

GUIA DE APOIO PARA A AVALIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO COM BASE EM CRITÉRIOS OBJETIVOS COMUNS A HOMENS E MULHERES



Este Guia de Apoio é de utilização facultativa e voluntária, sendo uma orientação, dando cumprimento e execução ao disposto na Lei n.º 60/2018, de 21.08

CITE

COMISSÃO PARA A IGUALDADE
NO TRABALHO E NO EMPREGO

Guia para Avaliação de Postos de Trabalho, com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres

Ficha técnica

Título:

Guia para Avaliação de Postos de Trabalho, com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres

Entidade promotora do Guia:

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, CITE

Entidade que produziu o Guia:

Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social, CoLABOR

Autores

Frederico Cantante

Pedro Estêvão

Tânia Almeida

Filipe Lamelas

CITE - COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO

Rua Américo Durão, n.º 12ª – 1.º e 2.º piso · Olaias · 1900-064 LISBOA

Tel. 215 954 000 | Linha Verde 800 204 684 | E-mail: geral@cite.pt | cite.gov.pt



COMISSÃO PARA A IGUALDADE
NO TRABALHO E NO EMPREGO

As opiniões contidas neste documento são da exclusiva responsabilidade da entidade que produziu o Guia

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Âmbito do Guia	5
2.1 Objetivos	5
2.2 Distinção do âmbito e dos objetivos do Guia face a outros sistemas e procedimentos .	7
3. Responsáveis pelo processo de avaliação	8
4. Métodos, técnicas e procedimentos	10
4.1 A identificação dos postos de trabalho	10
4.2 Definição dos critérios de predominância.....	11
4.3 Fatores e subfatores de avaliação	12
4.3.1 Competências: subfatores	13
4.3.2 Esforços: subfatores	15
4.3.3 Responsabilidades: subfatores	19
4.3.4 Condições de trabalho: subfatores	21
4.4 Níveis dos subfatores de avaliação	24
5. Recolha de informação	25
5.1 A construção do questionário	25
5.2 O pré-teste.....	26
5.3 A aplicação do questionário	26
5.4 A análise dos resultados	27
6. Determinação do valor dos postos de trabalho	28
6.1 Definição da grelha de ponderação	28
6.2. Repartição de pontos por nível.....	30
6.3. Atribuição de pontos aos postos de trabalho e agrupamento em intervalo de pontos	32
7. Estimativa das diferenças remuneratórias entre postos de trabalho de valor igual	34
8. Plano de ação para a igualdade remuneratória	34
9. Notas conclusivas	35
10. Bibliografia.....	37

1. Introdução

As desigualdades remuneratórias entre mulheres e homens são um dos traços mais marcantes dos mercados de trabalho na generalidade dos países, mesmo num contexto de aumento acentuado das qualificações e da experiência laboral das mulheres. As causas que estão na base deste fenómeno são plurais. Desde logo, a forte feminização de profissões que do ponto de vista simbólico estão relacionadas com a distribuição dos papéis de género no contexto familiar (Casaca & Perista, 2017). Este tipo de segregação horizontal¹ das profissões manifesta-se na preponderância de mulheres em atividades profissionais ligadas aos cuidados, tendência que é em muitos casos acompanhada pela subvalorização salarial das atividades mais feminizadas. As desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho verificam-se, também, ao nível do acesso aos cargos superiores na hierarquia das empresas e de outras instituições – a segregação vertical.²

Os tetos de vidro (*glass ceilings*), barreiras invisíveis que continuam a limitar de forma bastante evidente o acesso das mulheres aos cargos de gestão e direção, são construídos a partir de preconceitos acerca das suas capacidades de liderança, mas também da assunção de que as responsabilidades familiares existentes ou futuras condicionam/condicionarão o desempenho efetivo de funções executivas (Ciminelli & Stadler, 2021). A conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, em particular a vida familiar, é uma dimensão que penaliza as mulheres, não apenas do ponto de vista das oportunidades e dos trajetos no mercado de trabalho, mas também ao nível da sobrecarga que resulta da “dupla jornada de trabalho”, na qual a componente não remunerada é desproporcionalmente garantida pelas mulheres. Em Portugal, apesar dos avanços verificados nas últimas décadas, continuam a existir desigualdades de género muito marcadas na distribuição do tempo alocado às tarefas domésticas (Perista *et al.*, 2016; Sagnier & Morell, 2019).

Estas desigualdades podem traduzir-se na violação dos princípios “para trabalho igual, retribuição igual” (artigo 59.º, n.º 1, alínea a) da Constituição da República Portuguesa (CRP) ou “para trabalho igual ou de valor igual, retribuição igual” (artigo 31.º do Código do Trabalho – CT). Aquele primeiro princípio (trabalho igual, retribuição igual) impõe a igualdade remuneratória sempre que as funções desempenhadas ao serviço da mesma entidade empregadora sejam idênticas ou objetivamente semelhantes quanto à sua natureza, quantidade e qualidade. Por seu lado, o princípio do “trabalho de valor igual, retribuição igual” estatui a igualdade remuneratória nas situações em que as funções desempenhadas ao serviço da mesma entidade empregadora sejam equivalentes ou equiparáveis do ponto de vista do seu conteúdo funcional.

De acordo com o Barómetro das diferenças remuneratórias entre mulheres e homens (*gender pay gap* – GPG), em 2020, as mulheres auferiam uma remuneração base 13,3% inferior à dos homens, valor que aumenta para 16,1% quando se tem em consideração outras componentes remuneratórias (os

¹ A segregação horizontal define-se como a concentração (sub-representação ou sobre-representação) de homens e mulheres em determinadas profissões e/ou setores de atividade económica.

² A segregação vertical define-se como o acesso desigual das mulheres a posições superiores na hierarquia das organizações, posições essas que tipicamente estão associadas a níveis remuneratórios e de prestígio mais elevados.

prémios e subsídios regulares, bem como a remuneração por trabalho suplementar). Quando se ajusta a desigualdade remuneratória entre mulheres e homens a um conjunto de variáveis que influenciam, em sentido positivo ou negativo, essa medida (profissão, habilitações escolares, qualificações e antiguidade na empresa), o GPG diminui: 9,6% quando se tem em consideração a remuneração base e 12,1% quando se analisam as desigualdades de ganho.

A Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto, veio aprovar medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor. Entre as dimensões estratégicas desta lei, passou a ser exigido às entidades empregadoras que tenham uma política remuneratória transparente, assente na avaliação das componentes das funções e com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres (artigo 4.º). Quer isto dizer que as entidades empregadoras passam a ter de demonstrar, seja junto de trabalhadores/as, Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e dos tribunais, que as remunerações que praticam são fixadas de acordo com critérios objetivos, comuns a homens e mulheres. É também consagrada a presunção de discriminação remuneratória nos casos em que o/a trabalhador/a alegue estar a ser discriminado/a e a entidade empregadora não apresente uma política remuneratória transparente, que permita demonstrar que as diferenças alegadas se baseiam em critérios objetivos, assente na avaliação das componentes das funções.

A análise e avaliação das diferenças remuneratórias entre mulheres e homens que desempenham *trabalhos iguais ou similares* é um exercício relativamente simples, no sentido em que se compara a remuneração de trabalhadores e trabalhadoras que desempenham funções similares: por exemplo, um enfermeiro e uma enfermeira – embora este tipo de análise deva ter em consideração outras variáveis, tais como as habilitações escolares, a antiguidade na empresa e/ou a idade (*proxy* da experiência profissional), permitindo assim ajustar o nível de diferença ao perfil dos/as trabalhadores/as. Já a verificação da aplicação do princípio da igualdade remuneratória em situações de *trabalho de valor igual* é um exercício mais complexo, no sentido em que implica comparar o valor de funções que têm naturezas diferentes: por exemplo, uma trabalhadora de caixa num supermercado e um fiel de armazém. O facto de os trabalhadores ocuparem postos de trabalho que têm conteúdos funcionais diferentes não significa que as tarefas e funções desempenhadas não possam ter um valor semelhante.

Neste sentido, enquanto a violação do princípio do “trabalho igual, retribuição igual” é uma forma de discriminação direta, o desrespeito pelo princípio do “trabalho de valor igual, retribuição igual” assume-se como uma forma de discriminação indireta (Hofman *et al.*, 2020). Ambos os princípios estão previstos na Convenção n.º 100 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) – uma das oito convenções fundamentais da instituição –, no artigo 157.º do Tratado de Funcionamento da União Europeia e nos artigos 23.º e 31.º do Código do Trabalho português.³

³ A CRP, no seu art. 59/1, alínea a), prevê apenas o direito ao “trabalho igual, retribuição igual”, tendo em conta a sua “quantidade, natureza e qualidade”.

2. Âmbito do Guia

2.1 Objetivos

A avaliação do conteúdo funcional dos postos de trabalho tem um papel fundamental na promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens, devido ao facto de os postos de trabalho tipicamente desempenhados por mulheres tenderem a ser menos valorizados e pior remunerados do que aqueles que são maioritariamente desempenhados por homens. Tal deve-se, desde logo, a preconceitos e estereótipos relativamente ao valor e conteúdo do trabalho com maior predominância feminina, à desadequação dos métodos tradicionais de avaliação dos postos de trabalho, mas também ao menor poder negocial das mulheres que, ainda que se verifique um significativo aumento continuam menos representadas em cargos de decisão. Ao avaliar o conteúdo funcional de postos de trabalho diferentes, tendo como base critérios comuns e comparáveis, é possível identificar e corrigir eventuais desigualdades na remuneração do trabalho baseadas em preconceitos de género. Em vários países da OCDE existe a obrigação de as empresas terem sistemas de avaliação dos postos de trabalho neutros do ponto de vista de género (Khattar, 2021). E, em alguns deles, por exemplo, nos Estados Unidos e em algumas regiões do Canadá, existe a obrigação das entidades empregadoras terem sistemas de avaliação do valor do trabalho como forma de garantir a igualdade remuneratória entre mulheres e homens.

De acordo com Chicha (2011), este tipo de sistemas tem impactos individuais e coletivos positivos, nomeadamente:

- a desconstrução de estereótipos de género associados a funções e papéis;
- a dignificação do trabalho das mulheres e reconhecimento por parte de colegas e superiores hierárquicos da importância das funções por elas exercidas no contexto das organizações;
- a melhoria do nível remuneratório das mulheres;
- a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos (redução do tempo dedicado ao recrutamento, maior produtividade e qualidade do trabalho, maior eficácia na integração dos trabalhadores e das trabalhadoras nas empresas, harmonização da política remuneratória em função do valor dos postos de trabalho);
- a melhoria das relações de trabalho (maior satisfação e reforço da relação com a organização, menor frequência de queixas e conflitos e maior rapidez na sua resolução);
- efeitos reputacionais positivos para as organizações.

Este Guia foi concebido como ferramenta de apoio às entidades empregadoras, e também aos/às trabalhadores/as, bem como a outras partes interessadas, constituindo uma orientação, de carácter facultativo e voluntário, “definindo os termos gerais da avaliação das componentes das funções com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres, tal como se encontra previsto no n.º 2 do artigo 8.º da Lei 60/2018, de 21 de agosto, que aprova medidas de promoção da igualdade

remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor, tendo sido aprovado na reunião Tripartida de 2 de agosto de 2022, por maioria dos membros da CITE, com os votos contra da CAP, CIP e CTP.

A metodologia aqui sugerida é destinada a avaliar os postos de trabalho garantindo o respeito pelo princípio de uma retribuição/remuneração igual por um trabalho de valor igual e a assegurar que as entidades empregadoras tenham os instrumentos técnicos necessários para implementarem uma política remuneratória transparente.

Assim, a avaliação dos postos de trabalho, quando não ocorra por iniciativa da entidade empregadora, pode ocorrer das seguintes situações:

- em caso de alegação de discriminação remuneratória, nos termos do n.º 5 do artigo 25.º do Código do Trabalho e no n.º 2 do artigo 4.º da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto, cabe à entidade empregadora demonstrar que possui uma política remuneratória assente nesta avaliação;
- em caso de notificação da ACT, com base no balanço das diferenças remuneratórias entre mulheres e homens por empresa, profissão e níveis de qualificação, para, no prazo de 120 dias, apresentar um plano de avaliação das diferenças remuneratórias” (artigo 5.º, n.º 1 da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto). Esse plano, cuja implementação tem um prazo de 12 meses, “assenta na avaliação das componentes das funções, com base em critérios objetivos, de forma a excluir qualquer possibilidade de discriminação em razão do sexo” (artigo 5.º, n.º 2 da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto);
- em caso de notificação da CITE, na sequência de pedido de emissão de parecer sobre a existência de discriminação remuneratória, para a entidade empregadora se pronunciar e disponibilizar a informação sobre a política remuneratória assente na avaliação das componentes das funções, com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres (artigo 6.º, n.º 3, da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto).

Este Guia tem como referência o conjunto de metodologias, técnicas e instrumentos apresentados na publicação *A promoção da igualdade, Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011). Procurou-se, no essencial, sintetizar e simplificar este documento, tendo como referência a realidade portuguesa e o enquadramento jurídico das políticas de combate às discriminações remuneratórias entre mulheres e homens em Portugal, procurando ainda poder vir a servir como documento de auxílio no âmbito da Norma Portuguesa Sistema de Gestão para a Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens (NP SGIRHM), que está a ser elaborada no âmbito de um projeto promovido pela CITE, em parceria com o Instituto Português da Qualidade (IPQ); o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP/MTSSS); o Equality and Anti-discrimination Ombud (LDO), da Noruega e o Directorate of Equality (Jafnettisstofa), da Islândia, financiado pelo Programa Conciliação e Igualdade de Género, do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu – EEA Grants. Tendo como referência o documento acima citado, este Guia define que o processo de avaliação é

feito ao nível do “posto de trabalho”. Entendendo-se por posto de trabalho as “tarefas e funções a realizar por uma pessoa, trabalhador/a por conta de outrem ou por conta própria” (INE, 2010).⁴

2.2 Distinção do âmbito e dos objetivos do Guia face a outros sistemas e procedimentos

No ponto anterior descreveu-se o âmbito e os objetivos deste Guia. Importa agora clarificar que objetivos é que este Guia não procura alcançar, bem como as suas diferenças face a outros instrumentos/sistemas de avaliação utilizados pelas organizações. Este Guia não pretende:

- . avaliar individualmente os/as trabalhadores/as e o seu desempenho;
- . garantir equidade ou justiça remuneratória interna entre todas as categorias profissionais (*job classes*) existentes numa dada entidade empregadora;
- . estabelecer comparações entre duas e mais categorias profissionais predominantemente femininas (por exemplo, secretária ou rececionista) ou entre duas e mais categorias profissionais predominantemente masculinas (fiel de armazém e segurança);
- . estabelecer comparações entre as remunerações de trabalhadores/as que trabalham em entidades empregadoras diferentes;
- . comparar as diferenças remuneratórias de mulheres e homens que desempenham trabalho igual (discriminação direta).⁵

O sistema de avaliação aqui proposto, bem como o seu âmbito, é complementar com outros sistemas de avaliação de desempenho baseados na senioridade, na produtividade, na qualidade ou na quantidade do trabalho, no sentido em que também este sistema pretende avaliar o valor do trabalho executado pelos/as trabalhadores/as e os seus resultados podem ter influência na determinação da remuneração – neste caso, na remuneração das trabalhadoras. Mas, tal como se referiu, a avaliação do conteúdo funcional dos postos de trabalho sem enviesamento de género não pretende avaliar o desempenho dos/as trabalhadores/as, nem é comparável com esse tipo de sistemas de avaliação. Enquanto os sistemas de avaliação de desempenho visam medir a produtividade e/ou a qualidade do trabalho desenvolvido individualmente pelos/as trabalhadores/as, a avaliação de postos de trabalho sem enviesamento de género pretende medir o valor do conteúdo funcional de um dado posto de trabalho – independentemente do/a trabalhador/a que o realiza. Não se pretende avaliar individualmente o conteúdo funcional do trabalho executado por cada trabalhador/a, mas sim avaliar de forma objetiva e neutra, do ponto de vista de género, o valor do trabalho desempenhado pelos/as trabalhadores/as, tendo como base a função de cada um/a.

⁴ O conceito de profissão é definido por na CPP 2010 como “conjunto de postos de trabalho cujas principais tarefas e funções detêm um elevado grau de afinidade e pressupõe conhecimentos semelhantes”.

⁵ Ver Introdução.

3. Responsáveis pelo processo de avaliação

O processo de avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género deve ser realizado, sempre que possível, por um grupo de trabalho (GT) criado para o efeito no interior da entidade empregadora – e não por uma única pessoa. Isto por duas razões:

- porque o processo de avaliação do conteúdo funcional do trabalho exercido por cada categoria profissional beneficia da existência de mais do que um olhar, mesmo em entidades empregadoras de menor dimensão;
- porque o esforço de recolha e análise da informação que é necessário para desenvolver uma avaliação eficaz é considerável e deve ser distribuído por várias pessoas.

Este GT terá como atribuições:

- o planeamento e o controlo operacional do processo de avaliação de postos de trabalho;
- o desenvolvimento e aplicação do método de avaliação de postos de trabalho;
- a recolha e análise de informação sobre os postos de trabalho em avaliação
- a definição de um plano de ação
- a definição da estratégia e plano de comunicação interna no âmbito das atividades de avaliação para a promoção da igualdade remuneratória;
- as revisões periódicas previstas e as decorrentes de alterações à estrutura organizacional.

O GT deverá ser composto por representantes da entidade empregadora e representantes de trabalhadores/as. É muito importante que exista neste GT uma representação equilibrada dos trabalhadores e das trabalhadoras. As vantagens desta representação são várias:

- permite assegurar que seja mobilizado todo o conhecimento disponível sobre as características e exigências funcionais do trabalho executado pelas várias categorias profissionais existentes nas entidades empregadoras;
- confere legitimidade ao processo e aos seus resultados junto dos trabalhadores e trabalhadoras, favorecendo assim a sua adesão ao processo e às medidas de promoção da igualdade que resultem da avaliação;
- reduz custos associados à externalização de diferentes fases do processo, como a recolha de informação, a análise ou a produção do relatório final;
- cria uma cultura de confiança e trabalho conjunto entre trabalhadores/as e representantes da administração.



A participação efetiva e em total liberdade dos trabalhadores e das trabalhadoras no grupo de trabalho é crucial para a eficácia do processo de avaliação. Tal implica que esteja garantido que:

- não haja penalização ou discriminação das trabalhadoras ou dos trabalhadores, por via da sua participação no grupo de trabalho;
- que o tempo de trabalho dedicado aos trabalhos por parte do GT seja contabilizado como tempo de trabalho;
- as reuniões do grupo de trabalho não ocorram fora do horário normal de trabalho, de forma a reduzir ao mínimo o impacto na vida pessoal e familiar de quem o integra.

Face à natureza da tarefa do GT, a entidade empregadora deverá assegurar que os seus membros recebem formação de base inicial – de preferência, em conjunto - nas seguintes áreas:

- estereótipos de género;
- discriminação remuneratória;
- avaliação de postos de trabalho sem enviesamento de género;
- procedimentos de recolha de dados e avaliação de resultados;
- sistemas de remuneração e seus componentes.

A CITE promoverá, no âmbito dos “Laboratórios de Igualdade”, quando necessário, e a solicitação das entidades empregadoras, a realização de ações de formação sobre a Lei n. 60/2018, de 21.08, bem como para a aplicação do presente Guia.

4. Métodos, técnicas e procedimentos

Uma vez constituído e preparado o grupo de trabalho, tem início o processo de avaliação dos postos de trabalho. Para este efeito, sugerimos a aplicação do método analítico por pontos, apresentado por Chicha (2011), recomendado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) no seu Guia Prático para avaliação de Postos de Trabalho sem enviesamento de género, em 2011. Os princípios e as fases de método, bem como exemplos da sua aplicação compõem as secções e capítulos seguintes deste Guia.

4.1 A identificação dos postos de trabalho

A primeira tarefa que o grupo de trabalho deverá realizar é a identificação de todos os postos de trabalho existentes na entidade empregadora. Para tal, o grupo de trabalho deve fazer uso de todas as fontes que tiver à sua disposição. Entre estas fontes, estão:

- o departamento de recursos humanos da entidade empregadora;
- as organizações representativas das trabalhadoras e dos trabalhadores (comissões de trabalhadores e sindicatos).
- a ferramenta de pesquisa de convenções coletivas de trabalho disponível no site da DGERT (<https://www.dgert.gov.pt/ferramenta-para-pesquisa-de-convencoes-coletivas>), devendo ser aferido se a categoria profissional nelas referidas, corresponde à categoria que consta do recibo de vencimento do/a trabalhador/a

Este levantamento deverá dar origem a uma lista em que, para cada posto de trabalho, deverá constar a seguinte informação:

- a sua designação;
- um breve descritivo do tipo de funções que lhe estão associadas;
- o sexo da pessoa que ocupa o posto de trabalho;
- a remuneração base e a remuneração ganho.

Esta identificação servirá de base para todo o trabalho de avaliação que o grupo de trabalho irá realizar, pelo que deve ser exaustivo e completo. Como tal, deverá contemplar todos os/as trabalhadores/as por conta de outrem da entidade empregadora, independentemente da sua situação contratual. Ou seja, o facto de um posto de trabalho ser atualmente ocupado por um/a determinado/a trabalhador/a no período experimental ou por um/a trabalhador/a com contrato a termo certo ou incerto não é motivo para que esse posto – e a respetiva categoria profissional do trabalhador que o ocupa – sejam excluídos da avaliação. O mesmo deve ser feito em relação ao regime de duração do trabalho, isto é, quer trabalhadores/as a tempo inteiro, quer trabalhadores/as a tempo parcial devem ser considerados no processo de avaliação.

Uma vez realizada esta identificação, o grupo de trabalho terá uma lista elencando as designações de todos os postos de trabalho existentes na entidade empregadora.

A primeira etapa da análise preliminar é uma aferição da coerência da lista de postos de trabalho. O objetivo desta etapa é garantir que as designações usadas para classificar o conteúdo funcional dos postos de trabalho são consistentes entre si.

Para tal, é necessário comparar os postos de trabalho com a informação relativa às funções que lhes estão associadas. O objetivo é identificar discrepâncias entre as designações utilizadas e o conteúdo real dos postos de trabalho, fruto de mudanças na organização do trabalho ou da evolução tecnológica, entre outros motivos. Assim, é necessário olhar com atenção para a lista de postos de trabalho para verificar se existem:

- postos de trabalho com designações diferentes, mas atribuições semelhantes, situação em que será necessário agrupá-las sob uma mesma designação durante o processo de avaliação;
- postos de trabalho com designações semelhantes, mas atribuições diferentes, situação em que será necessário separá-las durante o processo de avaliação.

No processo de classificação dos postos de trabalho, importa ter em consideração o conteúdo das tarefas desempenhadas, das responsabilidades exercidas e das qualificações exigidas. A partir desta análise é possível fazer a identificação do conteúdo funcional dos postos de trabalho.

4.2 Definição dos critérios de predominância

O passo seguinte do processo consiste na identificação dos postos de trabalho predominantemente feminizados ou masculinizados. Tendo consensualizado entre si as designações dos postos de trabalho na etapa anterior, as pessoas responsáveis pelo processo de avaliação irão agora analisar a composição desses postos de trabalho em função do sexo das pessoas que delas fazem parte. Esta etapa é de grande importância, pois o principal objetivo do processo de avaliação é a comparação entre os postos de trabalho predominantemente feminizados e os postos de trabalho predominantemente masculinizados. Só assim será possível identificar onde se situam os pontos críticos no interior da entidade empregadora no que respeita à igualdade de género, particularmente no que diz respeito a formas de discriminação indireta, as quais, como se referiu na Introdução, são censuradas pelo princípio do “trabalho de valor igual, remuneração igual”.

A determinação da eventual predominância de mulheres ou homens faz-se através da aplicação de dois critérios:

- o histórico recente do posto de trabalho nas entidades empregadoras. Caso não exista predominância de um sexo no presente, recomenda-se que se avalie essa distribuição nos últimos cinco ou seis anos;
- os estereótipos ligados à profissão. Estes podem ser detetados:

- pela própria designação masculina ou feminina do posto de trabalho. Por exemplo, o facto de um posto de trabalho se designar “secretária” ou “empregada de mesa” é um sinal de predominância de mulheres. Um recurso útil a este nível é a Classificação Portuguesa das Profissões 2010 ([Portal do INE](#)).
- recorrendo a informação externa, como estatísticas ou estudos científicos.

Uma vez na posse desta informação, é altura de o grupo de trabalho construir a grelha que vai servir de base para a recolha e análise da informação sobre os postos de trabalho identificados e agrupados nas fases anteriores do processo. Para esse efeito, será necessário analisar cada posto de trabalho em função de um conjunto de fatores e subfatores e, nessa base, atribuir-lhes uma determinada pontuação que permitirá, no final, atribuir um valor a cada um.

4.3 Fatores e subfatores de avaliação

Existe um amplo consenso entre especialistas em relação aos quatro fatores (ou “componentes das funções”, na denominação utilizada na Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto) que devem ser considerados na avaliação do conteúdo funcional dos postos de trabalho. São eles:

- as competências;
- os esforços;
- as responsabilidades;
- as condições de trabalho.

Estes fatores são considerados suficientes e necessários, independentemente do setor de atividade económica ou do perfil institucional da entidade empregadora em causa. Por um lado, não faz sentido alargar o seu número, pois tal pode resultar numa complexificação desnecessária da avaliação. Por outro lado, é altamente desaconselhado retirar algum destes fatores, pois tal pode levar a um empobrecimento ou truncagem da avaliação.

A utilização destes fatores deve ser universal dentro da mesma entidade empregadora, isto é, cada posto de trabalho deve ser avaliado a partir dos quatro fatores referidos. Por exemplo, não é correto avaliar um/a empregado/a de balcão em função das responsabilidades, do esforço e das condições de trabalho e o/a cozinheiro/a tendo como referência as competências, as responsabilidades e o esforço. As competências e as condições de trabalho são fatores relevantes na avaliação das funções do trabalho do/a empregado/a de balcão e do/a cozinheiro/a, respetivamente.

Cada fator de avaliação deverá ser decomposto em *subfatores* para que se possa analisar objetivamente o conteúdo funcional de cada posto de trabalho. Cabe ao grupo de trabalho a determinação do número e designação dos subfatores, tendo em consideração a diversidade de postos a avaliar. Embora os subfatores provenham do respetivo fator de avaliação, a sua utilização pode variar consoante o setor de atividade económica da empresa, devido às especificidades funcionais que essa

dimensão implica. O grupo de trabalho tem assim uma ampla margem na decisão acerca dos subfatores a incluir no processo de avaliação. Essa decisão não é, no entanto, arbitrária, já que deve ter como referência: (1) o levantamento dos postos de trabalho existentes na entidade empregadora; (2) as funções e tarefas tipicamente associadas a cada um deles; e (3) a preocupação em identificar e evitar enviesamentos de género.

Na escolha e denominação dos subfatores é importante:

- evitar o englobamento num mesmo subfator de elementos funcionais heterogéneos, já que a falta de rigor na especificação das funções condiciona fortemente a fiabilidade dos resultados;
- evitar a duplicação de subfatores que tenham elementos funcionais semelhantes, visto que tal implicaria a sobreavaliação ou a subavaliação do conteúdo funcional do trabalho executado por determinadas categorias profissionais;
- garantir que os subfatores escolhidos refletem o conteúdo funcional dos postos de trabalho com maior predominância feminina, para assim se evitar que os critérios de avaliação sejam eles próprios discriminatórios;
- acautelar a inclusão de aspetos tradicionalmente invisíveis ou desvalorizados por estarem associadas a profissões de predominância feminina.

Os subfatores são classificados como femininos, masculinos ou neutros consoante se assumirem como elementos centrais do conteúdo funcional de postos de trabalho predominantemente feminizados, masculinizados ou neutros.

As secções seguintes apresentam alguns exemplos de seleção e denominação de subfatores. Estes exemplos devem, naturalmente, ser adaptados à realidade do setor de atividade e/ou da entidade empregadora.

4.3.1 Competências: subfatores

As competências referem-se a capacidades, aptidões e conhecimentos necessários para o desempenho das tarefas de um dado posto de trabalho. Essas competências podem ter sido adquiridas por diversas vias, nomeadamente através de formação escolar, académica e profissional formalmente comprovada, experiência acumulada no mercado de trabalho, formação informal, ou atividade voluntária. Importa a este nível sublinhar que o que é relevante não é a forma como as competências foram obtidas, mas sim a sua correspondência com as exigências do posto de trabalho.

Na avaliação das competências importa ter em consideração que existem vários preconceitos e estereótipos relativos às capacidades, aptidões e conhecimentos associados a postos de trabalho de predominância feminina, por exemplo:

- partir-se do princípio de que as competências interpessoais exigentes em profissões como auxiliar de ação educativa ou enfermeiro/a, são características pessoais inatas e não competências profissionais;

- assumir que certas profissões desempenhadas predominantemente por mulheres são desvalorizadas. A profissão de secretário/a é um bom exemplo, no sentido que se tendem a desvalorizar um conjunto de competências, tais como o domínio da língua materna, conhecimentos avançados de outras línguas (em particular o inglês), o domínio de instrumentos informáticos, as capacidades de gestão de informação, ou as competências de comunicação.

A figura 1 ilustra, de forma não exaustiva, os subfatores que poderão ser incluídos no fator de avaliação “competências”.

Figura 1. Fator competências: exemplos de subfatores



Por sua vez, a tabela 1 demonstra exemplos de subfatores associados a postos de trabalho de predominância feminina (fator “competências”) e ilustrações do conteúdo funcional desses subfatores a partir de exemplos retirados de postos de trabalho de predominância feminina. Os exemplos apresentados estão formulados de forma a enfatizar aspetos e conteúdos funcionais de tarefas, desvalorizados quando associados a profissões de predominância feminina.

Tabela 1. Fator competências: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Competências interpessoais (feminino)	Assistente social, enfermeiro/a, técnico/a de recursos humanos	Aconselhamento, realização de entrevistas
	Vendedor/a	Avaliação das necessidades dos clientes, persuasão
	Professor/a	Motivação, exercício da pedagogia

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Tabela 1. Fator competências: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género (continuação)

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Competências de comunicação (feminino)	Empregado/a de telemarketing, empregados/as de receção/atendimento a clientes, responsável por relações-públicas, vendedor/a	Conhecimento de uma língua estrangeira
	Secretário/a	Correção de textos, redação de atas
Aptidões físicas (masculino)	Secretário/a	Destreza manual fina: utilização de um teclado
	Enfermeiro/a	Administração de injeções
	Costureiro/a	Execução de bainhas, montagem complexa de peças de vestuário
	Montador/a	Montagem de pequenos componentes elétricos coloridos de acordo com uma determinada sequência

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

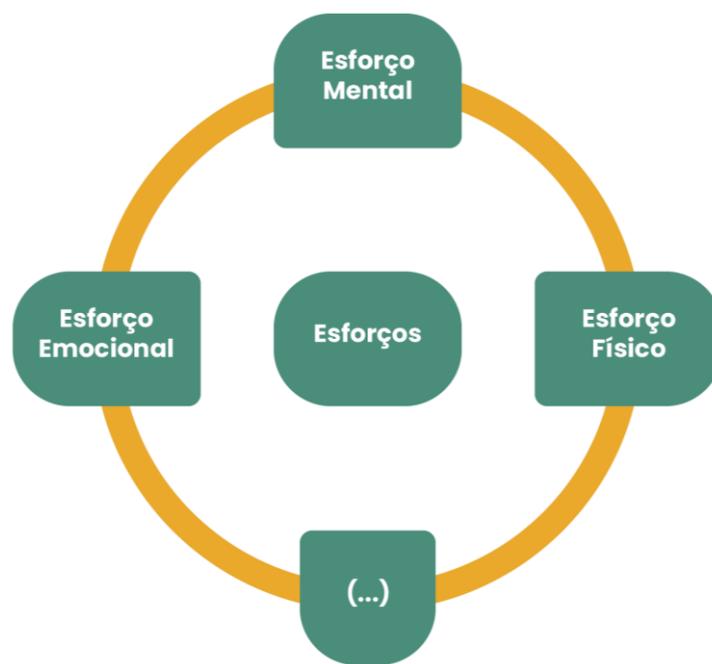
4.3.2 Esforços: subfatores

Os esforços compreendem as dificuldades, o cansaço, a pressão e a tensão que resultam do desempenho das tarefas profissionais. Embora tipicamente se reduza o esforço à sua dimensão física, existem outros aspetos que importa ter em consideração para se avaliar este fator sem enviesamentos de género, nomeadamente o esforço mental e emocional. No entanto, mesmo o esforço físico exigido em profissões predominantemente exercidas por mulheres tende a ser desvalorizado ou ignorado, por exemplo:

- o esforço físico de levantar crianças e de as ter ao colo efetuado pelas educadoras de infância;
- o esforço físico de manipular e transportar doentes exigido às auxiliares de ação médica ou às enfermeiras;
- o esforço físico exigido às costureiras de mobilizar um pedal de forma repetitiva e rápida e de permanecer debruçada sobre a mesa de trabalho durante longos períodos.

O facto de a avaliação do esforço se centrar sobretudo na sua vertente física, implica que outras dimensões tipicamente mais associadas às profissões de predominância feminina sejam também desvalorizadas ou ignoradas, nomeadamente os esforços mentais e emocionais.

Figura 2. Fator esforços: exemplos de subfatores



A tabela 2 demonstra exemplos de subfatores associados a postos de trabalho de predominância feminina (fator "esforços") e ilustrações do conteúdo funcional desses subfatores a partir de exemplos retirados de postos de trabalho de predominância feminina. Os exemplos apresentados estão formulados de forma a enfatizar aspetos e conteúdos funcionais de tarefas, desvalorizados quando associados a profissões de predominância feminina.

Tabela 2. Fator esforços: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Esforços emocionais (feminino)	Assistente social	Contactos com crianças maltratadas
	Educador/a especializado/a	Apoio a crianças com deficiência

Tabela 2. Fator esforços: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género (continuação)

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Esforços emocionais (feminino)	Educador/a especializado/a	Apoio a crianças com deficiência
	Enfermeiro/a	Interação e estabelecimento de laços com doentes em fase terminal
	Apoio a clientes	Negociação com clientes insatisfeitos/as ou agressivos/as
Esforço mental (neutro)	Secretário/a, empregada/o de caixa	Introdução de dados, verificação de textos ou números
	Secretário/a	Tomada de notas em reuniões
	Enfermeiro/a, professor/a	Polivalência de funções
	Tradutor/a, intérprete	Concentração mental intensa durante longos períodos

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Tabela 2. Fator esforços: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género (continuação)

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Esforços físicos (masculino)	Secretário/a	Movimentos repetitivos e rápidos num teclado Erguer e movimentar conjuntos de dossiers ou caixas de documentos Debruçar-se para arquivar ou procurar documentos em arquivo
	Educador/a num infantário, enfermeiro/a	Deslocação de crianças pequenas ou de pacientes
	Empregado/a de restaurante	Movimentações contínuas transportando pesos
	Costureiro/a	Acionar um pedal de forma repetitiva e rápida durante longos períodos Erguer e deslocar as pilhas de peças de vestuário cosidas Permanecer debruçada sobre a banca de trabalho durante longos períodos
	Enfermeiro/a	Empurrar doentes em cadeiras de rodas

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

4.3.3 Responsabilidades: subfatores

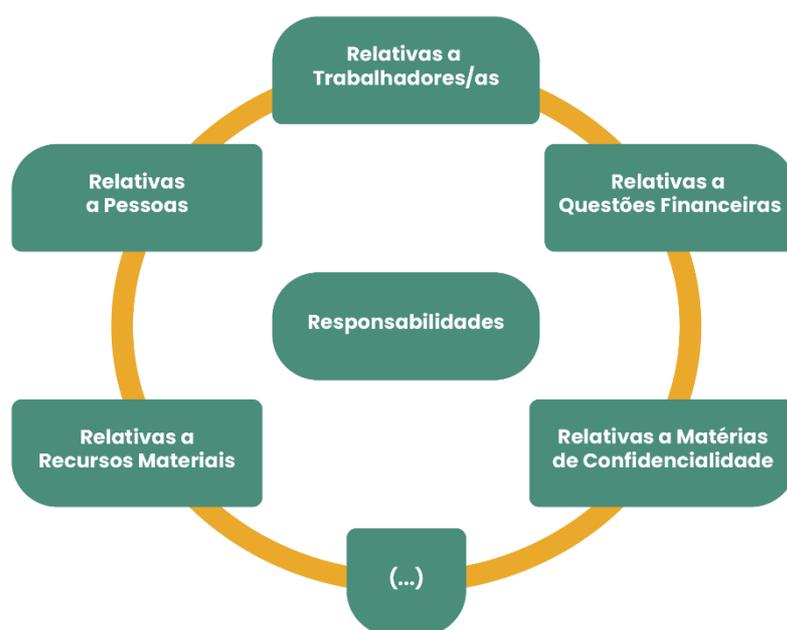
As responsabilidades assumidas no contexto das empresas e organizações são tipicamente analisadas apenas em função da posição hierárquica do posto de trabalho e da simples mensuração do número de pessoas supervisionadas, coordenadas e dirigidas. Contudo, estas abarcam um leque muito mais amplo de elementos que podem referir-se a responsabilidades designadamente sobre pessoas, sobre bens e equipamentos, bem como sobre documentos e/ou dinheiro.

Apesar de alguma evolução verificada nas últimas décadas, as mulheres, devido ao efeito “teto de vidro”,⁶ estão ainda bastante sub-representadas nas categorias profissionais que implicam supervisão, coordenação e, sobretudo, direção de pessoas. Em virtude disto, e de uma análise redutora deste fator, tem-se entendido que postos de trabalho predominantemente femininos têm poucas responsabilidades.

Importa, por isso, no quadro de uma avaliação sem enviesamento de género do conteúdo funcional dos postos de trabalho, ter em consideração outros subfatores que não estejam limitados à hierarquia funcional. Analisando o conteúdo funcional de postos de trabalho de predominância feminina, conclui-se que em vários casos as funções e tarefas que lhe estão associadas são exigentes do ponto de vista das responsabilidades – responsabilidades essas que são críticas para o sucesso de empresas e organizações. Por exemplo:

- a gestão de informação confidencial por parte das trabalhadoras que gerem e processam salários;
- o desenvolvimento intelectual e a segurança dos/as alunos/as das educadoras de infância ou professoras primárias.

Figura 3. Fator responsabilidades: exemplos de subfatores



⁶ Ver definição do conceito de “teto do vidro” no ponto Introdução.

A tabela 3 demonstra exemplos de subfatores associados a postos de trabalho de predominância feminina (fator “responsabilidades”) e ilustrações do conteúdo funcional desses subfatores a partir de exemplos retirados de postos de trabalho de predominância feminina. Os exemplos apresentados estão formulados de forma a enfatizar aspetos e conteúdos funcionais de tarefas, desvalorizados quando associados a profissões de predominância feminina.

Tabela 3. Fator responsabilidades: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Responsabilidades relativamente a pessoas (feminino)	Educador/a num infantário, professor/a	Aconselhamento e informações a estudantes Segurança das crianças (garantir que as crianças, nomeadamente no ensino pré-escolar, não se magoam durante as atividades lúdicas)
Responsabilidades relativamente a recursos humanos (feminino)	Pessoal do serviço de recursos humanos	Integração de novos/as trabalhadores/as Definição de políticas em matéria de recursos humanos
	Secretário/a	Planificação de reuniões
Responsabilidades em matéria de confidencialidade (neutro)	Vendedor/a, pessoal do apoio a clientes	Perfil dos/as clientes
	Pessoal afeto ao serviço/departamento de salários	Informações sobre a remuneração
	Pessoal afeto ao serviço de compras	Perfil das entidades fornecedoras

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Tabela 3. Fator responsabilidades: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género (continuação)

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Responsabilidades financeiras (masculino)	Pessoal afeto ao serviço de débitos	Pagamento de faturas e emissão de cheques
	Contabilista	Manutenção de registos financeiros
Responsabilidades relativamente a recursos materiais (masculino)	Secretário/a	Utilização, manutenção e reparação corrente de material de escritório: fotocopiadora, computador, <i>scanner</i> , impressora Planificação e encomenda de produtos diversos

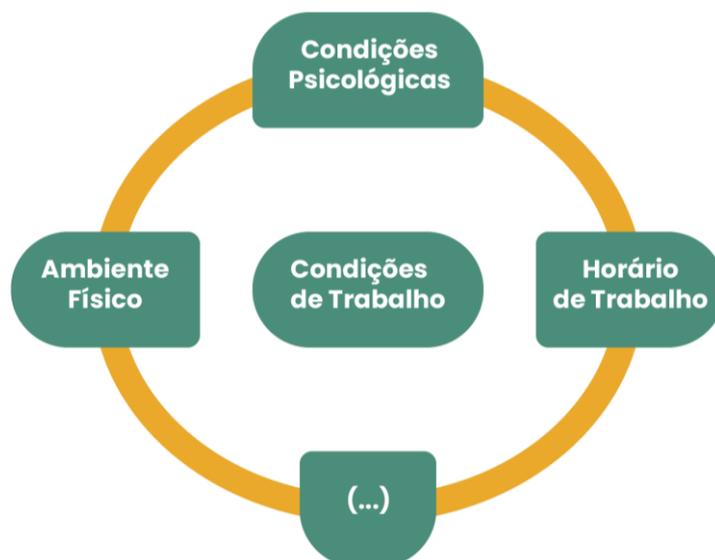
Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

4.3.4 Condições de trabalho: subfatores

O fator condições de trabalho refere-se, entre outros subfatores considerados pertinentes (pelo GT), às condições do ambiente de trabalho, às condições psicológicas do trabalho e ao horário de trabalho. A avaliação destes subfatores é, em muitas situações, influenciada por preconceitos e estereótipos de género que ignoram ou desvalorizam determinadas condições desafiantes e/ou implicam a exposição a riscos específicos que caracterizam vários postos de trabalho com predominância feminina. Por exemplo:

- as trabalhadoras do serviço doméstico estão expostas a produtos químicos nocivos para a saúde;
- as trabalhadoras de supermercado estão expostas a ruído contínuo e às radiações potencialmente nocivas dos *scanners*;
- as enfermeiras, as educadoras e as auxiliares de educação estão expostas a doenças contagiosas.

Figura 4. Fator condições de trabalho: exemplos de subfactores



A tabela 4 demonstra exemplos de subfatores associados a postos de trabalho de predominância feminina (fator “condições de trabalho”) e ilustrações do conteúdo funcional desses subfatores a partir de exemplos retirados de postos de trabalho de predominância feminina. Os exemplos apresentados estão formulados de forma a enfatizar aspetos e conteúdos funcionais de tarefas, desvalorizados quando associados a profissões de predominância feminina.

Tabela 4. Fator condições de trabalho: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Ambiente físico (masculino)	Secretário/a	Exposição contínua a monitores de raios catódicos que podem provocar dores musculares e tensões oculares
	Telefonista/rececionista	Nível de ruído médio e contínuo
	Educador/a num infantário	Nível de ruído por vezes muito elevado devido às crianças, aos brinquedos e a equipamentos diversos

Tabela 4. Fator condições de trabalho: seleção e exemplos de subfatores sem enviesamento de género (*continuação*)

Tipo de subfator	Posto de trabalho de predominância feminina	Exemplos de elementos funcionais do subfator
Ambiente físico (masculino)	Enfermeiro/a, educador/a num infantário	Exposição a doenças contagiosas
	Empregado/a de caixa	Exposição a riscos provocados por novos equipamentos tecnológicos, por exemplo, <i>scanners</i> Exposição contínua ao ruído: caixa, clientes, telefones
	Empregado/a de limpeza em edifícios comerciais	Utilização de produtos de limpeza perigosos para a saúde Exposição a sujidades, poeiras, resíduos
Condições psicológicas (feminino)	Secretário/a	Interrupções frequentes, por pessoas ou ao telefone Respostas a solicitações imediatas e imprevistas
	Telefonista/rececionista	Falta de privacidade na área de trabalho
	Educador/a num infantário	Interação com progenitores/as por vezes hostis ou exigentes
	Empregado/a de caixa	Interação constante com um público variado, por vezes difícil ou insatisfeito
	Funcionário/a afeta à limpeza de edifícios comerciais	Risco acrescido de assédio sexual em razão do trabalho noturno e do isolamento
Horário de trabalho (neutro)	Empregado/a de caixa	Horários variáveis e trabalho aos fins-de-semana e feriados
	Funcionário/a afeta à limpeza de edifícios comerciais	Trabalho em horários não habituais

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

4.4 Níveis dos subfatores de avaliação

Uma vez definidos os subfatores, é necessário proceder à definição dos *níveis* de cada um. Estes níveis avaliarão o conteúdo funcional dos postos de trabalho em relação a cada um dos subfatores. O número de níveis deve ser reduzido, recorrendo-se a uma escala que tenha 4 ou 5 níveis, sendo que o nível mais baixo é o nível 1 e os níveis mais elevados são os níveis 4 ou 5.

Além disso, e para garantir que a avaliação de cada subfator é o mais objetiva possível, é fortemente aconselhável que o conteúdo de cada nível da escala seja explicitado. A tabela 5 fornece exemplos de explicitação de níveis de um subfator de avaliação (Chicha, 2011).

Tabela 5. Exemplo de explicitação dos níveis do subfator aptidões físicas (fator competências)

Nível 1	Não apresenta exigências específicas relativamente a aptidões físicas
Nível 2	O trabalho exige destreza, coordenação ou competências sensoriais com alguma precisão.
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 e competências sensoriais com uma elevada precisão.

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

O exercício de atribuição de níveis aos vários subfatores tidos em consideração no processo de avaliação do conteúdo funcional dos postos de trabalho deve dar particular atenção à possibilidade de reprodução de estereótipos de género, atribuindo aos postos de trabalho de predominância feminina pontuações injustificadamente mais baixas face aos postos de trabalho mais masculinizados. Em Chicha (2011) é dado o exemplo de uma organização que no subfator das competências físicas classificou a utilização de um teclado ou de uma máquina de costura no nível 2 e a utilização de um veículo ou de um empilhador no nível 4, sem que tal diferença seja justificada.

5. Recolha de informação

A recolha da informação necessária para este processo de avaliação deve ser realizada na entidade empregadora no seu conjunto e não apenas em algumas áreas funcionais dentro da mesma. Essa recolha deve ser feita através da aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores e às trabalhadoras da entidade empregadora. O inquérito por questionário apresenta várias vantagens enquanto método de recolha de informação, das quais se destacam:

- a garantia de aplicação relativamente homogénea ao conjunto da entidade empregadora – e, logo, de fiabilidade dos resultados;
- os limites que coloca à interpretação de quem responde e de quem analisa as respostas, o que é muito importante para reduzir o efeito do enviesamento de género;
- a relativa simplicidade da sistematização da informação recolhida e do seu tratamento em suporte informático.

Para que tenha estas características, o processo de construção do questionário deve ser objeto de trabalho cuidado por parte do grupo de trabalho, dando particular atenção à sua estrutura, à forma e ao conteúdo das questões e à linguagem e ao vocabulário utilizado ao longo do questionário. Para que a sua aplicação seja bem-sucedida, é ainda altamente recomendável a realização de um pré-teste e de sessões de esclarecimento junto dos trabalhadores/as sobre o inquérito e os seus objetivos.

Pode também ser considerada a possibilidade de se complementar a informação recolhida através do questionário com entrevistas e a observação das tarefas e funções dos postos de trabalho.

5.1 A construção do questionário

Os questionários devem compreender três partes:

1. apresentação dos objetivos e da estrutura do questionário e instruções de preenchimento;
2. questões de caracterização do posto de trabalho e de descrição sumária de tarefas e responsabilidades;
3. questões relativas às exigências do posto de trabalho, elaboradas com base nos fatores e subfatores de avaliação;

A formulação adequada das questões é essencial para garantir a recolha de informação fiável e útil para o processo de análise e comparação entre postos de trabalho. As questões devem assim:

- incidir exclusivamente sobre as exigências do posto do trabalho e não sobre as características da pessoa que o ocupa (e.g. sexo, idade, qualificações escolares) nem sobre o seu desempenho;
- ser concisas, precisas e diretas;
- evitar enviesamentos de género tanto na sua formulação como em eventuais ilustrações ou exemplos de resposta;

- evitar o recurso a termos que desvalorizem aspetos ou exigências do posto de trabalho;
- ser formuladas numa linguagem simples e de fácil compreensão.

5.2 O pré-teste

Sempre que possível, É fortemente recomendável que a aplicação do questionário deve ser precedida da realização de um pré-teste. O pré-teste é a aplicação de uma versão provisória do questionário a um número restrito de trabalhadores e trabalhadoras, sendo importante que seja realizado a postos de trabalho representativos do conjunto da entidade empregadora. A realização do pré-teste é importante essencial para garantir que o questionário é adequado aos objetivos do processo de avaliação. Permite verificar:

- se a informação relativa aos objetivos do processo e às instruções de preenchimento é clara e suficiente;
- se as questões são bem compreendidas pelas pessoas ou se é necessário reformulá-las para remover ambiguidades e imprecisões;
- se as questões permitem captar todas as exigências relevantes do posto de trabalho ou se é necessário reformular ou mesmo introduzir novas questões para captar aspetos omissos;
- se a linguagem utilizada ao longo do questionário evita efetivamente o enviesamento de género.

Com base na informação recolhida durante o pré-teste, deverão ser introduzidos ajustamentos, dos quais deverá resultar a versão definitiva do questionário.

5.3 A aplicação do questionário

É fundamental para a eficácia do processo de avaliação que os questionários sejam aplicados diretamente aos trabalhadores e trabalhadoras e, sempre que possível,⁷ devem ser preenchidos por eles/elas próprios/as. São eles/elas que têm o conhecimento direto e a vivência do quotidiana do posto do trabalho – e, logo, das suas exigências. Deve por isso evitar-se que sejam os/as superiores hierárquicos/as a preencher os questionários no lugar dos trabalhadores/as.

A aplicação do questionário deve ser precedida de sessões de informação com os trabalhadores/as, com vista a apresentar os objetivos do processo de avaliação de postos de trabalho e esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir sobre a finalidade e o uso que vai ser dado à informação. É muito importante que seja sublinhado nestas sessões que o objetivo da aplicação do questionário é apenas caracterizar o conteúdo funcional do trabalho executado no posto de trabalho e não avaliar o desempenho do trabalhador ou trabalhadora que o ocupa.

⁷ Caso o nível de literacia ou a falta de familiaridade com a língua portuguesa dos/as trabalhadores/as possa condicionar o preenchimento informado do questionário, este pode ser aplicado por entrevistador/a de forma a garantir o melhor entendimento das questões colocadas e consequentemente respostas mais adequadas.

5.4 A análise dos resultados

Uma vez aplicados os questionários, é necessário compilar os seus resultados e produzir fichas de caracterização dos postos de trabalho identificados.

A forma mais simples de tratar os dados recolhidos através dos questionários é construir uma base informática das respostas, usando para o efeito uma folha de cálculo (por exemplo, MS Excel ou LibreOffice Calc). Cada linha da folha deverá corresponder a um questionário e cada coluna a uma das perguntas do questionário.

No caso das perguntas abertas – isto é, aquelas cuja resposta surge sob a forma de texto – é necessário proceder em dois passos. Num primeiro passo, é necessário tipificar as respostas. Ou seja, identificar as semelhanças entre as respostas, construir um número reduzido de tipos ou categorias a partir dessas semelhanças – e depois classificar cada a resposta como pertencendo a um desses tipos ou categorias. Num segundo passo, as respostas assim classificadas são introduzidas na base, num procedimento semelhante ao que sucede com as perguntas fechadas que compõem o questionário.

Será realizada a análise dos dados constantes na base. O objetivo desta análise é transpor os resultados dos questionários para a grelha de níveis (ver secção 4.4), encontrando-se, para cada posto de trabalho, o respetivo nível por subfator.

Os resultados apurados através da aplicação dos inquéritos no interior da empresa servirão então como uma fonte de informação fundamental no processo de avaliação dos postos de trabalho, que deve ser tida em consideração pelas pessoas responsáveis pelo processo de avaliação, em particular na tarefa de atribuição de pontos nos vários fatores e subfatores por posto de trabalho.

Com base nesta informação, o grupo de trabalho estará em condições de avaliar os postos de trabalho, fazendo uso dos níveis dos subfatores que foram já apresentados na secção 4.4 deste Guia. Este exercício terá uma forma similar ao exemplo que se apresenta na tabela seguinte (Tabela 6). [Tabela 6. Exemplo de avaliação do posto de trabalho \(posto de trabalho A\)](#)

Fatores / Subfatores	Níveis atribuídos pelo grupo de trabalho
Competências	
Conhecimentos profissionais	Nível 2
Comunicação	Nível 2
Aptidões físicas	Nível 2
Esforços	
Esforço emocional	Nível 1
Esforço mental	Nível 2
Esforço físico	Nível 2

Responsabilidades	
Por pessoas	Nível 1
Por produtos	Nível 2
Financeira	Nível 1
Condições de trabalho	
Ambiente físico	Nível 1
Ambiente psicológico	Nível 2

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

6. Determinação do valor dos postos de trabalho

6.1 Definição da grelha de ponderação

Nesta etapa, o grupo de trabalho irá atribuir a cada um dos fatores e subfatores um determinado ponderador, ou seja, um valor que reflete a importância relativa que cada um dos fatores e subfatores tem para a missão e para o sucesso da organização.

Como ponto de partida deste processo, Chicha (2011) recomenda que os ponderadores a atribuir a cada um dos quatro fatores principais de avaliação se situem no intervalo apresentado na tabela 7. No entanto, o valor exato do ponderador a atribuir a cada fator e subfator compete ao grupo de trabalho, requerendo um esforço aprofundado de reflexão.

Tabela 7. Intervalos sugeridos para a ponderação dos fatores de avaliação

Fator	Ponderador
Competências	20% a 35%
Responsabilidades	25% a 40%
Esforços	15% a 25%
Condições de trabalho	5% a 15%
Total	100%

Fonte: *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Uma forma prática de determinar o valor exato dos ponderadores é realizar um exercício de alocação de um total de 1000 pontos aos diferentes fatores e, posteriormente, aos subfatores, consoante a importância atribuída a cada um pelo grupo de trabalho. Podemos denominar esta distribuição por “orçamento de pontos”. A tabela 8 ajuda a ilustrar como este processo pode decorrer.

- **Passo 1.** O grupo de trabalho distribuiu os 1000 pontos pelos quatro fatores de avaliação. Neste exemplo, foram atribuídos 320 pontos ao fator “competências”, 190 ao fator “esforços”, 390 ao fator “responsabilidades” e 100 ao fator “condições de trabalho”.
- **Passo 2.** O grupo de trabalho distribuiu os pontos atribuídos a cada fator pelos subfatores que identificou durante a etapa anterior da avaliação (ver secção 4.3). Por exemplo, os 320 pontos atribuídos ao fator “competências” foram distribuídos entre os subfatores “conhecimentos profissionais” (180 pontos), “comunicação” (60 pontos) e “aptidões físicas” (80 pontos).
- **Passo 3.** O grupo de trabalho converteu os pontos em percentagens, alcançando assim os ponderadores. Uma vantagem de utilizar um total de 1000 pontos é que essa conversão se torna muito fácil. Assim, por exemplo, os 320 pontos atribuídos ao fator “esforços” convertem-se em 32%, divididos entre os subfatores “conhecimentos profissionais” (18%%), “comunicação” (6%) e “aptidões físicas” (8%).

Tabela 8. Exemplo de grelha de ponderação e pontuação de postos de trabalho numa empresa

Fator / Subfator	Pontuação	Ponderador
Competências	320	32%
Conhecimentos profissionais	180	18%
Comunicação	60	6%
Aptidões físicas	80	8%
Esforços	190	19%
Esforço emocional	50	5%
Esforço mental	80	8%
Esforço físico	60	6%
Responsabilidades	390	39%
Por pessoas	120	12%
Por produtos	120	12%

Financeira	150	15%
Condições de trabalho	100	10%
Ambiente físico	50	5%
Ambiente psicológico	50	5%
Total	1000	100%

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Neste momento, estaremos na posse de uma grelha de ponderadores para aplicar ao conjunto da entidade empregadora. A etapa seguinte consiste em determinar como é que vamos classificar cada posto de trabalho relativamente a cada um dos subfatores, de uma forma objetiva e que evite o enviesamento de género.

6.2. Repartição de pontos por nível

Também é necessário atribuir pontuações aos níveis dos subfatores. Sabemos que ao nível máximo (seja o nível 4 ou nível 5) deverá corresponder a pontuação máxima da nossa grelha de ponderação e pontuação. Por exemplo, continuando a usar o exemplo das tabelas anteriores, ao nível 5 do subfator “aptidões físicas” deverá corresponder uma pontuação de 80 pontos. Mas qual a pontuação a atribuir aos restantes níveis?

Um método simples para responder a esta pergunta é calcular uma *progressão aritmética*. Isto significa que a pontuação de cada nível é obtida *somando* uma constante, a *razão da progressão*, à pontuação do nível anterior. Esta razão da progressão é obtida dividindo o número de pontos atribuído ao subfator pelo número de níveis do subfator.

Por exemplo, suponhamos que o subfator “responsabilidade financeira” tem 150 pontos atribuídos e que está definido por 5 níveis. A razão da progressão será assim dada pelo seguinte cálculo:

$$150 \text{ pontos} / 5 \text{ níveis} = 30 \text{ pontos.}$$

Aplicando a progressão aritmética, os níveis do subfator responsabilidade financeira seriam os seguintes:

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
30 pontos	60 pontos	90 pontos	120 pontos	150 pontos

Em situações em que o primeiro nível corresponda a uma ausência ou presença muito fraca do subfator em questão, pode-se atribuir um valor mais baixo ao nível 1. Neste caso, aplicam-se os mesmos

cálculos, mas apenas para os níveis seguintes e para uma pontuação da qual já foram subtraídos os pontos do nível 1.

Supondo que se atribuíam apenas 10 pontos ao nível 1, então a razão da progressão seria dada por:

$$140 \text{ pontos} / 4 \text{ níveis} = 35 \text{ pontos}$$

Aplicando a progressão aritmética a partir do nível 2, os níveis do subfator “responsabilidade financeira” seriam os seguintes:

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
10 pontos	35 pontos	70 pontos	115 pontos	150 pontos

Este processo é repetido para cada um dos subfatores. No final, teremos uma grelha que terá a forma do exemplo abaixo.

Tabela 9. Exemplo de grelha de repartição de pontos para todos os fatores

Nível	Competências			Esforços			Responsabilidades			Condições de trabalho	
	Conh. prof.	Comunica.	Apt. física	Emoc.	Mental	Físico	Pessoas	Produtos	Fin.	Fís.	Psi.
1	36	12	16	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
2	72	24	32	25	32	30	48	48	32	25	25
3	108	36	48	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
4	146	48	64	50	64	60	96	96	64	50	50
5	180	60	80	-	80	-	120	120	150	-	-

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

É importante recordar que a grelha de ponderação deve ser aplicada de igual forma a todos os postos de trabalho. É, por isso, fundamental que esta grelha não sobrevalorize os fatores e subfatores mais associados a postos de trabalho predominantemente masculinos e desvalorize os fatores e subfatores mais associados a postos de trabalho predominantemente femininos.

6.3. Atribuição de pontos aos postos de trabalho e agrupamento em intervalo de pontos

Estando na posse de todos os postos de trabalho existentes na entidade empregadora, dos resultados da aplicação do inquérito e da grelha de ponderação, o grupo de trabalho terá toda a informação de que necessita para identificar os postos de trabalho de valor igual. Este processo de identificação tem duas etapas.

A primeira etapa é a aplicação da grelha de repartição de pontos aos postos de trabalho. Continuando com o exemplo já apresentado, o resultado da aplicação da grelha de pontos ao “posto de trabalho A” seria o que encontramos na tabela seguinte.

Tabela 10. Aplicação da grelha de repartição de pontos

Fatores / Subfatores	Nível	Pontuação
Competências		
Conhecimentos profissionais	Nível 2	72
Comunicação	Nível 2	24
Aptidões físicas	Nível 2	32
Esforços		
Esforço emocional	Nível 1	12,5
Esforço mental	Nível 2	32
Esforço físico	Nível 2	30
Responsabilidades		
Por pessoas	Nível 1	24
Por produtos	Nível 2	48
Financeira	Nível 1	16
Condições de trabalho		
Ambiente físico	Nível 1	12,5
Ambiente psicológico	Nível 2	25
Total		344

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

Como se pode antecipar por este exemplo, é provável que, no final deste processo, o grupo de trabalho esteja perante postos de trabalho com pontuações próximas, mas não exatamente iguais. Para evitar que diferenças de pontuação pouco significativas entre postos de trabalho venham a legitimar formas de discriminação entre mulheres e homens – derrotando assim o propósito do processo de avaliação –, é necessária uma segunda etapa do processo de identificação de postos de trabalho de valor igual: a construção de intervalos razoáveis de pontuação. Serão estes intervalos que servirão de base para a comparação das remunerações.

Supondo que, para um método com um máximo de 1000 pontos, o grupo de trabalho decide criar oito grupos. Os intervalos poderão ser similares ao do exemplo que se encontra na tabela abaixo.

Tabela 11. Exemplo de intervalos de pontuação

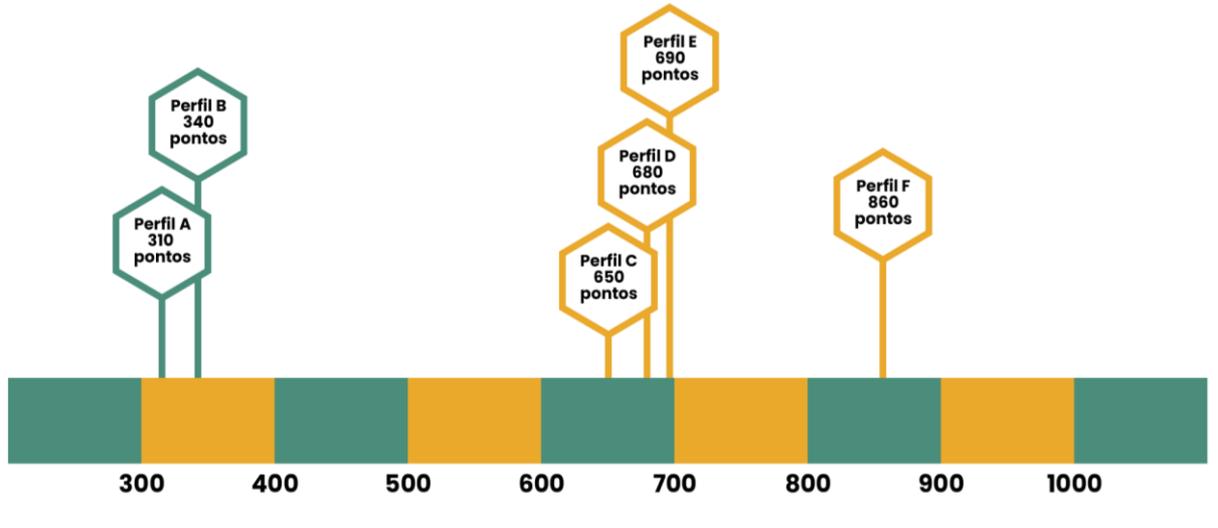
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8
< 300	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	≥ 900

Fonte: Adaptado de *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático* (Chicha, 2011).

A definição do número e da amplitude dos intervalos deve ser objeto de cuidado por parte do grupo de trabalho. É recomendado que os intervalos não sejam demasiado pequenos, pois tal dará lugar a diferenças arbitrárias e difíceis de justificar. Mas não devem ser demasiado grandes, sob pena de tornar ineficaz todo o exercício de avaliação.

Em geral, o processo de construção dos intervalos beneficia da observação da dispersão das pontuações que pode logo sugerir números limites razoáveis. Por exemplo, se se observar que as pontuações se concentram em torno de 7 valores, então esse deverá ser o número de intervalos. Da mesma forma, se um conjunto de postos de trabalho estiver próximo do valor 250 e outro conjunto estiver do valor 350, então o valor 300 será uma boa escolha para limite de um intervalo. Inversamente, se se verificar que a pontuação de um conjunto de postos de trabalho está concentrada em torno do valor 350 – umas ligeiramente acima, outras ligeiramente abaixo – não fará sentido usar esse valor como limite.

Figura 5. Exemplos de classificação de postos de trabalho em intervalos de pontuação



7. Estimativa das diferenças remuneratórias entre postos de trabalho de valor igual

Uma vez classificados os postos de trabalho num intervalo de pontuação, é possível promover uma análise acerca da relação entre o valor de cada posto de trabalho no quadro da entidade empregadora e as respetivas remunerações.

Para levar a cabo este exercício, é importante ter em consideração algumas questões acerca do conteúdo da remuneração:

- a remuneração deve ser considerada na sua globalidade, incluindo, portanto, a remuneração base e ganho;
- em relação à remuneração base, sempre que a remuneração de um determinado posto de trabalho não for fixa, mas sim baseada numa escala determinada pela antiguidade ou por outros critérios, o referente de comparação deve ser o escalão máximo;
- a comparação das remunerações implica a existência de uma unidade de medida normalizada: remuneração mensal, semanal, ou por hora de trabalho.

Após a determinação da remuneração global dos postos de trabalho predominantemente masculinos e dos postos de trabalho predominantemente femininos, é possível analisar as desigualdades entre postos de trabalho de valor igual. Essa análise pode ser feita comparando individualmente a remuneração de trabalhadores e trabalhadoras com postos de trabalho com o mesmo valor – método mais simples e de aplicação mais efetiva em entidades empregadoras de pequena dimensão. Em entidades empregadoras de maior dimensão, essa análise pode ser feita comparando globalmente as remunerações dos postos de trabalho com predominância feminina e postos de trabalho com predominância masculina.

8. Plano de ação para a igualdade remuneratória

A identificação de desigualdades entre postos de trabalho de valor igual deve resultar na elaboração de um plano de ação. Este plano deverá conduzir à supressão total – e não apenas a mitigação – destas desigualdades. Essa supressão será sempre feita aumentando as remunerações dos/as trabalhadores/as pertencentes a postos de trabalho menos valorizados e não através da diminuição das remunerações de trabalhadores/as que, desempenhando um trabalho de valor igual ao de outros/as trabalhadores/as, auferem remunerações mais elevadas do que estes/as.

As ações previstas no plano devem assim incluir:

- a uniformização das estruturas remuneratórias, incluindo um mesmo número de escalões nas tabelas de remuneração, para postos de trabalho de valor igual, nomeadamente de predominância feminina e de predominância masculina;
- a definição de um plano de ajustamentos de modo a suprimir as desigualdades remuneratórias para postos de trabalho de valor igual, nomeadamente de predominância feminina e de predominância masculina.

9. Notas conclusivas

Este Guia tem como objetivo descrever um conjunto de procedimentos e técnicas que permitam mensurar o valor do trabalho executado pelos trabalhadores/as em cada entidade empregadora. A análise proposta sustenta-se num exercício de avaliação do conteúdo funcional dos postos de trabalho, a partir de um leque de fatores e subfatores. Esta proposta pretende quantificar, sem enviesamentos de género, e com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres, o valor do trabalho executado pelos/as trabalhadores/as, tendo como referência o conteúdo funcional do seu posto de trabalho. É a partir dos resultados produzidos nesse processo que é possível, em cada entidade empregadora, analisar de forma sustentada as diferenças remuneratórias entre mulheres e homens que exercem funções diferentes, garantindo maior transparência e justiça salarial, tal como é estatuído na Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. A tabela 12 ilustra de forma sintética as várias fases e etapas do processo de avaliação do conteúdo funcional do trabalho, bem como os *outputs* que devem resultar de cada fase e etapa.

Tabela 12: Resumo de fases, etapas e *outputs*

Fase	Etapas	Output
1. Identificação dos postos de trabalho	A. Levantamento exaustivo de postos de trabalho	Lista inicial de postos de trabalho existentes na organização, contendo, para cada um: <ul style="list-style-type: none">- Designação- Descritivo das funções- Sexo do/a ocupante do posto- Salário base, ganho e regalias
	B. Aferição da coerência da lista	Lista corrigida: <ul style="list-style-type: none">- Agrupando postos de trabalho com designações diferentes, mas atribuições semelhantes- Separando postos de trabalho com designações semelhantes, mas atribuições diferentes.
2. Definição dos critérios de predominância	-	Lista final de postos de trabalho na entidade empregadora, com sinalização de situações de eventual predominância (masculina ou feminina)
3. Determinação de fatores e subfatores de avaliação	-	Lista de fatores, subfatores e respetivos níveis ajustada às características da organização e ao seu setor de atividade.

Tabela 12: Resumo de fases, etapas e *outputs* (continuação)

Fase	Etapas	Output
4. Recolha de informação	A. Construção do questionário	Versão provisória do questionário
	B. Pré-teste	Versão final do questionário
	C. Aplicação do questionário	Questionários preenchidos para todos os postos de trabalho. Base de dados (MS Excel, LibreOffice Calc ou outro) com a informação recolhida através dos questionários.
	D. Análise de resultados	Fichas de caracterização dos postos de trabalho
5. Determinação do valor dos postos de trabalho	A. Definição da grelha de ponderação	Grelha com ponderadores e pontuação para cada um dos fatores e subfatores
	B. Repartição de pontos por nível	Grelha com ponderação e pontuação para cada um dos níveis dos subfatores.
	C. Atribuição de pontos aos postos de trabalho	Lista final dos postos de trabalho classificados em intervalos de pontos.
6. Estimativa das diferenças remuneratórias entre postos de valor igual	A. Levantamento das remunerações na organização	Lista dos postos de trabalho e das respetivas remunerações
	B. Identificação de diferenças remuneratórias injustificadas	Documento elencando situações de diferenças injustificadas (perfis de trabalho situados no mesmo intervalo de pontuação, mas com remunerações diferentes)
7. Plano de ação para a igualdade remuneratória	-	Plano de ação contendo - Ações de uniformização das estruturas remuneratórias (ex. número de escalões remuneratórios) - Definição de plano de supressão de desigualdades remuneratórias para postos de trabalho de valor igual.

Com o intuito de apoiar as entidades empregadoras na operacionalização do processo de avaliação do conteúdo funcional do trabalho sem enviesamento de género, propõem-se as seguintes grelhas, que podem ser descarregadas [AQUI](#).

10. Bibliografia

Casaca, S. F., & Perista, H. (2017). Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal. SOCIUS/CSG Working Papers, N.º 01/2017.

CGTP *et al.* (2008). *Valor do trabalho e igualdade de género. Guia para a aplicação de uma metodologia de avaliação do valor do trabalho sem enviesamento de género.*

Chicha, M-T. (2011). *A promoção da igualdade. Avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: guia prático.* Organização Internacional do Trabalho.

Ciminelli, G., C. Schwellnus, & B., Stadler (2021). Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap. OECD Economics Department Working Papers, N.º. 1668, OECD Publishing.

Hofman J., Nightingale, M., Bruckmayer, M., & Sanjurjo, P. (2020) *Equal pay for equal work.* European Parliament.

INE (2010). *Classificação Nacional das Profissões 2010.* INE.

IPQ (2022). *Norma portuguesa sistema de gestão para a igualdade remuneratória entre mulheres e homens – versão preliminar.* IPQ.

Kattar, R. (2021). Promoting equal pay for work of equal value. In *Pay transparency tools to close the gender wage gap.* OECD Publishing.

Perista, H.; Cardoso, Ana; Brázia, A.; Abrantes, M.; Perista, P. (2016). Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. CESIS / CITE.

Sagnier, L., e Morell, A. (2019) (Coords.). *As mulheres em Portugal, hoje.* FFMS.

