



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Economia comportamental aplicada à criação de *nudges* para o desenvolvimento da igualdade de género nas organizações

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Mariana Vieira de Almeida Pinho

sob orientação de  
Professor Doutor Carlos Eduardo Evangelisti Mauro

Católica Porto Business School  
Abril de 2018



# Agradecimentos

Ao Professor Carlos Mauro, por permitir o contacto e vontade de descoberta da Economia Comportamental bem como por todo o apoio e orientação demonstrados.

Aos meus pais, por serem o meu exemplo de força e por sempre permitirem o alcance dos meus objetivos.

Ao Pedro, por ser a minha inspiração todos os dias.

À Carolina, à Sara e à Liliana, por estarem sempre lá.

À Tia Angelina e ao Tio Simão, pelo incentivo e por desde cedo me mostrarem que o saber não ocupa lugar.

Às colegas da Azenha, pela partilha de momentos e memórias diários.

À minha família, pela motivação e por acreditarem em mim.

Aos amigos de sempre e para sempre.



*“Gender equality is very simple: it is about taking away unfair obstacles so that everyone has the same opportunities. Who can be against that?”*

(Kristoffersen, 2015)



# Resumo

A igualdade de género é, nos dias de hoje, um imperativo social e um princípio fundamental para a vivência plena da cidadania. Apesar da relevância do conceito para a sociedade, e inclusivamente de todos os esforços e diretivas regulamentares publicadas, os resultados demonstram que as desigualdades subsistem ainda no mercado de trabalho.

No domínio da Gestão de Pessoas, estas desigualdades podem emergir logo num primeiro contacto entre o possível candidato e a empresa, como nas atividades atinentes ao recrutamento e seleção. Como tal, urge a necessidade de as organizações pensarem e reavaliarem o modo de atuação a todos os níveis perante os seus recursos humanos, (re)definindo os procedimentos pelos quais internamente se pautam.

Nessa atuação, a Economia Comportamental poderá constituir um meio viável e eficaz na prossecução de práticas de recrutamento e seleção mais justas e equitativas. O presente trabalho pretende promover o encontro entre a Economia Comportamental, e em especial dos *nudges*, na promoção e desenvolvimento da igualdade de género nas organizações. Através de uma análise aprofundada desta relação e da identificação dos pressupostos cientificamente validados, pretende-se que este seja um contributo na incorporação de ferramentas comportamentais no caminho para a igualdade nas organizações.

Palavras-chave: *Nudges*, igualdade de género, enviesamento, organizações, recrutamento e seleção, Economia Comportamental



# Abstract

Gender equality is nowadays a social imperative and a fundamental principle for the full experience of citizenship. Despite the relevance of the concept to society, and even all publications of regulatory efforts and directives, the results show that inequalities still exist in the labor market.

In the field of People Management, these inequalities can emerge soon on a first contact between the potential candidate and the company, such as in the recruitment and selection activities. Consequently, it is urgent for organizations to think and re-evaluate the way they act at all levels in relation to their human resources, (re)defining the procedures by which they are internally guided.

In this action, Behavioral Economics can be a viable and effective way of pursuing fairer and more equitable recruitment and selection practices. The present work aims to promote the encounter between Behavioral Economics, and particularly the Nudges, in the promotion and development of gender equality in organizations. Through an in-depth analysis of this relationship and the identification of scientifically validated assumptions, this work is pretended to be a contribution in the incorporation of behavioral tools into the path to equality in organizations.

Keywords: Nudges, Gender Equality, Bias, Organizations, Recruitment and Selection, Behavioral Economics



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Gráficos .....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	17
Economia Comportamental .....	20
1.1 Sistemas 1 e 2 .....	23
1.2 Arquitetura de escolha e Nudges .....	25
1.2.1 Restrições e Regulamentos .....	26
1.2.2 Incentivos.....	27
1.2.3 Informação, Educação e Persuasão .....	27
1.2.4 Nudges e sua Classificação .....	28
Igualdade de Género e Gestão de Pessoas nas Organizações.....	36
2.1 Igualdade de Género: Um olhar sobre o fenómeno.....	36
2.1.1 Enquadramento Legal.....	36
2.1.2 (Des)igualdades Laborais .....	40
2.1.3 Teorias Explicativas para a Desigualdade de Género .....	46
2.2. Motivações para o Investimento nas Pessoas .....	50
2.3 Práticas na Gestão de Pessoas: Os processos de Recrutamento e Seleção .	52
Intervenções Comportamentais.....	55
3.1 <i>Status quo bias</i> .....	56
3.2 Processo de recrutamento .....	58
3.3 Métodos de seleção: Entrevista .....	62
3.4 O Passo para a Mudança.....	66
Conclusão.....	69
Bibliografia.....	73
Anexos.....	80



# Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Salário médio mensal dos trabalhadores: remuneração por ganho e sexo (PORDATA, 2018).....	41
<b>Gráfico 2:</b> Percentagem de empresas com uma ou mais mulheres nos seus quadros entre 2005 e 2011, por região (Curtis, Schmid & Struber, 2012). .....	51
<b>Gráfico 3:</b> Efeito do género do candidato empreendedor, atratividade física e probabilidade de ganhar no pitch (Brooks, Huang, Kearney & Murray, 2014). 54	
<b>Gráfico 4:</b> Prevalência relativa dos processos através dos quais as semelhanças culturais afetam a avaliação do Candidato (Retirado de: Rivera, 2012).....	60



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Sistemas 1 e 2 adaptado de Evans (2003, 2008).....	25
<b>Tabela 2:</b> Tipologia de <i>nudges</i> (Ly et al., 2013).....	32



# Introdução

Na existência de normativas nacionais e internacionais que preconizam a igualdade como princípio fundamental, as organizações, independentemente da sua proveniência, devem procurar corresponder a estes desígnios. De facto, a realidade factual mostra-nos que as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho são ainda sentidas em aspetos como acesso ao emprego, salários, benefícios, promoção e cargos na gestão de topo. Esta assunção leva a que muitas organizações desencadeiem esforços na procura pela solução que contenha a receita para a sua eficiente aplicabilidade.

A Economia Comportamental apresenta-se como um quadro teórico de referência que poderá auxiliar o desenho de políticas comportamentais direcionadas para a igualdade. Sob este prisma, contruiu-se a seguinte questão de investigação: As intervenções comportamentais, através dos *nudges*, nos processos de recrutamento e seleção podem ajudar a promover a igualdade de género no ambiente organizacional?

A escolha do tema recai essencialmente em dois fatores: o primeiro, pela igualdade ser uma conceção social que aos dias de hoje é transversal a todas as sociedades e organizações; o segundo fator motivacional e um tanto pessoal, o interesse pela área da Economia Comportamental e do modo como esta pode intervir no quotidiano das organizações, de modo a auxiliar a adoção de medidas mais benéficas para todos os seus colaboradores.

No primeiro capítulo, é feita uma abordagem teórica e concetual à Economia Comportamental e aos modos de intervenção capazes de influenciar o comportamento. No capítulo seguinte, alude-se ao fenómeno da Igualdade de Género nos seus pressupostos fundamentais, procedendo ao respetivo enquadramento legal. Neste, são também explanados os principais dados e

números da Igualdade de Género no mercado de trabalho, aos níveis nacional, europeu e mundial. No terceiro e último capítulo, é estabelecida a ponte entre a Economia Comportamental e a Igualdade de Género, com a exploração prática e factual destes temas no seio organizacional. Expõe-se, em paralelo, e com recurso à evidência existente na comunidade científica, um conjunto de práticas e comportamentais com resultados comprovados das quais as organizações se podem socorrer no desenho das suas próprias políticas.

Por último, apresentam-se as principais conclusões retiradas do trabalho aqui desenvolvido, as quais se pretendem que sejam interiorizadas pelas organizações que tenham a igualdade e equidade como propósitos enraizados na sua identidade.



# Capítulo 1

## Economia Comportamental

Nos últimos 40 anos, assistiu-se a um bombardeamento de pesquisas que revelaram muitas surpresas sobre o modo como as pessoas se comportam, muitas vezes divergindo de como seria esperado os agentes económicos racionais se comportarem (Guszcza, Bersin and Schwartz, 2016).

Ironicamente, e segundo Thaler (2015), “a existência de modelos formais baseados numa má compreensão do comportamento humano é o que confere à economia a sua reputação de ciência mais poderosa das ciências sociais”, em dois sentidos: o peso que os economistas têm em termos de influência sobre as decisões estatais; por outro lado, é também considerada como mais poderosa no sentido intelectual, objetivado pela existência de uma teoria unificada que é nuclear e que parte de um conjunto de premissas basilares – a teoria económica.

Concretamente, o princípio essencial que decorre desta teoria é que as pessoas escolhem com o objetivo da otimização, isto é, de entre todos os bens e serviços disponíveis a uma família para compra, a escolha recai nos melhores a que a mesma se pode permitir (Thaler & Sustein, 2008). E isto, de acordo com Thaler (2015), leva a uma outra crença associada, a de que as escolhas das pessoas assentam em expectativas racionais. Esta premissa de otimização condicionada (melhor escolha a tomar dentro de um orçamento limitado) surge combinada com outro grande instrumento da teoria económica – o do equilíbrio, e que resulta nas palavras do autor numa combinação ímpar comparada com outras ciências sociais.

Sobre isto, Thaler (2015) invoca uma dificuldade: as premissas acima evidenciadas são “defeituosas”. Em primeiro lugar porque os problemas de

otimização com os quais as pessoas se debatem são difíceis de resolver e muitas das vezes não chegam sequer a serem solucionados. Como tal, não pode de todo ser defendida a opinião de que todas as escolhas são ótimas. Em segundo lugar, o autor releva que as crenças que servem de base às escolhas individuais não são imparciais. Por último, considera-se que existem muitos fatores que o modelo de otimização não contempla. Este modelo de comportamento económico tem assim vindo a ser alvo de críticas contra-argumentadas com explicações alternativas. O que o autor reclama é uma abordagem do foro económico mais realista e que reconheça a existência e relevância dos seres humanos.

Ao reconhecer as limitações humanas e as suas consequências, muitos decisores políticos adotaram a Economia Comportamental como um quadro de referência alternativo (Bhargava & Loewenstein, 2015) dado que os economistas comportamentais estudam o modo como o contexto das decisões interage com a crescente compreensão da psicologia humana (Darling, Datta & Mullainathan, 2013). Thaler (2015) reforça que não foi seu intuito dizer que há algo de errado nas pessoas, pois todos somos apenas seres humanos (*Homo Sapiens*). O problema está sim no modelo que os economistas usam, que põe no lugar do *Homo Sapiens* um *Homo Economicus* (vulgarmente designado por Econ). A Economia Comportamental não depende de soluções pesadas ou da assunção que os indivíduos são melhores quando utilizam as suas próprias ferramentas. Em vez disso, esta disciplina define um caminho intermediário, reconhecendo que uma melhor compreensão da tomada de decisão humana pode ajudar a solucionar uma variedade de problemas, que incluem até falhas no mercado e estado (Darling, Datta & Mullainathan, 2013).

O que distingue de facto as ferramentas comportamentais é que o foco da maioria destas é ajudar as pessoas a fazer escolhas que elas próprias querem fazer. Por outras palavras, uma boa intervenção comportamental auxilia as pessoas a tomar uma decisão que elas considerariam já como um erro. E isto

evidencia-se em aspetos práticos nos quais são utilizadas soluções comportamentais para os problemas diários, tais como programar lembretes automáticos no telefone, definir *deadlines* próprias e depois punirmo-nos quando falhamos (Darling, Datta & Mullainathan, 2013).

O racional empírico estabelecido por esses contributos provocou um aumento notável na influência da Economia Comportamental sobre as políticas públicas, cujo mais famoso e amplamente adotado contributo foi o uso de padrões automáticos para aumentar drasticamente os hábitos de poupança das pessoas para a reforma. Outras aplicações juntaram-se como forma de simplificar escolhas no que respeita à escolha de seguros, cartões de crédito, poupança na utilização de combustíveis e na substituição da pirâmide nutricional por um simples prato (Bhargava & Loewenstein, 2015). As empresas também não são alheias a isto, reconhecendo o valor inerente e acrescentado da compreensão do comportamento humano na gestão empresarial (Thaler, 2015).

A Economia Comportamental trata-se de um ramo da economia em crescimento, com economistas comportamentais a integrarem uma parte, ainda que pequena, do *establishment* político. Em 2010, no Reino Unido, o governo formou uma equipa de especialistas comportamentais (*Behavioural Insights Team*) e consecutivamente outros países por todo mundo estão a acompanhar esta evolução, perspetivando integrar contributos de outras ciências sociais na formulação de políticas públicas (Thaler, 2015).

Importa acrescentar que com isto não é de todo preconizado que as teorias baseadas no homem económico devam ser descartadas, visto que continuam a servir de base para a construção de modelos mais realistas. E em alguns casos excecionais, o modelo económico pode surgir como uma explicação próxima do contexto real: quando os problemas a resolver são simples ou quando os agentes humanos são suficientemente habilitados para dar resposta aos problemas (Thaler, 2015).

## 1.1 Sistemas 1 e 2

No processo de tomada de decisão, os indivíduos simplificam o problema: constroem uma representação nas suas mentes e depois chegam a uma decisão com base nessa simplificação. Esta assunção é amplamente consensual na psicologia, sob a qual as pessoas usam dois sistemas de pensamento<sup>1</sup>.

Introduzidos por Stanovich (1999) e Kahneman & Frederick (2002), os dois modos de pensar foram concomitantemente designados, na sua forma neutra, por Sistema 1 e Sistema 2, já que outras designações foram propostas (Evans, 2008). Por um lado, o Sistema 1 opera rapidamente e de forma automática, com pouco ou nenhum esforço e sem sensação de controlo voluntário. Este sistema é geralmente descrito como uma forma universal cognitiva que é partilhada por homens e animais (Evans, 2003). Origina sem esforço impressões e sensações que são as principais fontes das crenças explícitas e das escolhas deliberadas do Sistema 2. Como exemplos de atividades intimamente ligadas a este Sistema incluem-se: detetar que um objeto está mais longe do que outro; compreender frases simples; ler palavras em grandes cartazes.

O Sistema 2 surgiu mais recentemente e, contrariamente ao anterior, é assumido pela maioria dos teóricos como sendo exclusivamente humano (Evans, 2003). Este distribui a atenção pelas atividades mentais esforçadas que a exigem, incluindo os cálculos complexos. Surgem muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atuação, escolha e concentração. Assim sendo, este Sistema é descrito como consciente e racional (Thaler & Sustein, 2008) que tem crenças, faz escolhas e que decide o que pensar e fazer sobre as coisas. Constrói pensamentos numa série ordenada de passos. As operações deste Sistema assemelham-se ao seguinte: exigem atenção e são interrompidas quando a atenção é retirada. Exemplificando, opera em atividades como procurar uma mulher de cabelo

---

<sup>1</sup> World Development Report (World Bank Group, 2015).

branco; procurar identificar na memória um som surpreendente; verificar a validade de um argumento lógico complexo (Kahneman, 2012).

Segundo Evans (2003), apesar de operar mais lentamente, este sistema permite o pensamento hipotético abstrato que não acontece no Sistema 1. Em termos práticos e considerando a tomada de decisão, o ser humano decide as suas ações com frequência tendo por base a experiência que resultou satisfatoriamente no passado. Este tipo de decisões ocorre de forma intuitiva e com pouca reflexão. Contudo, existem outro tipo de decisões que envolvem já a construção de modelos mentais ou simulações para acontecimentos futuros e que constituem o designado pensamento hipotético – capacidade distintivamente humana que apenas ocorre no Sistema 2.

Kahneman (2012) ressalva que o controlo da atenção é partilhado pelos dois sistemas. O Sistema 1 gera continuamente sugestões para o Sistema 2: impressões, intuições, intenções e sensações. Se apoiadas pelo Sistema 2, essas impressões e as intuições transformam-se em crenças e os impulsos transformam-se em ações voluntárias. Contudo, na maior parte das vezes o que sucede habitualmente é que o Sistema 2 adota as sugestões do Sistema 1 com poucas ou nenhuma modificação.

No entanto, o autor evidencia que quando existe uma dificuldade, o Sistema 1 acorre ao Sistema 2 para que forneça um processamento mais detalhado e específico. Uma das tarefas do Sistema 2 é vencer os impulsos do Sistema 1, ou seja, o Sistema 2 está encarregue do autocontrolo. Do mesmo modo, o Sistema 2 monitoriza e controla os pensamentos e ações “sugeridos” pelo Sistema 1, permitindo assim que alguns sejam expressos diretamente no comportamento e outros sejam suprimidos ou modificados.

Na Tabela seguinte sistematizam-se algumas das características atribuídas a cada um dos Sistemas.

Sistema 1	Sistema 2
Rápido	Lento
Automático	Deliberativo
Inconsciente	Consciente
Evolucionariamente antigo	Evolucionariamente recente
Partilhado com os animais	Unicamente humano
Universal	Hereditário
Independente da memória de trabalho	Limitado pela memória de trabalho

**Tabela 1:** Sistemas 1 e 2 adaptado de Evans (2003, 2008).

## 1.2 Arquitetura de escolha e Nudges

Como já desenvolvido, a investigação debruçada na economia comportamental tem vindo a revelar que os seres humanos não tomam decisões de modo racional. Nas últimas décadas, o interesse nesta temática tem sido crescente graças à revolução na compreensão do comportamento e psicologia humanos introduzida pelo Prémio Nobel da Economia em 2002. Este trabalho fundamentalmente provocou alterações em praticamente todas as áreas que envolvem comportamento humano, incluindo economia comportamental e finanças, marketing e saúde (Guszcza, Bersin and Schwartz, 2016).

Neste aspeto, verificou-se que, de forma intencional ou não, o modo como as informações e opções são apresentadas em determinado contexto afeta o processo de tomada de decisão dos indivíduos (Ly & Soman, 2013). Em situações de votação, as listas apresentam os candidatos numa determinada ordem. Um estudo de Koppell and Steen (2004 *cit in* Thaler & Sustein, 2008) evidenciou que os candidatos apresentados em primeiro lugar são beneficiados, tendo concluído

que o candidato apresentado em primeiro lugar tem uma vantagem na votação de sensivelmente 3.5 pontos percentuais.

Esta formulação permite que os criadores de políticas considerem atentamente a forma como as informações e opções são apresentadas, ajudando e orientando os indivíduos a fazerem melhores escolhas. Thaler and Susteian (2008) utilizam o termo *arquitetura de escolha* para referir a ação de criar um contexto que conduza os indivíduos a tomarem melhores decisões. A este respeito, foram identificadas por Ly & Soman (2013) um conjunto de ferramentas para influenciar a mudança de comportamentos, que abaixo se descrevem, considerando o exemplo de um indivíduo que escolhe a opção A, mas o resultado desejável é a opção B. Existem atualmente 4 abordagens para levar a que o indivíduo desloque a sua escolha de A para B:

### 1.2.1 Restrições e Regulamentos

Restrições, proibições, regras de conformidade e outras formas de regulamentação idênticas ditam limitações comportamentais que são esperadas que sejam cumpridas pelos indivíduos e organizações.

A regulamentação, tal como percebida pelos autores, institui protocolos claros e expectativas do que é exigido dos indivíduos e organizações, o que culmina num ponto de referência ou *benchmark* para o comportamento. Contudo, uma desvantagem associada a este tipo de ferramentas políticas é o custo da conformidade, dado que é necessário implementar uma aplicação que seja adequada por forma a garantir a conformidade com as normas regulatórias. A regulamentação compreende igualmente um tempo significativo para criar e alterar, pode induzir resistência e ser um obstáculo para a organização, se esta for extremamente complexa. No mundo económico, as restrições podem ser aplicáveis somente ao tornar indisponível a opção A.

## 1.2.2 Incentivos

Os autores supracitados indicam como exemplos de incentivos económicos os impostos, coimas, subsídios e prémios. Contudo, enquanto os impostos e coimas são considerados influências negativas e desencorajam comportamentos indesejáveis, os subsídios e prémios funcionam como influências positivas. Os incentivos são relevantes, e podem produzir um resultado satisfatório se os indivíduos analisarem com frequência os custos e benefícios das suas ações. Neste âmbito, importa a posição de que os *Econs* respondem essencialmente aos incentivos, mas para Thaler & Sustein (2008) os humanos não só respondem aos incentivos, mas são igualmente influenciados pelos *nudges*.

Com incentivos negativos, a assunção explícita é que os mesmos são aplicados com o intuito de evitar um comportamento indesejável e, em muitos casos, são mesmo efetivos para o comportamento desencorajador. No entanto, em alguns casos os impostos e coimas podem inadvertidamente atestar uma “licença” individual para exercer um determinado comportamento. Ou, em outros casos, estes podem não ser suficientemente dolorosos em termos psicológicos para resultar na mudança desejada.

## 1.2.3 Informação, Educação e Persuasão

Os programas de informação e educação têm aplicabilidade com frequência em programas pessoais de saúde ou poupança por forma a melhorar a aprendizagem e o conhecimento individual. Neste sentido, presume-se que uma vez que o indivíduo possui informação relevante, o mesmo irá incorporar esse conhecimento no seu processo de tomada de decisão e conseqüentemente tomar decisões mais informadas.

Por sua vez, a persuasão é utilizada com frequência para influenciar as decisões de compra. Ao invocar as necessidades e desejos do consumidor, as empresas procuram convencê-los a adquirir os seus produtos ou serviços ao

invés de produtos ou serviços concorrentes. Ao nível governamental, os programas comunicacionais que invocam responsabilidades morais ou cívicas podem ser usados para persuadir os indivíduos a adotarem melhores escolhas para si próprios ou para a sociedade.

#### 1.2.4 Nudges e sua Classificação

“Ao invés de impor restrições ou modificar os incentivos económicos, os *nudges* influenciam o comportamento através da alteração do modo como as escolhas são apresentadas no ambiente” (Ly & Soman, 2013).

*Nudges* são, por isso, aspetos da arquitetura de escolha que alteram o comportamento do indivíduo de uma forma previsível sem, contudo, lhe retirar as suas opções (Thaler & Sunstein, 2008), alterando a forma como as escolhas são apresentadas. Assim, ao invés de impor restrições ou mudar os incentivos económicos, os *nudges* influenciam o comportamento, através da alteração da forma como as opções são apresentadas no seu contexto. Embora uma mudança significativa em termos de incentivos ou resultados económicos não seja um *nudge*, um *nudge* pode servir para realçar um incentivo económico (Ly, Mazar, Shao & Soman, 2013). Esta conceção assenta no designado *paternalismo libertário*, no qual as pessoas têm liberdade para decidir e é legítimo que se influencie o comportamento das pessoas para tornar as suas vidas melhores e mais saudáveis, ou seja, tentar conscientemente direcionar as pessoas para opções que melhorem as suas vidas - *nudge* (Thaler & Sunstein, 2008)<sup>2</sup>.

Os *nudges* são assim uma ferramenta recente, mas que tem vindo a ser integrada no conjunto de instrumentos inerentes ao desenho de políticas públicas e empresariais. Em alguns casos até, os *nudges* podem ser mais fáceis de

---

<sup>2</sup> Por paternalismo, acrescenta Thaler (2015), compreende-se a forma de tentar ajudar as pessoas a alcançarem os seus próprios objetivos. A palavra libertário é por sua vez usada como um adjetivo que significa tentar ajudar de determinada forma, mas sem restringir escolhas.

implementar do que a regulamentação ou incentivos económicos. Contudo, a sua eficácia depende fortemente do contexto (Ly & Soman, 2013).

Nesse ponto de vista, é importante adotar uma abordagem *evidence-based* na conceção de *nudges* criando uma base de dados que incorpore as diferentes estratégias de *nudging* bem como as condições em que as mesmas funcionaram ou não.

Ly, Mazar, Zhao & Soman (2013) explicam que desde pequenas mudanças no contexto até inovações relacionadas com novos produtos, os *nudges* variam amplamente em termos de implementação e características. De modo a estabelecer uma organização dos mesmos, House & Lyons (2013) identificaram que o primeiro passo para a organização dos vários tipos de *nudges* passa pela definição das dimensões sobre as quais os mesmos podiam ser descritos e que foram alvo de avaliação e estudo por investigadores e especialistas sob as formas em que estes diferiam.

Assim sendo, independentemente do método ou meio utilizado, os *nudges* partilham características que podem ser classificadas em quatro dimensões (Ly et al., 2013):

#### 1. Impulsionar autocontrolo versus ativar um comportamento desejado

Sob o ponto de vista desta primeira dimensão, o *nudge* é utilizado para impulsionar o autocontrolo e ajudar os indivíduos a seguirem em frente com uma decisão (como por exemplo contribuir para um plano de poupança para a reforma). Em certo tipo de comportamentos, como exercício físico e poupança de dinheiro, acontece uma discrepância entre aquilo que as pessoas gostariam de fazer e aquilo que as pessoas acabam por concretizar, e consecutivamente os *nudges* que estimulam o autocontrolo servem para corrigir essa discrepância. No entanto, em outros domínios os indivíduos podem nem sempre considerar qual será o comportamento adequado. Nestas situações, os *nudges* são utilizados por

forma a ativar um comportamento ou norma desejado e influenciar uma decisão que era indiferente ou que não chamou à atenção da pessoa. Contudo, estes comportamentos não estão no topo das escolhas para a maioria das pessoas; por outro lado, os *nudges* criados para ativarem padrões comportamentais latentes ou existentes nas pessoas dependem das condições em que ocorre a exposição aos mesmos.

## 2. Imposição externa versus autoimposição

Esta dimensão considera se um *nudge* será adotado de forma voluntária, ou não. Os *nudges* autoimpostos são adotados voluntariamente pelas pessoas que entendem que se trata de um comportamento que é realmente importante. Por sua vez, os *nudges* impostos externamente não requerem que os indivíduos os procurem inevitavelmente visto que os mesmos moldam o comportamento de uma forma passiva através do modo em que as opções disponíveis são apresentadas sem as restringir.

## 3. Consciente versus inconsciente

Neste ponto é considerado se um *nudge* irá conduzir o indivíduo a basear a sua tomada de decisão numa abordagem mais cognitiva e deliberada, removendo os efeitos que por vezes decorrem de influências comportamentais inconscientes existentes no contexto; ou se então os indivíduos serão guiados por uma abordagem mais automática e implícita que utiliza heurísticas e influências comportamentais.

Os *nudges* conscientes – *mindfull* – orientam os indivíduos para um estado mais controlado, ajudando-os a seguirem um determinado comportamento que estes queriam realizar, mas que tinham alguma dificuldade em passá-lo para a ação efetiva. A título de exemplo, encontram-se a intenção de poupar, comer de forma saudável e deixar de fumar.

Os *nudges* inconscientes – *mindless* – remetem para o uso de emoções, ancoragem ou enquadramento para a influenciar as decisões tomadas pelos indivíduos.

#### 4. Encorajador versus desencorajador

A quarta e última dimensão considera se um *nudge* encoraja ou desencoraja o comportamento. Sob este prisma, um *nudge* encorajador é aquele que favorece a implementação ou manutenção de um determinado comportamento. Por seu turno, um *nudge* desencorajador impede ou previne a adoção de um comportamento que é indesejável.

Pela combinação destas quatro dimensões obtêm-se 12 diferentes tipos de *nudges*. A Tabela 2 demonstra a estrutura taxonómica desenvolvida a partir das dimensões integradas e com a inserção de exemplos específicos para cada tipo de *nudge*. É ainda importante mencionar que alguns programas poderão compreender vários tipos de *nudges* e, portanto, isto resultará no seu enquadramento em várias categorias.

		CONSCIENTE		INCONSCIENTE	
		ENCORAJADOR	DESENCORAJADOR	ENCORAJADOR	DESENCORAJADOR
ATIVADOR DO COMPORTAMENTO DESEJADO	IMPOSTO EXTERNAMENTE	Simplificar as regras fiscais para tornar mais fácil a aplicação de impostos.	Colocar sinalização para lembrar as pessoas para não desarrumarem.	Publicitar que a maioria das pessoas realiza a reciclagem de modo a aumentar a sua prática.	Utilizar indicadores de velocidade ( <i>speed bumps</i> ) falsos para diminuir o excesso de velocidade <sup>3</sup> .
	IMPOSTO EXTERNAMENTE	Tornar mais simplista o processo de candidatura a bolsas universitárias para incentivar o acesso ao ensino superior <sup>4</sup> .	Instalar painéis de controlo no carro que monitorizam a distância percorrida para reduzir o consumo de gases <sup>5</sup> .	Inserir de forma automática para recargas de receitas para incentivar a toma de medicamentos.	Colocar alimentos não saudáveis em lugares difíceis de alcançar <sup>6</sup> .
	AUTO IMPOSTO	Manter um plano de treino aceitando pagar uma pequena multa em caso de falta de comparência a uma aula no ginásio <sup>7</sup> .	Evitar a condução sob efeito de álcool através da contratação prévia de um serviço de transporte <sup>8</sup> .	Fazer parte de um grupo de poupança para incentivar a poupança de dinheiro <sup>9</sup> .	Transferir dinheiro para uma conta em separado de modo a reduzir a probabilidade de o gastar <sup>10</sup> .

**Tabela 2:** Tipologia de *nudges* (Ly et al., 2013).

<sup>3</sup> Exemplo retirado de <http://nudges.org/2008/07/14/another-visual-trick-to-nudge-drivers-to-slow-down/>.

<sup>4</sup> Bettinger, Long, Oreopoulos & Sanbonmatsu (2009) cit. in Ly et al. (2013).

<sup>5</sup> Rosenwald (2008) cit in Ly et al. (2013).

<sup>6</sup> Thaler & Sustein (2008) cit in Ly et al. (2013).

<sup>7</sup> Johnson (2011) cit in Ly et al. (2013).

<sup>8</sup> Thaler & Sustein (2008) cit in Ly et al. (2013).

<sup>9</sup> Kast, Meier & Pomeranz (2012) cit in Ly et al. (2013).

<sup>10</sup> Soman & Zhao (2011) cit in Ly et al. (2013).

Ly & Soman (2013) salientam quatro fatores que devem ser tomados em consideração na seleção do conjunto de ferramentas políticas a aplicar:

1) Execução viável e económica, ou seja, entendem que deve ser avaliada a possibilidade da sua aplicação, assim como o que é efetivamente necessário para a sua aplicação produza o resultado esperado. Este fator é bastante relevante no domínio das políticas públicas e os autores consideram também que usar ferramentas políticas de forma combinada, como regulamentação e arquitetura de escolha, podem ajudar a ampliar o resultado.

2) Importância da liberdade de escolha, isto é, se podem ou não ser eliminadas opções de escolha tendo em conta as consequências para o indivíduo ou para a sociedade.

3) Possíveis respostas do mercado à implementação de políticas, especialmente em áreas como serviços financeiros e proteção do consumidor. A este respeito, muitas políticas têm por objetivo ajudar os indivíduos a tomarem melhores decisões por si mesmos, mas as empresas podem não beneficiar dessas políticas e, como tal, implementar as suas próprias intervenções para se sobreporem a estas. Os designers de políticas devem, por isso, ter em mente que os incentivos individuais e do mercado devem estar alinhados com os objetivos da política.

4) Os potenciais resultados da política. Embora uma intervenção seja concebida pensando nas consequências imediatas que advém, é de igual modo essencial pensar os efeitos secundários e a longo prazo (as intervenções podem ter consequências imprevistas positivas ou negativas).

A utilização da arquitetura de escolha e do *nudge* são abordagens ainda relativamente inovadoras para a mudança do comportamento, especialmente no que toca a políticas e ao *welfare*. No entanto, os resultados alcançados pelos principiantes na sua adoção foram promissores. Embora a arquitetura de escolha

não seja uma panaceia, é uma ferramenta política que pode ser implementada a um baixo custo, produzindo resultados significativos. E, sob esta perspectiva, à medida que os governos continuam a lidar com cada vez mais restrições de recursos, o *nudge* pode assim tornar-se num conjunto de ferramentas com crescente popularidade e eficácia (Ly & Soman, 2013).

Thaler and Sustein (2008) dão ênfase aos mais pequenos e aparentemente insignificantes detalhes, ou fatores supostamente irrelevantes (Thaler, 2015) que podem realmente ter impactos consideráveis no comportamento das pessoas. Para exemplificar, descrevem o exemplo da cantina, no qual é testado por duas figuras imaginárias (Carolyn and Adam) se a forma como a comida é disposta e apresentada tem influência nas decisões tomadas pelas crianças. Foram dadas instruções aos diretores de diferentes escolas sobre o modo como os diferentes pratos deveriam estar dispostos e observadas as escolhas feitas por parte dos alunos. Os resultados foram espantosos: através de um simples arranjo na disposição dos pratos, Carolyn poderia provocar um aumento ou diminuição no consumo de determinado tipo de alimentos em 25%. Como tal, Carolyn concluiu que, tal como os adultos, as crianças podem ser influenciadas através de pequenas mudanças no seu contexto, sendo que esta influência pode ser de natureza negativa ou positiva.

Deste modo, pode considerar-se que Carolyn, tendo a responsabilidade de organizar o contexto sobre o qual as pessoas vão decidir, é uma arquiteta de escolha. E, como ela, muitos são os arquitetos de escolha que nem se apercebem de que o são: o médico que descreve os tratamentos possíveis a um doente; um pai que transmite as possíveis opções educativas ao filho ou um vendedor (Thaler & Sunstein, 2008).

As lições deixadas por Thaler e Sunstein têm efeitos em diversas áreas que lidam com a vertente humana. Guszczka, Bersin and Schwartz (2016) acreditam que estas lições podem ser totalmente aplicadas ao domínio dos Recursos

Humanos. Sabendo que tudo importa no modo como o contexto influencia o comportamento, podemos intencionalmente projetar esse contexto de modo a induzir no imediato as pessoas a tomarem ações a curto prazo que são consistentes com os objetivos pretendidos a longo prazo.

Teoricamente, um maestro de uma orquestra preocupa-se com o som produzido pelos diferentes instrumentos como flauta, trompete e não com o sexo ou raça da pessoa que toca esse instrumento. Na prática, exemplificando, a Filarmónica de Viena, admitiu o seu primeiro músico do sexo feminino em 1997 (Bohnet, 2016). Mas qual é a análise sob o ponto de vista da igualdade nas organizações e como podemos atuar ao nível comportamental?

# Capítulo 2

## Igualdade de Género e Gestão de Pessoas nas Organizações

### 2.1 Igualdade de Género: Um olhar sobre o fenómeno

#### 2.1.1 Enquadramento Legal

Os direitos e liberdades que decorrem da Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) são, pelo Artigo 2.º da mesma Declaração, aplicáveis a todos os seres humanos sem qualquer distinção, como seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra, quer se trate de origem nacional, social, de fortuna ou nascimento ou outra situação.

A igualdade entre homens e mulheres, também designada igualdade de género, remete para uma igual visibilidade, poder e participação dos homens e das mulheres em todas as esferas da vida pública e privada, visando acima de tudo promover a participação plena de todos e de todas na sociedade (Plano da Ação para a Igualdade 2014-2017<sup>11</sup> - Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014). Neste sentido, a Convenção para a Proteção dos Direitos Humanos (1950) preconiza a interdição geral de discriminação e a discriminação contra as mulheres remete para a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objetivo comprometer ou destruir o reconhecimento, gozo ou exercício pelas mulheres dos direitos do homem e das liberdades fundamentais nos domínios político, económico, social, cultural, civil ou outro (Convenção

---

<sup>11</sup> De acordo com a Presidência do Conselho de Ministros 2/2018, encontra-se em fase de planeamento uma nova abordagem estratégica que surge apoiada em três Planos Nacionais de Ação, com objetivos “específicos em matéria de igualdade entre homens e mulheres, prevenção e combate à violência contra mulheres e violência doméstica e combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade de género e características sexuais.”

sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, 1979).

A igualdade de género é essencial para inclusão social, para a independência económica, saúde, bem-estar e realizações pessoais de homens e mulheres, tornando-se vital para o crescimento sustentável da União Europeia (EIGE, 2017b).

O V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017 releva que “É tarefa fundamental do Estado promover a igualdade entre homens e mulheres, sendo princípio fundamental da Constituição da República Portuguesa e estruturante do Estado de direito democrático a não-discriminação em função do sexo ou da orientação sexual.”

Na sua redação introdutória, a igualdade de género é apresentada como um objetivo social em si mesmo, associada a uma vivência plena da cidadania e a um passo para uma sociedade mais justa e equitativa. Surge assim uma obrigação inerente a todos os cidadãos que asseguram o serviço público em geral.

Uma das grandes opções do Plano passa pelo compromisso do Governo no que concerne à execução de políticas públicas de igualdade, reforçando a transversalidade da dimensão da igualdade de género aos níveis de administração central e local, o investimento na área da educação e intervenção na igualdade no emprego. Com isto, na redação deste V Plano, é evidente a aposta nas áreas da educação, saúde e mercado de trabalho por se tratarem de áreas meritórias de um maior investimento e aprofundamento das medidas que se designam a implementar.

Outro dos aspetos focados prende-se com a linguagem utilizada, visto que a mesma reflete as representações sociais e de género que predominam num determinado contexto histórico-cultural, e que podem resultar em práticas discriminatórias. Nesta perspetiva, é dever da Administração Pública assegurar

que os documentos produzidos sejam dotados de uma linguagem que garanta a igual visibilidade de homens e mulheres.

Não obstante a existência de diversas disposições regulamentais, a igualdade de género é ainda um objetivo a atingir nas distintas esferas sociais, assumindo especial acuidade no campo do trabalho e do emprego (CITE e ACT, 2012).

Passados 40 anos do Direito à Igualdade ter sido consagrado na Constituição da República, reforçando a igualdade de oportunidades e de tratamento no trabalho e no emprego entre homens e mulheres, as estatísticas continuam a representar a persistência das diferenças na remuneração e no acesso a cargos de direção entre os sexos<sup>12</sup>. No Relatório Global sobre os Salários 2016/17 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), as desigualdades salariais entre homens e mulheres subsistem como uma preocupação global e as disparidades salariais de género, embora existentes em todos os tipos de empresas, existem especialmente em empresas com salários médios a elevados.

Segundo o nº2 do artigo 23.º da Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) e o artigo 270.º do Código do Trabalho todos têm direito, sem discriminação de qualquer ordem, a salário igual por trabalho igual.

Todos os trabalhadores têm direito à igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e de profissão, sem discriminação baseada no sexo (Carta Social Europeia Revista, 1996<sup>13</sup>).

O artigo 24.º do Código do Trabalho consagra o direito à igualdade de oportunidades e tratamento em termos de acesso ao emprego, formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em função de entre outros fatores, sexo e identidade de género.

---

<sup>12</sup> Plano da Ação para a Igualdade 2014-2017 - Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014.

<sup>13</sup> Aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 64-A/2001.

Ainda neste âmbito, nos termos do artigo 25.º prevê-se a proibição de qualquer prática discriminatória.

O princípio de igualdade em matéria de trabalho e emprego implica: Direito à progressão na carreira; eliminação da segregação do mercado de trabalho; participação de modo equilibrado dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar no que respeita aos regimes de maternidade e paternidade bem como prestação de cuidados a filhos e filhas ou pessoas em razão de dependência (CITE e ACT, 2012). A promoção da igualdade de género no trabalho tem vindo a ser largamente reconhecida como um meio fundamental para a realização da justiça social e dos direitos humanos fundamentais (OIT, 2012). A discriminação em função do sexo é nestes termos considerada como a exclusão ou restrição de acesso de um trabalhador ou candidato a mesmo a determinada atividade profissional ou formação exigida, em função do sexo (Código do Trabalho, 2017). A este respeito, cabe apresentar os conceitos de discriminação direta e indireta: direta quando se tratam de situações em que existe um tratamento menos favorável para homens ou mulheres, e que acontece única e exclusivamente tendo por base o sexo; indireta quando existem situações em que a entidade empregadora procede à definição e de regras ou critérios aplicando-os indiferentemente a trabalhadores e trabalhadoras, colocando potencialmente um dos sexos em desvantagem face ao outro (CITE e ACT, 2012). No Manual sobre a Legislação Europeia Antidiscriminação <sup>14</sup> (2010) o desenvolvimento da proteção com base no sexo é exibido como tendo um objetivo económico, dado que permitiu “eliminar distorções da concorrência num mercado em crescimento que se tornara cada vez mais integrado”.

O artigo 31º do Código do Trabalho estabelece a igualdade em matéria de condições de trabalho e particularmente quanto à retribuição, realçando que os elementos que a determinam não devem incorporar qualquer discriminação

---

<sup>14</sup> Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia, 2010 / Conselho da Europa, 2010.

baseada no sexo. Para esta determinação, não constituem práticas discriminatórias os critérios comuns estabelecidos para homens e mulheres atinentes ao mérito, produtividade, antiguidade ou assiduidade do trabalhador. Quando se trate de uma ação de formação profissional dirigida a um contexto e que predomine um dos sexos, o Código do Trabalho consigna que deve ser atribuída preferência a trabalhadores do sexo que tiver menor representação tal como em caso adequável, a trabalhador com baixo nível de escolaridade, sem qualificação ou responsável por família monoparental ou em caso de licença parental ou adoção.

### 2.1.2 (Des)igualdades Laborais

A informação estatística, quer nacional quer internacional revela que as desigualdades e discriminações remuneratórias entre homens e mulheres subsistem ainda no mercado de trabalho (CITE e ACT, 2012). Na sequência da crise financeira de 2008, o crescimento dos salários reais a nível global iniciou a sua recuperação em 2010, mas desacelerou desde 2012, caindo de 2,5 % para 1,7% em 2015, onde atingiu o seu nível mais baixo em quatro anos<sup>15</sup> (OIT, 2017). Se é certo que as políticas de austeridade (decorrentes da crise económica) dificultam ainda mais os objetivos sociais de inclusão e igualdade de género (Perrons, 2015), esta veio destacar a necessidade de uma maior atenção ao género, tanto para enfrentar a vulnerabilidade dos países aos choques globais como para atingir os objetivos de crescimento e redução da pobreza (Buvinic, Lunde & Sinha, 2010).

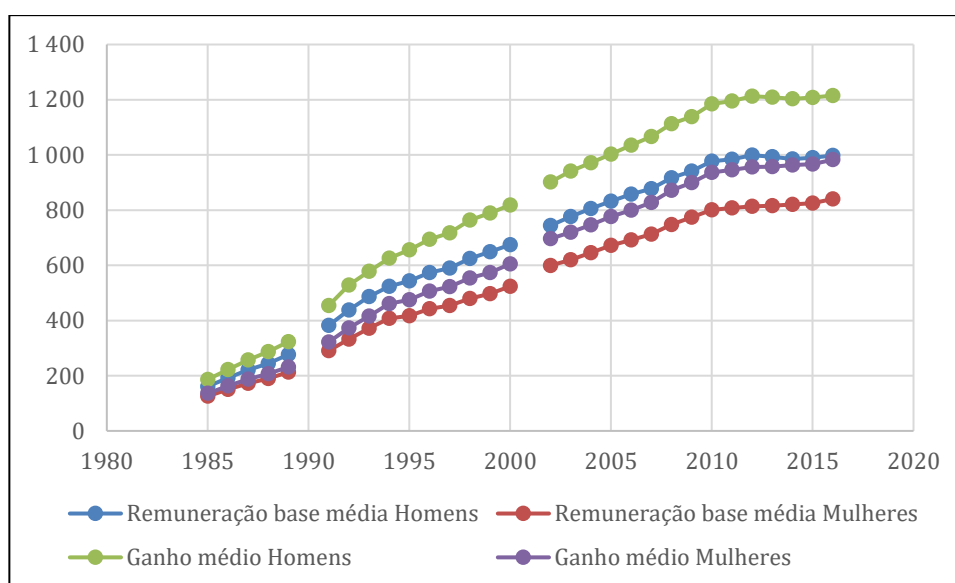
Numa análise produzida pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) em junho de 2017 sobre os Indicadores-Chave nesta matéria, a taxa de emprego em 2016 situava-se em 67,4% para as mulheres e 74,2% para os homens. Na perspetiva da mesma fonte, esta diferença de 6,8 pontos percentuais poderá dever-se, entre outras causas, à maior participação de homens na

---

<sup>15</sup> Relatório Global sobre os Salários 2016/17 – Organização Internacional do Trabalho, 2017.

atividade profissional, ao facto de as raparigas permanecerem mais tempo no sistema de ensino ou ainda pela dificuldade maior por parte das mulheres na obtenção de emprego.

Segundo dados de 2016 da base de dados PORDATA, a desigualdade salarial em Portugal situa-se nos 15,8%, com os homens a auferirem mensalmente, em média, 997,40€ e as mulheres 840,30€. A diferença salarial é mais acentuada (19,1%) quando se considera o ganho médio mensal (este engloba outras prestações regulares, periódicas ou pontuais como horas extra, subsídios e prémios). Ainda sobre o tema, a desigualdade salarial em Portugal entre homens e mulheres é tanto maior quanto mais elevado o seu nível de qualificação, com um *gap* (diferencial) de 26,2% na remuneração base média mensal no domínio de quadros superiores.



**Gráfico 1:** Salário médio mensal dos trabalhadores: remuneração por ganho e sexo (PORDATA, 2018)<sup>16</sup>.

Correll & Benard, num estudo de 2006 baseado em teorias explicativas para a desigualdade de género, evocam que as mulheres continuam a estar sub-

<sup>16</sup> Base de dados atualizada em Janeiro do ano corrente; nos anos 1990 e 2001, não existiu informação disponível.

representadas em posições de elevado estatuto nas áreas de negócio, governo e educação, ocupando 8% dos cargos de gestão de topo nas empresas Fortune 500, 14% dos cargos eleitos na Casa dos Estados Unidos e no Senado e 21% das direções universitárias. As últimas estatísticas do European Institute for Gender Equality (EIGE), datadas de outubro de 2017, indicaram que a presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas em Portugal é de 16% e dos homens de 84%. Na UE28, a média é de 25% para as mulheres e 75% para os homens. Neste prisma, a representação feminina nos conselhos de administração aumenta a um ritmo ainda lento, mesmo com o crescente nível educacional das mulheres e a proporção de mulheres que ascendem na carreira profissional (Parrotta & Smith, 2013).

Johnson, Hekman and Chan (2016) revelam que, tomando como exemplo as empresas dos EUA, existem mais CEO's nestas empresas cujo nome é David (4,5%) do que CEO's mulheres (4,1%), e para o nome mais comum (John) a percentagem é de 5,3%.

Num artigo de 2013 da Harvard Business Review, intitulado "Women in the Workplace: A Research Roundup" alude-se a um estudo da Catalyst<sup>17</sup> sobre 1.660 escolas superiores de negócios onde examinaram a natureza dos projetos atribuídos com elevado potencial. Em média, os projetos masculinos tinham orçamentos duas vezes maiores e 3 vezes mais elementos do que os femininos.

No domínio do recrutamento e seleção, o anúncio ou outra forma de publicidade de uma oferta de emprego não pode revestir-se, direta ou indiretamente de qualquer indicador restritivo, preferencial ou específico baseado no sexo, sendo qualificada como uma contraordenação muito grave no Código do Trabalho Português.

---

<sup>17</sup> Catalyst é uma organização global sem fins lucrativos fundada em 1962, que trabalha com alguns dos CEO's mais poderosos do mundo e com as maiores empresas para ajudar a criar e estabelecer postos de trabalho destinados a mulheres (<http://www.catalyst.org/mission-vision>)

A igualdade no acesso ao mercado de trabalho, condições de trabalho justas e conciliação entre vida profissional e pessoal têm sido identificadas como áreas prioritárias nas atuais políticas sociais e do trabalho na União Europeia (EIGE, 2017b).

A Convenção 100 da Organização Internacional do Trabalho, que entrou em vigor a 23 de maio de 1953, estabeleceu em matéria de remuneração de homens e mulheres que todos os países devem implementar as ferramentas e meios apropriados que garantam a aplicação, a todos os trabalhadores, do princípio da igualdade de remuneração de homens e mulheres por trabalho igual. Essa implementação pode ocorrer através dos seguintes mecanismos individualmente ou combinados: leis ou regulamentos nacionais; mecanismos legalmente estabelecidos e reconhecidos para fixação de salários; convenções ou acordos coletivos entre empregadores e trabalhadores. É também dever dos Estados Membros comprometerem-se a assegurar os mesmos direitos e a igualdade entre homens e mulheres no que respeita ao direito ao trabalho, ao direito às mesmas possibilidades de emprego bem como a aplicação dos mesmos critérios de seleção; o direito à livre escolha da profissão e do emprego, à promoção, a todas as prestações e condições de trabalho e o direito à formação profissional nos seus diferentes âmbitos; o direito à igualdade em matéria de remuneração, à igualdade de tratamento para um trabalho de igual valor; o direito no que respeita à promoção e proteção das condições de saúde e segurança no trabalho, com atenção às questões reprodutivas e de maternidade (Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, 1979).

Os objetivos estratégicos alusivos ao Plano de Ação para a igualdade passam por promover a representação equilibrada de homens e mulheres em todos os serviços e organismos, nomeadamente nos cargos de direção; providenciar formação em igualdade de género a todos os trabalhadores e trabalhadoras, incluindo os dirigentes dos diversos níveis hierárquicos; incrementar

mecanismos que permitam potenciar a utilização generalizada da linguagem inclusiva; e fomentar a criação, desenvolvimento e utilização de mecanismos legais e concertados, apoiados na vertente da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Sob esta visão, é apresentado o conceito de *mainstreaming* de género como “a integração de uma perspetiva de género em qualquer decisão ou qualquer área de política setorial, desde decisões de gestão correntes até angariação de recursos ou estabelecimento de regras administrativas e normas jurídicas.<sup>18</sup>” Constitui um processo de avaliação das implicações para homens e mulheres de qualquer plano de ação (legislação, políticas, programas) em qualquer área e a todos os níveis, como forma de colocar os seres humanos e as suas relações no centro do desenvolvimento económico global (Thompson, 2008). Surge como um modo de identificar como os sistemas e estruturas organizacionais causam discriminação, alterando-os ou redesenhando-os conforme apropriado (Grosser & Moon, 2008).

O Índice de avaliação que decorre do Gender Equality Index 2017 é uma ferramenta genérica que é utilizada por forma a avaliar o estado da arte e monitorizar o progresso da igualdade de género em toda a União Europeia ao longo do tempo (2005-2015). Tem na sua base concetual diferentes referenciais teóricos sobre a igualdade de género, contribuindo para enformar a criação e desenvolvimento de políticas públicas e para alertar os cidadãos em geral. Este índice mede as discrepâncias de género tendo em consideração o contexto e o nível de realização em áreas políticas de relevo como saúde, tempo, dinheiro, trabalho, poder e conhecimento. Incorpora ainda os diversos resultados e tendências da União Europeia bem como de políticas nacionais para homens e mulheres, impulsionando a formulação de políticas *evidence-based* no âmbito da igualdade de género. Adicionalmente, apresenta resultados no que concerne à violência contra as mulheres (EIGE, 2017a 2017b).

---

<sup>18</sup> Plano de Ação para a Igualdade Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social 2014-2017.

O Índice de igualdade de género na União Europeia situa-se em 66,2 em 100, e em 56,0 para Portugal. A escala utilizada varia entre 1 (situação de total desigualdade) e 100 (situação de total igualdade). Numa análise retrospectiva, verifica-se uma ligeira melhoria face aos anos anteriores (62,0 em 2005, 63,8 em 2010 e 65 em 2012)<sup>19</sup>. Um progresso que os autores mencionam como lento e como tal que são necessárias melhorias significativas em todos os Estados-Membros, de modo a que a igualdade de género e o bem-estar de homens e mulheres a todos os níveis sejam transversais a todas as sociedades. Pela primeira vez nesta análise, surgiu a necessidade de integrar uma perspetiva interseccional apoiada na constatação de que as desigualdades de género variam de acordo com a idade, educação, composição do agregado familiar e parentalidade, país de nascimento e incapacidade (EIGE, 2017). De facto, em grande parte da Europa, as mães trabalhadoras são alvo de uma penalização acima de tudo pelo género: em média, ganham menos quando comparadas com mulheres trabalhadoras sem filhos e muito menos do que homens trabalhadores e pais com características domésticas e de emprego semelhantes (Grimshaw, 2015).

A área do trabalho concentra-se na terceira posição, com o resultado de 71,5 e que se tem mantido quase estagnado, tendo apenas atingido um aumento de 1,5 pontos desde 2005. A segregação laboral com base no género é ainda uma realidade corrente e existem ainda barreiras no acesso ao mercado de trabalho, no que toca em particular a mulheres com baixo nível de formação e a mulheres com algum tipo de incapacidade. A reduzida conciliação entre a vida profissional e pessoal é verificada em homens e mulheres, sendo que as mulheres e crianças são as classes mais afetadas. Apenas 23% das mulheres e 27% dos homens não sente dificuldade em retirar uma ou duas horas de trabalho para dedicar a assuntos pessoais e familiares.

---

<sup>19</sup> Aumento no domínio do poder ocorre devido a ações legislativas e/ ou debates públicos desencadeados sobre o tema.

Através da leitura dos resultados apresentados, na última década, a área do trabalho (por sua vez dividida em dois indicadores: participação e segregação e qualidade do trabalho) foi uma das quais Portugal demonstrou um aumento, contudo entre os anos 2012 e 2015 o resultado obtido não sofreu nenhuma alteração (EIGE, 2017). Dados recentes indicam que no que respeita ao acesso a cargos de chefia, em Portugal existem 3,3 mulheres em cada 10 gestores, sendo que na União Europeia existem 7,3 milhões de gestores, dos quais 4,7 homens e os restantes 2,6 são mulheres (Eurostat, 2017).

Na comunidade científica, ao abordar a igualdade de género em contexto organizacional surge abundantemente a expressão sobre o efeito de *glass ceiling*<sup>20</sup>. A mesma remete para a existência de uma restrição para as mulheres das perspetivas em termos de carreira em relação aos homens, em setores de remuneração, experiência e responsabilidade (Olgati, Shapiro, Bodlin, & Verborgh, 2002; Correll & Bernard, 2006). Traduz uma metáfora, em que o termo *glass* remete para a existência de barreiras invisíveis que impedem a progressão das mulheres na carreira (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009) - barreiras estas que são persistentes e que requerem estratégias específicas para que o efeito *glass ceiling* seja ultrapassado (Ragins, Townsend & Mattis (1998).

### 2.1.3 Teorias Explicativas para a Desigualdade de Género

Uma das possíveis explicações para as disparidades existentes assenta na existência de enviesamentos inconscientes. Estes, segundo os cientistas sociais, estão enraizados na tendência natural do ser humano no processamento da informação recebida em confiar em “atalhos cognitivos” – os estereótipos (Gino, 2014).

Estes estereótipos funcionam como preferências ocultas que moldam a visão que possuímos sobre o mundo que nos rodeia. Em certa medida, alguns são úteis

---

<sup>20</sup> Em Português, “telhado de vidro”.

dado que enformam as nossas opções diárias. Por outro lado, quando não temos consciência destes e os aplicamos de forma inadequada, podem levar a decisões precipitadas e discriminação (Bohnet, 2016). Nas relações interpessoais, o estereótipo originado no primeiro contacto com uma pessoa permanece nas interações posteriores (Gino, 2014).

Duas formulações teóricas foram apresentadas por Correll & Benard (2006) como constitutivas de uma explicação parcial para a desigualdade de género que ainda persiste: (a) teorias económicas estatísticas de discriminação; e (b) teorias psicológicas de discriminação baseada no estatuto, que procuram sobretudo descrever o como e o porquê existe uma preferência por parte dos empregadores pelos homens nas decisões de contratação, promoção e salariais.

Embora se tratem de duas teorias que fornecem explanações para um mesmo fenómeno, os autores demonstram que a comparação das mesmas não havia sido ainda tópicos de análise. Como tal, segundo estes, a principal diferença encontra-se no *mecanismo* que está na base dessa discriminação: nos *modelos estatísticos*, deriva de um enviesamento informacional, e nos *modelos de estatuto*, esse mecanismo tem origem num enviesamento cognitivo. Assim, esta investigação emerge por forma a comparar duas formas de mecanismos acreditados como estando na base da reprodução das desigualdades no mercado de trabalho.

As teorias estatísticas de discriminação (TED) nascem da economia e incorporam a discriminação como resultado de, aquando de uma contratação ou promoção, os atores economicamente racionais efetuarem a sua avaliação com base na distribuição estatística da produtividade associada a um grupo do qual o trabalhador é pertencente (como o género ou raça) ao invés de utilizar a produtividade média individual do trabalhador. Dado que os recrutadores se deparam com informações reduzidas sobre a produtividade dos trabalhadores individualmente, as suas preferências desenvolvem-se em torno de grupos mais

produtivos. E, assim sendo, a discriminação apresenta-se como um resultado ótimo, num ambiente com parca informação.

A teoria de Becker, em 1957, demonstrou que os recrutadores discriminam devido à preferência por trabalhadores de um determinado grupo (ou porque os seus funcionários possuem essa preferência).

Os economistas propuseram vários tipos de modelos que integram esta discriminação estatística: modelos de média, modelos de variação e modelos de medição. Nos modelos de média, as diferenças observadas nos resultados laborais de dois grupos resultam da sua produtividade média. Os modelos de variação, contrariando a premissa dos modelos de média, conjecturam que a distribuição de produtividade de um grupo apresenta uma maior variação que outro grupo e ainda que os recrutadores são avessos ao risco. Deste decorre que, para uma mesma classificação num resultado, existem diferenças no valor remuneratório dos grupos. Por sua vez, os modelos de medição consideram que todos os trabalhadores têm idênticas distribuições de produtividade, os instrumentos de medição são culturalmente tendenciosos.

As teorias da discriminação baseadas no estatuto (TDE) surgem no âmbito sociológico e nas teorias de standards duplos (TSD). Sob este prisma, evidenciam que a discriminação se apoia em estereótipos sobre a capacidade produtiva associada aos homens e mulheres (assim como outras categorias) que influenciam a avaliação que é feita aos trabalhadores. Por outras palavras, os atores esperam implicitamente maior competência em tarefas em indivíduos que apresentam uma característica num nível mais elevado. E isto tem efeitos por exemplo na avaliação e adequação do trabalho para uma mulher segundo padrões mais rigorosos quando o trabalho em causa se encontra mais associado ao masculino. Por outro lado, em empregos tipicamente associados ao feminino, esta teoria prevê que as mulheres terão uma pequena vantagem na sua avaliação.

No entanto, poucos são os empregos femininos nos EUA (Sorenson, 1990 *cit in* Correll & Benard, 2006) e os empregos associados a noções culturais de feminilidade (como aqueles que envolvem o cuidado de outros) existem geralmente em menor número e são remunerados a um nível inferior (England, Budig, & Folbre, 2002 *cit in* Correll & Benard, 2006).

Tendo em conta que grande parte das profissões surgem culturalmente associadas à masculinidade (engenheiro, bombeiro), ou até são de ordem neutra em termos de género (contabilista, agente imobiliário), na maioria das apreciações e no mesmo grau de qualificação os homens são os escolhidos em detrimento das mulheres e são melhor recompensados perante mulheres com o mesmo desempenho anterior. Se os homens são sistematicamente os eleitos sobre as mulheres nas decisões de contratação e/ou promoção e/ou oferecidos salários superiores, a discriminação baseada no estatuto contribui para a reprodução de um mercado de trabalho segregado por género, favorecendo a desigualdade salarial e limitando o progresso em termos de carreira nas mulheres (Correll & Benard, 2006).

Concretizando, para Correll & Benard (2006), o cerne desta discriminação remete para o apoio dos recrutadores em crenças culturalmente partilhadas na formulação de juízos prospetivos sobre os potenciais funcionários, o que leva a, na maioria dos casos, a antecipações de performance futuras no sentido de uma maior competência associada aos homens.

A avaliação concretizada por Foschi (1996), inserida no quadro teórico dos standards duplos considerando o género<sup>21</sup>, materializou o estudo sobre se, mediante determinadas condições, são usados diferentes standards de competência para avaliar indivíduos, mesmo aqueles que se encontram equiparados nessa competência em termos de grau. Os resultados mostraram que, mesmo perante níveis iguais de desempenho por parte de homens e

---

<sup>21</sup> (Botelho & Abraham, 2017a 2017b).

mulheres, as mulheres foram alvo de um standard mais rigoroso sobre a sua competência do que os homens. Isto significa que para obterem expectativas iguais aos homens sobre as suas competências, as mulheres têm que apresentar uma performance acima daquela que é evidenciada pelos homens.

Isto pode ser útil em múltiplos contextos, e muitas vezes constituir uma explicação para o *gap* salarial entre homens e mulheres com o mesmo nível de qualificação.

Sob o ponto de vista de Correll & Benard (2006), as teorias de estatuto oferecem mais estabilidade, mas sugerem, contudo, que o seu âmbito seja expandido para incluir a componente de esforço/comprometimento, sem prejudicar a sua testabilidade.

Em jeito conclusivo, os autores argumentam que “embora a investigação tenha sido mais favorável às teorias do estatuto do que às estatísticas, as teorias estatísticas foram mais facilmente evocadas como explicações para o mercado de trabalho remunerado”. E que a solução passa então por adotar a teoria de discriminação baseada no estatuto para compreensão da desigualdade de género, mas utilizar as teorias de discriminação estatística para ampliar a capacidade para explicar as desigualdades de género a um nível macro.

## 2.2. Motivações para o Investimento nas Pessoas

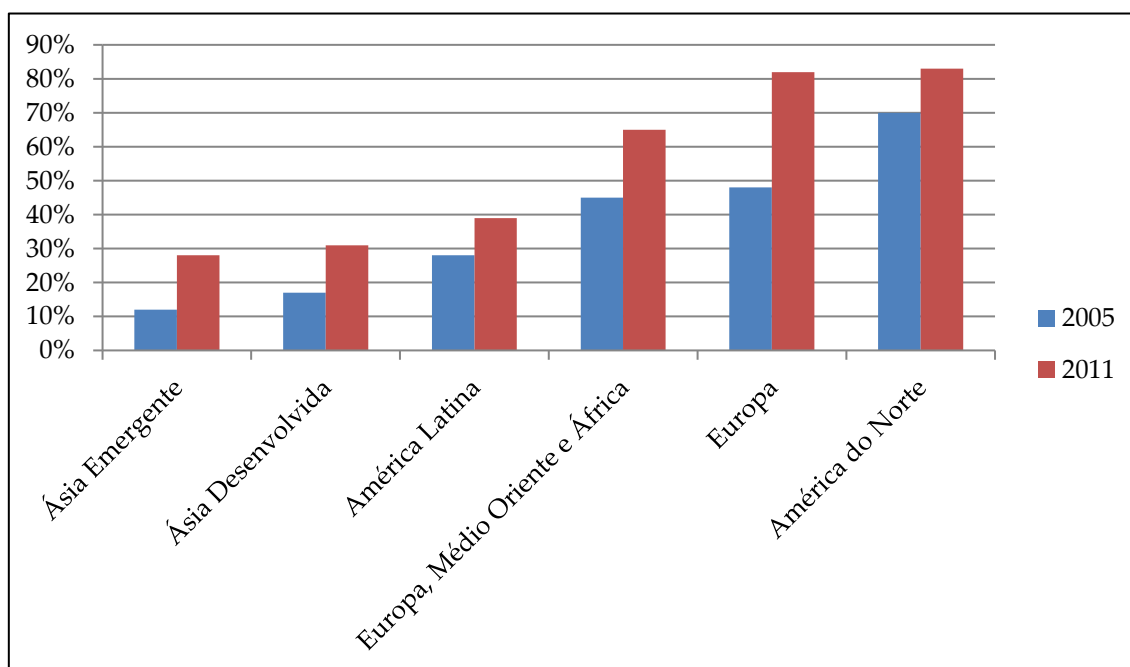
A igualdade de género, em particular no âmbito da gestão de topo, começa a ser um assunto de interesse crescente, em particular por três motivos: (1) no final de 2005, 41% dos mercados MSCI ACWI<sup>22</sup> possuíam mulheres nos seus quadros, e esta percentagem cresceu para 59% no final de 2011; (2) nos últimos anos, a intervenção do governo na área da igualdade também aumentou, com a

---

<sup>22</sup> O MSCI ACWI é concebido pela Morgan Stanley Capital International (MSCI) e composto por ações de 23 mercados desenvolvidos e 24 emergentes. Corresponde a um índice ponderado de capitalização de mercado projetado para fornecer uma ampla medida do desempenho do mercado acionário em todo o mundo (<https://www.investopedia.com/terms/m/msci-acwi.asp>; <https://www.msci.com/documents/10199/8d97d244-4685-4200-a24c-3e2942e3adeb>).

implementação de legislação e/ou metas específicas em países para a representação feminina (Curtis, Schmid & Struber, 2012); (3) o debate em torno desta questão sofreu também alteração na sua direção, transitando na ótica dos autores, de uma questão meramente de justiça e igualdade para um nível de desempenho superior.

Comparativamente com 2005, em 2011 a proporção de empresas divididas por setor com uma ou mais mulheres nos seus quadros aumentou em todos os setores (Gráfico 2).



**Gráfico 2:** Percentagem de empresas com uma ou mais mulheres nos seus quadros entre 2005 e 2011, por região (Curtis, Schmid & Struber, 2012<sup>23</sup>).

Através do estudo de 2.360 empresas em todo o mundo durante seis anos, os autores concluíram que em média teria sido melhor investir em empresas que possuem mulheres nos seus quadros de administração em comparação com aquelas que não possuem.

<sup>23</sup> Fonte de dados: Credit Suisse.

Os resultados decorrentes evidenciaram que as empresas com uma ou mais mulheres nos seus Conselhos de Administração evidenciaram maior rentabilidade média sobre o capital próprio (ROE), menor alavancagem e melhor crescimento médio. Do mesmo modo, Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné (2008) analisaram dados provenientes de estatísticas anuais do The Catalyst (2001-2004), cujos resultados indicaram que as empresas que operam em ambientes complexos e que têm uma grande proporção de trabalhadoras mulheres, irão gerar retornos anormais positivos e significativos de aproximadamente 6% ao longo de três anos.

Neste sentido, e “embora pareça que a presença de mulheres em cargos de gestão não produz efeitos em termos de desempenho financeiro, as empresas com uma alta taxa de mulheres nos seus sistemas de gestão e administração geram valor suficiente para acompanhar os retornos normais do mercado de ações” (Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné, 2008). Estes resultados são assim compatíveis com os esforços que atualmente alguns países e organizações estão a incorporar no sentido de adotar políticas normativas para uma maior representação das mulheres nos negócios.

## 2.3 Práticas na Gestão de Pessoas: Os processos de Recrutamento e Seleção

Nos últimos 40 anos, assistiu-se a um debate em torno do papel da cultura na estratificação no mercado de trabalho. Um dos momentos mais cruciais neste âmbito é a decisão de recrutar (Rivera, 2012).

“Os processos de recrutamento e seleção constituem-se como uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas” (Ferreira, Martinez, Nunes e & Duarte, 2015). Particularmente, e de acordo com os autores supracitados, o recrutamento é entendido como um processo de atração e procura de potenciais candidatos para ocupar um ou vários postos de trabalho que se encontram disponíveis.

O recrutamento pode ser interno ou externo: interno quando o candidato advém do interior da organização, designadamente através da transferência ou promoção (Rego et al., 2015); quando não existem recursos internos para preencher a vaga, a opção passa pelo recrutamento externo, cujos candidatos recrutados têm proveniência externa à organização (Ferreira et al., 2015). O recrutamento envolve mais do que candidatos, empresas e contextos; fundamentalmente trata-se de um processo interpessoal (Rivera, 2012).

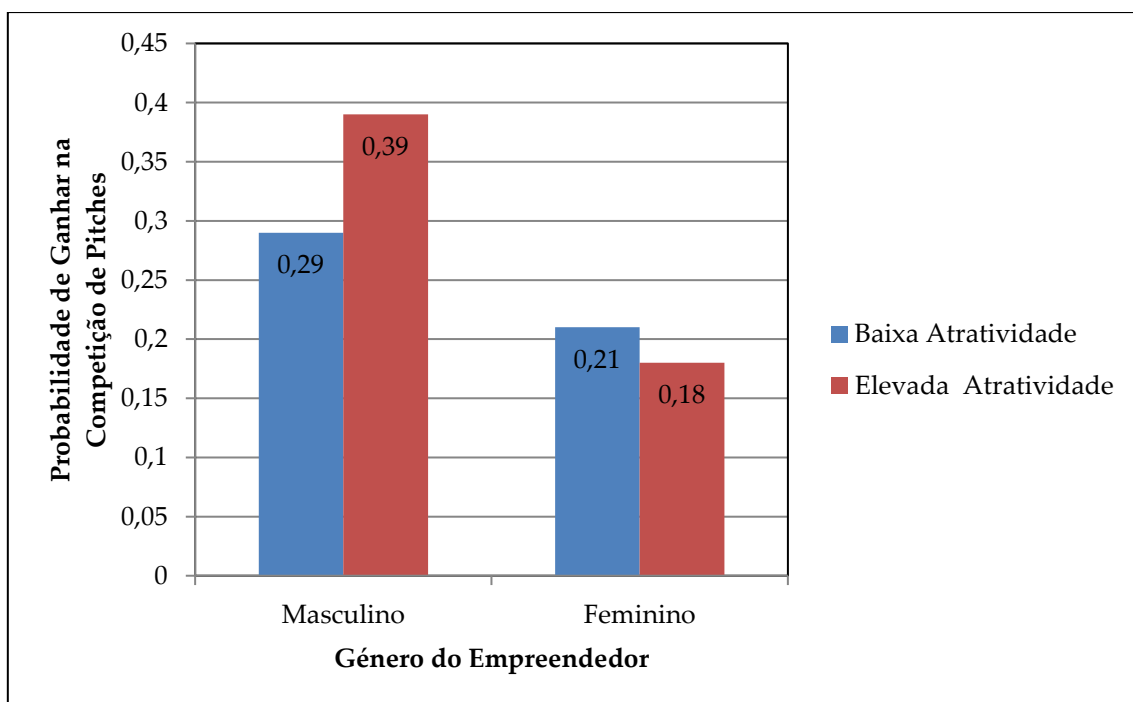
A seleção, por sua vez, é o processo através do qual as organizações, após atraídos os candidatos no recrutamento, escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas (Rego et al., 2015) através de instrumentos específicos como *curriculum vitae* (CV), referências, entrevistas e testes psicológicos (Ferreira et al., 2015).

Mesmo em processos de recrutamento, e de modo análogo em outras áreas como empreendedorismo, os recrutadores geralmente evidenciam uma preferência pelos homens do que pelas mulheres quando a informação sobre a qualidade de um indivíduo não está disponível ou é pouco clara; ainda quando essa informação é disponibilizada, a investigação baseada em contexto experimental indicou que, do mesmo modo, e perante homens que se encontram num mesmo nível de desempenho, as mulheres tendem a ser desfavorecidas (Botelho & Abraham, 2017a).

Acerca do empreendedorismo, a título exemplificativo, Brooks, Huang, Kearney & Murray (2014) conduziram 3 estudos tendo resultado no facto de que os investidores preferem os *pitches* que são realizados por empreendedores do sexo masculino do que aqueles que são realizados por empreendedoras do sexo feminino, mesmo quando o seu conteúdo é semelhante.

No primeiro destes, e conforme ilustrado no Gráfico 3, foram exploradas as relações entre o género do empreendedor, atratividade física e decisão de investimento através de 90 *pitches* em contexto real (competições). Em termos de

sucesso do *pitch*, verificou-se um efeito significativo do género do empreendedor sobre este (odds ratio of 1.57,  $P < 0.01$ ). Nesse sentido, os homens empreendedores foram em 60% mais propensos na obtenção de sucesso na competição de *pitches* do que as mulheres empreendedoras. Verificou-se uma interação significativa entre o género e a atratividade na probabilidade de sucesso obtido no *pitch* ( $P < 0,05$ ). Nas mulheres, a variação no sucesso do *pitch* entre os níveis de atratividade não foi significativa ( $P = 0.18$ ).



**Gráfico 3:** Efeito do género do candidato empreendedor, atratividade física e probabilidade de ganhar no pitch (Brooks, Huang, Kearney & Murray, 2014).

# Capítulo 3

## Intervenções Comportamentais

O enviesamento de género tem sido manifestado na avaliação dos candidatos para determinado emprego nos setores organizacional, governamental e académico, “mas pouco se sabe sobre como superá-lo.” (Bohnet, Bazerman & Van Genn, 2015).

A Google, por exemplo, tem tentado fomentar a diversidade e reduzir os estereótipos através de programas concebidos com o objetivo de aumentar a representatividade das mulheres e das minorias na área da tecnologia, pensando cuidadosamente o processo de recrutamento (Gino, 2014).

Os programas de formação podem ser um bom começo para alertar para esta temática, e ajudar as pessoas a refletir sobre o modo como poderão diminuir a utilização desses estereótipos, repensando os processos e estruturas organizacionais que levam à subsistência de estereótipos<sup>24</sup>. No entanto, a evidência sugere que estes programas só por si, podem não ser suficientes e que a formação para a diversidade, alertando para os enviesamentos, pode tornar-se um processo árduo (Gino, 2014; Bohnet, 2016).

Kalev, Kelly e Dobby (2006) conceberam uma análise para aferir a eficácia das iniciativas que as organizações utilizam frequentemente para promover a diversidade. Através de dados estatais sobre 708 organizações do setor privado entre 1971 e 2002, bem como dados estatísticos sobre práticas organizacionais, os resultados obtidos mostraram que os métodos assentes na metodologia educativa e *feedback* eram os menos ineficazes para aumentar a proporção de

---

<sup>24</sup> “Os estereótipos funcionam como heurísticas – regras de ouro – que nos auxiliam a processar mais facilmente a informação, mas por vezes de modo incorreto” (Bohnet, 2016).

mulheres em cargos de gestão. Assim como programas de *networking* se verificaram pouco contribuidores no aumento da diversidade.

Do lado inverso, as iniciativas que preconizavam o estabelecimento de responsabilidade pela diversidade, através de comitês de diversidade e funções profissionais, mostraram-se mais eficazes e que provocaram melhorias na diversidade (Gino, 2014).

Paralelizando, “Os recrutadores, como qualquer ser humano, são com frequência fortemente influenciados pelos enviesamentos. Embora seja muito difícil remover estes enviesamentos de um indivíduo, é possível desenharem-se as organizações para que, embora podendo existir falhas, seja mais difícil propagar o juízo tendencioso” (Bohnet, 2016). Seguidamente, serão referenciados um conjunto de tópicos que traduzem práticas comportamentais testadas.

### 3.1 *Status quo bias*

Mesmo com a crescente preocupação pela diversidade no setor empresarial, cerca de 85% dos executivos e membros dos quadros são homens (Johnson, Hekman and Chan, 2016). Este resultado pode provocar o argumento de que as empresas não têm trabalhado na mudança desta tendência, o que é contrariado pelos autores. Efetivamente muitas já investiram anualmente alguns milhões de dólares em iniciativas promotoras da diversidade. Contudo, talvez o maior desafio para Johnson, Hekman and Chan (2016) seja ultrapassar os enviesamentos inconscientes que impedem a prossecução do objetivo proposto por esses programas. A este respeito, importa introduzir que o *status quo bias* foi um termo apresentado pelos economistas William Samuelson e Richard Zeckhauser, em 1988, que traduz a preferência de um indivíduo pelo seu estado atual ou opção por defeito (Thaler & Sustein, 2008), mesmo que uma outra opção forneça alterações mais benéficas para este (Ly et al., 2013). Autores como Thaler (2016) associam o conceito à física enquanto ciência, no sentido em que tal como

um objeto que se mantém em repouso a não ser que algo aconteça, as pessoas agarram-se à sua condição a não ser que exista uma razão boa o suficiente para mudar.

Uma das explicações para a existência destes enviesamentos contende com a opção pela preservação do *status quo*, de tal modo que, se 85% dos CEO's são homens então os decisores da organização vão preferir contratar homens para direções executivas. Este estudo foi realizado com base numa amostra de 200 estudantes para aferir o resultado em termos de género quando alterado o *status quo*, usando a profissão de chefe de enfermagem e manipulando o género através de nomes de candidatos de homens e mulheres. Neste contexto, os investigadores supunham que o status quo seria recrutar mulheres e procuraram então estudar o efeito de 2 em 3 candidatos finalistas serem homens. Concluiu-se que os participantes, nestas condições, tendem a recomendar o recrutamento de um homem e, por sua vez, quando 2 de 3 candidatos finalistas são mulheres, tendem a recomendar uma mulher para ser recrutada (Johnson, Hekman and Chan, 2016).

A mesma tipologia de estudo foi aplicada para o fator etnia, tendo sido observados resultados similares. Assim, na presença de duas minorias ou duas mulheres tomando a seleção de três candidatos, o *status quo* altera-se, resultando na adoção da minoria ou do sexo feminino como a candidata favorita. Foram igualmente utilizados Testes de Associação Implícita (TAI)<sup>25</sup> por forma a medir o enviesamento inconsciente nos fatores de género e etnia. Neste, o efeito do *status quo* era fortemente evidente nos casos em que os participantes obtinham classificações elevadas nos TAI para o enviesamento de género ou etnia presente de forma inconsciente.

---

<sup>25</sup> Em inglês, Implicit Association Tests, definidos com o objetivo de medir a força de associação entre conceitos (exemplo: pessoas negras) e avaliações (exemplo: boas ou más) ou estereótipos (exemplo: musculado, desastrado). Esta informação consta do Projecto Implicit, em <https://implicit.harvard.edu/implicit/iatdetails.html>.

Estes resultados apontam a possibilidade de serem usados enviesamentos favorecendo e alterando *o status quo*.

### 3.2 Processo de recrutamento

As organizações têm que decidir de que modo podem alcançar e selecionar funcionários futuros: como e onde divulgar as ofertas de emprego disponíveis, como avaliar os candidatos e obter um conjunto elegível, como entrevistá-los, e de que forma proceder à seleção final são tudo componentes da arquitetura de escolha (Bohnet, 2016). Rivera (2012) conduziu uma investigação cuja hipótese em estudo era de que nas decisões de contratação têm peso as semelhanças culturais entre os empregadores e os candidatos.

Através de 120 entrevistas com recrutadores bem como observação participante de uma equipa de recrutamento em empresas de serviços profissionais de elite, a autora argumenta que o processo de recrutamento é muito mais do que um processo de seleção de competências; é também um processo de correspondência ao nível cultural entre candidatos, recrutadores e empresas. Assim sendo, a investigação em causa revelou que os recrutadores procuraram não apenas os candidatos que seriam competentes, mas também aqueles que eram culturalmente semelhantes a si mesmos no que compreende atividades de tempos livres, experiências e estilos de apresentação.

Chegou mesmo a evidenciar-se que muitas das vezes estes aspetos superavam as preocupações com a produtividade.

As semelhanças culturais entre empregadores e candidatos respeitam a gostos, experiências, atividades de tempos livres e estilos de apresentação própria. Os empregadores procuraram candidatos que não eram apenas competentes, mas também que culturalmente lhe eram semelhantes.

Como tal, as práticas de recrutamento são vistas como mecanismos que facilitam o acesso a oportunidades de emprego para uns, e bloqueiam o acesso para outros.

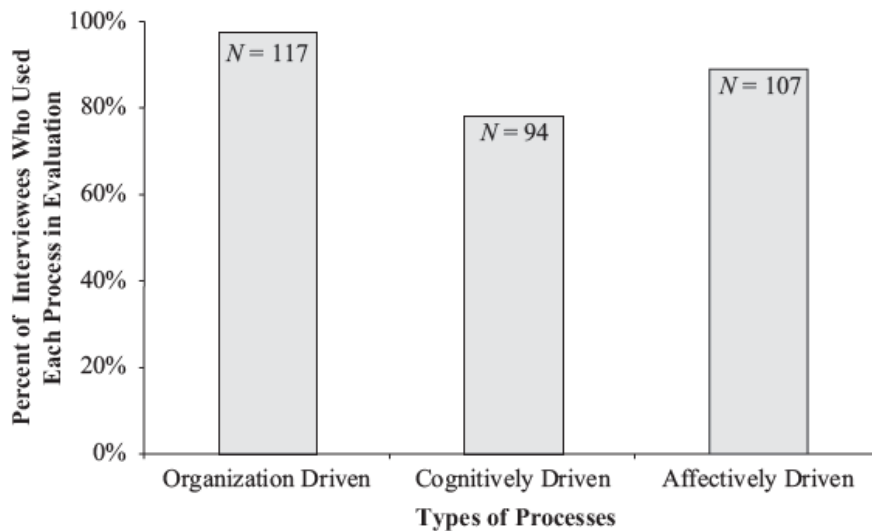
No entanto, para compreender inteiramente como os empregadores contratam, é necessário estudar o processo de tomada de decisão, analisando a forma como os recrutadores avaliam, comparam e selecionam novos funcionários. Através disto poderão revelar-se fatores mais subtis que contribuem para as decisões dos empregadores e podem iluminar novos mecanismos (Gross, 2009 *cit in* Rivera, 2012) que produzem resultados de contratação.

A investigação foi executada em organizações como bancos de investimento, consultoria e direito. As entrevistas, que ocorreram entre 2006 e 2008, desenrolaram-se do seguinte modo: questões específicas dirigidas aos recrutadores sobre as qualidades que valorizam e as últimas entrevistas realizadas. Além disso, a investigadora pediu também que os mesmos avaliassem um conjunto de currículos de candidatos simulados. Através destes, construiu uma espécie de currículos *standard* para cada empresa, tendo concluído que os candidatos dissimulados variavam em termos de idade, etnia, mérito no percurso académico, emprego anterior e atividades extracurriculares.

A análise de Rivera (2012) contemplou também a observação participante (duração de 9 meses entre 2006 e 2007) do processo de recrutamento de uma empresa identificada (presença em eventos de recrutamento, interação com candidatos, avaliações por parte dos avaliadores sobre os candidatos após as entrevistas). Não assistiu a entrevistas em concreto, mas teve acesso a todo o conjunto anterior bem como às impressões deixadas pelos avaliadores e que permitiram a avaliação do processo de seleção.

As semelhanças culturais afetam a avaliação dos candidatos segundo três processos: processos organizacionais que incentivam a seleção segundo um “fit”

cultural; processos cognitivos em que as semelhanças contribuem para um melhor entendimento e avaliação das qualificações do candidato; processos afetivos que provocam entusiasmo e fazem os avaliadores lutar pelos candidatos em debates.



**Gráfico 4:** Prevalência relativa dos processos através dos quais as semelhanças culturais afetam a avaliação do Candidato (Retirado de: Rivera, 2012).

Os avaliadores identificaram o “fit” cultural como um dos três critérios mais importantes que eram utilizados na avaliação de candidatos em entrevistas e mais de metade reportou como sendo o critério mais importante numa entrevista de emprego.

A similaridade pode ser aferida segundo dois pontos de vista: similaridade do ponto de vista da empresa e similaridade do ponto de vista da pessoa. Do ponto de vista da empresa, existe a explicação para os gestores de recursos humanos de que a semelhança cultural, quando alcançada, representa o sucesso do processo de recrutamento. Do ponto de vista da pessoa, a lógica que lhe está subjacente é que o avaliador é alguém que representa a empresa e a sua personalidade, logo ao recrutar um candidato que lhe é semelhante, este vai encaixar-se com os restantes funcionários.

Os resultados obtidos demonstram que a semelhança cultural está mais presente na avaliação dos *curriculum vitae* e semelhança da pessoa mais comum nas entrevistas.

No que respeita à diversidade e igualdade, embora os constructos de cultura, sexo e raça fossem apenas considerados de forma vaga na população em estudo, os sinais culturais particulares desejados têm associados um estereótipo de género. Isto é, privilegiando determinadas atividades poderia prejudicar de forma indireta os candidatos (homens ou mulheres) que despertassem interesse por atividades mais relacionadas com o sexo feminino.

A utilização de avaliações conjuntas nos processos de recrutamento foi abordada por Bohnet, van Geen & Bazerman (2015) que estudaram os efeitos de uma experiência em laboratório que tinha por objetivo de evitar avaliações tendenciosas. Com isto, desenvolveu-se um *nudge* de avaliação, em que os indivíduos foram avaliados em separado e em conjunto; em separado a decisão foi mais baseada em estereótipos; em conjunto, as decisões surgem mais baseadas na performance futura dos candidatos. A introdução de procedimentos de avaliação conjuntos em alternativa aos separados, pode de acordo com os autores funcionar como um *nudge* para os avaliadores, que passam a considerar a informação individual de desempenho do candidato em vez de se guiar somente por estereótipos de género.

Os estudos desenvolvidos pelos três investigadores mostraram assim que para uma mesma tarefa, os candidatos com melhor desempenho têm mais probabilidade de serem selecionados na avaliação conjunta. Sendo a tarefa matemática ou verbal, a probabilidade de numa avaliação conjunta ser escolhido um candidato que desempenho mais elevado foi de 0.54 e com desempenho mais baixo foi de 0.08 ( $\chi^2(1) = 43.13, p < 0.01$ ). Quando a avaliação foi realizada de forma separada, a avaliação em termos de desempenho foi pouco relevante ( $\chi^2(1) = 0.37, p = 0.58$ ).

Concluindo, as avaliações conjuntas auxiliam os recrutadores a focarem-se mais no desempenho passado dos empregados e menos em questões de género e estereótipos implícitos. Mesmo nem sempre isto seja factível, a evidência aponta que sendo possível, estas avaliações conjuntas permitem aumentar a igualdade e a eficiência.

Em resposta à questão colocada no final do Capítulo 1, Goldin & Rouse (2000) comprovaram que a utilização de procedimentos de avaliação “cegos” aumentam a probabilidade de as mulheres músicas serem eleitas para integrar uma orquestra. O modo como as orquestras passaram a realizar a admissão de músicos demonstrou uma forma incomum de analisar a ligação do recrutamento com o enviesamento de género (Goldin & Rouse, 2000). Esta tem sido uma investigação amplamente reconhecida e citada no meio académico, mas cujos processos são ainda pouco empregues pelas empresas (Bohnet, 2016; Guszczka, Bersin and Schwartz, 2016; Bohnet, Van Genn & Bazerman, 2015).

### 3.3 Métodos de seleção: Entrevista

Nesta secção, foi focado o método de seleção entrevista por ser apreendido como um método de utilização quase universal nos processos de escolha de candidatos (Rego et al., 2015)

Em 2016, Bohnet<sup>26</sup> revela que um recrutador provavelmente sentir-se-á “feliz” se puder aferir um candidato através de entrevistas não estruturadas, o que lhe permite explorar de modo livre detalhes que este considera interessantes e relevantes. Pese embora as entrevistas não estruturadas recebam de forma consistentes as avaliações mais altas no que respeita à eficácia percebida dos recrutadores, dezenas de estudos apontaram que estas estão entre os piores

---

<sup>26</sup> <https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>

preditores de desempenho real *on-the-job* – e muito menos confiáveis do que os testes de habilidade mental, testes de aptidão ou testes de personalidade.

Assim sendo, Bohnet (2016) questiona porque é que este método ainda prevalece e tão persistentemente quando outros métodos de apoio à decisão como “testes, entrevistas estruturadas e uma combinação de preditores reduzem substancialmente o erro na previsão do desempenho futuro do funcionário?” Scott Highhouse, psicólogo organizacional referenciado por Bohnet (2016) designou esta resistência como o maior fracasso da psicologia organizacional e industrial.

Dois fatores parecem estar na sua explicação: 1) os gestores são excessivamente confiantes no seu próprio conhecimento e experiência e também 2) não pretendem utilizar abordagens mais estruturadas, pois estas assemelham o julgamento humano a uma máquina.

Lauren Rivera (2012), tal como avançado anteriormente, entrevistou bancários, advogados e consultores e estes revelaram que geralmente procuram pessoas que sejam semelhantes a si mesmos. Esta sua tendência na contratação contribui para a prevalência da segregação de género no que toca ao emprego como por exemplo bancários homens a contratar mais bancários homens e professoras mulheres a contratar mais professoras mulheres.

Na universidade do Texas<sup>27</sup>, os investigadores conduziram uma experiência para averiguar se o ranking inicial associado aos estudantes tinha impacto na performance destes durante e após o percurso na universidade. Além disto, os investigadores descobriram que cerca de  $\frac{3}{4}$  das diferenças no ranking entre os alunos inicialmente aceites e rejeitados não se deveriam a medidas mais objetivas, tais como notas, mas sim com as perceções dos entrevistadores sobre os candidatos em entrevistas não estruturadas. Deste modo, confrontados com estes resultados, os investigadores revelam que chegam a equacionar se, após

---

<sup>27</sup> Harvard Business Review (2016).

uma avaliação inicial dos indicadores académicos e outras medidas de desempenho, as tradicionais entrevistas não deveriam ser substituídas por uma espécie de lotaria entre os candidatos elegíveis (Bohnet, 2016).

A autora aponta que não espera que a lotaria substitua as entrevistas na maioria das vezes, mas que a evidência que surge sobre as entrevistas não estruturadas deve ser alvo de atenção por parte dos recrutadores, dado que a sua utilização não deve ser uma ferramenta avaliativa de escolha. Estas entrevistas encontram-se repletas de enviesamentos e informação irrelevante (Guszcza, Bersin and Schwartz, 2016).

Consequentemente, os gestores devem investir noutra tipo de ferramentas associadas à previsão do desempenho futuro. A respeito destas ferramentas, a seleção das mesmas deve recair em provas modelo de exercícios relacionados com o tipo de tarefa que o candidato irá desempenhar profissionalmente. A Compose, uma empresa de sistema de armazenamento em nuvem, optou por avaliar os candidatos com base na resolução de um problema relacionado com a sua atividade profissional, em vez de se focar nos seus currículos. Outras empresas como Applied, Blendoor, Edge, GapJumpers, Interviewing.io, Paradigm and Unitive fornecem software e ferramentas analíticas de modo a conceder processos de recrutamento mais estruturados (Bohnet, 2016).

A maioria das empresas pretende ainda promover um contacto pessoal com os candidatos após a aplicação dos testes mencionados. Para estes casos, Iris Bohnet sugere que as empresas devem apostar na entrevista estruturada que torne o processo estandardizado entre os candidatos, de modo a eliminar a subjetividade. Isto acontece através da estandardização dos procedimentos, com um mesmo conjunto de questões a aplicar sobre uma mesma ordem a todos os candidatos e que permite comparações entre os mesmos.

O procedimento protocolar requer também que cada resposta seja pontuada pelo entrevistador imediatamente após esta ser produzida, tendo em conta que

implica uma maior facilidade de o entrevistador se recordar das respostas em contexto real do que se for realizado somente no final da entrevista.

A comparação das respostas deve ser efetuada de forma horizontal, por forma a calibrar a avaliação dos vários candidatos e também a reduzir a possibilidade de utilizar estereótipos nas impressões retiradas.

Iris Bohnet, Max Bazerman e Alexandra Van Genn (2015), chegaram também à conclusão de que os enviesamentos que levam a que se “estereotipem profissões femininas como enfermagem e profissões masculinas como engenharia tendem a desaparecer quando o foco é colocado em avaliar um candidato verticalmente num dado momento.”

Bohnet (2016) entende, por isso, que as entrevistas estruturadas não implicam apenas construir uma disciplina na reprodução de questões. Empresas como a Google, Credit Suisse, Goldman Sachs, LinkedIn, Microsoft and Teach for America têm redesenhado os seus departamentos de recursos humanos, com base na evidência e resultados empíricos publicados. De modo prático, na Google, por exemplo, desenvolvem e estruturam as suas entrevistas com recurso a dados, ou seja, trabalham dados e promovem questões para a entrevista que mais se correlacionam com o sucesso *on-the-job* de modo a agilizar todo este processo. A autora reforça que os testes baseados em exemplos reais, entrevistas estruturadas e avaliação comparativa são excelentes opções para se contratarem os mais talentosos.

Em suma, as entrevistas estruturadas (segundo um guião de questões previamente definido) são melhores preditores do desempenho futuro do candidato do que as entrevistas não estruturadas, que correspondem a um formato de conversação mais livre e aberto, pois ao ser retirada a estrutura aumenta a probabilidade de incorrer num enviesamento (Dobbin & Kalev, 2009).

Numa experiência clássica, os professores Correll, Benard, and Paik (2013) pediram aos estudantes universitários para avaliar um conjunto de candidatos

depois de analisados um conjunto de documentos sobre os mesmos, como currículos, informações pessoais e notas de entrevistas de seleção / triagem. Após ter sido estabelecido que os candidatos se encontravam no mesmo nível de qualificação, os investigadores alteraram-nos para passar a indicação de que um destes era pai. Quando estes eram considerados para o mesmo trabalho, as mães eram significativamente menos propensas a serem contratadas e quando tal se verificava, recebiam em média um salário inicial inferior ao das mulheres sem filhos. Os avaliadores, numa atitude de discriminação com base no estatuto, mostraram que assumiram que estas inerentemente seriam menos competentes e menos comprometidas<sup>28</sup>.

Ainda assim, através de Corell e Bernard (2010), revelou-se que este enviesamento com base no estatuto pode ser ultrapassado. Os autores numa investigação similar de *follow up* se aos avaliadores fossem entregues cópias de uma análise do seu desempenho indicando que uma mãe demonstrou um nível de mérito em comprometimento com um emprego anterior, descrevendo-a por exemplo como a funcionária mais produtiva do departamento. Nesta situação, as funcionárias as mães não foram consideradas de forma significativa como menos competentes e comprometidas.

No entanto, as avaliadoras do sexo feminino consideraram as mães como menos agradáveis do que os pais e do que as mulheres sem filhos.

### 3.4 O Passo para a Mudança

De modo a aumentar a diversidade e diminuir o enviesamento, as empresas utilizam os programas que já aplicam há algumas décadas, o que pode provocar resultados inversos ao desejado (Dobbin & Kalev, 2016). Muitos destes programas focam-se em atuar sobre o comportamento de gestores o que, de

---

<sup>28</sup> <https://hbr.org/2013/09/women-in-the-workplace-a-research-roundup>

acordo com evidências demonstradas, acaba por incrementar o enviesamento pela implementação de regras que abalam a autonomia dos mesmos. O encontro com mulheres ou grupos minoritários no trabalho pela diversidade pode ser a solução preconizada pelos programas mais eficazes. Neste seguimento, os autores identificam 3 princípios básicos: incluir os gestores na solução do problema, promover o contacto destes com diferentes grupos e incentivar a responsabilidade social para a mudança.

A discriminação não é reportada pela maioria das pessoas o que, desde logo, ocasiona uma consequência importante: não havendo denúncias ou havendo poucas, o gestor conclui que a empresa não tem problemas a esse nível.

Uma estratégia sugerida poderá ser um sistema de denúncias mais “flexível”, que combina o processo de audiência formal com a mediação informal.

A ênfase é também atribuída ao comprometimento, que se define como dissonância cognitiva que acontece quando as crenças e comportamentos individuais não se encontram em sintonia e, como tal, existe uma grande tendência por parte das pessoas em corrigir essas crenças ou comportamentos. Assim, quando solicitadas para agir em determinado sentido, as suas opiniões e atuações procurarão ir de encontro a isso. O mesmo raciocínio poderá ser transposto para o tema da diversidade: quando os gestores se implicam ativamente em aumentar a diversidade das suas empresas, eles começam a ver-se como “*experts*” na matéria.

Tomando ainda como exemplo os programas de recrutamento desenvolvidos em escolas e universidades com o foco em minorias e mulheres: para Dobbin e Kalev (2016), “os gestores participam ativamente quando convidados para tal”. Assim, acabam por se sentir determinados em atrair os candidatos provenientes dessas minorias, como engenheiras, e a dissonância cognitiva é atingida com os gestores a converterem-se à diversidade. Os efeitos daí resultantes são devastadores: após cinco anos da implementação do referido programa que visa

o recrutamento de funcionárias do sexo feminino, a inclusão de mulheres na gestão da empresa aumenta em média 10%.

O processo de mentoria é visto também como uma outra forma de comprometer os gestores e concomitantemente de ajudá-los a ultrapassar os viesamentos. Neste sistema, ao orientar e encaminhar o mentorado, o mentor capacita-o, acreditando na possibilidade de atingir essas habilidades e de ser merecedor de oportunidades em contexto laboral, independentemente de se tratar de um homem, mulher, branco ou negro. Assim sendo, a implementação de mentoria torna *os níveis de gestão significativamente mais diversos*, com o aumento da representação das mulheres e minorias entre 9 a 24%. Contudo, apenas 15% das empresas possuem programas de recrutamento destinados em específico a mulheres e minorias e apenas 10% incorporam programas de mentoria. A Coca-Cola é identificada como exemplo desta orientação que, através da aplicação de programas de mentoria em todos os seus níveis de gestão e com diretrizes específicas, conseguiu ao final de cinco anos que 80% dos seus mentores subissem de escalão na gestão.

## Conclusão

Findo este trabalho, é tempo de refletir criticamente e apresentar as principais conclusões retiradas. Os dados e estatísticas que foram aqui apresentados não deixam margem para dúvidas: ainda muito há para fazer em matéria de igualdade no setor laboral e particularmente no interior das organizações.

Tal como mencionado por Anderson (2015), “embora o progresso tenha sido feito, o ritmo da mudança tem sido lento e as metas estabelecidas podem levar gerações para serem alcançadas.” A diversidade é uma meta a atingir, mas que requer o planeamento criterioso sobre a definição e classificação de práticas a implementar, assim como o seu estudo sobre a adequabilidade e efeitos esperados. Assim sendo, foi possível validar que as soluções podem ter na sua base o campo da economia comportamental, através de múltiplas ferramentas que acima de tudo se constroem sobre *insights* de como a mente humana funciona (Bohnet, 2016). O recurso a estas soluções revela-se com frequência num modo mais rápido, eficaz e de baixo custo em comparação com outras formas de intervenção. Contudo, e paralelizando os resultados que permitem responder à questão de investigação inicial, apresentam-se:

- Mais do que formas legítimas de influenciar o comportamento, como regulamentos, incentivos e restrições, a utilização da economia comportamental e em concreto de *nudges* produz efetivamente resultados otimistas para a promoção da diversidade organizacional (Guszcza, Bersin and Schwartz, 2016; Gino, 2014)
- Uma intervenção comportamental que se revela eficaz em determinado contexto, poderá não o ser na sua replicação para um outro contexto; as práticas devem ser configuradas de acordo com o contexto a que se destina, assim como permitir que sejam testadas (Bohnet, 2016);

- As entrevistas e outros métodos de recrutamento e seleção em que a identidade do candidato não é revelada parecem diminuir o enviesamento de género (Goldin & Rouse; Bohnet, 2016);
- A realização de técnicas de recrutamento e seleção, e de entrevistas em particular, de forma conjunta, provou efeitos positivos na medida em que o género passou a ter uma influência menor na decisão por parte do recrutador (Bohnet, van Geen & Bazerman, 2015; Guszczka, Bersin and Schwartz, 2016); ainda na entrevista, o seu desenho na forma estruturada resultou em diminuição dos enviesamentos (Dobbin & Kalev, 2009).
- A forma como a informação é apresentada influencia a tomada de decisão nesta área e sustenta ou não o enviesamento de género (Koppell and Steen, 2004 *cit in* Thaler & Sustein, 2008).

Nunca é demais reforçar que a criação e aplicação de uma política comportamental neste como em outros contextos, só faz sentido com o envolvimento de todos os intervenientes, desde o gestor ao profissional de recursos humanos, de modo a serem criadas as condições necessárias para a sua concretização e produção de efeitos desejados;

No entanto, o trabalho aqui desenvolvido não está imune a limitações consideradas, em primeiro lugar porque tratamos aqui de constructos e fenómenos inteiramente sociais, o que exige que sejam indagados de acordo com as suas especificidades. Reconhecem-se como limitações, o facto de os dados apresentados poderem sofrer alterações repentinas derivado ao contexto socioeconómico de onde emergem. A investigação na área tem sido crescente, diz-nos Bohnet (2016) que “a experimentação tem sido cada vez mais popular, e que cada vez mais os estados desenham políticas em conjunto com investigadores das ciências sociais, e de forma a avaliar o seu impacto”. Assim

sendo, poderão num curto espaço de tempo, surgir exemplos de *nudges* que se afigurem igual ou mais eficazes em contexto organizacional. Por outro lado, os processos de recrutamento e seleção são apenas um fator na Gestão de Pessoas e no meio organizacional, existem muitas outras variáveis que não estando contempladas podem travar o efeito esperado ou até potenciá-lo. Como sugestão para investigação futura, seria interessante alargar o espetro de análise a outros domínios da Gestão de Pessoas e neles aferir da existência e possibilidade de aplicação de *nudges*, como por exemplo na avaliação e gestão de desempenho, na negociação e gestão de conflitos e nos processos de formação e desenvolvimento. No desenvolvimento de exercícios de recrutamento e seleção seria igualmente interessante ampliar a análise a cada método em particular e numa análise comparativa perceber qual seria o mais ou menos promotor da diversidade.

Para os gestores e decisores das empresas, os *nudges* podem ser uma mais valia na conceção e atuação diárias de projetos e desenhos organizacionais que reconheçam e procurem ultrapassar os enviesamentos de género. Entendemos que o verdadeiro passo para a mudança pode residir na Economia Comportamental e esta tornar-se numa ferramenta comumente empregue pelos atores e decisores em contexto organizacional.



# Bibliografia

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Bettio, F., & Sansonetti, S. (2015). *Visions for gender equality*. European Union.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Bohnet, I. (2016). *How to Take the Bias Out of Interviews*.  
<https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>
- Bohnet, I., Van Geen, A., & Bazerman, M. (2015). When performance trumps gender bias: Joint vs. separate evaluation. *Management Science*, 62(5), 1225-1234.
- Botelho, T. L., & Abraham, M. (2017a). Pursuing Quality: How Search Costs and Uncertainty Magnify Gender-based Double Standards in a Multistage Evaluation Process. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 698-730.
- Botelho, T. L., & Abraham, M. (2017b). *Research: Objective Performance Metrics Are Not Enough to Overcome Gender Bias*. <https://hbr.org/2017/10/research-objective-performance-metrics-are-not-enough-to-overcome-gender-bias>
- Bhargava, S., & Loewenstein, G. (2015). Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging. *The American Economic Review*, 105(5), 396.
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4427-4431.
- Buvinic, M., Lunde, T. & Sinha, N. (2010). Investing in Gender Equality: Looking

Ahead. In O. Canuto & M. Giugale (Eds.), *The Day After Tomorrow: A handbook on the future of economic policy in the developing world*: 275- 297. World Bank, Washington DC.

CIPD (2015). A head for hiring: The behavioral science of recruitment and selection. Research report August 2015. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Disponível em [https://www.cipd.co.uk/binaries/a-head-for-hiring\\_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection.pdf) e aceso a 24 de Julho de 2017.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e Autoridade para as Condições de Trabalho (2012). *Instrumentos de Apoio à Ação Inspetiva no Combate à Discriminação de Género no Trabalho*. Lisboa: Pedidos à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Conselho da Europa: Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2010). *Manual sobre a legislação europeia antidiscriminação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, 112(5), 1297-1338.

Correll, S. J., & Benard, S. (2006). Biased estimators? Comparing status and statistical theories of gender discrimination. In *Advances in group processes*: 89-116. Emerald Group Publishing Limited.

Benard, S., & Correll, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gender & Society*, 24(5), 616-646.

Curtis, M., Schmid, C., & Struber, M. (2012). *Gender diversity and corporate performance*. Credit Suisse Research Institute.

- Darling, M., Datta, S., & Mullainathan, S. (2013). *The nature of the BEast: What Behavioral economics is not*. Washington, DC: The Center for Global Development.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. In O. Canuto & M. Giugale (Eds.), *The Latest Research: Diversity*: 20-30. Harvard Business Review.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2017a). Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2017b). Gender Statistics Database: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives. Disponível em [http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_\\_wmid\\_comp\\_compbm/bar/table](http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar/table) e acessado em 19 de março de 2018.
- Eurostat (2017). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman (News release). Eurostat Press Office. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081> e acessado em 14 de julho de 2017.
- Evans, J. S. B. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in cognitive sciences*, 7(10), 454-459.
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 255-278.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. *Social Psychology Quarterly*, 237-254.

- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81(1), 83-95.
- Gino, F. (2014). *Ending Gender Discrimination Requires More than a Training Program*. <https://hbr.org/2014/10/ending-gender-discrimination-requires-more-than-a-training-program>
- Grimshaw, D. (2015). Equal pay for work of equal value. In Bettio, F., & Sansonetti, S. (Eds.), *Visions for gender equality*: 32-35. European Union.
- Grosser, K., & Moon, J. (2008, September). Developments in company reporting on workplace gender equality?: A corporate social responsibility perspective. In *Accounting Forum*, 32(3), 179-198. Elsevier.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741.
- Guszcza, J., Bersin, J. & Schwartz, J. (2016). HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte Review*, Issue 18, 102-122.
- Hays, P. A. (2004). Case study research. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 217-234.
- Harvard Business Review (2013). *Women in the Workplace: A Research Roundup*. <https://hbr.org/2013/09/women-in-the-workplace-a-research-roundup>
- Harvard Business Review (2016). The Latest Research: Diversity.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of management journal*, 52(5), 939-957.
- Kahneman, Daniel, (2012). *Pensar, Depressa e Devagar*. Lisboa: Temas e Debates.

- Kristoffersen, J. F. (2015). A renewed focus on gender. In Bettio, F., & Sansonetti, S. (Eds.), *Visions for gender equality*: 21-23. European Union.
- Johson, S. K., Heckman, D. R. & Chan, E. T. (2016). If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired. In Harvard Business Review, *The Latest Research: Diversity*: 50-54.
- Lunn, P. (2014). *Regulatory policy and behavioural economics*. OeCD Publishing.
- Ly, K., & Soman, D. (2013). *Nudging around the world (Research Report Series)*. Retirado de Rotman School of Management, University of Toronto: [https://inside.rotman.utoronto.ca/behaviouraleconomicsinaction/files/2013/12/Nudging-Around-The-World\\_Sep2013.pdf](https://inside.rotman.utoronto.ca/behaviouraleconomicsinaction/files/2013/12/Nudging-Around-The-World_Sep2013.pdf)
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). *A practitioner's guide to nudging*. Toronto, Ontario: University of Toronto, Rotman School of Management.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014). *Plano de Ação para a Igualdade*. Disponível em <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Planoacao2016.pdf> e acedido em 10 de novembro de 2017.
- Olgati, E., Shapiro, G., Bodlin, R. P., & Verborgh, E. (2002). *Promoting gender equality in the workplace*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Organização Internacional do Trabalho (2012). *Inspeção do Trabalho e Igualdade do Género*. Disponível em: [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/trabalho\\_e\\_genero.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/trabalho_e_genero.pdf). e acedido em 2 de novembro de 2017.
- Organização Internacional do Trabalho (2017). *Relatório Global sobre os Salários 2016/17 - Desigualdade salarial no local de trabalho*. Disponível em:

[http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rel\\_global\\_salarios\\_2016\\_pt\\_web.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rel_global_salarios_2016_pt_web.pdf). e acedido em 2 de novembro de 2017.

PORDATA (2018). *Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: remuneração base e ganho por sexo*. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%a1rio+m%a9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+remunera%a7%a3o+base+e+ganho+por+sexo-894> e acedido a 19 de março de 2018.

PORDATA (2018). *Disparidade entre sexos na remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por nível de qualificação*. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Disparidade+entre+sexos+na+remunera%a7%a3o+base+m%a9dia+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+d+e+outrem+total+e+por+n%advel+de+qualifica%a7%a3o-3022> e acedido a 19 de março de 2018.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

Rego, A., Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves, C. M. 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.

Smith, N., & Parrotta, P. (2018). Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies in 1998–2010. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 445-467.

Thaler, R. and Sunstein, C. (2008). *Nudge – Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.

Thaler, R. (2015). *Comportamento inadequado: A construção da economia comportamental*. Coimbra: Actual Editora.

Thompson, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87-106.

World Bank Group (2015). *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC: World Bank.

# Anexos

## Legislação Consultada

Carta Social Europeia Revista (1996)

Código do Trabalho

Convenção n.º 100 sobre a Igualdade de Remuneração, 1951

Convenção para a Proteção dos Direitos Humanos (1950)

Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (1979)

Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948)

V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017

Presidência do Conselho de Ministros R 2/2018