizada do que constitui um esforço tem por consequência tornar invisível o esforço exigido por diversos postos femininos. Deste modo, os postos de predominância feminina, essencialmente de gabinete ou de serviços, são considerados como pouco exigentes do ponto de vista físico.

- **A FUNÇÃO DE SECRETÁRIA** envolve, nomeadamente, os seguintes esforços físicos:
 - erguer e movimentar conjuntos de dossiers ou caixas de documentos;
 - debruçar-se para arquivar ou procurar documentos em arquivos;
 - permanecer sentada durante longos períodos para efectuar tratamento de texto.
- **A FUNÇÃO DE EDUCADORA NUM INFANTÁRIO** exige levantar crianças pequenas, muitas vezes turbulentas; **a função de enfermeira** exige deslocar pacientes fracos ou frágeis. Em ambos os casos, estamos perante tarefas fisicamente exigentes.
- **A FUNÇÃO DE COSTUREIRA** numa fábrica de produção em cadeia exige esforços físicos importantes e variados, nomeadamente:
 - accionar um pedal de forma repetitiva e rápida durante longos períodos;
 - permanecer debruçada sobre a banca de trabalho durante longos períodos;
 - erguer e deslocar as pilhas de peças de vestuário cosidas.

Uma outra consequência desta imagem estereotipada do esforço é a negligência de outros esforços significativos inerentes a este factor tais como **o esforço mental** e **o esforço emocional**, estando este último muito presente em vários postos de predominância feminina.

Factor Esforços: selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

Como se indica no Quadro abaixo, a eliminação dos preconceitos e estereótipos deve traduzir-se concretamente de duas formas:

- ➔ a consideração de subfactores associados sobretudo a postos de predominância feminina;
- ➔ a ilustração dos subfactores com exemplos retirados igualmente de postos de predominância feminina.

Quadro 4.2. Factor Esforços: selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

Tipo de subfactor <i>(ausência de enviesamento de género na selecção dos subfactores)</i>	Título do posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos referentes a postos de predominância feminina <i>(ausência de enviesamento de género na ilustração dos subfactores)</i>
Esforços emocionais (factor feminino)	Assistente social	Contactos com crianças maltratadas
	Educadora especializada	Apoio a crianças deficientes
	Enfermeira	Contactos com doentes em fase terminal
	Apoio a clientes	Negociação com clientes insatisfeitos ou agressivos
Esforço mental (factor neutro)	Secretária, empregada de caixa	Introdução de dados, verificação de textos ou números
	Secretária	Tomada de notas em reuniões
	Enfermeira, professora	Polivalência de funções
	Tradutora, intérprete	Concentração mental intensa durante longos períodos
Esforços físicos (factor masculino)	Secretária	Movimentos repetitivos e rápidos num teclado
	Secretária	Erguer e movimentar conjuntos de dossiers ou caixas de documentos
	Secretária	Debruçar-se para arquivar ou procurar documentos em arquivos
	Educadora num infantário, enfermeira	Deslocação de crianças pequenas ou de pacientes
	Empregada de restaurante	Movimentações contínuas transportando pesos
	Costureira	Accionar um pedal de forma repetitiva e rápida durante longos períodos
	Costureira	Erguer e deslocar as pilhas de peças de vestuário cosidas
	Enfermeira	Empurrar doentes em cadeiras de rodas

RESPONSABILIDADES: SUBFACTORES

Este factor abrange tarefas que têm impacto nos objectivos da empresa, como por exemplo a sua rendibilidade, a solidez financeira, o alargamento dos mercados, a segurança e a saúde dos clientes e das clientes.

Os preconceitos e os estereótipos relativos às responsabilidades

E é importante considerar os diversos tipos de responsabilidades associadas aos objectivos das empresas, independentemente do nível hierárquico do posto de trabalho e do número de pessoas supervisionadas. Geralmente, as responsabilidades estão associadas **ao nível hierárquico dos postos** de trabalho: um posto de nível elevado na hierarquia é automaticamente considerado como estando associado a grandes responsabilidades. Um indicador simples e frequente do nível hierárquico é o número de subordinados/as.

Os postos de predominância feminina são vistos como estando associados a um nível baixo de responsabilidade. É verdade que, em razão do tecto de vidro, situam-se em níveis hierárquicos baixos, o pessoal enquadrado pelos/as respectivos/as titulares é diminuto e, no plano financeiro, dispõem de um poder discricionário reduzido. Todavia, estes postos comportam uma grande variedade de outras responsabilidades que não se encaixam nesta imagem unívoca do factor.

Impacto sobre os objectivos da empresa

Uma análise mais atenta das respectivas responsabilidades mostra que os postos de predominância feminina exercem um impacto significativo, e muitas vezes ignorado, sobre os objectivos das empresas:

- a exigência relativa à protecção da confidencialidade de informações importantes cabe às trabalhadoras afectas ao serviço/departamento de salários ou às que trabalham no apoio a clientes;
- os quadros do serviço de recursos humanos, frequentemente a única função do quadro de predominância feminina, têm responsabilidades importantes no que se refere à produtividade, à saúde e à segurança dos trabalhadores e das trabalhadoras, que se repercutem na rentabilidade da organização;
- as professoras do ensino primário são, em parte, responsáveis pelo desenvolvimento intelectual e pela segurança dos seus alunos e das suas alunas.

O estereótipo dos postos de trabalho femininos como não estando associados a responsabilidades importantes constitui um obstáculo à tomada de consciência relativamente a estas exigências e leva a que sejam ignoradas nos métodos de avaliação tradicionais.

Seleção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

A eliminação dos preconceitos e estereótipos deve traduzir-se concretamente de duas formas:

- a consideração de subfactores associados sobretudo a postos de predominância feminina;
- a exemplificação dos subfactores com exemplos retirados igualmente de postos de predominância feminina.

O Quadro abaixo mostra a diversidade das responsabilidades que determinados postos de predominância feminina comportam, mas que são muitas vezes ignoradas nos métodos de avaliação.

Quadro 4.3. Factor Responsabilidades: Seleção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

Tipo de subfactor <i>(ausência de enviesamento de género na selecção dos subfactores)</i>	Título do posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos referentes a postos de predominância feminina <i>(ausência de enviesamento de género na ilustração dos subfactores)</i>
Responsabilidades relativamente a pessoas (feminino)	Educadora num infantário, professora, enfermeira	Aconselhamento e informações a estudantes
	Educadora num infantário, professora	Segurança das crianças
Responsabilidades relativamente a recursos humanos (feminino)	Pessoal do serviço de recursos humanos	Integração de novos/as trabalhadores/as
	Secretária	Planificação de reuniões
	Pessoal do serviço de recursos humanos	Definição de políticas em matéria de recursos humanos
Responsabilidades em matéria de confidencialidade (neutro)	Vendedora, pessoal do apoio a clientes	Perfil dos clientes e das clientes
	Pessoal afecto ao serviço/departamento de salários	Informações sobre a remuneração
	Pessoal afecto ao serviço de compras	Perfil dos fornecedores
Responsabilidades financeiras (masculino)	Pessoal afecto ao serviço de débitos	Pagamento de facturas e emissão de cheques
	Contabilista	Manutenção de registos financeiros
Responsabilidade relativamente a recursos materiais (masculino)	Secretária	Utilização, manutenção e reparação corrente de material de escritório: fotocopiadora, computador, scanner, impressora
	Secretária	Planificação e encomenda de produtos diversos

CONDIÇÕES DE TRABALHO: SUBFACTORES

Este factor designa as condições de ambiente e o clima psicológico em que o trabalho é executado.

Os preconceitos e os estereótipos relativos às condições de trabalho

Ao contrário dos postos de predominância masculina, os postos de predominância feminina são vistos como decorrendo ao abrigo do pó, do ruído, de produtos químicos potencialmente nocivos ou de temperaturas desconfortáveis. O clima psicológico de trabalho é, de uma forma geral, considerado agradável. De resto, o factor Condições de trabalho é relativamente ignorado nos métodos de avaliação de postos de trabalho administrativos, sendo, pelo contrário, tomado em consideração nos métodos de avaliação de postos de produção.

Quando se analisa com mais pormenor as condições de trabalho dos postos de predominância feminina, constata-se que são ignoradas inúmeras condições ambientais;

- as responsáveis pela limpeza doméstica estão expostas a produtos químicos nocivos para a saúde;
- as empregadas de caixa dos supermercados estão expostas a ruído contínuo e às radiações potencialmente nocivas dos *scanners*;
- as enfermeiras estão expostas a doenças contagiosas.

No que se refere às condições psicológicas, raramente são colocados em evidência os seguintes aspectos:

- as frequentes interrupções do trabalho das secretárias;
- as solicitações urgentes e imprevistas por parte dos superiores;
- a flutuação diária dos horários de trabalho das empregadas de caixa ou das vendedoras em determinados sectores do comércio.



Factor Condições de trabalho: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

A eliminação dos preconceitos e estereótipos traduz-se concretamente de duas formas:

- a selecção dos subfactores mais associados aos postos de trabalho de predominância feminina;
- assegurar que a ilustração dos sub-factores é feita com exemplos que incluem referências aos postos de trabalho de predominância feminina.

Quadro 4.4. Factor Condições de trabalho: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género

Tipo de subfactor (ausência de enviesamento de género na selecção dos subfactores)	Título do posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos referentes a postos de predominância feminina (ausência de enviesamento de género na ilustração dos subfactores)
Ambiente físico (masculino)	Secretária	Exposição contínua a monitores de raios catódicos que podem provocar dores musculares e tensões oculares
	Telefonista/recepcionista	Nível de ruído médio e contínuo
		Exposição a monitores de raios catódicos
	Educadora num infantário	Nível de ruídos por vezes muito elevado devido às crianças, aos brinquedos, a equipamentos diversos
	Educadora num infantário, enfermeira	Exposição a doenças contagiosas
	Empregada de caixa	Exposição a riscos provocados por novos equipamentos tecnológicos como scanners
	Empregada de caixa	Exposição contínua ao ruído: caixa, clientes, telefones
	Empregada de limpeza de imóveis comerciais	Utilização de produtos de limpeza perigosos para a saúde
	Empregada de limpeza de imóveis comerciais	Exposição a sujidades, poeiras, resíduos
Condições psicológicas (feminino)	Secretária	Interrupções frequentes, or pessoas ou ao telefone
	Secretária	Respostas a solicitações imediatas e imprevistas
	Telefonista/recepcionista	Falta de privacidade na área de trabalho
		Isolamento relativamente aos colegas
	Educadora num infantário	Interação com pais por vezes hostis ou exigentes
	Empregada de caixa	Interação constante com um público variado, por vezes difícil ou insatisfeito
	Empregada de caixa	Horários de trabalho variáveis
	Funcionária afectada à limpeza de imóveis comerciais	Trabalho para além dos horários habituais
	Funcionária afectada à limpeza de imóveis comerciais	Risco acrescido de assédio sexual em razão do trabalho nocturno e do isolamento.



OS NÍVEIS DOS SUBFACTORES

No sentido de permitir diferenciar os postos de trabalho entre si, cada um dos subfactores do método deve estar dividido em níveis: por exemplo, no que se refere à responsabilidade financeira, algumas postos estão associados a grandes responsabilidades, ao passo que outros quase não as têm. No que se refere à destreza manual, esta poderá ser necessária a um nível elevado em algumas funções e muito pouco necessária noutras. Estas diferenças em termos de importância ou de intensidade necessitam de escalas que possibilitem a sua medição.

A dimensão medida será diferente consoante a natureza do subfactor, por exemplo:

- ➔ o esforço visual poderá ser medido pela sua duração;
- ➔ a concentração mental pela sua intensidade;
- ➔ as condições ambientais desagradáveis pela sua frequência.

Em alguns casos, como se pode observar no Quadro seguinte, será possível utilizar duas dimensões (ou mesmo mais) para representar um subfactor. Nas pequenas empresas, com poucos postos de trabalho, uma única dimensão será suficiente.

Quadro 4.5. Exemplos de níveis dos subfactores

SUBFACTORES	DIMENSÕES
Conhecimentos profissionais	Profundidade/amplitude dos conhecimentos
Capacidade de análise	Diversidade dos métodos/complexidade da informação
Responsabilidades financeiras	Valor dos recursos
Confidencialidade	Acesso às informações/importância das informações
Concentração	Intensidade/duração
Esforço físico	Frequência/duração/posição de trabalho/intensidade
Ambiente físico desagradável	Frequência/intensidade
Condições psicológicas difíceis	Frequência/intensidade

Para evitar qualquer confusão, quando duas dimensões de um subfactor se combinam, utilizar-se-á o termo nível, como no Quadro abaixo:

Quadro 4.6. Níveis do subfactor Riscos

NÍVEL DE FREQUÊNCIA	NÍVEIS DE GRAVIDADE		
	Risco de ferimentos ligeiros	Risco de ferimentos graves	Risco de ferimentos muito graves
Raramente	<i>Nível 1</i>	<i>Nível 1</i>	<i>Nível 1</i>
Ocasionalmente	<i>Nível 2</i>	<i>Nível 3</i>	<i>Nível 4</i>
Regularmente	<i>Nível 3</i>	<i>Nível 4</i>	<i>Nível 5</i>

Neste Quadro, observa-se que **cada nível representa a combinação de duas dimensões**. Em particular, é possível observar o seguinte:

Um **NÍVEL** pode corresponder a diversas combinações, o que é o caso dos níveis 3 e 4. Este tipo de equivalência é necessário para evitar ter escalas muito grandes que acabam por não permitir diferenciar claramente os postos.

A definição dos níveis

Em função da natureza quantitativa ou qualitativa da dimensão medida, será mais ou menos fácil definir os níveis. Por exemplo, tratando-se de avaliar a responsabilidade financeira, a importância poderá variar em função dos montantes geridos e os níveis serão numerados, o que corresponde ao valor monetário; em contrapartida, tratando-se da responsabilidade de pessoas, exigência de natureza essencialmente qualitativa, a determinação dos níveis será mais complexa e exigirá mais debate entre os elementos da comissão. A sua tarefa será facilitada se contarem com exemplos concretos retirados do seu ambiente de trabalho.

Uma vez que os elementos da comissão tenham chegado a um entendimento sobre a definição dos níveis de um subfactor específico, será necessário que a registem claramente por escrito no documento de acompanhamento para que a equipa de avaliação possa seguir as suas indicações.

No quadro abaixo figura um exemplo de determinação de um sub-factor e dos seus níveis.¹¹

SUBFACTOR APTIDÕES FÍSICAS

Este factor mede as aptidões físicas exigidas para o posto de trabalho.

Abrange a destreza manual e táctil, a coordenação manual – visual, a coordenação motora e as competências sensoriais.

Toma em consideração o objectivo destas aptidões e a necessidade de dar resposta a normas específicas de velocidade e precisão.

- | | |
|----------------|--|
| NÍVEL 1 | Não apresenta exigências específicas relativamente às aptidões físicas; |
| NÍVEL 2 | O trabalho exige destreza, coordenação ou competências sensoriais, com uma certa precisão no exercício destas competências; |
| NÍVEL 3 | O trabalho exige destreza, coordenação ou competências sensoriais com: (a) um certo nível de destreza e de velocidade; ou (b) uma precisão considerável; |
| NÍVEL 4 | O trabalho exige destreza, coordenação ou competências sensoriais com: (a) uma destreza e uma velocidade consideráveis; ou (b) uma elevada precisão; |
| NÍVEL 5 | O trabalho exige destreza, coordenação ou competências sensoriais com uma elevada precisão. |

Estas definições devem ser exemplificadas e acompanhadas de indicações. Por exemplo, para o subfactor acima, o documento de acompanhamento exemplifica-o para a utilização de um teclado (função de predominância feminina) e pela condução de um veículo (função de predominância masculina), escolhidos por corresponderem a postos de trabalho da organização.

O estabelecimento de níveis de subfactores deve obedecer a determinadas exigências relativas ao rigor metodológico e à ausência de enviesamento de género.

¹¹ Tradução livre de um exemplo retirado de um dos documentos de referência do National Joint Council: General factor Guidance Notes.

O rigor

■ NÚMERO DE NÍVEIS

O número de níveis varia consoante os métodos de avaliação, podendo ir de 2 a 7 ou 8 conforme os casos. Um número reduzido de níveis, embora simplifique a tarefa dos avaliadores, não permite, em contrapartida, diferenciar as funções. Um número demasiado elevado de níveis resulta numa diferenciação de tal modo fina que, no limite, se pode tornar insignificante. Quatro a seis níveis constituem a escolha óptima na maior parte dos casos. Se o subfactor for considerado como de importância secundária, a escala pode ser menor com 2 ou 3 níveis.

O número de níveis deverá permitir diferenciar bem as funções sem por isso sobrecarregar exageradamente a iniciativa de avaliação. Nas pequenas empresas, o número de níveis por factor poderá oscilar quase sempre entre 2 e 3, uma vez que não será necessário diferenciar um amplo leque de postos de trabalho.

■ AUSÊNCIA DE AMBIGUIDADE

A definição de níveis não deverá ser decalcada da progressão hierárquica dos postos de trabalho. Devem medir as diferenças reais no plano da intensidade ou da importância de um subfactor específico.

■ AUSÊNCIA DE SOBREPOSIÇÃO

Dois níveis não devem medir parcialmente a mesma dimensão. Por exemplo, se o nível 2 corresponde à responsabilidade da supervisão de 10 a 20 pessoas e o nível 3, de 15 a 30 pessoas, será difícil colocar uma função cuja responsabilidade de supervisão abranja 18 pessoas.

■ CONTINUIDADE

É necessário que as escalas sejam contínuas: por exemplo, é necessário evitar que o primeiro nível abranja uma responsabilidade financeira de 1000 à 5000 dólares, o segundo de 10 000 a 50 000 dólares, e o terceiro de 100 000 a 1 000 000 dólares; num tal caso, os postos de trabalho com responsabilidades intermédias seriam difíceis de avaliar.

A ausência de enviesamento de género

Níveis mais fracos para os postos de predominância feminina do que para os de predominância masculina.

Um preconceito importante que pode facilmente influenciar no estabelecimento dos níveis e exercer um impacto discriminatório é o facto de se atribuírem níveis mais fracos aos aspectos ligados aos postos de predominância feminina em comparação com os que estão ligados a postos de predominância masculina.

Por exemplo, no método adoptado por uma organização, nas competências físicas a utilização de um teclado ou de uma máquina de costura foi colocada no nível 2, e a de um veículo ou de um empilhador no nível 4, sem que tal diferença seja justificada.

Por exemplo, no que se refere à responsabilidade por erros, as que possam ter consequências para o prestígio de um município (funções de quadros) estavam situadas dois níveis acima das que podiam colocar em risco a integridade física das pessoas (funções de enfermagem) sem que haja qualquer fundamento para tal opção.

A ausência de preconceito pode verificar-se no momento da elaboração das escalas ou eventualmente mais tarde.

Escalas menores para os subfactores relativos aos postos de predominância feminina do que para os postos de predominância masculina.

Seria, por exemplo, o caso se os subfactores Aptidão para relações interpessoais ou Esforços emocionais tivessem escalas de 2 ou 3 níveis, ao passo que as Responsabilidades materiais ou o Esforço físico teriam 5 ou 6. Haveria, então, uma muito melhor diferenciação entre os postos masculinos e a especificidade de uns relativamente aos outros seria destacada. Pelo contrário, tal não seria possível nos postos de predominância feminina.

Tivemos oportunidade de verificar no presente capítulo que a ausência de enviesamento de género equivale sempre a tratar os postos de predominância feminina e os de predominância masculina em pé de igualdade, mas que esta exigência assume formas diferentes consoante a fase da avaliação.

VANTAGENS

A adaptação de um método de avaliação dos postos de trabalho ao contexto específico de uma determinada organização leva a aprofundar o conhecimento das características dos postos e pode contribuir para melhorar as diversas práticas em matéria de gestão dos recursos humanos: recrutamento, selecção, promoção.

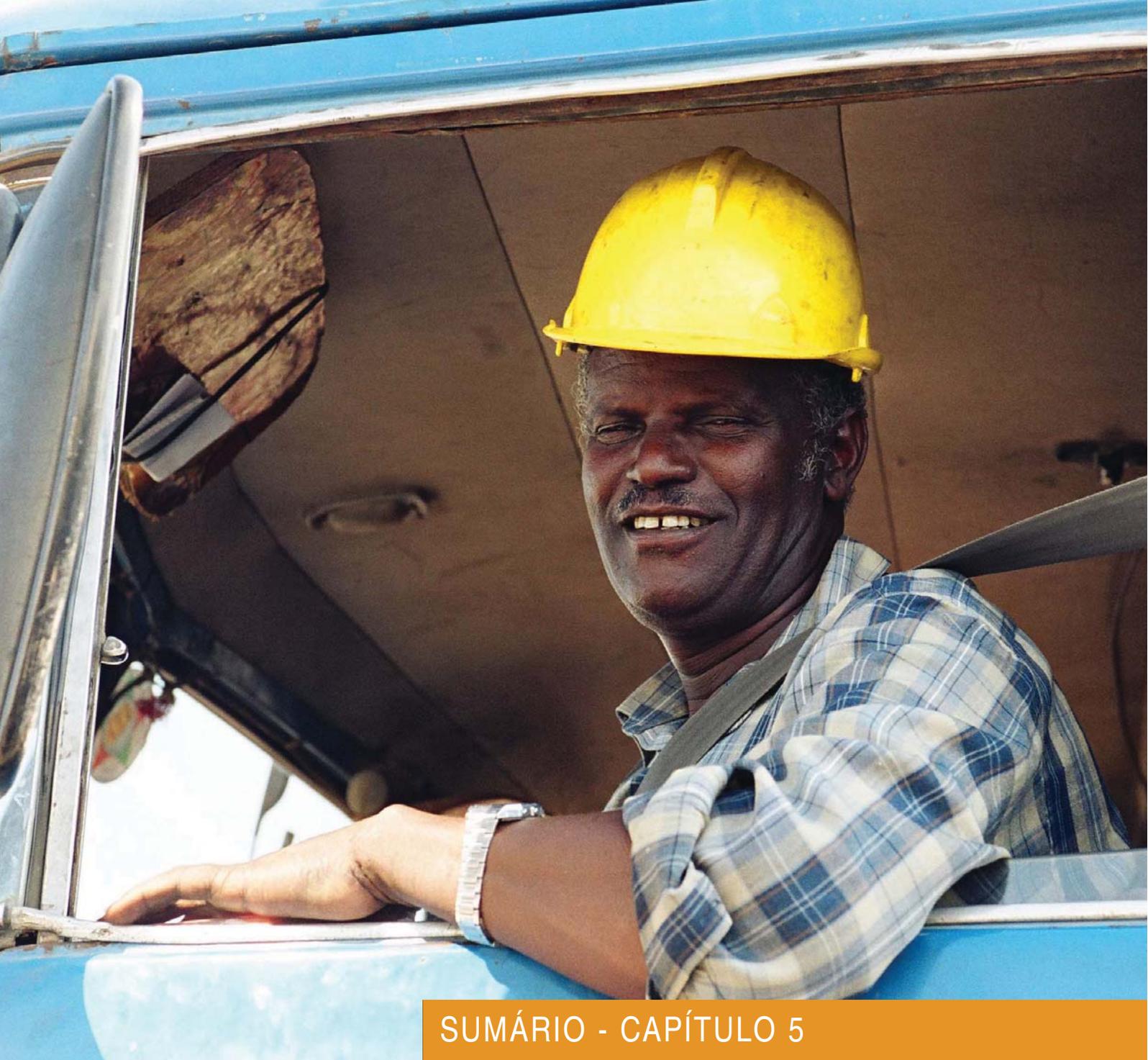
Além disso, se for considerado um único método de avaliação para o conjunto dos postos de trabalho, tanto administrativos como profissionais ou de produção, tal pode contribuir igualmente para simplificar a gestão dos recursos humanos incluindo o sistema remuneratório.



- ❑ O método compreende unicamente os seguintes quatro factores: competências, esforços, responsabilidades e condições de trabalho?
- ❑ O método está adaptado às características da empresa?
- ❑ Os subfactores do método permitem avaliar todos os postos de trabalho da empresa?
- ❑ Os subfactores são fáceis de interpretar ou, pelo contrário, abrangem exigências heterogéneas?
- ❑ Os subfactores desdobram-se, ainda que parcialmente?
- ❑ Os subfactores tomam em consideração as características frequentemente ignoradas dos postos de predominância feminina da empresa?
- ❑ A determinação dos subfactores corresponde tanto aos postos de predominância feminina como aos de predominância masculina?
- ❑ Foram consideradas todas as competências exigidas, independentemente da forma como foram obtidas?
- ❑ Foram considerados os diferentes tipos de esforços – mental, emocional e físico?

- ❑ As responsabilidades foram definidas independentemente da progressão hierárquica?
- ❑ A definição das condições de trabalho representa adequadamente a especificidade deste factor nos postos de predominância feminina?
- ❑ O número de níveis por subfactor reflecte bem as diferenças entre os postos de trabalho?
- ❑ As escalas dos subfactores não apresentam:
 - ambiguidade?
 - sobreposição?
 - descontinuidade?
- ❑ A divisão entre os níveis não tem qualquer impacto discriminatório sobre os postos de predominância feminina?
- ❑ O número de níveis por subfactor não tem qualquer impacto discriminatório sobre os postos de predominância feminina?
- ❑ Ficaram registadas por escrito, de forma clara e sistemática, todas as características do método?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 5

Objectivo e sequência	43
Ferramentas para a recolha das informações relativas aos postos de trabalho	44
Ausência de enviesamento de género na concepção dos questionários	49
Rigor na concepção dos questionários	50
Escolha do vocabulário	51
Pré-teste	52
Entrevistas	52
Observação	52
Descrição das tarefas	53
Utilização do questionário	53
Vantagens	54
Lista de controlo	55

CAPÍTULO 5

Recolha das informações relativas aos postos de trabalho a avaliar

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

Uma vez definido o método de avaliação, é necessário passar à etapa seguinte que consiste em recolher as informações relativas ao conteúdo de cada um dos postos de trabalho em função dos factores considerados:

Nunca é demais insistir sobre a importância de dispor de informação sobre os postos de trabalho que seja exacta, completa, actual e sem enviesamento de género. A informação sobre os postos de trabalho constitui o fundamento das decisões tomadas aquando da avaliação dos mesmos (Comissão canadiana dos Direitos da Pessoa.)

Duas qualidades se destacam no texto acima: a ausência de enviesamento de género, isto é, o facto de tratar em pé de igualdade os postos de predominância feminina e os de predominância masculina, e o rigor, isto é o carácter exacto, completo e actual das informações recolhidas. Estas duas qualidades estão estreitamente ligadas.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES É A SEGUINTE:

- Determinar o tipo de ferramenta que será utilizada para a recolha dos dados
- Elaborar a ferramenta: questionário estrutura ou semi-estruturado, grelha de entrevista ou grelha de observação
- Verificar se a ferramenta está isenta de preconceitos discriminatórios
- Verificar se a ferramenta é rigorosa
- Escolher os postos de trabalho que serão objecto do pré-teste
- Efectuar o pré-teste
- Analisar os resultados e rever a ferramenta, se necessário
- Difundir a ferramenta para a recolha dos dados junto dos trabalhadores/as e dos supervisores

FERRAMENTAS PARA A RECOLHA DAS INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS POSTOS DE TRABALHO

Podem ser utilizadas várias ferramentas diferentes para a recolha dos dados, apesar de algumas serem claramente preferíveis num contexto de igualdade salarial.

■ QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Um questionário estruturado é constituído por questões às quais corresponde uma lista de respostas ou de possibilidades entre as quais a pessoa que responde deve escolher. O questionário deve conter três partes:

Parte explicativa

A primeira é uma parte explicativa que compreende informações sobre o objectivo e o conteúdo do questionário bem como as indicações dirigidas aos/às respondentes. Por exemplo:

Quadro 5.1. Parte explicativa do questionário

Objectivo do questionário: obter informações sobre o seu posto de trabalho

- As questões colocadas relacionam-se com os quatro factores:
 - as competências requeridas;
 - as responsabilidades assumidas;
 - os esforços exigidos;
 - as condições nas quais o trabalho é executado.
- As suas respostas devem ser objectivas e precisas
- As suas respostas devem incidir sobre as exigências do seu posto de trabalho e não sobre as suas próprias características
- Não deve sobrestimar ou subestimar as exigências do seu posto de trabalho
- Deve inspirar-se nas suas tarefas habituais
- Deve incluir igualmente as alterações recentemente introduzidas nas exigências do seu posto de trabalho

Estas indicações permitem assegurar a qualidade e a uniformidade das respostas.



Descrição das tarefas

Na segunda parte, solicita-se ao/à respondente que identifique o seu posto de trabalho e descreva as suas tarefas em função de determinadas rubricas. Esta parte tem por objectivo permitir a quem faz a análise e à equipa de avaliação compreender melhor as respostas relativas às exigências dos postos de trabalho. Simultaneamente, permitirão a posterior actualização e normalização das descrições de tarefas que poderão mais tarde vir a ser úteis para o recrutamento.

Quadro 5.2. Exemplo simples para pequenas empresas¹²

Designação do posto de trabalho _____

Serviço ou departamento _____

Nome _____ Data _____

Síntese do posto de trabalho

Descreva o seu posto de trabalho, os respectivos objectivos bem como as responsabilidades mais importantes que lhe cabem.

Quadro 5.3. Exemplo mais detalhado para grandes empresas¹³

1. Identificação do posto de trabalho

O seu nome _____

Denominação (designação) do posto que ocupa: _____

Em que serviço ou departamento trabalha? _____

Há quanto tempo ocupa este posto? _____

Trabalha actualmente a tempo completo? _____

Se trabalha a tempo parcial, indique o número de horas _____

Quais são os aparelhos, instrumentos, ou equipamento que utiliza? _____

2. Descrição das tarefas

Resuma em uma ou duas frases no máximo as suas principais funções ou responsabilidades

Enumere as diferentes tarefas que executa no quadro das suas funções

Uma vez concluída a lista das suas tarefas, indique, para cada uma das tarefas reportadas, a ordem de importância (1, 2, 3, ...) no espaço à direita reservado para este fim.

¹² Fonte: Holm and Harriman (2002).

¹³ Fonte: Confederação dos Sindicatos Nacionais.

Parte avaliativa

A última parte, a mais importante, compreende as questões relativas às exigências do posto de trabalho. Alguns questionários baseiam-se em questões fechadas às quais o/a respondente não pode acrescentar qualquer exemplo ou comentário. Outros apresentam uma parte explicativa a redigir pela pessoa que responde após algumas questões. São questionários semi-abertos.

Quadro 5.4. Exemplo de questões fechadas adaptadas a uma grande empresa¹⁴

Responsabilidade de supervisão

Esta questão relaciona-se com a responsabilidade directa de supervisão de outros trabalhadores e trabalhadoras. Mesmo sem ter a designação de supervisor/a, é possível ter a responsabilidade de orientar ou auxiliar um/a novo/a trabalhador/a. Também é possível que a pessoa que supervisiona o seu trabalho tenha delegado em si parte de alguma das suas funções. Dê informações sobre todos estes aspectos ou outros semelhantes.

Tipo de responsabilidade (Pode seleccionar mais de uma opção)

		Nenhuma	Partilhada	Completa
A	Dar instruções ou ajudar um/a novo/a trabalhador/a	1	2	3
B	Repartir o trabalho	1	2	3
C	Definir horários de trabalho	1	2	3
D	Verificar o trabalho	1	2	3
E	Prestar apoio e encorajamento	1	2	3
F	Recrutamentos	1	2	3
G	Promoções	1	2	3
H	Avaliação do rendimento	1	2	3
I	Despedimentos	1	2	3
J	Formação no posto de trabalho	1	2	3
K	Planificação dos efectivos	1	2	3
L	Questões jurídicas relativas ao pessoal	1	2	3
M	Conduzir negociações, projectos ou trabalhos	1	2	3
N	Acções disciplinares	1	2	3
O	Determinação salarial	1	2	3
P	Segurança no trabalho	1	2	3

Número de pessoas supervisionadas (Seleccionar uma única opção)

- A. nenhuma
- B. 1-4
- C. 5-10
- D. 11-30
- E. mais de 30.

Quantos postos de trabalho ou níveis da organização diferentes supervisiona? (Seleccionar uma única opção)

- A. nenhum
- B. um

Quadro 5.5. Exemplo elaborado para pequenas ou médias empresas sob a forma de questões semi-abertas¹⁵**Responsabilidade em matéria de pessoal, de políticas e de práticas**

No quadro das exigências do seu trabalho, tem de executar o que se segue: (assinalar todas as respostas aplicáveis):

a) Aconselhar, formar ou dar instruções informais a colegas ou pessoal em regime de voluntariado.

b) Organizar a ocupação do tempo de outras pessoas.

Explique _____

c) Coordenar a atribuição de tarefas.

Explique _____

d) Participar em recrutamentos, despedimentos, avaliação do rendimento do pessoal.

e) Proceder a revisões salariais e fixar salários.

f) Supervisionar directamente uma unidade de trabalho.

g) Supervisionar mais do que uma unidade de trabalho.

Descreva _____

h) Assumir a responsabilidade de outros elementos do pessoal de supervisão que dependem da sua autoridade.

Quantos? _____

i) Elaborar políticas em matéria de gestão de pessoal.

j) Elaborar programas especiais.

Explique _____

Os dois exemplos acima foram extraídos de questionários tipo e podem ser adaptados a uma determinada organização omitindo algumas questões ou acrescentando outras. O tratamento da parte qualitativa destas questões corre o risco de ser demasiado longo se houver um elevado número de respondentes. Será, pelo contrário, mais fácil caso se trate de uma pequena ou média organização dotada de um número restrito de efectivos.

■ VANTAGENS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

O questionário estruturado limita a margem de interpretação de quem analisa e permite assim evitar a influência de enviesamento de género no momento da avaliação.

Uma outra vantagem que explica a sua crescente utilização é o facto de ser mais simples de tratar uma vez que as perguntas fechadas se prestam bem à informatização dos resultados. Em alguns métodos, o programa informático de apresentação e análise dos resultados é fornecido pelos autores do método.

¹⁵ Adaptado de Comissão da igualdade salarial de Ontário (1993).

Os questionários estruturados são igualmente de fácil adaptação. Por exemplo, nos casos em que o método de avaliação foi concebido para um dado sector económico, é elaborado um questionário genérico e, seguidamente, adaptam-se algumas questões em função do subsector considerado.

→ Inconvenientes do questionário estruturado

Este questionário é mais complicado de definir porque, se alguma dimensão dos postos de trabalho for esquecida, os/as respondentes não terão qualquer possibilidade de a descrever.

■ **QUESTIONÁRIO ABERTO**

O questionário aberto ou de perguntas abertas deve também compreender três partes: indicações aos/às respondentes, descrição das tarefas e questões sobre as exigências do posto de trabalho. As duas primeiras são semelhantes às do questionário estruturado; a terceira, pelo contrário, apela à capacidade de redacção dos/as respondentes, uma vez que estes devem descrever as exigências do seu posto, como se pode verificar no exemplo seguinte:

Responsabilidade em matéria de planificação, desenvolvimento, resultados e gestão do trabalho

Que exigências relativamente às responsabilidades em matéria de planificação, desenvolvimento e resultados estão incluídas no seu posto de trabalho? É requerida alguma exigência de gestão? Até que ponto é exercido de forma autónoma? Quais são os impactos dos erros cometidos no exercício destas responsabilidades?

→ Vantagens do questionário aberto

A vantagem do questionário de perguntas abertas é deixar à pessoa que responde a possibilidade de descrever em pormenor todos os aspectos do seu posto de trabalho, o que permite obter informações mais detalhadas.

Uma outra vantagem é ser de mais fácil concepção, uma vez que os riscos de obter informações incompletas são menores; com efeito, mesmo que os/as autores/as do questionário esqueçam uma dimensão, os/as respondentes terão sempre a possibilidade de o indicar e de apresentar os pormenores necessários.

→ Inconvenientes do questionário aberto

Um inconveniente importante do questionário aberto é a possibilidade de criar preconceitos e resultados desiguais entre postos de predominância feminina e postos de predominância masculina. Com efeito, depende muito das aptidões de redacção das pessoas que respondem, que podem variar consoante o posto que ocupam. Em algumas empresas, as mulheres concentradas em lugares de execução, que não façam apelo às suas aptidões de redacção, correm o risco de ficar em situação de desvantagem.

Além disso, afigura-se que as mulheres têm tendência a utilizar termos moderados para descreverem as suas responsabilidades ou as competências exigidas pelo respectivo posto. Por exemplo, mesmo que as responsabilidades assumidas fossem idênticas, elas utilizariam mais frequentemente o termo coordenar do que o termo supervisionar ou dirigir, aos quais os homens recorrem com mais frequência.

Corre-se o risco de estes dois factores influenciarem para baixo a opinião da equipa de avaliação sobre o valor dos postos de predominância feminina. Para limitar estes problemas, poder-se-ia prestar informação de enquadramento/contextualização às pessoas quando preenchessem o questionário. Todavia, numa grande organização um tal procedimento poderia ser muito oneroso.

Um outro inconveniente do questionário aberto é que o tratamento dos resultados de natureza qualitativa é muitas vezes mais complicado e exigente em termos de tempo, nomeadamente em grandes organizações.

AUSÊNCIA DE ENVIESAMENTO DE GÉNERO NA CONCEPÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Uma qualidade fundamental num contexto de igualdade salarial é a adaptação das questões aos postos de trabalho tanto femininos como masculinos. Vejamos o caso da responsabilidade por equipamentos: se a questão colocada a este propósito é ilustrada por exemplos como o dos emilhadores ou das máquinas de impressão, é provável que os/as respondentes dos postos de predominância feminina indiquem que as suas responsabilidades neste domínio são mínimas. Ora, em funções de secretária, as trabalhadoras são responsáveis por inúmeros equipamentos, o que também sucede no caso das enfermeiras nos hospitais. Para que elas possam responder com exactidão a uma tal questão, será necessário ilustrá-la igualmente com exemplos que lhes sejam familiares.

No quadro abaixo, encontram-se elementos que poderão justamente ser aproveitados para exemplificar as questões e evitar o enviesamento de género.

Quadro 5.6. Elementos de postos de trabalho femininos frequentemente esquecidos¹⁶

Competências

- Competências em matéria de relações interpessoais necessárias para trabalhar com crianças ou adultos, cujos problemas exigem uma certa sensibilidade e uma comunicação eficaz a vários níveis
- Capacidade para fazer funcionar e manter diversos tipos de aparelhos: fotocopiadoras, computadores, material de fabricação, material de embalagem, equipamento de diagnóstico e de vigilância
- Destreza manual necessária para aplicar injeções, dactilografar, montar peças, utilizar máquinas de costura, fazer massagens terapêuticas
- Redigir cartas a pedido de terceiros, redigir actas, rever documentos redigidos por outras pessoas
- Elaborar e manter sistemas de arquivo
- Paginação de relatórios ou de apresentações gráficas

Esforços

- Concentração durante longos períodos de tempo diante de um ecrã de computador
- Trabalhar simultaneamente para várias pessoas ou serviços com prazos diferentes
- Dar apoio psicológico ou emocional a doentes ou crianças
- Ser interlocutor/a de pessoas agressivas, perturbadas ou irracionais
- Executar tarefas que supõem a colaboração de outras pessoas sem que por isso exista qualquer autoridade ou poder sobre estas
- Executar várias tarefas simultaneamente
- Erguer crianças que se agitam ou pessoas frágeis, como doentes ou idosos
- Trabalhar em posturas desconfortáveis, utilizar repetidamente um reduzido número de músculos, permanecer na mesma posição durante longos períodos de tempo

¹⁶ Este quadro é apresentado com variantes em diversos textos sobre a avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género, citados na bibliografia.

Responsabilidades

- Proteger o carácter confidencial de informações sensíveis relativas, por exemplo, a possíveis despedimentos, salários individuais, prémios, faltas por doença, números de vendas
- Organizar a logística de reuniões ou conferências. Cuidados a prestar a doentes, crianças, ou pessoas idosas
- Formar e orientar pessoal recém contratado
- Coordenar o trabalho e ocupar-se nomeadamente dos horários, dos processos e do material de produção, dos fornecimentos

Condições de trabalho

- Tensão causada pelo ruído numa área de trabalho aberta ou num escritório com uma elevada taxa de ocupação
- Exposição a doenças
- Tensão causada pela recepção de queixas de clientes
- Monotonia das tarefas
- Horários de trabalho irregulares ou imprevisíveis
- Tensão causada por exigências de trabalho múltiplas e frequentemente imprevisíveis
- Exposição a produtos irritantes ou perigosos para a saúde, como produtos de limpeza

Na medida em que o questionário tem uma estrutura muito semelhante o método de avaliação escolhido e se respeitar as exigências de não discriminação apresentadas nos capítulos anteriores, o mesmo deveria estar igualmente concebido sem enviesamento de género.

Um outro erro que é importante evitar, apesar de hoje estar cada vez mais em desuso, é o de utilizar **títulos de postos de trabalho associados ao sexo**, tais como mulher-a-dias ou hospedeira.

RIGOR NA CONCEPÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Devem ser respeitadas várias condições para que as respostas obtidas sejam exactas, completas e actuais, características que traduzem o rigor do questionário.

■ A primeira é que as questões devem incidir sobre as exigências do posto, e não sobre as características da pessoa que o ocupa. Algumas pessoas podem ser detentoras de diplomas superiores e ocupar um lugar que não exija mais do que um diploma do primeiro ciclo. De igual modo, é necessário compreender que o questionário avalia os postos de trabalho e não a prestação das pessoas que os ocupam. Por isso, é importante formular claramente as questões no sentido de evitar qualquer ambiguidade desta natureza. Por exemplo, em lugar de solicitar o número de anos de estudos superiores frequentados ou os anos de experiência, solicitar os diplomas exigidos pela função bem como a experiência anterior necessária.

■ Em segundo lugar, é necessário considerar que, em matéria de avaliação dos postos de trabalho, o que se procurar alcançar é, tanto quanto possível, factos objectivos. Por conseguinte, é necessário evitar as questões que recaem nas percepções das pessoas que podem, para uma mesma tarefa, ser muito variáveis. Uma questão como:

Considera que o seu trabalho é monótono?

Deveria ser substituída por:

Tem de se concentrar sobre tarefas repetitivas?

Qual é a duração destas tarefas? (Propor uma escala)

Assim, mais do que indicar a sua percepção sobre a monotonia, que pode variar de pessoa para pessoa, o respondente deve indicar factos objectivos.

- É igualmente importante que as questões **não tenham componentes múltiplos** porque as respostas seriam de difícil interpretação. Por exemplo, quando se pergunta:

Tem de assumir as responsabilidades seguintes: explicar o resultado de trabalhos, formar outras pessoas, coordenar uma equipa de trabalho?

Uma resposta afirmativa não permitiria saber qual ou quais destas responsabilidades são assumidas. E preferível colocar questões distintas sobre cada um destes elementos para poder diferenciar as funções que comportam apenas uma destas exigências daquelas que têm duas ou três.

- Finalmente, as questões devem ser formuladas de forma a obter informações exactas. Por conseguinte, é necessário evitar as questões imprecisas tais como:

As suas tarefas são fisicamente exigentes?

E substituí-las por:

Tem de deslocar equipamentos, caixas ou dossiers no exercício das suas funções?

Indique o peso (escala)

Indique a frequência (escala)

A equipa de avaliação pode julgar melhor a importância dos esforços exigidos e efectuar comparações mais precisas entre postos de trabalho.

ESCOLHA DO VOCABULÁRIO

O vocabulário utilizado na formulação das questões deve ser **simples, adaptado à organização e de fácil compreensão para quem responde**. É necessário evitar tanto quanto possível as formulações complexas e os termos técnicos, a menos que estes últimos façam parte do vocabulário habitual.

Um outro aspecto que pode influenciar a avaliação é o recurso a termos susceptíveis de desvalorizar uma função, como por exemplo:

▣ *De rotina* ▣ *De base* ▣ *Simples* ▣ *Geral* ▣ *Unicamente*

É, pois, necessário, evitar a utilização de termos que desvalorizem as exigências dos postos de trabalho

Finalmente, deveriam ser utilizados verbos de acção na descrição das tarefas (2ª parte do questionário).

Quadro 5.7 Exemplos de verbos de acção

Enviar	Inspeccionar	Planificar	Representar
Ajustar	Interrogar	Ligar	Rever
Clarificar	Executar	Recomendar	Seleccionar
Demonstrar	Motivar	Recolher	Cuidar
Distinguir	Normalizar	Resolver	Testar
Manter	Organizar	Levantar	Transmitir
Estabelecer	Participar	Reler	Transportar

Em contrapartida, seria necessário evitar formulações sobretudo do tipo passivo, que conduzem a subestimar a importância da contribuição de uma função, como:

▫ *zela* pelo envio

▫ *zela* pela manutenção

▫ *pensa* ajustar

▫ *pensa* estabelecer, etc.

PRÉ-TESTE

Antes de utilizar o questionário, importa testá-lo junto de algumas pessoas dos principais postos de predominância feminina e de predominância masculina. É necessário que estes postos sejam realmente representativos do conjunto da organização e representem de alguma forma postos de referência. As pessoas responsáveis por esta etapa podem igualmente preenchê-lo. Desta forma, seria possível comprovar a ausência de enviesamento de género: caso se note, por exemplo, que as questões que favorecem uma cotação elevada dos postos de predominância masculina relativamente aos de predominância feminina são mais numerosas, importaria rever o questionário.

O teste prévio poderia também revelar que algumas exigências dos postos de trabalho foram esquecidas.

Finalmente, esta etapa permite assegurar que o questionário responde às exigências de rigor, nomeadamente que as questões estão bem compreendidas pelas pessoas e que as respostas não são imprecisas. Só depois de analisados os resultados do pré-teste é que o questionário será redigido na sua forma final.

ENTREVISTAS

É desaconselhado recorrer exclusivamente às entrevistas por diversas razões: por um lado, estas necessitam que se lhes dedique muito tempo contribuindo deste modo para reduzir o número de pessoas entrevistadas, o que não é desejável. Por outro lado, se quem entrevista não tiver uma formação muito boa, corre o risco de influenciar as respostas e de, eventualmente, introduzir enviesamentos de género. Finalmente, dada o carácter personalizado da entrevista, poderia surgir uma falta de uniformidade no grau de pormenor das informações recolhidas.

Em contrapartida, **as entrevistas podem ser utilizadas a título complementar**, nomeadamente para clarificar determinadas informações contidas nos questionários ou completar informações em falta. O entrevistador ou a entrevistadora deve rever a informação recolhida através do questionário e elaborar uma relação dos aspectos a clarificar. Além disso, o desenrolar da entrevista deve estar muito bem planificado e as perguntas devem estar antecipadamente preparadas.

OBSERVAÇÃO

A observação dos postos de trabalho pode igualmente ser utilizada para completar a informação obtida por meio do questionário, nomeadamente nos casos em que a exigência de um posto é difícil de explicar por escrito ou verbalmente. O/A analista deve possuir uma ideia precisa do que pretende identificar pela via da observação.

DESCRIÇÃO DAS TAREFAS

As descrições das tarefas existentes na empresa antes do exercício de avaliação não são, regra geral, apropriadas como fonte de informação sobre o conteúdo dos postos de trabalho para fins de igualdade salarial. Há várias razões para tal:

- ➔ geralmente, não contêm dados que correspondam aos factores dos métodos de avaliação, particularmente os esforços e as condições de trabalho;
- ➔ são, com frequência, antigas, datando do momento em que o posto descrito foi objecto de recrutamento;
- ➔ não são apresentadas segundo um modelo comum para todos os postos de trabalho.

Em contrapartida, uma vez recolhidos e analisados os dados, poderão ser redigidas novas descrições de postos de trabalho úteis e actualizadas a partir da segunda parte dos questionários, descrita mais acima.

UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

No momento da utilização do questionário, é necessário encontrar as mesmas qualidades detectadas na sua elaboração: a ausência de enviesamento de género e o rigor, isto é, a exactidão dos dados recolhidos, a respectiva precisão, o facto de estarem completos e actualizados.

- **As pessoas que ocupam os postos de trabalho a avaliar representam a fonte de informação mais fiável** uma vez que são estas que exercem quotidianamente as várias tarefas e são, por isso, as mais susceptíveis de fornecer informações exactas, completas e actualizadas.
- **Os superiores não podem ser considerados como a principal fonte**, devem representar sobretudo uma fonte complementar importante, de que resulta a necessidade de lhes solicitar que preencham os questionários pelas mesmas razões dos trabalhadores e das trabalhadoras e de os comentar se tal for o caso. Cabe aos elementos da comissão decidir em caso de divergência entre as respostas dos/as trabalhadores/as e as do supervisor ou da supervisora.

Na medida do possível, importaria recolher informações sobre os postos de trabalho a avaliar junto dos trabalhadores e das trabalhadoras que os ocupam e não unicamente junto de uma amostra. Quanto maior a representatividade, maior será a fiabilidade dos resultados. No caso de um questionário estruturado, o facto de distribuir o questionário a todos os trabalhadores e a todas as trabalhadoras não aumenta os custos, ao passo que no caso de questionários abertos e sobretudo de entrevistas, por razões de exequibilidade, pode ser forçoso interrogar unicamente uma amostra..

Deverão ser organizadas sessões informativas sobre o questionário dirigidas aos trabalhadores e às trabalhadoras. Estes deverão receber informações precisas, relativas nomeadamente a:

- ➔ objectivos do questionário;
- ➔ procedimento a adoptar para lhe dar resposta;
- ➔ respectivos temas.

Apesar de tudo isto poder ser feito por escrito, é preferível fazê-lo oralmente, em grupo, no sentido de permitir que os trabalhadores e as trabalhadoras coloquem questões ou apresentem comentários. De igual modo, para acelerar o procedimento e obter uma elevada taxa de respostas, os questionários poderão ser preenchidos no decurso de sessões de grupo.



VANTAGENS

Se for possível fazer participar o conjunto dos trabalhadores e das trabalhadoras, a confiança na iniciativa de avaliação e na fiabilidade dos resultados aumenta, o que constitui uma vantagem inegável a médio e longo prazo. Isto permite evitar, ou, em todo o caso, reduzir, os pedidos de revisão dos resultados, e contribui para manter um clima de trabalho mais harmonioso.



Lista de controlo

- ❑ O modo de recolha dos dados é uniforme para todos os postos de trabalho?
- ❑ Foi efectuado o pré-teste?
- ❑ Os exemplos utilizados para ilustrar as questões referem-se tanto aos postos de predominância feminina como aos de predominância masculina?
- ❑ Foram tomados em consideração os elementos dos postos de trabalho femininos frequentemente ignorados?
- ❑ O vocabulário utilizado nas questões é de fácil compreensão para todos os trabalhadores e trabalhadoras?
- ❑ As questões incidem sobre os postos e não sobre as pessoas que os ocupam?
- ❑ As questões são precisas?
- ❑ Evitou-se a inclusão de vários elementos numa só questão?
- ❑ Os trabalhadores e as trabalhadoras receberam a informação necessária sobre a forma de preencher o questionário?
- ❑ A confidencialidade das respostas está assegurada?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 6

Objectivo e sequência	57
Definição da ficha de identificação dos postos de trabalho	58
Descrição das tarefas	59
O perfil dos postos de trabalho	60
Recapitulação das avaliações	63
Vantagens	65
Lista de controlo	66

CAPÍTULO 6 Análise dos resultados

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

A análise dos resultados tem por objectivo definir, para cada posto de trabalho:

uma ficha de identificação;

uma descrição das tarefas;

um perfil indicativo do nível atribuído ao postos de trabalho por cada um dos subfactores de avaliação;

Este terceiro elemento é essencial, uma vez definido o perfil de um posto de trabalho, cada nível determinado para cada um dos subfactores será convertido em pontos com o auxílio da grelha de ponderação (Capítulo 7). O valor de cada posto será então representado pelo total dos pontos obtidos. Cada etapa determinante comporta um elevado risco de subjectividade, o que explica a iniciativa sugerida na presente secção.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES É A SEGUINTE:

■ Estabelecer a ficha de identificação dos postos de trabalho

■ Elaborar a descrição das tarefas

■ Estabelecer o perfil dos postos de trabalho

■ Verificar a ausência de enviesamento de género

■ Verificar a coerência

DEFINIÇÃO DA FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO

A primeira tarefa a concretizar é a introdução e análise dos dados que, no caso de um questionário fechado, pode ser informatizada e relativamente rápida. O questionário semiaberto, que comporta um número limitado de questões abertas, muitas vezes bem enquadradas, exige um pouco mais de tempo.

Depois de reunidas todas as respostas relativas a um mesmo posto, os elementos da comissão devem compará-las e sintetizá-las tendo em vista definir uma ficha de identificação por posto de trabalho; esta contém os dados puramente factuais que permitem enquadrar melhor o posto a avaliar.

Quadro 6.1 Ficha de identificação

Título do posto de trabalho _____ Departamento ou serviço _____
Nome do/a superior _____
Designação do cargo do/a superior _____ Local de trabalho _____

No sentido de evitar o enviesamento de género, é importante que **as designações dos postos de trabalho não estejam ligados a um sexo ou ao outro**. A maior parte das equipas de aplicação deste método recomenda que **o salário não esteja indicado** na ficha; algumas sugerem mesmo que a designação da profissão seja substituída por um código para não influenciar quem avalia. Uma outra recomendação passa por omitir a **posição hierárquica**, uma vez que poderia influenciar igualmente a equipa de avaliação.



Utilizar
os quatro
factores

DESCRIÇÃO DAS TAREFAS

A descrição das tarefas para cada posto é também definida a partir das respostas obtidas junto dos titulares. Depois de examinadas todas as respostas obtidas para um posto, é necessário considerar os elementos que se afiguram mais conclusivos para desenvolver uma descrição tipo. Estas descrições deverão ser elaboradas de forma metódica e incluir as principais funções e responsabilidades, as qualificações requeridas e as condições de trabalho.

Quadro 6.2 Descrição das tarefas

Sumário do posto de trabalho

Tarefas e principais responsabilidades

Enumeração, por ordem de importância, das principais responsabilidades do posto de trabalho e indicação, para cada um deles, do conteúdo, dos meios e do objectivo

Supervisão/direcção

Tipo de supervisão ou de direcção que o posto de trabalho comporta

Consequências dos erros

Indicação das eventuais verificações do trabalho e de quem o verifica
Indicação do impacto dos erros

Contactos

Motivos e nível dos contactos

Conhecimentos/experiência necessários

Exigências em termos de nível de educação, de formação especializada e de competências
Tipo de experiência de trabalho requerida

Equipamentos utilizados

Principais ferramentas utilizadas e percentagem do tempo de trabalho durante o qual são utilizadas

Condições de trabalho

Local de trabalho, tipo de espaço de trabalho, ambiente, possíveis perigos

No sentido de evitar os enviesamentos de género, devem ser observadas as seguintes condições:

- **o nível comparado de detalhe e de precisão dos postos de predominância feminina e dos postos de predominância masculina deve ser o mesmo.** Nos meios de trabalho, tradicionalmente, constata-se que as descrições das tarefas dos postos de predominância feminina são resumidas e compreendem 3 ou 4 elementos, ao passo que as dos postos de predominância masculina são detalhadas e compreendem 6 a 8. Segundo alguns autores, todos deveriam compreender um mínimo de 6 e um máximo de 10 tarefas.
- **a utilização de verbos activos deverá ser preferida à de verbos passivos**, que servem muitas vezes para descrever as tarefas de postos de predominância feminina
- no sentido de observar melhor estas duas condições e de assegurar a coerência das descrições, **deverá ser utilizado um modelo de apresentação normalizado para os dois tipos de postos de trabalho**

Utilizar os subfactores

O PERFIL DOS POSTOS DE TRABALHO

O perfil do posto de trabalho é traçado a partir das respostas à terceira parte do questionário e abrange todos os subfactores do método. O essencial do trabalho da comissão é determinar e validar o nível de cada um dos subfactores para cada um dos postos. Este processo deve obedecer a regras de não discriminação e de rigor.

Quadro 6.3. Perfil do posto de trabalho

SUBFACTORES	APRESENTAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DO POSTO	NÍVEL DO SUBFACTOR	JUSTIFICAÇÃO
Conhecimentos			
Experiência/formação			
Complexidade			
Esforço físico			
Esforço mental			
Comunicações			
Consequências dos erros			
Recursos humanos e materiais			
Ambiente físico			
Riscos			

O enviesamento de género na análise dos resultados

Origens do enviesamento de género

As percepções relativas aos diversos postos de trabalho a avaliar podem facilmente influenciar as decisões dos avaliadores, que devem estar particularmente atentos aos seguintes efeitos:

- O efeito de *halo*, que se manifesta quando um posto obtém um nível elevado devido a um subfactor considerado de prestígio, como o diploma, e se conclui que deve também receber uma nota elevada pelos restantes factores. Pode também manifestar-se de forma negativa – efeito de halo invertido – e conduzir a um abaixamento dos níveis atribuídos aos postos para as quais as exigências em matéria de diploma, por exemplo, são pouco elevadas.
- A influência da posição hierárquica pode ser igualmente origem de enviesamento de género na medida em que os postos femininos se situam sobretudo em posições intermédias ou inferiores. A equipa de avaliação pode estabelecer uma correlação entre a posição hierárquica superior e níveis elevados para vários factores, o que não é necessariamente o caso. O inverso pode também ocorrer para postos subalternos.

- **A influência do salário** manifesta-se da mesma forma: um posto de trabalho de profissional muito bem remunerado pode criar uma presunção de exigências elevadas por diversos subfactores, o que poderia não corresponder à realidade.
- **O efeito de disponibilidade**, que se relaciona com os aspectos mais visíveis de uma profissão: por exemplo, o tratamento de texto para as secretárias, a parte mais visível e mais conhecida, pode ocultar outras exigências das suas tarefas, como a classificação dos dossiers ou a redacção e revisão de textos. Pode suceder que os factores menos familiares atraiam menos a atenção da equipa de avaliação e sejam colocados num nível pouco elevado.
- **Os preconceitos de ordem afectiva** relacionam-se com os postos de trabalho representados no seio da comissão e relativamente aos quais se pode manifestar uma certa condescendência susceptível de alterar a objectividade da equipa de avaliação.

Boas práticas para evitar o enviesamento de género

A atribuição de níveis deveria fazer-se transversalmente; por outras palavras, é conveniente proceder à avaliação de um subfactor de cada vez para todos os postos de trabalho. Mais do que fazer a avaliação por função, é importante fazê-la por subfactor: deste modo, classificam-se todos os postos de trabalho pelo subfactor *Concentração mental*, depois pelo subfactor *Confidencialidade das informações*, depois pelo do *Ambiente psicológico*, e assim por diante. Esta forma de proceder comporta alguns benefícios indicados abaixo:

Se cada posto de trabalho for avaliado isoladamente, o processo comparativo, que constitui o próprio fundamento da iniciativa, ficará comprometido.

- A avaliação factor a factor garante uma aplicação uniforme para todos os postos de trabalho.
- Os elementos da comissão não serão influenciados pelo seu ponto de vista sobre o posto no seu conjunto, o que permite evitar o efeito de *halo*.

Avaliação numa ordem aleatória e variável. Para cada um dos subfactores, a ordem na qual os postos são avaliados não deveria ser definida por grupo profissional ou por família de postos de trabalho tendo em vista evitar a influência de enviesamentos de género. Essa ordem deveria sobretudo ser definida ao acaso, como se mostra no exemplo seguinte:

Subfactor *Conhecimentos*. Avaliar os postos pela ordem seguinte:

posto A, posto C, E, F, B, D

Subfactor *Esforço mental*. Seguir a ordem F, D, A, E, C, B

Subfactor *Complexidade*. E, B, F, D, C, A

Com esta prática, será mais difícil para a equipa de avaliação lembrar-se dos níveis atribuídos a cada posto de trabalho na etapa anterior.

Alguns problemas detectados no momento da avaliação

No decurso do processo de avaliação, podem colocar-se os seguintes problemas, para os quais se sugerem soluções.

PROBLEMA 1 A descrição das exigências de um posto de trabalho pode parecer vaga e ambígua, o que faz com que os elementos da comissão tenham dificuldades na avaliação. Tal poderia ser o caso de postos com os quais a comissão estivesse pouco familiarizada.

SOLUÇÃO É recomendável solicitar esclarecimentos às pessoas que ocupam esses postos de trabalho e aos/às supervisores/as; em casos como este, as entrevistas podem também revelar-se úteis.

PROBLEMA 2 As informações recolhidas sobre um posto estão incompletas.

SOLUÇÃO É necessário reunir com algumas pessoas e supervisores ou supervisoras para as completar. Neste caso, como no anterior, importa evitar uma solução baseada nas impressões dos elementos da comissão ou em hipóteses não verificadas.

PROBLEMA 3 Apesar dos debates profundos, os elementos da comissão não conseguem chegar a entendimento sobre um nível.

SOLUÇÃO Neste caso, colocar de lado o posto que apresenta dificuldades e voltar a ele depois de avaliados postos de trabalho semelhantes.

PROBLEMA 4 Alguns elementos da comissão têm tendência a atribuir sempre um nível médio, seja qual for o posto ou o factor considerado. Esta atitude resulta do facto de não terem certeza quanto à sua apreciação ou de não terem compreendido bem o objectivo do exercício.

SOLUÇÃO Poderia ser vantajoso dispor de uma chamada de atenção sobre o procedimento a adoptar bem como do objectivo do exercício.

RECAPITULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Uma vez concluída a avaliação de todos os postos de trabalho, é importante proceder a uma recapitulação tendo em vista verificar a ausência de enviesamento de género e a coerência dos resultados.

Verificar a ausência de enviesamento de género

Trata-se, nomeadamente, de verificar a **igualdade de repartição dos níveis entre postos de predominância feminina e postos de predominância masculina**. Caso se observe, por exemplo, que os postos de predominância feminina apresentam uma tendência para ter níveis médios ou baixos para a maior parte dos subfactores, e que o contrário sucede para os postos de predominância masculina, é possível que o procedimento tenha sido discriminatório. Para ser mais rigoroso, pode-se fazer o teste seguinte, cujos resultados se apresentam no Quadro 6.4, que, para efeitos pedagógicos, apresenta um exemplo simplificado.

Nele podemos ler o nível atribuído a cada um dos subfactores para cada um dos postos de trabalho a avaliar. Por exemplo, para o subfactor Conhecimentos profissionais, a função de contramestre obteve o nível 3, o de programador-analista, o nível 4, e assim por diante.

No sentido de ver se há ou não enviesamento de género, calculamos a média dos níveis atribuídos a cada subfactor, respectivamente para os postos de predominância masculina e para os de predominância feminina. Por exemplo, para o subfactor Conhecimentos profissionais, os postos de predominância masculina obtiveram respectivamente:

$$3+4+2+1, \text{ o que dá uma média de } 10/4 = 2,5.$$

Para este mesmo subfactor, os postos de predominância feminina obtiveram:

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4.$$

A média para os postos femininos é superior em 1,5 à dos postos masculinos. Poder-se-ia concluir que, nesta empresa e para os postos nela avaliados, o subfactor Conhecimentos profissionais é feminino.

Uma vez calculadas todas as médias, constata-se que para os subfactores Esforço físico e Condições de trabalho, os postos de predominância masculina apresentam uma média mais elevada que os postos de predominância feminina, o que permite afirmar que estes subfactores são masculinos, no exemplo aqui analisado.¹⁷

O inverso é verdadeiro para os subfactores Conhecimentos profissionais, Comunicação e Responsabilidades por pessoas, que serão então considerados femininos neste caso. No sentido de identificar se o subfactor é feminino ou masculino, seria necessário que se registasse um afastamento mínimo de 1 entre as médias. Observa-se no Quadro que para o subfactor Esforço mental, o afastamento é inferior a 1, o que permite considerá-lo como neutro.

¹⁷ O mesmo se poderia passar noutros exemplos.

Quadro 6.4. Verificação da ausência de enviesamento de género na atribuição dos níveis

POSTOS DE PREDOMINÂNCIA	Níveis de subfactores por posto de trabalho					
	Conhecimentos profissionais	Comunicação	Esforço mental	Esforço físico	Responsabilidades por pessoas	Condições de trabalho
Contramestre	3	3	3	3	3	4
Programador-analista	4	3	5	2	1	2
Soldador	2	1	2	4	1	5
Pessoal afecto ao armazém	1	1	2	4	1	3
Média dos níveis dos postos de predominância masculina	2,5	2,0	3,0	3,3	1,5	3,5
Contabilista	4	3	4	1	1	2
Infografista	4	3	3	2	1	2
Supervisor do apoio a clientes	3	3	3	2	3	3
Directora de recursos humanos	5	5	5	1	5	3
Média dos níveis dos postos de predominância feminina	4	3,5	3,8	1,5	2,5	2,5
Dimensão de Género do subfactor	Feminino	Feminino	Neutro	Masculino	Feminino	Masculino

Constatamos, pois, que dos 6 subfactores, 2 são masculinos, 3 são femininos e 1 é neutro, o que leva a afirmar que a repartição é bastante equilibrada e que não existem sem dúvida enviesamentos de género na atribuição dos níveis. Se, em contrapartida, dos 6 subfactores, obtivéssemos 4 masculinos, 1 feminino e 1 neutro, ou 5 masculinos e 1 feminino, teria sido necessário verificar as causas de um tal resultado e corrigi-las se necessário. Em resumo, este teste permite verificar se há um desequilíbrio marcado na repartição dos níveis e incita a procurar as causas para os corrigir.¹⁸

Coerência

Aqui, trata-se essencialmente de examinar a distribuição dos níveis atribuídos a cada um dos subfactores e de verificar se há uma **concentração à volta de um determinado nível**. Os casos que exigem uma reanálise estão representados abaixo sob forma gráfica¹⁹. Colocamos a hipótese de ser atribuído ao subfactor considerado um nível de 1 a 5.

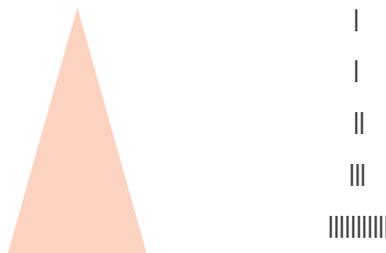
¹⁸ Para efeitos de simplicidade, efectuamos este exercício aqui para uma amostra de postos de trabalho e para alguns factores. Na realidade, é necessário que seja aplicado a todos os subfactores e a todos os postos que têm de ser avaliados.

¹⁹ A ilustração gráfica da página 67 é adaptada de um documento da Comissão canadiana dos direitos da pessoa.

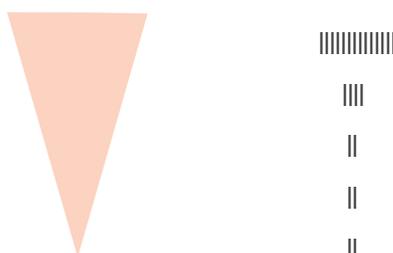
1º CASO: a repartição dos níveis tem o aspecto de um **losango**; a maior parte das funções, representadas pelos traços verticais, têm um nível 3, um pequeno número delas apresentam um nível acima ou abaixo.



2º CASO: a repartição dos níveis tem o aspecto de um **triângulo**; a maior parte das funções têm um nível 1 e algumas encontram-se acima.



3º CASO: a repartição dos níveis tem o aspecto de um **triângulo invertido**; a maior parte das funções têm um nível 5 para este subfactor e algumas encontram-se em níveis inferiores.



O facto de a grande maioria dos postos de trabalho se situar num único nível para um dado subfactor implica uma quase-ausência de diferenciação entre eles neste aspecto. A comissão deverá então decidir se a lógica que fundamenta uma ou outra destas distribuições é aceitável. Para isto, deverá verificar a interpretação do subfactor em causa pela comissão, rever as justificações e eventualmente reunir com especialistas, titulares ou supervisores/as.

Uma vez concluída a recapitulação, poder-se-á passar à etapa seguinte, na qual o perfil do posto de trabalho servirá para a atribuição de pontos em função da grelha de ponderação.

VANTAGENS

A análise dos postos de trabalho traduz-se num conjunto de benefícios para os empregadores, nomeadamente ao nível da dotação orçamental, isto é, do recrutamento, da selecção e da promoção dos trabalhadores e das trabalhadoras. Com efeito, ela permite conhecer melhor as exigências reais dos postos e, em consequência, obter uma melhor adequação entre as qualidades dos candidatos e das candidatas e as exigências dos lugares a preencher pelo recrutamento interno ou externo. Pode também diminuir a taxa de rotatividade dos efectivos que resultaria de escolhas inadequadas ao nível da contratação, bem como os elevados custos que estão associados.



- Os elementos da comissão registam a justificação de todas as suas decisões relativas à avaliação?
- Os elementos da comissão alcançaram um entendimento sobre a forma de proceder se surgir um problema?
- Foram suprimidas todas as informações que pudessem suscitar ou manter preconceitos relativamente a alguns postos a avaliar?
- As descrições de tarefas seguem o mesmo modelo normalizado de apresentação tanto para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina?
- As descrições de tarefas têm o mesmo nível de detalhe tanto para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina?
- As descrições de tarefas comportam tantos verbos activos para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina?
- A avaliação dos postos de trabalho é efectuada por subfactor, transversalmente para todos os postos?

- ❑ Os postos são avaliados numa ordem aleatória e variável de um subfactor para outro?
- ❑ Evitou-se atribuir aos postos de predominância feminina níveis médios ou baixos para a maior parte dos subfactores e vice-versa para os postos de predominância masculina?
- ❑ Determinou-se a dimensão de género dos subfactores?
- ❑ A distribuição dos níveis atribuídos a cada um dos subfactores está concentrada em volta de subfactores femininos ou masculinos? Se sim, este resultado pode ser justificado?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 7

Objectivo e sequência	69
Ponderação dos factores de avaliação	70
Repartição dos pontos por nível	75
Atribuição de pontos aos postos de trabalho e identificação dos postos de valor igual	76
Vantagens	79
Lista de controlo	80

CAPÍTULO 7

Determinação do valor dos postos de trabalho

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

Duas operações importantes devem ter lugar aqui, sucessivamente: a construção de uma grelha de ponderação e a atribuição de pontos aos postos de trabalho. Trata-se, por conseguinte, da fase final da avaliação, após a qual se poderá comparar a remuneração entre postos de trabalho de valor igual.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES É A SEGUINTE:

Elaboração da grelha de ponderação

Verificação da coerência e da ausência de enviesamento de género

Repartição dos pontos de acordo com os níveis dos subfactores

Cálculo dos pontos para cada posto de predominância masculina ou feminina

Estabelecimento de intervalos de pontos

Agrupamento dos postos de trabalho por intervalos

Verificação da ausência de enviesamento de género

PONDERAÇÃO DOS FACTORES DE AVALIAÇÃO

A ponderação dos factores de avaliação consiste em determinar a sua importância relativa e atribuir a cada um deles um valor numérico. É uma fase com um impacto extremamente importante sobre o valor dos postos de trabalho. Mesmo que se tenha colocado toda a atenção nas etapas precedentes, é possível que se tenham introduzido incoerências e preconceitos susceptíveis de anular todos os esforços anteriores.

Recomenda-se efectuar a ponderação unicamente após a definição do perfil dos postos de trabalho (Capítulo 6). Com efeito, se os responsáveis souberem antecipadamente que determinada competência ou responsabilidade tem um peso importante, poderão ser tentados a atribuir-lhe um valor elevado caso se trate de um posto que pretendam favorecer.

Uma grelha para todos os postos de trabalho

Elaboração da grelha de ponderação

Uma grelha de ponderação indica, para a empresa, a importância relativa assumida por cada um dos factores e subfactores. É essencial utilizar a mesma grelha de ponderação para todos os postos abrangidos pelo programa para a igualdade salarial. Com efeito, para poder comparar os postos, é necessário utilizar o mesmo instrumento de medida; ora, a grelha de ponderação representa uma das dimensões mais importantes do instrumento de medida que um sistema de avaliação constitui.

Quadro 7.1. Exemplo de grelha de ponderação

Factores	Ponderação	Número de pontos
Competências	32%	320
- Conhecimentos profissionais	12%	120
- Comunicação	10%	100
- Aptidões físicas	10%	100
Esforços	19%	190
- Esforço emocional	5%	50
- Esforço mental	8%	80
- Esforço físico	6%	60
Responsabilidades	39%	390
- Por pessoas	12%	120
- Por produtos	12%	120
- Financeira	15%	150
Condições de trabalho	10%	100
- Ambiente físico	5%	50
- Ambiente psicológico	5%	50
TOTAL	100%	1000 PONTOS

O número de pontos pode variar mas, a menos que exista uma grande diversidade de postos de trabalho, é aconselhável considerar um total de 1000 pontos. Refira-se que a grelha de ponderação apresentada acima tem apenas um valor exemplificativo e não constitui um modelo preconizado. Regra geral, e no que respeita à importância relativa dos factores, a maior parte dos/as especialistas referem os seguintes intervalos aproximados:

20% a 35% para as competências;

25% a 40% para as responsabilidades;

15% a 25% para os esforços;

5% a 15% para as condições de trabalho.

No sentido de construir a grelha de ponderação, é recomendado começar por classificar os factores e depois atribuir-lhes um peso relativo em percentagem, como se exemplifica nas etapas abaixo.

ETAPA 1 CLASSIFICAÇÃO DOS 4 GRANDES FACTORES POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA²⁰ **Classificação dos factores**

Competências
Responsabilidades
Esforços
Condições de trabalho

ETAPA 2 DETERMINAÇÃO DA PERCENTAGEM ATRIBUÍDA A CADA FACTOR **Ponderação dos factores**

Competências	32%
Responsabilidades	39 %
Esforços	19%
Condições de trabalho	10%

ETAPA 3 CLASSIFICAÇÃO DOS SUBFACTORES POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA **Classificação dos subfactores (Competências)**

Competências
Conhecimentos profissionais
Comunicação
Aptidões físicas

ETAPA 4 DETERMINAÇÃO DA PERCENTAGEM ATRIBUÍDA A CADA SUBFACTOR **Ponderação dos subfactores (Competências)**

Competências	32%
Conhecimentos profissionais	12%
Comunicação	10%
Aptidões físicas	10%

Procedendo deste modo, é mais fácil estabelecer a grelha completa de ponderação.

²⁰ Esta grelha é apresentada apenas como um exemplo.

Trabalho,
objectivos,
valores!

Coerência da grelha de ponderação

Considerando que a ponderação exerce um efeito directo sobre os salários, é indispensável que seja estabelecida em ligação estreita com os objectivos da empresa e o tipo de trabalho que a caracteriza.

Exemplos: numa empresa que desenvolve software, será normal atribuir um peso importante ao critério Aptidões analíticas; num infantário, o critério Responsabilidade por pessoas terá uma importância primordial; numa empresa de obras públicas, a Responsabilidade por equipamentos estará entre os factores privilegiados.

Para dar resposta a esta exigência, será absolutamente necessário definir, com suporte documental, o tipo de trabalho executado na empresa, os seus objectivos prioritários e respectivos valores. Cada pessoa pode ter a sua própria ideia sobre a missão da empresa. No sentido de evitar longos debates e ser tão objectivo quanto possível, importará procurar a informação necessária a partir de documentos e entrevistas com especialistas.

A coerência pode ser verificada analisando o peso atribuído a cada factor e os valores a respeito dos objectivos organizacionais. Um elemento com uma grande importância para a organização não deveria receber um peso reduzido e vice-versa.

Exemplo: se uma empresa actuando no sector de serviços indica no seu mandato que a qualidade do serviço é uma prioridade absoluta mas, todavia, só atribui ao subfactor relativo ao apoio a clientes um peso de 4 %, será provavelmente necessário alterar esta ponderação.

A coerência da ponderação é indispensável para detectar o enviesamento de género.

Exemplo: se, na empresa X, for atribuído um peso importante à responsabilidade material (postos de predominância masculina), em detrimento da responsabilidade por pessoas (postos de predominância feminina), tal pode, à primeira vista, parecer discriminatório. Mas se tiver sido claramente estabelecido que, nesta empresa, a responsabilidade material é particularmente importante para atingir os objectivos organizacionais, ao passo que a responsabilidade por pessoas é secundária, não haverá discriminação.

Ao evidenciar esta ligação necessária entre os objectivos da empresa e a ponderação, é possível compreender a importância de evitar as ponderações preestabelecidas.

Eliminação do enviesamento de género na ponderação

Os mesmos estereótipos que foram identificados no momento da escolha e da definição dos factores podem influenciar o estabelecimento da grelha de ponderação. Por exemplo, as pessoas responsáveis pela ponderação poderiam estar inclinados a atribuir um peso importante a alguns factores simplesmente por serem representativos de postos hierarquicamente superiores; neste caso, corre-se o risco de reproduzir a discriminação que está na origem da desigualdade salarial.

Exemplo: o facto de dirigir um elevado número de trabalhadores e de trabalhadoras (função geralmente masculina) não deveria dar lugar a uma ponderação elevada só porque o critério está associado a funções superiores. O risco de agressão ou de abuso verbal não deveria receber um peso reduzido simplesmente por estar associado a funções de serviços subalternos (geralmente femininas).

A estrutura hierárquica da empresa não deveria influenciar a ponderação dos factores.

A vigilância impõe-se igualmente no que respeita à **tabela remuneratória**. É necessário que os elementos da comissão evitem referir-se aos salários actuais dos diversos postos de trabalho.

Uma outra situação de enviesamento de género pode ocorrer caso se observe uma tendência para **atribuir um peso extremo, de forma desigual**, a um ou outro subfactor consoante esteja associado a postos de predominância masculina ou a postos de predominância feminina.

Verificação da ausência de enviesamento de género na grelha de ponderação

Uma vez atribuído um nível aos diversos postos de trabalho para cada um dos subfactores (ver Capítulo 4), observa-se geralmente que é atribuído um nível elevado aos postos de predominância feminina para alguns subfactores e aos postos de predominância masculina para outros. Deste modo, pode-se falar de **subfactores femininos** para os primeiros e de subfactores masculinos para os segundos. No sentido de assegurar que a grelha de ponderação não exerce qualquer impacto discriminatório, pode realizar-se um teste simples, que consiste em **comparar o peso atribuído aos subfactores em razão do sexo associado**.

Os dois quadros seguintes mostram de que forma se pode fazer este teste²¹.

Quadro 7.2. Exemplo de ponderação discriminatória

Subfactores	Dimensão de Género do subfactor	Peso do subfactor %
Conhecimentos profissionais	F	10
Comunicações	F	7
Aptidões físicas	M	12
Esforço emocional	F	5
Esforço mental	N	8
Esforço físico	M	10
Responsabilidade por pessoas	F	8
Responsabilidade por produtos	M	15
Responsabilidade financeira	M	15
Condições de trabalho	M	10
Total		100

No quadro acima, constatamos que quatro subfactores são femininos (F) e cinco subfactores são masculinos (M). O cálculo seguinte permite-nos colocar em evidência um desequilíbrio na ponderação:

Total da ponderação dos 5 subfactores masculinos: 12% +10% +15% +15% +10% = 62%, o que dá **12,4% em média para cada subfactor masculino**.

²¹ Este exemplo é uma adaptação de: Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide - Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*.

Total da ponderação dos 4 subfactores femininos: $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$, o que dá **7,5% em média para cada subfactor feminino**.

A diferença entre a ponderação atribuída aos subfactores femininos e masculinos é bastante grande. Isto não significa que, por esse facto, seja discriminatório, mas que a grelha de ponderação deve ser reexaminada e justificada analisando novamente se a sua ligação com a missão da empresa e o tipo de trabalho executado justifica as ponderações realizadas.

Neste exemplo fictício, as pessoas responsáveis procederam, pois, à revisão atenta da sua primeira análise e constataram que alguns subfactores femininos receberam um peso demasiado baixo relativamente a alguns subfactores masculinos. Por exemplo, tendo em conta a missão da empresa, os conhecimentos profissionais eram os mais importantes e os dois tipos de competências equivalem-se e deviam receber o mesmo peso, ou seja 10%. Um reexame dos tipos de actividades profissionais e da respectiva contribuição para a missão da empresa conduziu igualmente os elementos da comissão a atribuírem mais peso às responsabilidades por pessoas e menos ao esforço físico. Uma vez efectuado este exercício delicado, foi adoptada uma grelha de ponderação, como se vê no quadro 7.3.:

Quadro 7.3. Exemplo de ponderação não discriminatória

Subfactores	Dimensão de Género do subfactor	Peso %
Conhecimentos profissionais	F	12
Comunicações	F	10
Competências físicas	M	10
Esforço emocional	F	5
Esforço mental	N	8
Esforço físico	M	6
Responsabilidade por pessoas	F	12
Responsabilidade por produtos	M	12
Responsabilidade financeira	M	15
Condições de trabalho	M	10
Total		100

A partir dos dados do quadro acima, pode-se constatar que a nova ponderação é mais equilibrada:

Total da ponderação dos 5 subfactores masculinos: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$, o que dá **10,6% em média para cada subfactor masculino**.

Total da ponderação dos 4 subfactores femininos: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$, o que dá **9,75% em média para cada subfactor feminino**.

A diferença entre as duas médias, embora não tenha desaparecido, diminuiu. A comissão ajusta a grelha de ponderação em função de critérios de coerência e de não discriminação para escolher em definitivo a que lhe parecer mais bem adaptada. Este exemplo ilustra o facto de, frequentemente, o estabelecimento da ponderação ser progressivo, por um processo de tentativa e erro.

REPARTIÇÃO DOS PONTOS POR NÍVEL

Uma vez estabelecida a grelha, é necessário repartir a totalidade dos pontos de cada subfactor entre os seus diferentes níveis. Supondo que o subfactor Conhecimentos profissionais obtém um máximo de 140 pontos e comporta 5 níveis, quantos pontos será necessário adicionar para passar de um nível para outro?

A este respeito, devem ser tomadas duas decisões:

■ QUE TIPO DE PROGRESSÃO ESCOLHER: ARITMÉTICA OU GEOMÉTRICA?

As progressões aritméticas mantêm um diferencial constante entre os diversos níveis e conciliam-se bem com o objectivo da igualdade. As progressões geométricas, pelo contrário, tendem a aumentar os diferenciais entre os níveis à medida que se sobe na escala, o que acentua, de forma injustificada, a desigualdade entre as funções de base (muitas vezes de predominância feminina) e as funções superiores (geralmente de predominância masculina). Uma tal abordagem é desaconselhada numa perspectiva de igualdade salarial.

■ QUANTOS PONTOS DEVEM SER ATRIBUÍDOS AO NÍVEL MAIS BAIXO?

Se um posto de trabalho não comporta qualquer exigência para um dado subfactor, não deveria receber qualquer ponto. Tais casos são raros porque os subfactores são escolhidos e definidos de forma a representarem todo o leque de funções da organização. Geralmente, ao 1º nível é atribuído um determinado número de pontos.

Exemplo: no caso do subfactor Conhecimentos profissionais que comporta 5 níveis, repartem-se os 120 pontos segundo uma progressão aritmética, da seguinte forma:

Quadro 7.4. Exemplo de progressão aritmética – Subfactor Conhecimentos profissionais

Nível	N1	N2	N3	N4	N5
Número de pontos	24 pontos	48 pontos	72 pontos	96 pontos	120 pontos

Nos casos em que se define o primeiro nível como correspondendo a uma ausência ou uma fraca presença do subfactor, o número de pontos que lhe vai ser atribuído poderá ser menos elevado. Se, por exemplo, se trata do subfactor *Esforço emocional* e algumas funções não apresentam qualquer exigência neste plano, pode-se construir a seguinte escala:

Nível	N1	N2	N3	N4	N5
Número de pontos	5 pontos	16,25 pontos	27,5 pontos	38,75 pontos	50 pontos

O nível N1, que corresponde a um esforço emocional reduzido ou inexistente, receberá 10% do total para este factor e o resto será dividido por 4, o que dá uma progressão aritmética de 11,25. Apesar de alguns especialistas preferirem atribuir sempre um número de pontos igual por nível, outros preferem, como neste exemplo, começar com um número de pontos mais baixo, e alguns atribuem 0 pontos ao primeiro nível se este corresponder à ausência do subfactor, o que, como já referimos, é pouco frequente. É preciso estar consciente de que cada uma destas opções terá um efeito diferente sobre o valor relativo dos postos de trabalho.

Procede-se assim para todos os subfactores do método, o que permite conhecer o número de pontos por nível e por subfactor. No Quadro abaixo, o número a cheio indica o máximo de pontos atribuído a cada subfactor e corresponde ao nível máximo. Observe-se igualmente que o total do máximo de pontos dos subfactores (valor total) dá 1000 pontos.

Quadro 7.5. Grelha de repartição dos pontos para todos os subfactores e todos os níveis²²

	Competências			Esforços			Responsabilidades			Condições de trabalho	
	Conh. prof.	Comp. fís.	Comun.	Emoc.	Mental	Fís.	Por pess.	Por prod.	Finan.	Fís.	Psicol.
N1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
N2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

ATRIBUIÇÃO DE PONTOS AOS POSTOS DE TRABALHO E IDENTIFICAÇÃO DOS POSTOS DE VALOR IGUAL

Uma vez estabelecida a ponderação e conhecido o número de pontos por subfactor e por nível, é possível atribuir um valor a cada posto. Esta operação desenrola-se em duas etapas:

- EM PRIMEIRO LUGAR, ATRIBUEM-SE PONTOS A CADA SUBFACTOR TENDO POR BASE O PERFIL DO POSTO DE TRABALHO (VER CAPÍTULO 6).
- EM SEGUNDO LUGAR, AGRUPAM-SE OS POSTOS DE TRABALHO EM CLASSES, NAS QUAIS SE CONSIDERA QUE TODOS OS POSTOS TÊM O MESMO VALOR.



²² Nesta grelha tendo em conta as características dos postos de trabalho a avaliar, a comissão para a igualdade salarial atribuiu 4 níveis a alguns sub-factores e 5 a outros.

Cálculo da totalidade de pontos atribuídos a cada um dos postos de trabalho

A totalidade de pontos atribuídos a um posto vai depender do respectivo perfil, mais precisamente do nível que lhe foi atribuído por cada um dos subfactores. Suponhamos que, a partir da análise dos resultados do questionário (ver Capítulo 6), a comissão atribuiu os seguintes níveis aos diversos subfactores que caracterizam a função de secretária:

Quadro 7.6. Sumário do perfil da função de secretária

Factores e subfactores	Níveis atribuídos pela comissão
<i>Competências</i>	
Conhecimentos profissionais	Nível 2
Aptidões físicas	Nível 2
Comunicação	Nível 2
<i>Esforços</i>	
Esforço emocional	Nível 1
Esforço mental	Nível 2
Esforço físico	Nível 2
<i>Responsabilidades</i>	
Por pessoas	Nível 1
Por produtos	Nível 2
Financeira	Nível 1
<i>Condições de trabalho</i>	
Ambiente físico	Nível 1
Ambiente psicológico	Nível 2

Observando a grelha de repartição dos pontos apresentada acima (Quadro 7.5), é possível estabelecer a correspondência entre os níveis e os pontos. Consta-se deste modo que a função de secretária, na organização estudada, obtém 342 pontos.

Quadro 7.7. Determinação dos pontos atribuídos à função de secretária

	Competências			Esforços			Responsabilidades			Condições de trabalho	
	Conh. prof.	Comp. fís.	Comun.	Emoc.	Mental	Fís.	Por pess.	Por prod.	Finan.	Fís.	Psicol.
N1	24	20	20	<i>12,5</i>	16	15	<i>24</i>	24	<i>16</i>	12,5	12,5
N2	<i>48</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	25	<i>32</i>	<i>30</i>	48	<i>48</i>	32	<i>25</i>	<i>25</i>
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
N5	120	100	100		80		120	120	150		

Os números em itálico e a cheio indicam os pontos atribuídos à função de secretária.

Procedendo da mesma forma para cada um dos postos de trabalho, determina-se assim o respectivo valor.

Uma vez concluída esta etapa, é então possível classificar os postos consoante os pontos que lhes foram atribuídos e determinar os postos de predominância feminina e os postos de predominância masculina de igual valor.

Agrupamento dos postos de trabalho em intervalos de pontos

No sentido de determinar as equivalências entre postos de trabalho, é necessário agrupá-los consoante os intervalos de pontos. Isto justifica-se duplamente porque:

- É muito provável que, na maior parte do tempo, existam diferenças de alguns pontos entre um posto de predominância feminina e o posto de predominância masculina mais próximo. A avaliação de postos de trabalho não é uma ciência exacta e um afastamento de pontos, dentro de certos limites, não significa que esses postos não sejam equivalentes.
- A definição de intervalos no interior dos quais se agrupam postos de trabalho de pontuação relativamente semelhante, permite criar classes salariais e, desta forma, simplificar o sistema de remuneração.

Amplitude dos intervalos

A determinação da amplitude é uma questão que a comissão deve analisar tendo em conta os benefícios e os inconvenientes de diferentes hipóteses. Pode-se decidir atribuir 30, 50 ou 70 pontos por intervalo em função do número total de pontos do método e do número de classes salariais que se pretende ter posteriormente:

- Uma amplitude de pontos demasiado reduzida pode, posteriormente, criar diferenças salariais entre postos de trabalho difíceis de justificar.
- Uma amplitude muito larga simplifica o sistema de remuneração e torna-o mais flexível. Contudo, no limite, pode retirar todo o significado à noção de valor igual.

Em alguns casos, podem surgir «limites naturais», que reúnem um determinado número de postos de trabalho e podem orientar a escolha da comissão quanto à amplitude das classes.

Suponhamos que, num método que conta com um máximo de 1000 pontos, se decide ter 8 classes que correspondem aproximadamente a intervalos de 65 pontos. Deste modo, obter-se-ia:

Quadro 7.8. Exemplo da progressão de intervalos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

No exemplo acima, se um posto de predominância feminina tem 200 pontos, um outro 255 pontos e um de predominância masculina tem 240 pontos, estes postos serão considerados equivalentes. Se existir uma diferença salarial em detrimento de um ou outro dos postos de predominância feminina relativamente ao elemento masculino de comparação, será então necessário corrigi-la.

Ausência de discriminação na determinação dos intervalos

Deve ser observado um determinado número de regras no sentido de evitar que o agrupamento por intervalos não tenha um impacto discriminatório.

- **É preferível que as diferenças entre intervalos sejam estabelecidas em número absoluto e não em percentagem.** Uma percentagem fixa entre os intervalos aumenta as diferenças entre postos nas duas extremidades da escala de valor e corre o risco de colocar em desvantagem os postos femininos que se situam muitas vezes nos intervalos mais baixos.
- **É preciso evitar que os postos femininos não se encontrem sistematicamente colocados junto do limite superior do intervalo.** Isto pode reflectir uma vontade de reduzir artificialmente os acertos para efeitos da igualdade salarial.
- **É preciso evitar que os postos femininos com elevados efectivos não se encontrem sistematicamente colocados junto do limite superior do intervalo.** Com efeito, tendo por objectivo reduzir o impacto da igualdade salarial sobre a massa salarial, os gestores poderiam ser tentados a colocar abaixo do limite superior os postos de predominância feminina com elevado número de efectivos. Uma tal prática é potencialmente discriminatória e deve ser evitada.
- **Finalmente, com a dupla preocupação da coerência e da não discriminação,** é preciso evitar as sobreposições entre intervalos. **Por exemplo:**

Grupo 3: 400-499 pontos.

Grupo 4: 480-599 pontos.

Onde colocar um posto de trabalho que obtenha 485 pontos?

VANTAGENS

São inúmeros os benefícios que podem decorrer desta etapa, nomeadamente:

- O exercício de análise e de reflexão a propósito da missão da empresa e dos valores que ela privilegia pode revelar-se muito salutar para actualizar estas dimensões e comunicá-las com mais clareza ao conjunto dos trabalhadores e das trabalhadoras.
- A ligação entre diferentes postos de trabalho e a finalidade da empresa é mais fácil de estabelecer.
- A determinação de intervalos numa base coerente e não discriminatória racionaliza a gestão dos recursos humanos.
- A hierarquia dos postos de trabalho é estabelecida segundo uma lógica coerente e não discriminatória, o que assegura um maior sentimento de igualdade na organização.
- As posteriores mudanças tecnológicas ou organizativas podem ser analisadas e integradas a partir dos mesmos parâmetros, o que facilita a tarefa da gestão.



- ❑ Foi definida uma lógica para a ponderação?
- ❑ Esta lógica está baseada em informações objectivas e actualizadas?
- ❑ Esta lógica foi registada por escrito de forma precisa?
- ❑ A grelha de ponderação representa os valores da empresa?
- ❑ A grelha de ponderação está adaptada aos postos de trabalho que devem ser avaliados?
- ❑ Os factores considerados mais importantes para a empresa têm mais peso?
- ❑ A ponderação evita perpetuar, implícita ou explicitamente, a hierarquia existente na empresa?
- ❑ A ponderação evita perpetuar, implícita ou explicitamente, a tabela salarial existente na empresa?
- ❑ Os subfactores considerados como equivalentes têm o mesmo peso?
- ❑ Evitou-se atribuir sistematicamente um peso significativo aos subfactores mais associados a um sexo do que ao outro?
- ❑ Evitou-se atribuir sistematicamente um peso reduzido aos subfactores mais associados a um sexo do que ao outro?

- ❑ Prestou-se atenção para que a progressão dos pontos de um nível para outro dos subfactores não crie uma desvantagem nítida para os postos mais baixos da escala?
- ❑ Os intervalos estão definidos de forma igual em pontos mais do que em percentagem?
- ❑ Evitou-se que os postos de predominância feminina se posicionem de forma desproporcionada imediatamente abaixo do limite superior dos intervalos?
- ❑ Evitou-se que os postos de predominância feminina com elevado número de efectivos se posicionem de forma desproporcionada imediatamente abaixo do limite superior dos intervalos?
- ❑ Evitaram-se sobreposições dos intervalos?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.



SUMÁRIO - CAPÍTULO 8

Objectivo e sequência	83
O conteúdo da remuneração	84
Comparações e ajustamentos salariais	87
Diferenças de remuneração não discriminatórias	88
Pagamento dos ajustamentos	89
A igualdade interna	89
Vantagens	89
Lista de controlo	90

Estimativa das diferenças salariais entre postos de trabalho do mesmo valor e pagamento dos ajustamentos

OBJECTIVO E SEQUÊNCIA

Esta etapa tem por objectivo nivelar a remuneração entre postos de trabalho de igual valor e constitui, deste modo, o culminar de toda a iniciativa desenvolvida até este ponto. Quando uma entidade empregadora constata diferenças discriminatórias em detrimento de alguns postos de predominância feminina, é necessário que as corrija para todos os trabalhadores e trabalhadoras, quer estejam a tempo completo ou parcial, numa situação de contrato sem termo ou a termo, ou sejam eventuais. Apesar de fundamental, esta etapa é a menos bem desenvolvida nos guias e nas compilações de indicações práticas relativas à promoção da igualdade salarial²³.

A SEQUÊNCIA DAS OPERAÇÕES É A SEGUINTE:

1. Determinação do salário base dos postos de trabalho a comparar
2. Determinação da remuneração variável
3. Verificação da ausência do enviesamento de género na remuneração variável
4. Determinação dos benefícios pecuniárias
5. Verificação da ausência do enviesamento de género nos benefícios pecuniárias
6. Estimativa das diferenças salariais
7. Harmonização das estruturas salariais entre postos de trabalho de valor igual
8. Pagamento dos ajustamentos salariais

23 Para mais pormenores ver Chicha (2006).

CONTEÚDO DA REMUNERAÇÃO

A igualdade salarial visa a remuneração num sentido global: salário, remuneração variável e benefícios sociais. Com efeito, a remuneração constitui a contrapartida da prestação de trabalho e por outro lado, os estudos mostram que são estas três componentes que podem ser afectadas pela discriminação.

O salário base

O salário é definido como o montante base recebido por um trabalhador ou trabalhadora antes de adicionadas outras importâncias suplementares. Este montante pode ser fixo, como é o caso das taxas salariais únicas para algumas funções; pode também basear-se numa escala, sendo a passagem de um escalão para outro determinada pela antiguidade ou por outros critérios.

Quando existe uma escala, é preferível utilizar a **taxa máxima normal** para as comparações entre postos de trabalho do mesmo valor. Com efeito, é esta taxa que representa a contribuição do posto para a organização. Em alguns casos, para além do máximo normal, são acrescentados alguns escalões, a título de prémios, para remunerar os/as trabalhadores/as especialmente produtivos/as. No sentido de verificar o carácter não discriminatório desta prática, devem cumprir-se três requisitos:

- O máximo normal situa-se ao mesmo nível para os postos de predominância feminina e para os de predominância masculina?
- Os critérios de atribuição destes prémios são os mesmos para os postos de predominância feminina e para os de predominância masculina?
- Na medida em que as trabalhadoras se concentram em empregos a tempo parcial, há uma dimensão suplementar que deve ser analisada: **estes prémios são acessíveis tanto aos** trabalhadores/as a tempo parcial como aos/às trabalhadores/as a tempo completo?

A comparação dos salários exige uma normalização da unidade de medida: salário horário, semanal, mensal.



A remuneração variável

A remuneração variável, cada vez mais praticada, resulta de tomar em consideração uma prestação individual, de equipa ou de empresa. Pode assumir várias formas, tais como:

- Remuneração baseada nas competências, que consiste em determinar a remuneração em função da diversificação das competências dos trabalhadores e das trabalhadoras.
- Remuneração de equipa, que abrange os casos em que um grupo de trabalhadores/as (serviço, sucursal, loja), em razão de um rendimento superior, recebe um prémio que será dividido entre os seus membros.
- Participação nos lucros: trata-se do caso em que uma parte dos lucros do conjunto da organização, ou de uma das suas unidades, é dividida entre os trabalhadores e as trabalhadoras.

É essencial que cada um dos elementos da remuneração variável seja analisado de forma a determinar se é atribuído de forma discriminatória. Devem ser colocadas as seguintes questões:

- ➔ A remuneração variável é praticada tanto para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina de valor igual?
- ➔ Os montantes pagos são iguais entre postos de predominância feminina e postos de predominância masculina de valor igual?

Se a resposta a uma destas questões for negativa, será necessário corrigir as diferenças e procurar suprimir as causas possíveis, por exemplo:

- Os objectivos não são tão facilmente atingíveis para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina.
- O tipo de remuneração variável analisado está acessível apenas às pessoas efectivas a tempo completo; não está acessível aos/às trabalhadores/as a tempo parcial, aos/às contratados/as a prazo ou eventuais, categorias nas quais as mulheres estão desproporcionadamente sobrerrepresentadas.
- Os critérios de atribuição correspondem sobretudo a qualidades associadas a postos masculinos (liderança, aptidões de decisão, afirmação pessoal) e não tomam em consideração as qualidades associadas a postos femininos (cooperação, consultoria, qualidades relacionais).

Esta análise conferirá uma maior coerência ao sistema remuneratório e poderá assegurar a sua transparência.

A estimativa da remuneração variável para fins comparativos deverá fazer-se igualmente numa base normalizada, evitando as flutuações que por vezes se encontram neste tipo de retribuição. Poder-se-á calcular um valor médio ao longo de um período de três a cinco anos, em função da avaliação da conjuntura.

Se ocorrerem diferenças ao nível da remuneração variável entre postos de trabalho do mesmo valor, o empregador deverá suprimi-las ou igualando a parte variável da remuneração, ou pagando uma importância contratual compensatória aos postos de predominância feminina.

Os benefícios de valor monetário

Neste caso, trata-se de subsídios em género ou em dinheiro associados à função e financiados, na totalidade ou em parte, pela entidade patronal, tais como:

- as folgas e os períodos remunerados: férias, dias feriados, licenças parentais, sociais, de doença, pausas e refeições²⁴.
- Os regimes de reforma e de protecção social (doença, invalidez).
- Os benefícios extra salariais: viatura de serviço, estacionamento, pagamento de quotizações profissionais, reembolso de despesas escolares, empréstimos a taxas reduzidas, telemóvel, uniformes (salvo se forem exigidos pela natureza das tarefas).

Todos estes elementos deverão ser analisados no sentido de verificar se:

- **são igualmente acessíveis** aos postos de predominância feminina e aos de predominância masculina do mesmo valor;
- **os montantes recebidos são, em média, equivalentes para postos do mesmo valor.** Neste último caso, o cálculo será diferente consoante a natureza do subsídio:
 - as despesas da viatura de serviço, das quotizações profissionais, do uniforme ou do telemóvel, são facilmente mensuráveis em função do custo imediato suportado pela entidade patronal.
 - As licenças, férias e outros subsídios de carácter temporal serão calculados em número de dias.
 - Os regimes de reforma ou de protecção social colocam o problema de saber se são os subsídios recebidos pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras ou as quotizações pagas pela entidade patronal que devem ser considerados. Apesar das suas limitações, esta última solução é preferível por questões de exequibilidade e simplifica consideravelmente a avaliação.

Se existe uma diferença ao nível dos subsídios sociais, a entidade empregadora deverá corrigi-la de acordo com as modalidades mais adequadas: pagamento em dinheiro de um montante equivalente ou atribuição igual de subsídios aos postos de predominância feminina e ao de predominância masculina.

²⁴ A licença por maternidade não está incluída nestes subsídios, uma vez que dá resposta a uma exigência de não discriminação.

COMPARAÇÕES E AJUSTAMENTOS SALARIAIS

Métodos de ajustamento

Uma vez determinada a remuneração global para os postos de predominância feminina e para os de predominância masculina, será possível estimar as diferenças entre postos de trabalho do mesmo valor. Isto pode fazer-se:

- comparando individualmente o salário de um posto de predominância feminina com o salário de um posto de predominância masculina do mesmo valor; este método é o mais simples de utilizar quando o número de postos de trabalho a comparar é pouco elevado e, por conseguinte, adapta-se especialmente às pequenas empresas;
- comparando globalmente os salários dos postos de predominância feminina à direita da regressão salário/valor em pontos dos postos de predominância masculina.

Um aspecto fundamental deve ser aqui sublinhado: **a igualdade salarial obtém-se colocando os salários dos postos de predominância feminina ao nível dos salários dos postos de predominância masculina do mesmo valor** e não ao contrário, isto é, baixando os salários destes últimos.

Estruturas salariais

Uma vez calculadas as diferenças, a questão das estruturas salariais coloca-se nomeadamente nos casos em que existem tabelas salariais. Frequentemente, observa-se que as tabelas dos postos de predominância feminina comportam mais escalões que as dos postos de predominância masculina do mesmo valor; daqui resulta que é necessário muito mais tempo para atingir a mesma taxa de salário máximo para os titulares dos postos de predominância feminina. Assim, a igualdade alcançada será apenas teórica para as inúmeras mulheres que se encontram abaixo do escalão máximo. A situação de desigualdade é ainda mais grave no caso em que o posto de trabalho masculino é de taxa única e o feminino está submetido a escalões.

Por conseguinte, quando se estabelece a igualdade salarial é necessário uniformizar as estruturas salariais entre postos de trabalho femininos e masculinos de igual valor. Estes devem ser considerados como fazendo parte integrante da igualdade salarial.



DIFERENÇAS DE REMUNERAÇÃO NÃO DISCRIMINATÓRIAS

As diferenças de remuneração observadas podem ser causadas, na totalidade ou em parte, por factores que não são discriminatórios mas que reflectem constrangimentos em termos de gestão ou de mercado.

Escassez de mão-de-obra qualificada

Alguns postos de trabalho podem estar sujeitos, num determinado momento, a escassez de mão-de-obra; as empresas têm então aumentar substancialmente os salários para atrair pessoas já empregadas na concorrência ou até recrutá-las no estrangeiro. No caso de serem postos de predominância masculina, este «prémio suplementar» devido à escassez não deverá ser considerado como discriminatório. Uma solução possível seria não incluir o posto de trabalho sujeito à escassez nas comparações salariais.

Cabe notar, todavia, que estas situações de escassez raramente são duradouras. Se o prémio tiver sido atribuído há cinco anos e, no momento de executar o exercício relativo à igualdade salarial, a escassez já não se verificar, não há qualquer razão para excluir este posto das comparações.

Congelamento dos salários

Trata-se de casos por vezes designados pelos termos *red circling* ou *saiaire étoilé*. Na sequência de uma reorganização do trabalho ou de uma mudança tecnológica, a taxa salarial máxima de alguns postos de trabalho diminui. Os trabalhadores que tenham alcançado a anterior taxa máxima não sofrem qualquer diminuição mas o seu salário é temporariamente congelado. Quando se efectuam comparações tendo em vista a igualdade salarial, estas fazem-se com a nova taxa.

É importante que este congelamento salarial esteja limitado a um reduzido número de postos de trabalho e que tenha sido decidido muito antes de posta em marcha a iniciativa relativa à igualdade salarial. De outro modo, poder-se-ia eventualmente pensar que esta prática tivesse sido ditada implicitamente pela vontade de limitar os acertos salariais e poderia ser considerada como discriminatória.

Subsídio por distância ou custo de vida

Em alguns casos, os trabalhadores ou as trabalhadoras em serviço no estrangeiro ou em regiões longínquas recebem um subsídio por distância ou um subsídio que lhes permite colmatar a diferença do custo de vida, ou ambos. **Estes subsídios não serão incluídos nas comparações salariais**, na condição de não serem atribuídos de forma discriminatória.



Ajustamentos
progressivos
possíveis

PAGAMENTO DOS AJUSTAMENTOS

As diferenças de remuneração discriminatórias que tenham sido constatadas entre postos de trabalho de valor igual deverão ser completamente suprimidas. Não basta aumentar o salário dos postos de predominância feminina uma determinada percentagem no sentido de os aproximar do salário dos postos de predominância masculina. Enquanto subsistir uma diferença, não se pode dizer que a discriminação salarial tenha sido eliminada.

Em contrapartida, se as somas a pagar forem elevadas, os salários poderão ser gradualmente aumentados para atingirem a igualdade ao fim de 3 ou 4 anos. Uma tal medida visa simplesmente permitir à entidade patronal atenuar o impacto do aumento da massa salarial.

IGUALDADE INTERNA

As diligências relativas à igualdade salarial resultam numa revisão profunda das práticas salariais e da estrutura de remuneração, e em acertos consequentes dos salários dos postos de predominância feminina. Ao fazê-lo, a iniciativa revela, igualmente, que alguns postos de predominância masculina recebem uma remuneração inferior ou, pelo contrário, superior relativamente ao seu valor. No sentido de harmonizar o conjunto do sistema remuneratório, algumas entidades patronais procedem ao ajustamento dos postos de predominância masculina e dos postos mistos. Uma vez acertados os salários de acordo com o respectivo valor, considera-se que a igualdade interna foi instituída na empresa.

Esta iniciativa pode desdobrar-se no tempo, modulando de forma diferente os aumentos anuais de salários conforme o posto de trabalho esteja remunerado por excesso ou por defeito; a taxa de aumento salarial será inferior à média para os primeiros e superior para os segundos, até todos se encontrarem na classe salarial correspondente ao seu valor.

VANTAGENS

- Um benefício importante que a empresa pode retirar desta etapa é **a obtenção de um sistema de remuneração coerente** e adaptado às suas necessidades. Este benefício foi unanimemente sublinhado pelos empregadores que instituem a igualdade salarial na respectiva empresa.
- Um outro impacto positivo para a entidade patronal é **o aumento da atractividade da empresa**, o que lhe conferirá uma vantagem comparativa em matéria de recrutamento.
- Finalmente, a entidade patronal que adopte esta iniciativa de forma rigorosa e evitando o enviesamento de género estará, de uma forma geral, **ao abrigo de acções judiciais interpostas por discriminação salarial**, que poderão revelar-se muito dispendiosas.



- ❑ O máximo habitual das tabelas salariais situa-se a mesmo nível para os postos de predominância feminina e para os de predominância masculina?
- ❑ Os critérios para obter os prémios de produtividade são os mesmos para os postos de predominância feminina e para os de predominância masculina?
- ❑ Os prémios são acessíveis tanto para os empregos a tempo parcial como para os empregos a tempo completo?
- ❑ A remuneração variável é acessível tanto aos postos de predominância feminina como aos de predominância masculina de valor igual?
- ❑ Os montantes pagos a título de remuneração variável são iguais entre postos de predominância feminina e postos de predominância masculina de valor igual?
- ❑ Os objectivos cuja concretização determina a remuneração variável são tão igualmente alcançáveis para os postos de predominância feminina como para os de predominância masculina?
- ❑ O tipo de remuneração variável analisada é acessível tanto aos/às trabalhadores/as a tempo completo como aos/às que se encontram a tempo parcial? Quer a permanentes quer a temporários?

- ❑ Procurou-se que os critérios de atribuição não correspondam sobretudo a qualidades associadas a postos masculinos?
- ❑ Os subsídios monetários são acessíveis tanto aos postos de predominância feminina como aos de predominância masculina de valor igual?
- ❑ Os montantes recebidos são, em média, equivalentes para postos de trabalho do mesmo valor?
- ❑ Evitou-se reduzir os salários dos postos de predominância masculina para concretizar a igualdade salarial?
- ❑ Uniformizaram-se as estruturas salariais entre postos de trabalho femininos e masculinos de valor igual?
- ❑ As diferenças de remuneração discriminatórias observadas entre postos de valor igual foram completamente suprimidas?

Se uma destas questões tiver resposta negativa, será necessário analisar as respectivas razões e, na ausência de uma explicação satisfatória, é preferível alterar a decisão.

BIBLIOGRAFIA

As publicações abaixo constituiram fontes de informação úteis para uma ou mais partes do Guia. Um grande número delas encontra-se disponível nos sítios indicados.

Andersson, Eva R. and Anita Harriman, 1999. *Right Pay the Right Way*. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels. Swedish Institute for Working Life. Stockholm. www.jamombud.se

Association nationale de la femme et du droit (ANFD) 2002. *Mémoire au Groupe de travail sur l'équité salariale*. Ottawa. www.justice.gc.ca

National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. *Submission to the Pay Equity Task Force*. Ottawa. www.justice.gc.ca

Bureau International du Travail. 1984. *L'évaluation des emplois*. Genève.

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa. www.chrc-ccdp.ca. Sem data.

Commission canadienne des droits de la personne. *Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois. Principes directeurs et aspects pratiques*. Ottawa. www.chrc-ccdp.ca. Sem data.

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *Analyse comparative de la mise en œuvre de l'égalité de rémunération: modèles et impacts*. Bureau international du Travail. Genève. Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts*. International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ).2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec. www.ces.gouv.qc.ca

Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1993). *L'équité salariale étape par étape: Guide à l'intention des petites entreprises*. Volume 2. Toronto.

Pay Equity Commission of Ontario. *Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business*. Volume 2. www.gov.on.ca/lab/pec

Commission européenne.1996. *Code de conduite concernant l'application de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale*. Luxembourg.

European Commission.1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for men and women*. Luxembourg.

Confédération des syndicats nationaux. Documentos vários sobre a avaliação dos postos de trabalho e a igualdade salarial. www.csn.qc.ca

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. London. www.eoc.org.uk.

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit - Guidance Notes*. EOC. London. www.eoc.org.uk. Accedido a 27 de Março de 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide- Job evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. London. www.eoc.org.uk. Accedido a 31 de Agosto de 2005.

Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions*. Public Services International.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Stockholm. www.equalpay.nu

Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study*. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin.18-20. www.bmfsfj.de

Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. *Steps to Equal Pay in Sweden*. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 www.bmfsfj.de

Holm, Carin and Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay*. www.equalpay.nu.

Human Rights and Equal Opportunity Commission (1998). *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia. www.humanrights.gov.au

International Labour Organisation. 1986. *Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*. Geneva.

Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation. Documentos vários de referência. Sem data*. www.ioc.upc.es/IVIS/

Instituto de la Mujer 2001. *Good practice guide to guarantee equal pay*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Instituto de la mujer. 2001. *Guide de bonnes pratiques pour garantir l'égalité de rétribution*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.

Instituto de la Mujer 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation. Documentos vários de referência*. www.ioc.upc.es/IVIS/

Irish Congress of Trade Unions. *Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit*. www.ictu.ie

JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm. www.equalpay.nu

JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.

Katz, Christian et Christof Baitsch 1996. *L'égalité des salaires en pratique*. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg éditeur. Genève.

National Joint Council. (NJC) Local Government Job Evaluation Scheme. *Documents de référence sur l'évaluation des emplois et les classifications*. Sem data. www.laws.sandwell.gov.uk et www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/

Pay Equity Bureau. *Job Analysis*. Department of Labour. Prince Edward Island. Sem data.

Public Services International. *Pay Equity Now*. Pay Equity Resource Package. www.world-psi.org

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – *Good practises from the Finnish Working Life*. In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for family Affairs, senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 www.bmfsfj.de

Syndicat canadien de la fonction publique. Documentos vários sobre a avaliação dos postos de trabalho e a igualdade salarial. www.cupe.ca e www.scfp.qc.ca

Tondorf, Karin. 2002. «*Simon earns more than Simone*». In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. *Checklist Equal Pay*. In *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 www.bmfsfj.de

ÍNDICE DOS QUADROS

CAPÍTULO 1: Contexto e objectivos do guia

Quadro 1.1	Síntese das vantagens da igualdade salarial	4
------------	---	---

CAPÍTULO 4: Métodos de avaliação dos postos de trabalho

Quadro 4.1	Factor Competências: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género	30
Quadro 4.2	Factor Esforços: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género	32
Quadro 4.3	Factor Responsabilidades: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género	33
Quadro 4.4	Factor Condições de trabalho: Selecção e exemplos de subfactores sem enviesamento de género	35
Quadro 4.5	Exemplos de níveis dos subfactores	36
Quadro 4.6	Níveis do subfactor Riscos	36

CAPÍTULO 5: Recolha de informações relativas aos postos de trabalho a avaliar

Quadro 5.1	Parte explicativa do questionário	44
Quadro 5.2	Exemplo simples para pequenas empresas	45
Quadro 5.3	Exemplo mais detalhado para grandes empresas	45
Quadro 5.4	Exemplo de questões fechadas adaptadas a uma grande empresa	46
Quadro 5.5	Exemplo elaborado para pequenas ou médias empresa sob a forma de questões semiabertas	47
Quadro 5.6	Elementos dos postos de trabalho femininos frequentemente esquecidos	49
Quadro 5.7	Exemplo de verbos de acção	51

CAPÍTULO 6. Análise dos resultados

Quadro 6.1	Ficha de identificação	58
Quadro 6.2	Descrição das tarefas	59
Quadro 6.3	Perfil do posto de trabalho	60
Quadro 6.4	Verificação da ausência de enviesamento de género na atribuição de níveis	64

CAPÍTULO 7: Determinação do valor dos postos de trabalho

Quadro 7.1	Exemplo de uma grelha de ponderação	70
Quadro 7.2	Exemplo de ponderação discriminatória	73
Quadro 7.3	Exemplo de ponderação não discriminatória	74
Quadro 7.4	Exemplo de progressão aritmética – Subfactor Conhecimentos profissionais	75
Quadro 7.5	Grelha de repartição dos pontos para todos os subfactores e todos os níveis	76
Quadro 7.6	Sumário do perfil da função de secretária	77
Quadro 7.7	Determinação dos pontos atribuídos à função de secretária	77
Quadro 7.8	Exemplo da progressão por intervalos	78

Enviesamento de género	é uma forma de beneficiar ou prejudicar certos postos de trabalho em função do sexo. Pode manifestar-se em qualquer etapa do programa para a igualdade salarial.
Factores	critérios que permitem levar em consideração as exigências dos diversos postos de trabalho de uma organização. Em matéria de igualdade salarial, os quatro factores são considerados como necessários e suficientes para avaliar devidamente as funções são: competências, esforços, responsabilidades e condições de trabalho.
Grelha de ponderação	a ponderação dos factores de avaliação consiste em determinar a respectiva importância relativa e em atribuir a cada um deles um valor numérico. A grelha de ponderação, que exprime o peso atribuído a cada factor e subfactor, representa uma das dimensões mais importantes no instrumento de medida que constitui um sistema de avaliação.
Igualdade salarial	aplicação do princípio de remuneração igual para um trabalho de igual valor sem discriminação em razão do sexo.
Método de avaliação dos postos de trabalho	método que mede, com o auxílio de 4 factores, as características dos postos de trabalho de uma empresa com o objectivo de estabelecer o seu valor relativo.
Níveis	a intensidade, a frequência, a duração ou outras dimensões de um subfactor são medidas com recurso a uma escala composta por níveis. Os níveis permitem diferenciar os postos uns dos outros.
Postos de trabalho de predominância	postos de trabalho associados a um ou a outro sexo, em função de critérios quantitativos ou qualitativos.
Programa para a igualdade salarial	iniciativa planificada e estruturada tendo por objectivo alcançar a igualdade salarial.
Subfactores	cada factor de um método de avaliação de postos de trabalho decompõe-se geralmente em subfactores, para que se possam avaliar todas as dimensões dos diversos postos de uma empresa.

Direitos de reprodução

Capa (centro): Itália@OIT/Maillard J.

Capa (no sentido dos ponteiros do relógio, na parte superior à esquerda): Etiópa OIT/Crozet M., Japão OIT/Maillard J., Tailândia OIT/Falise T., Alemanha OIT/Maillard J., Indonésia OIT/Crozet M., Federação Russa OIT/Crozet M.

Pág. vi Japão @OIT/Maillard J.

Pág. 6 Itália @OIT/Maillard J.

Pág. 8 Argentina @OIT/Maillard J.

Pág. 16 Argentina @OIT/Maillard J.

Pág. 19 Alemanha @ OIT/Maillard J.

Pág. 24 Federação Russa @OIT/Crozet M.

Pág. 26 Indonésia @OIT/Crozet M.

Pág. 34 China @OIT/Crozet M.

Pág. 42 Etiópia @OIT/Crozet M.

Pág. 44 Venezuela @ OIT/Maillard J.

Pág. 56 Tailândia @OIT/FaliseT.

Pág. 58 Costa do Marfim @OIT/Crozet M.

Pág. 68 França @OIT/Crozet M.

Pág. 76 Zimbabué @ OIT/Maillard J.

Pág. 82 Etiópia @OIT/Crozet M.

Pág. 84 Costa do Marfim @OIT/Crozet M.

Pág. 87 Vietname @Deloche P.

Pág. 88 Índia @OIT/Crozet M.

PROGRAMA PARA A PROMOÇÃO DA DECLARAÇÃO RELATIVA AOS PRINCÍPIOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS NO TRABALHO

Bureau Internacional do Trabalho

4, route des Morillons

CH-1211 Genebra, 22

Suíça

Telefone: + 41 22 799 71 60

Fax: + 41 22 799 65 61

Correio electrónico: declaration@ilo.org

www.ilo.org