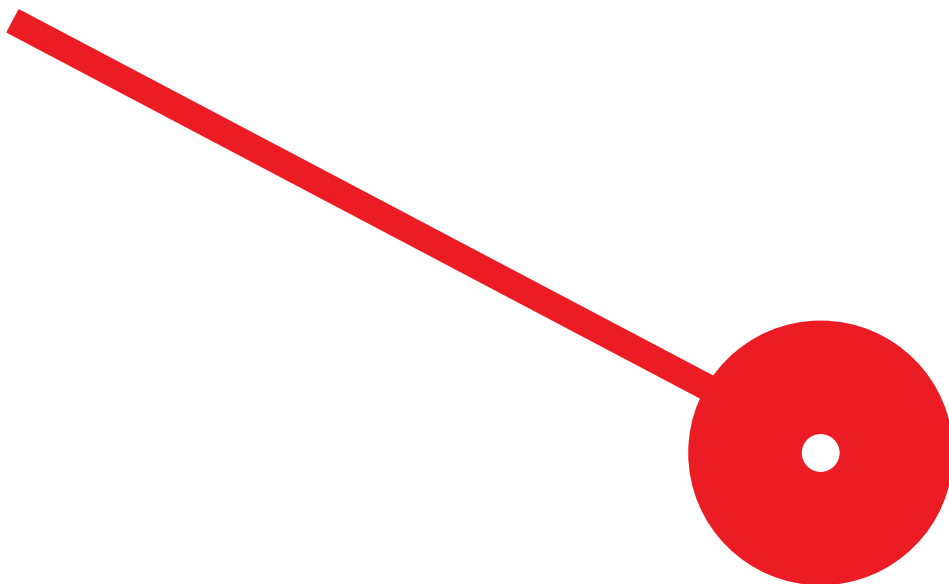




Diferenças de Género nas Preferências sobre Aspectos não Monetários do Trabalho e as Consequências na Progressão de Carreira

Mariana Filipa Ribeiro Bastos

06/2026

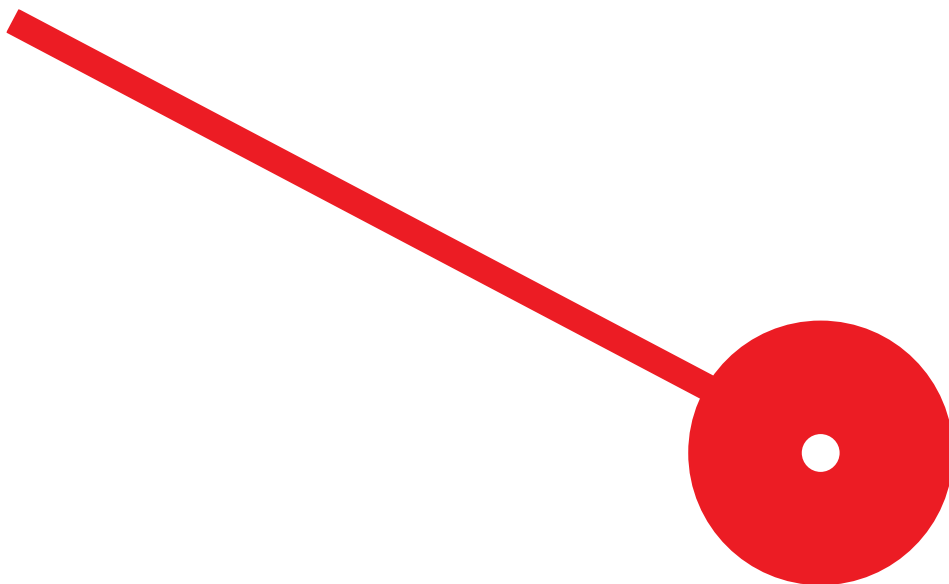




Diferenças de Género nas Preferências sobre Aspectos não Monetários do Trabalho e as Consequências na Progressão de Carreira

Mariana Filipa Ribeiro Bastos

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão das Organizações - Ramo Gestão Pública, sob
orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro
Andrade Pereira e da Professora Doutora Maria de Lurdes
Vasconcelos Babo e Silva



Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e a generosidade de várias pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este percurso chegasse a bom porto. A todas elas, deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, pelo sacrifício e dedicação que sempre colocaram na minha educação e por me terem dado a oportunidade de continuar os estudos. O vosso apoio incondicional, motivação e encorajamento foram fundamentais em todos os momentos desta caminhada. A toda a minha família, que sempre acreditou em mim e me deu forças para continuar, nunca me deixando desistir.

Ao João, por tudo. Por toda a paciência, compreensão e motivação nos momentos mais difíceis, e por nunca ter deixado de acreditar em mim, mesmo nos momentos em que lhe retirei tempo e atenção. A tua presença e apoio foram, sem dúvida, um pilar essencial nesta etapa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Adalmiro Pereira, pela disponibilidade, pela orientação sempre atenta e por todo o apoio prestado ao longo da realização deste trabalho. À minha co-orientadora, Professora Doutora Maria Lurdes Babo, pelo acompanhamento bastante próximo, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade, e por toda a ajuda que foi determinante para a concretização deste estudo.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, instituição que me acolheu e proporcionou as condições necessárias para o meu crescimento académico e profissional, e a todos os docentes que me acompanharam ao longo deste percurso, pelos conhecimentos transmitidos e pela dedicação com que exercem a sua missão.

A todos os meus colegas e amigos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram e contribuíram para a conclusão de mais uma importante etapa da minha vida pessoal e profissional.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo:

Apesar dos progressos alcançados ao longo do último século, a sub-representação das mulheres no mercado de trabalho mantém-se, sobretudo em setores tradicionalmente dominados por homens. Perante esta realidade, têm sido desenvolvidas diversas diretrizes orientadas para a promoção da igualdade de género, assumindo o Estado português, particularmente no período pós-25 de abril, um papel progressivamente mais ativo no combate à discriminação em contexto laboral.

Neste enquadramento, a presente dissertação analisa as diferenças de género na valorização de fatores não monetários do trabalho e as suas implicações na progressão de carreira. Partindo do pressuposto de que as desigualdades no mercado de trabalho não se explicam apenas pelas disparidades salariais, o estudo centra-se em dimensões como a estabilidade no emprego, a conciliação entre a vida profissional e familiar, as oportunidades de progressão e as estruturas hierárquicas organizacionais. São igualmente analisadas as barreiras que persistem à concretização da igualdade de género, bem como as estratégias identificadas na literatura para a sua superação. Adicionalmente, é examinado o carácter paradoxal da Administração Pública enquanto contexto organizacional, marcado por um forte enquadramento legal em matéria de igualdade de género e por práticas de progressão profissional mais rígidas, em comparação com o setor privado.

A investigação adota uma abordagem quantitativa, recorrendo à recolha de dados através de um questionário destinado a indivíduos com experiência profissional.

Conclui-se que, embora as diferenças de género não se tenham traduzido em resultados estatisticamente significativos na maioria das hipóteses testadas, persistem desigualdades subtis nas organizações. A parentalidade emerge como um fator transversal de dificuldade na progressão profissional, afetando de forma generalizada, contudo com maior impacto nas mulheres. O apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar destaca-se como o principal fator que promove a progressão na carreira, independentemente do género e do setor de atividade. As políticas de igualdade de género revelam exercer um efeito indireto, ao contribuírem para a redução da discriminação percebida e, consequentemente, das barreiras à progressão, embora a sua eficácia dependa da forma

como são efetivamente implementadas e experienciadas pelos colaboradores. Por fim, verifica-se que tanto os fatores monetários como os não monetários são amplamente valorizados pelos profissionais, sem diferenças significativas entre géneros, sendo este resultado interpretado com cautela, atendendo às limitações associadas à dimensão da amostra.

Palavras chave: Igualdade de género; Mercado de trabalho; Fatores não monetários; Progressão de carreira; Administração Pública

Abstract:

Despite the progress achieved over the last century, the underrepresentation of women in the labour market persists, particularly in sectors traditionally dominated by men. In response to this reality, several guidelines aimed at promoting gender equality have been developed, with the Portuguese State especially in the post 25 April period, assuming an increasingly active role in combating discrimination in the workplace.

Within this framework, the present dissertation analyses gender differences in the valuation of non-monetary factors of work and their implications for career progression. Based on the assumption that inequalities in the labour market cannot be explained solely by wage disparities, the study focuses on dimensions such as job stability, work-life balance, opportunities for advancement, and organisational hierarchical structures. Persistent barriers to the achievement of gender equality are also examined, as well as strategies identified in the literature to overcome them. Additionally, the paradoxical nature of the Public Administration as an organisational context is analysed, characterised by a strong legal framework regarding gender equality alongside more rigid professional progression practices when compared to the private sector.

The research adopts a quantitative approach, collecting data through a questionnaire administered to individuals with professional experience.

It is concluded that, although gender differences did not translate into statistically significant results for most of the hypotheses tested, subtle inequalities persist within organizations. Parenthood emerges as a transversal factor hindering career progression, generally affecting employees, although with a greater impact on women. Organizational support for work-life balance stands out as the main facilitator of career progression, regardless of gender or sector of activity. Gender equality policies appear to have an indirect effect by reducing perceived discrimination and, consequently, barriers to career progression; however, their effectiveness depends on how genuinely they are implemented and experienced by employees. Finally, both monetary and non-monetary factors are highly valued by professionals, with no significant differences between genders. This result should nevertheless be interpreted with caution, given the limitations associated with the sample size.

Keywords: Gender equality; Labour market; Non-monetary factors; Career progression; Public Administration

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1. Igualdade de Género no Contexto Laboral.....	5
1.1 Evolução do papel da mulher no mercado de trabalho.....	5
1.1.1 Século XX: Movimentos feministas e mudanças legislativas	5
1.1.2 Século XXI: A Busca por Igualdade e Inclusão	6
1.2 Evolução do papel da mulher no mercado de trabalho em Portugal	6
1.3 Barreiras estruturais à igualdade.....	8
1.3.1 Segregação horizontal.....	8
1.3.2 Segregação vertical.....	10
1.3.3 “Teto de vidro”	10
1.4 Formas de expressão da desigualdade	11
1.4.1 Desigualdade salarial.....	11
1.4.2 Progressão de carreira.....	14
1.4.3 Parentalidade	14
1.4.4 Conciliação entre vida profissional e familiar.....	16
1.5 Políticas de igualdade	17
1.5.1 Igualdade de género na gestão e nos objetivos de desenvolvimento sustentável	20
1.6 Motivação	21
1.7 Teorias de Motivação	22
1.8 Sistema de recompensas	24
1.8.1 Objetivos.....	26
1.8.2 Tipologias	27

1.9	Relação entre recompensas e motivação	29
1.10	Consequências para a progressão de carreira	30
1.11	Administração Pública.....	31
1.11.1	Enquadramento jurídico	31
1.11.2	Situação atual.....	33
1.11.3	Preferências e recompensas	34
Capítulo II – Estudo Empírico		38
2.	Enquadramento metodológico.....	39
2.1	Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação.....	39
2.2	Hipóteses de Investigação	40
2.3	Abordagem Metodológica	42
2.4	Recolha e Análise de Dados	43
2.4.1	Instrumento de Recolha de Dados	43
2.4.2	Tratamento e Análise de Dados.....	44
Capítulo III – Análise e discussão de resultados.....		47
3.	Análise de Dados	48
3.1	Caracterização da amostra	48
3.2	Análise das hipóteses de investigação	55
Capítulo IV – Conclusão		79
4.1	Discussão de Resultados.....	80
4.2	Conclusões e Considerações Finais	83
4.3	Limitações e Sugestões Futuras.....	84
Referências bibliográficas.....		86
Apêndices.....		100

Apêndice I – Resultados da mediação	101
Apêndice II – Questionário	105

Índice de Figuras

Figura 1: Taxa de emprego por sexo	8
Figura 2: Percentagem de mulheres no total de trabalhadores/as, por profissão.....	9
Figura 3: Percentagem de mulheres no total de trabalhadores/as, por profissão.....	12
Figura 4: Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens 2025 - Síntese (dados de 2023).....	12
Figura 5: Diferencial remuneratório (ajustado) entre homens e mulheres, por escalão etário, em 2023 (%)	13
Figura 6: Diferencial remuneratório (ajustado) entre homens e mulheres, por nível de escolaridade, em 2023 (%)	13
Figura 7: Fim do vínculo laboral de grávidas, puérperas, lactantes, pessoas em gozo de licença parental ou cuidadoras.....	15
Figura 8: Diferencial (em p.p.) na taxa de emprego em função da paternidade e da maternidade na UE27, em 2023	16
Figura 9: Evolução da percentagem de mulheres nos Governos Constitucionais portugueses (1976–2025)	33
Figura 10: Modelo de mediação simples.....	46
Figura 11: Género.....	48
Figura 12: Nível de escolaridade	49
Figura 13: Situação profissional.....	49
Figura 14: Área profissional.....	50
Figura 15: Setor de atividade.....	50
Figura 16: Exercício de funções de chefia.....	51
Figura 17: Experiência ou observação de discriminação de género no contexto laboral	51
Figura 18: Contextos de discriminação de género.....	52
Figura 19: Contextos de discriminação de género separados por género.....	52
Figura 20: Contextos onde já experienciou ou vivenciou de discriminação de género – por setor de atividade.....	53

Figura 21: Estratégias para progredir na carreira	54
Figura 22: Estratégias para progredir na carreira – por género	54
Figura 23: Estratégias para progredir na carreira – por setor de atividade.....	55
Figura 24: Boxplot para a variável disc_org	57
Figura 25: Boxplot da variável acess_lid	60
Figura 26: Modelo de mediação	70
Figura 27: Importância atribuída aos fatores monetários e não monetários.....	72

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela resumo das políticas de igualdade	19
Tabela 2: Síntese das Teorias de Motivação	23
Tabela 3: Estatísticas descritivas da variável Idade e da variável Anos de Experiência Profissional	48
Tabela 4: Estatísticas descritivas	56
Tabela 5: Teste de amostras independentes.....	58
Tabela 6: Estatísticas descritivas	59
Tabela 7: Teste de amostras independentes.....	61
Tabela 8: Testes Qui-Quadrado	62
Tabela 9: Estatísticas descritivas	63
Tabela 10: Coeficiente de Spearman	65
Tabela 11: Estatísticas descritivas	66
Tabela 12: Coeficiente de Spearman	67
Tabela 13: Resultados da análise do modelo de mediação.....	71
Tabela 14: Estatísticas descritivas	73
Tabela 15: Estatísticas descritivas	74
Tabela 16: Teste não paramétrico para amostras emparelhadas de Wilcoxon	75
Tabela 17: Testes de Normalidade	76
Tabela 18: Estatísticas descritivas	77
Tabela 19: Teste de Mann-Whitney	77
Tabela 20: Tabela resumo da análise das Hipóteses de Investigação.....	78

Lista de abreviaturas

AP – Administração Pública

Art. – Artigo

CEE – Comunidade Económica Europeia

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

EEA – *European Economic Area*

GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento

GPG – *Gender Pay Gap*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PSM – *Public Service Motivation*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UE – União Europeia

A persistência da discriminação com base no género constitui uma das expressões mais estruturais das desigualdades sociais contemporâneas, refletindo heranças históricas profundamente enraizadas nas relações entre homens e mulheres.

Durante largos períodos, o papel feminino foi socialmente centrado à esfera doméstica e ao exercício de funções associadas ao cuidado da família, enquanto o espaço produtivo/laboral permaneceu predominantemente masculino. Esta construção social dos papéis de género contribuiu para a desvalorização do trabalho feminino e para a consolidação de práticas discriminatórias que se prolongaram no tempo e se projetaram de forma particularmente evidente no mercado de trabalho (Aboim, 2008).

Assim, no contexto laboral, estas desigualdades traduziram-se, e continuam a traduzir-se, em múltiplas formas de discriminação, nomeadamente ao nível do acesso a cargos de liderança, de disparidades salariais e da progressão da carreira, bem como das dificuldades associadas à conciliação entre a vida profissional e familiar, frequentemente agravadas por expectativas sociais desiguais em relação à parentalidade (Coly, 2022), (Goldin, 2022) e (Camilo et al., 2019).

Embora existam transformações económicas, sociais e culturais ocorridas ao longo do século XX e XXI que tenham permitido uma participação crescente das mulheres na atividade profissional, as barreiras estruturais persistem, condicionando as trajetórias profissionais femininas (Artero, 2024) e (Coly, 2022). Neste enquadramento, a igualdade de género tem vindo a afirmar-se como um tema central, constituindo-se o 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nas últimas décadas, o debate em torno desta temática foi impulsionado por avanços no quadro legislativo e por uma crescente consciencialização do seu papel determinante no desenvolvimento sustentável e no bem-estar coletivo. No plano organizacional, a igualdade de género deixou de ser encarada apenas como uma dimensão da responsabilidade social das empresas, assumindo uma relevância estratégica crescente (Comissão Europeia, 2022).

Face ao exposto, a presente dissertação tem como objetivo analisar de que forma as preferências por aspetos não monetários do trabalho, associadas ao género, influenciam as trajetórias profissionais e a progressão de carreira. O estudo incide, também sobre a

Administração Pública comparando-a com o setor privado. Pretende-se, deste modo a contribuir para uma compreensão mais integrada das desigualdades de género no mercado de trabalho, articulando dimensões individuais, organizacionais e institucionais.

A dissertação está organizada em três partes, distribuídas por quatro capítulos. A primeira parte corresponde ao enquadramento teórico, que se foca na análise da evolução histórica das desigualdades de género, bem como na identificação de barreiras estruturais, como o “teto de vidro” e a segregação horizontal e vertical, que condicionam os níveis salariais, a progressão na carreira e o acesso a posições de liderança. A segunda parte integra o estudo empírico dedicado à descrição e fundamentação das opções metodológicas adotadas, bem como dos procedimentos de recolha de dados. A terceira parte é centrada na apresentação e discussão dos resultados, enquadrados à luz da revisão da literatura realizada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que incluem as principais conclusões do estudo, as suas limitações e propostas para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Igualdade de Género no Contexto Laboral

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente a problemática da igualdade de género nas organizações, através da análise crítica da literatura científica relevante.

1.1 Evolução do papel da mulher no mercado de trabalho

O conceito de género é entendido como uma construção social e histórica, que se desenvolve num processo relacional e de poder, interligado a outras dimensões das relações sociais, como classe, etnia ou idade (Anker, 1998).

Anker (1998), nos seus estudos, indica que o sexo biológico não induz quais são os comportamentos e os temperamentos específicos e imutáveis a homens ou mulheres, induz sim, que cada indivíduo adquira a sua identidade por meio da sua socialização com uma determinada cultura e contexto, e isto vai permitir que o mesmo absorva normas mais ou menos restritivas em torno do que significa "ser homem" ou "ser mulher".

Contudo, o distanciamento entre géneros tem sido objeto de análise e preocupação crescente ao longo do século XX e início do século XXI. A evolução histórica desta situação constante revela uma série de mudanças significativas nas perceções sociais, nas políticas públicas e nas dinâmicas organizacionais relacionadas com a igualdade de género.

A partir das décadas de 1980 e 1990, ocorreu uma entrada forte das mulheres no mercado de trabalho, impulsionada por fatores como os avanços educacionais e mudanças nas expectativas sociais (Goldin, 2006). No entanto, apesar desta forte integração persistiram disparidades salariais e limitações no acesso a cargos de liderança (Blau & Kahn, 2017).

1.1.1 Século XX: Movimentos feministas e mudanças legislativas

Durante o século XX, os movimentos feministas desempenharam um papel fundamental na luta por direitos iguais. A primeira onda feminista focou-se na conquista pelo direito ao voto, durante o final do século XIX e início do século XX (Offen, 1988). A segunda,

já nas décadas de 1960 e 1970, concentrou-se em questões como igualdade salarial e direitos reprodutivos que, consequentemente resultaram em mudanças legislativas significativas, como a introdução de leis antidiscriminação entre os géneros (Nicholson, 1997).

1.1.2 Século XXI: A Busca por Igualdade e Inclusão

No século XXI, a busca pela igualdade de género e inclusão nas organizações intensificou-se, à medida que a igualdade de género se tornou um tema central nas agendas corporativas e políticas (Campos, P., 2023).

Deste modo, as empresas começaram a reconhecer a necessidade de diversificarem as suas lideranças e de promoverem práticas mais inclusivas (Kanter, 2014). Paralelamente, os governos intensificaram a implementação de políticas orientadas para a igualdade de género, nomeadamente através da regulamentação da licença parental e de outras medidas destinadas a reduzir as disparidades salariais (Gornick & Meyers, 2003).

Face a estas discrepâncias de género, foi adotada a Agenda 2030 das Nações Unidas, onde se consagra a igualdade de género (ODS 5) como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável e para a promoção da justiça social, sublinhando que homens e mulheres devem gozar de oportunidades, direitos e responsabilidades equitativas em todas as esferas (Nações Unidas, 2015).

De realçar que, segundo o *Global Gender Gap Report* (2022) estima-se que serão necessários 132 anos para eliminar totalmente, e em todos os países, o distanciamento entre os dois géneros. Este distanciamento entre géneros é medido por um índice próprio dominado por *Global Gender Gap Index* e que foi introduzido pelo World Economic Forum em 2006. Este índice avalia o *gap* em quatro vertentes diferentes, nomeadamente, oportunidades económicas, educação, saúde e liderança (Campos, 2023).

1.2 Evolução do papel da mulher no mercado de trabalho em Portugal

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho português não pode ser dissociada dos contextos económico, histórico, político, social e cultural que moldaram a sociedade (Coly, 2022).

Durante séculos, as funções de cuidado, manutenção do lar e acompanhamento de dependentes dependiam somente das mulheres, enquanto a atividade remunerada era dominada pelos homens (Aboim, 2008) e (Coelho, 2010). A família, pilar central da organização social, espelhava uma hierarquia fortemente marcada pelo género: *“Na família o chefe é o pai; na escola, o chefe é o mestre; na igreja, o chefe é o padre; na Nação, o chefe é o Governo”* (Preto, 1996, pág. 10).

Até ao final do século XX, o trabalho feminino remunerado era tolerado apenas em situações de necessidade, e sempre como um suplemento ao salário do homem, até que surgiram dois marcos históricos fundamentais para a transformação desta realidade: a Revolução de Abril de 1974 e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986. O primeiro permitiu a consagração constitucional da igualdade entre homens e mulheres, promovendo um processo de democratização, também na esfera laboral, que permitiu abrir novas oportunidades profissionais, particularmente para as mulheres (Campos, P., 2023). Já a adesão à CEE trouxe consigo diretivas comunitárias e uma legislação mais orientada para a promoção da igualdade de género, acelerando, desse modo, a integração feminina no mercado de trabalho (Barros, 2008).

Apesar destes avanços, a participação das mulheres no mercado de trabalho remunerado tem ocorrido de forma lenta e continua, ainda, a ser marcada por fenómenos como a segregação ocupacional e a disparidade salarial (Coly, 2022).

Portugal apresenta, contudo, uma das taxas de participação feminina no mercado de trabalho mais elevadas da União Europeia (UE). Como se observa na Figura 1, em 2024

a taxa de emprego feminino situou-se acima da média da UE, evidenciando o forte contributo das mulheres no mercado laboral português.

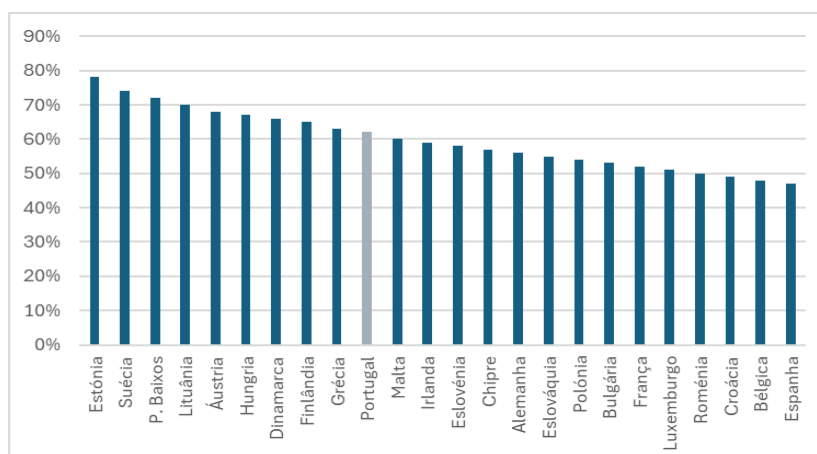


Figura 1: Taxa de emprego por sexo

Fonte: Elaborado a partir de base de dados Eurostat – 17.06

Porém, ainda persistem desigualdades estruturais no mercado de trabalho, pois, as mulheres continuam a ocupar posições mais precárias, com salários mais baixos e um menor acesso a cargos de liderança, o que limita a sua progressão na carreira.

1.3 Barreiras estruturais à igualdade

Como foi referido anteriormente, a segregação ocupacional existe, apesar do crescimento expressivo da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas. As mulheres continuam a enfrentar barreiras estruturais que dificultam a igualdade de oportunidade como a segregação horizontal, a segregação vertical e o fenómeno conhecido como “teto de vidro” (*glass ceiling*).

1.3.1 Segregação horizontal

A segregação horizontal, como cita Coly (2022), refere-se à concentração diferenciada de homens e mulheres em setores distintos da economia. Tradicionalmente, as mulheres são maioritariamente representadas em áreas como a saúde, a educação ou o trabalho social, setores estes que se encontram mais associados ao cuidado e à reprodução social e que

tendem a ser menos remunerados e prestigiados. Já os homens concentram-se em setores como a tecnologia, a engenharia ou a gestão, setores frequentemente associados a maiores níveis de prestígio e de remuneração (Coly, 2022).

Esta desigualdade é agravada por fatores culturais e sociais que influenciam, desde cedo, as escolhas educativas e profissionais, moldando preferências que nem sempre refletem uma escolha livre, mas antes expectativas socialmente impostas e absorvidas ao longo do tempo (Coly, 2022). Esta realidade é ilustrada pelos dados do Observatório Género, Trabalho e Poder de Casaca, Cruz & Almeida (2024), que mostram que em Portugal as mulheres representam 92,4% dos trabalhadores dos cuidados pessoais, 88,2% dos trabalhadores de limpeza, 76,8% dos profissionais de saúde e 76,2% dos professores (Figura 2), evidenciando a persistência de uma segregação ocupacional profundamente marcada pelo género.

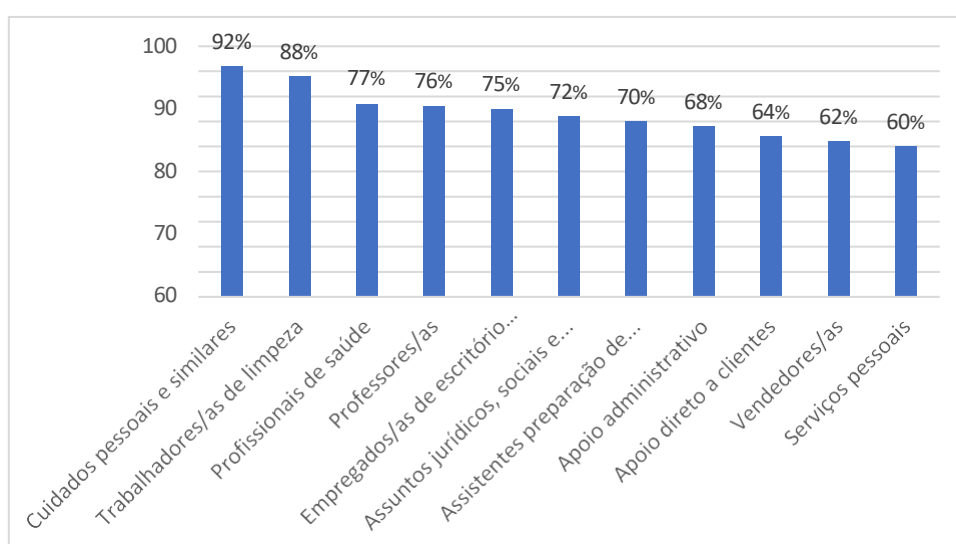


Figura 2: Percentagem de mulheres no total de trabalhadores/as, por profissão

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Observatório Género, Trabalho e Poder a partir de Casaca, Cruz & Almeida (2024).

Neste sentido, têm surgido iniciativas que procuram contrariar esta tendência, como o projeto IgualPro — As Profissões Não Têm Género, financiado pela EEA Grants, que visa desconstruir estereótipos de género associados a determinadas áreas de estudo e profissões, incentivando raparigas e rapazes a explorarem carreiras fora dos padrões tradicionalmente definidos (Pereira, 2024).

1.3.2 Segregação vertical

Já a segregação vertical manifesta-se dentro das próprias organizações ou setores, traduzindo-se em dificuldades acrescidas para as mulheres ao tentarem ascender a cargos de chefia ou de decisão, mesmo em áreas tradicionalmente associadas ao género feminino, tal como refere Coly (2022).

A autora refere que no setor da saúde ou da educação, a presença feminina é maioritária, mas os cargos de direção continuam a ser ocupados predominantemente por homens. Este fenómeno é explicado, sobretudo, por normas organizacionais que associam a liderança a características tradicionalmente masculinas, como a assertividade e a disponibilidade total, o que cria barreiras estruturais à progressão das mulheres (Coly, 2022).

As autoras Nunes & Cardim (2016) referem que, associados à segregação vertical, isto é, ao analisar a estrutura hierárquica de uma mesma profissão ou organização, emergem conceitos que evidenciam as desigualdades persistentes enfrentadas pelas mulheres. Entre estes conceitos, destaca-se o *glass ceiling*, ou “teto de vidro”, que descreve as barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a cargos de topo.

1.3.3 “Teto de vidro”

Como descreve Coly (2022), o teto de vidro funciona como uma barreira rígida, mas camuflada, normalizada no quotidiano organizacional através de práticas de exclusão subtil, de comentários depreciativos ou da desvalorização simbólica do trabalho feminino.

De acordo ainda com Corrêa (2011, cit. in Cruz et al., 2018), este tipo de discriminação é particularmente difícil de identificar e combater, precisamente porque se apresenta de uma forma implícita e naturalizada.

De salientar que Coly (2022) reforça que estas barreiras resultam sobretudo de normas institucionais e organizacionais que naturalizam a desigualdade. Johnson (2019) e Lee (2018) por sua vez, demonstram que desde cedo, rapazes e raparigas são socializados para diferentes percursos académicos e profissionais, reproduzindo a segregação ocupacional.

Deste modo, estas barreiras estruturais materializam-se em desigualdades de oportunidade, no acesso e na permanência no mercado de trabalho e também em desigualdades salariais, que encetam processos discriminatórios no que concerne ao género, e que poderão ser intrínsecos ou extrínsecos, quer ao mercado de trabalho em si, quer ao próprio indivíduo (Perista, et al., 2016). Em pleno século XXI, as disparidades são ainda consideráveis, no que concerne à participação das mulheres no trabalho remunerado.

1.4 Formas de expressão da desigualdade

Outra dimensão crítica da desigualdade de género no contexto laboral reside na persistência do fosso salarial em funções de categoria equivalente. Frequentemente, as mulheres enfrentam obstáculos à progressão na carreira, resultantes de preconceitos estruturais e de perceções deturpadas da sua competência profissional. Paralelamente, a assimetria na gestão das responsabilidades familiares continua a repercutir-se negativamente na avaliação organizacional do desempenho e potencial feminino (Ramos, 2024).

1.4.1 Desigualdade salarial

A mulher começou a ganhar espaço no mercado de trabalho no século XX devido a eventos históricos, nomeadamente a crise de 1929. Neste período, a vantagem competitiva na contratação de mulheres residia na sua menor remuneração, permitindo às empresas minimizar encargos face ao modelo tradicional do "homem-provedor", que detinha o monopólio dos rendimentos familiares (Goldin, 2006).

Nos tempos atuais, a questão da desigualdade de salário ainda se perpetua. Embora o *gender pay gap* (GPG) tenha registado uma ligeira redução em 2023, os dados do Barómetro das Disparidades Salariais entre Homens e Mulheres, elaborado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), revelam que a remuneração base das mulheres continua inferior à dos homens (Casaca, Cruz & Almeida, 2024). Esta diferença média de 12,5% representa uma diminuição de 0,7 pontos percentuais face ao ano anterior (Lusa,

2025). De destacar que em 2023, o salário médio das mulheres era 15,4% inferior ao dos homens, e em 2022 esta diferença situava-se nos 16%.

Estes dados constam do barómetro das diferenças remuneratórias entre homens e mulheres 2025, divulgado pelo GEP do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, com base nos Quadros de Pessoal de 2023 (Figura 3).

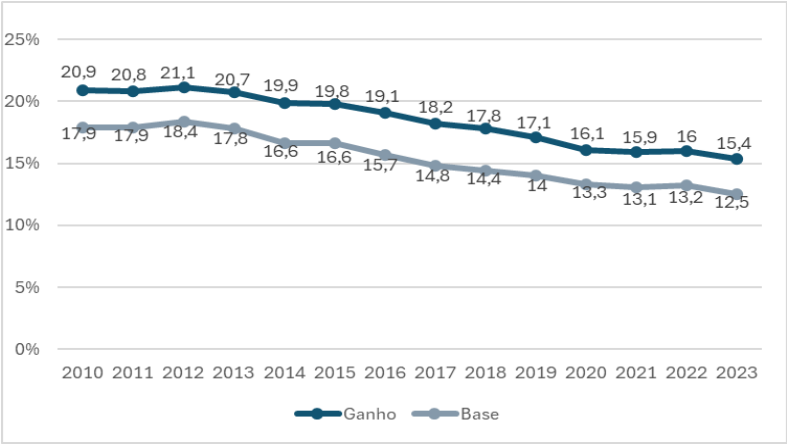


Figura 3: Percentagem de mulheres no total de trabalhadores/as, por profissão

Fonte: Estudo desenvolvido por Casaca, Cruz & Almeida (2024)

Nota: O diferencial não ajustado corresponde à diferença bruta entre grupos

A mesma fonte revelou que em 2023, o GPG relativo à remuneração base registou um decréscimo de 0,5 pontos percentuais face a 2022, passando de 8,9% para 8,4% (Figura 4).

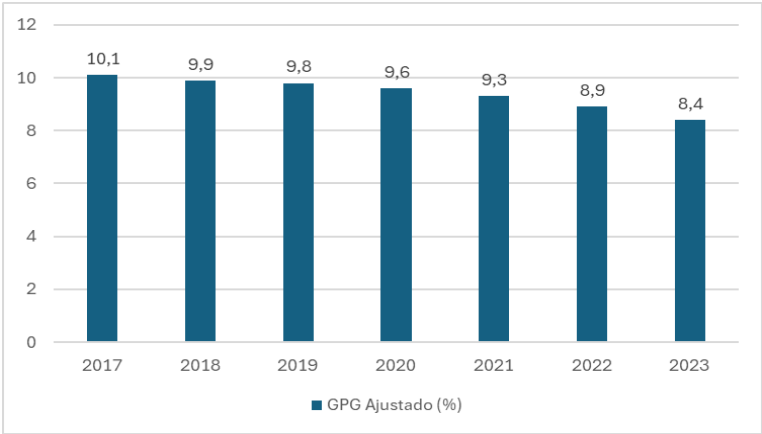


Figura 4: Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens 2025 - Síntese (dados de 2023)

Fonte: Estudo desenvolvido por Casaca, Cruz & Almeida (2024) a partir dos microdados - Quadros de Pessoal - GEP/MTSSS

Nota: O diferencial ajustado corresponde à diferença estimada após controlo de variáveis como a evolução temporal

De destacar que as assimetrias remuneratórias entre homens e mulheres aumentam com a idade (à exceção do grupo com mais de 65 anos de idade), conforme a Figura 5.

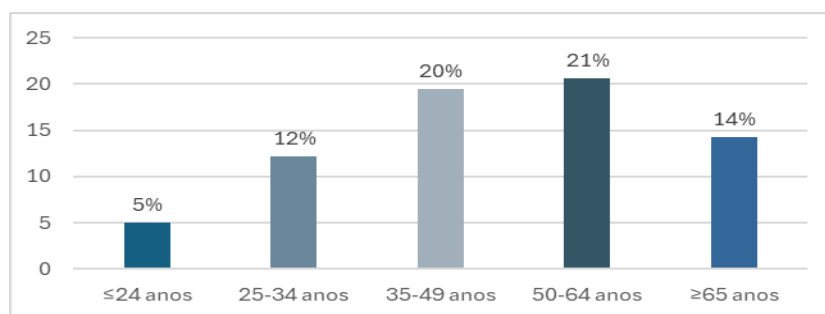


Figura 5: Diferencial remuneratório (ajustado) entre homens e mulheres, por escalão etário, em 2023 (%)

Fonte: Estudo desenvolvido por Casaca, Cruz & Almeida (2024) a partir dos microdados - Quadros de Pessoal - GEP/MTSSS

Nota: O diferencial ajustado corresponde à diferença estimada após controlo de variáveis como a idade

Essas diferenças são mais expressivas no grupo de trabalhadores/as que detêm um nível superior de escolaridade (Figura 6).

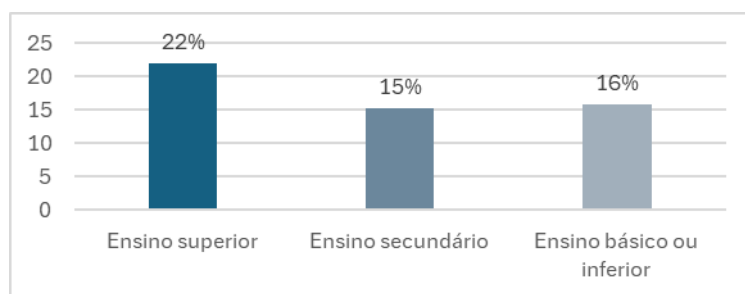


Figura 6: Diferencial remuneratório (ajustado) entre homens e mulheres, por nível de escolaridade, em 2023 (%)

Fonte: Estudo desenvolvido por Casaca, Cruz & Almeida (2024) a partir dos microdados - Quadros de Pessoal - GEP/MTSSS

Nota: O diferencial ajustado corresponde à diferença estimada após controlo de variáveis como a escolaridade

1.4.2 Progressão de carreira

A progressão de carreira constitui outra dimensão crítica da desigualdade de género no contexto laboral. De acordo com o Boletim Estatístico de 2023 da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, em Portugal, os homens empregados têm maior representação em lugares de chefia do que as mulheres empregadas.

Um inquérito feito pela Hays¹ permitiu concluir que 61% das mulheres trabalhadoras considera ter barreiras na sua progressão profissional e que as questões de género continuam a ser apontadas pela maioria (58%) como o fator mais penalizador em termos profissionais. O estudo também demonstrou que, nas empresas, os cargos com nível hierárquico superior são maioritariamente ocupados por homens, mesmo que as mulheres possuam um nível de escolaridade mais elevado (Mateus, 2021).

1.4.3 Parentalidade

A relação da mulher com a família, e principalmente com os filhos, também é um fator de discriminação no ambiente de trabalho. Muitas vezes essa discriminação tem início no primeiro contacto que a mulher tem com a empresa: a entrevista. Em muitos casos, as mulheres acabam por sofrer esta discriminação nos processos de seleção, aquando são questionadas se pretendem ter filhos (Camilo et al., 2019).

De acordo com uma notícia do Jornal Público de 2025, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) registou um aumento significativo no número de comunicações de empresas que pretendiam não renovar contratos de trabalho a termo ou despedir mulheres grávidas, lactantes, pessoas em gozo de licença parental ou cuidadoras, em 2024 (Carvalho, 2025).

¹ O dado referido provém do inquérito “*Diversity & Inclusion Report – Portugal*”, desenvolvido pela Hays. O estudo baseia-se num questionário aplicado a profissionais no mercado de trabalho português, com o objetivo de avaliar perceções sobre igualdade de oportunidades, diversidade e barreiras à progressão na carreira.

De notar que, o Código do Trabalho obriga as empresas a comunicarem à CITE a intenção de pôr fim à relação laboral deste tipo de trabalhadores, para que seja possível analisar a validade do motivo do despedimento ou da não renovação do contrato (Carvalho, 2025).

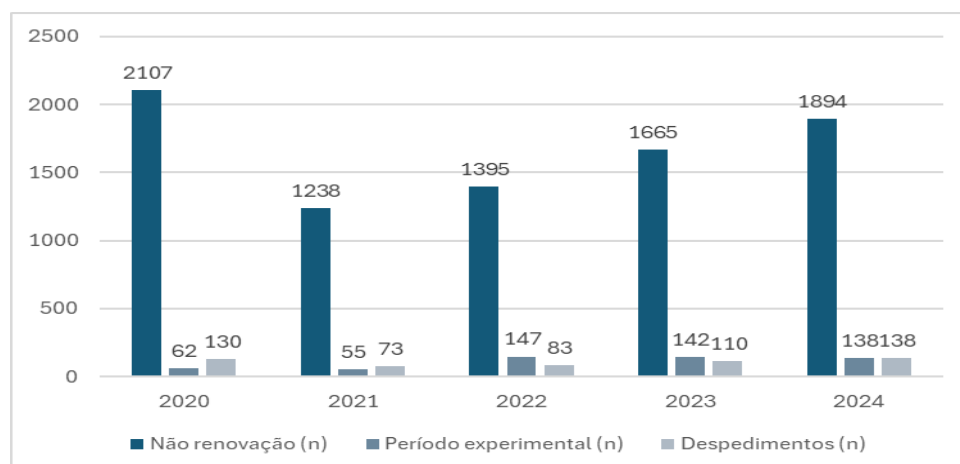


Figura 7: Fim do vínculo laboral de grávidas, puérperas, lactantes, pessoas em gozo de licença parental ou cuidadoras

Fonte: Elaborado a partir dos microdados do CITE - publicado no Jornal Público (06/10/2025)

Segundo Carvalho (2025) e conforme ilustrado na Figura 7, em 2024, foram recebidas 2170 comunicações, um valor apenas ultrapassado em 2020, quando se registaram 2299 comunicações. Os dados evidenciam uma tendência de agravamento da instabilidade laboral, traduzida no aumento expressivo de não renovações contratuais e de despedimentos. Em sentido inverso, observa-se uma redução, embora pouco expressiva, do número de casos em que houve cessação de contrato em período experimental.

Outro caso particularmente relevante emergiu, quando o Bloco de Esquerda, partido político português, foi acusado de despedir, entre 2022 e 2024, várias trabalhadoras pouco tempo após terem sido mães. Segundo diversas investigações jornalísticas, cinco mulheres terão sido dispensadas durante ou após o período de amamentação, incluindo colaboradoras com filhos de apenas dois, nove e onze meses (CNN Portugal, 2025).

Este episódio tornou-se paradigmático por expor a distância que pode existir entre o discurso político e as práticas internas de organizações que se apresentam como defensoras da igualdade de género, reforçando a necessidade de mecanismos de fiscalização eficazes e de uma cultura organizacional que reconheça a parentalidade como

dimensão central da cidadania laboral, e não como um obstáculo à continuidade profissional.

Importa referir também que, em diversos países, a paternidade tende a reforçar a taxa de emprego dos homens, ou seja, a taxa de emprego de homens com filhos menores de seis anos é superior à daqueles que não têm dependentes, como se verifica na Figura 8, enquanto, a maternidade tende a estar associada a um padrão de desvinculação do mercado de trabalho.

País	Homens	Mulheres
UE27	12,5	-7,3
Alemanha	7,9	-15
Áustria	10,8	-8,4
Bélgica	14,2	-0,6
Bulgária	10,8	-6,8
Chéquia	9,2	-36,7
Chipre	11,7	-5,4
Croácia	20,4	8,5
Dinamarca	12,7	5,3
Eslováquia	13	-6,5
Eslovénia	14	7,2
Espanha	13,2	-5,3
Estónia	9,5	-10,6
Finlândia	15,1	-6,3
França	13,3	-3,4
Grécia	20,9	-9,1

País	Homens	Mulheres
Itália	19,5	-5,1
Letónia	13,4	2,2
Lituânia	13,2	-3,3
Luxemburgo	12,3	3,9
Malta	2,7	-10,8
P.Baixos	10,1	3,3
Polónia	11,5	-6,8
Portugal	13,1	6,4
Roménia	6,6	-16,3
Suécia	12,8	7,5

Figura 8: Diferencial (em p.p.) na taxa de emprego em função da paternidade e da maternidade na UE27, em 2023

Fonte: Estudo desenvolvido por Casaca, Cruz & Almeida (2024) a partir de Eurostat, Labour Force Survey

1.4.4 Conciliação entre vida profissional e familiar

A conciliação entre a vida profissional, pessoal/familiar constitui um elemento central nas políticas de igualdade de género, assumindo-se como um fator não monetário do trabalho que influencia as decisões individuais de carreira, bem como as respetivas trajetórias profissionais.

Em Portugal, esta questão tem vindo a ser abordada através da Agenda de Trabalho Digno, que identifica a conciliação como um dos vetores de intervenção prioritários, visando garantir condições que permitam aos trabalhadores gerir de forma equilibrada os seus compromissos profissionais e familiares. Esta serviu de inspiração para a publicação

da Lei n.º 13/2023, que estabelece medidas concretas, incluindo regimes de flexibilidade horária, teletrabalho e licenças parentais (Lamelas & Rita, 2023).

Apesar destes avanços legislativos, o estudo de Goldin (2022) evidencia que a implementação de medidas de conciliação enfrenta barreiras significativas. Mesmo em organizações com políticas formais de conciliação, as mulheres continuam a sofrer penalizações indiretas na progressão de carreira. Ao valorizam fatores não monetários de equilíbrio entre vida familiar e laboral, estas trabalhadoras poderão enfrentar entraves diretos na progressão salarial e no acesso a cargos de liderança. Em contraste, os homens não parecem sofrer as mesmas repercussões negativas, o que perpetua a assimetria na ocupação de postos de decisão e na estrutura salarial.

Assim, embora as políticas formais representem um avanço, a igualdade de oportunidades não se limita à legislação, sendo também moldada pela cultura organizacional e estereótipos de género (Goldin, 2022).

1.5 Políticas de igualdade

Reconhecendo que as desigualdades salariais, a sub-representação das mulheres em cargos de liderança e as dificuldades de conciliação entre vida profissional e pessoal persistem, a União Europeia tem aprovado sucessivas estratégias, diretivas e recomendações que procuram reduzir as disparidades e criar condições para uma participação laboral mais equitativa entre homens e mulheres.

Neste âmbito, destaca-se como marco fundamental a Estratégia para a Igualdade de Género 2020–2025, apresentada pela Comissão Europeia em março de 2020. Este documento definiu uma visão política clara: alcançar uma “União da Igualdade”, onde homens e mulheres possam usufruir das mesmas oportunidades e direitos em todos os domínios da vida, incluindo o trabalho, a remuneração e a participação em cargos de tomada de decisão. Ursula von der Leyen afirmou que *"A igualdade de género é um princípio fundamental da União Europeia, mas não é ainda uma realidade. Nas empresas, na política e na sociedade em geral, só poderemos concretizar plenamente o nosso potencial se utilizarmos todos os nossos talentos e diversidade. Utilizar apenas*

metade da população, metade das ideias ou metade da energia não é suficiente" (ACEGIS, 2020).

No mesmo sentido, foi lançado o Plano de Ação 2021–2025 sobre Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres na Ação Externa, que procurou estender a dimensão da igualdade também às relações externas da União, consolidando a liderança europeia na promoção de direitos humanos das mulheres a nível global (ACEGIS, 2020).

Ainda no âmbito do combate às disparidades salariais, um marco importante na política europeia foi a proposta de diretiva sobre transparência remuneratória, apresentada pela Comissão Europeia em março de 2021. Nesta proposta destaca-se o direito dos trabalhadores e dos seus representantes solicitarem e receberem informações sobre o seu nível de remuneração individual, bem como sobre os níveis médios de remuneração dos colegas que desempenham o mesmo trabalho ou trabalho de igual valor, discriminados por sexo. Esta iniciativa culminou na adoção formal da Diretiva (UE) 2023/970, que transpôs as intenções políticas para obrigações jurídicas vinculativas. A Diretiva sobre Transparência Remuneratória obriga as empresas da UE a partilharem dados salariais por género e a corrigirem disparidades superiores a 5% em funções de valor igual (União Europeia, 2023). Esta diretiva pretende não apenas detetar e corrigir desigualdades salariais injustificadas, mas também responsabilizar as organizações pelo cumprimento efetivo do princípio da igualdade remuneratória, consagrado desde a Convenção n.º 100 da OIT (1951) e reafirmado em sucessivos instrumentos comunitários (União Europeia, 2023).

Em Portugal, o prazo para adaptar a lei nacional a esta norma termina em junho de 2026. Com a entrada em vigor da nova lei, as empresas passam a ser mais fiscalizadas e responsabilizadas pelo cumprimento efetivo da igualdade de salários entre homens e mulheres.

Outro passo significativo ocorreu em junho de 2022, quando o Parlamento Europeu e o Conselho aprovaram a proposta da Comissão para melhorar o equilíbrio de género nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas em bolsa. A chamada “*Mulheres nos Conselhos*” estabeleceu metas vinculativas para assegurar que, até 2027,

40% dos cargos de administração não executiva ou 33% das posições de administração não executiva e executiva das empregadoras sejam ocupadas por membros do sexo feminino (ACEGIS, 2022).

A conciliação entre vida profissional e pessoal constitui outro eixo central da política europeia, surgindo como resposta às barreiras sociais previamente discutidas. Neste domínio, a Diretiva relativa ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, em vigor desde agosto de 2022, veio reforçar os direitos de licença parental. Este instrumento introduzindo padrões mínimos de flexibilidade laboral e incentivando uma partilha mais equitativa de responsabilidades familiares entre homens e mulheres, visando atenuar a desproporcional sobrecarga de trabalho doméstico e cuidados que ainda recai, maioritariamente, sobre as mulheres (Comissão Europeia, 2022).

Na mesma linha, em setembro de 2022, foi lançada a Estratégia Europeia de Cuidados, que visa assegurar que, em todos os Estados-Membros, existam serviços de cuidados acessíveis, de qualidade e a preços aceitáveis, tanto na infância como ao longo da vida, melhorando as condições de quem cuida, seja em contexto profissional ou informal (Comissão Europeia, 2022). Do ponto de vista da igualdade de género, investir no setor dos cuidados é crucial para reduzir as disparidades salariais e de pensões entre homens e mulheres, já que muitas mulheres permanecem fora do mercado de trabalho devido às responsabilidades de cuidado, nomeadamente de familiares. Estima-se que 7,7 milhões de mulheres na União Europeia estão inativas por este motivo (Comissão Europeia, 2022).

Política	Ano
Estratégia para a Igualdade de Género 2020–2025	2020
Plano de Ação 2021–2025 sobre Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres na Ação Externa	2021
Diretiva relativa à transparência salarial	2021
“Mulheres nos Conselhos”	2022
Diretiva relativa ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal	2022
Estratégia Europeia de Cuidados	2022

Tabela 1: Tabela resumo das políticas de igualdade

Fonte: Elaboração própria

1.5.1 Igualdade de género na gestão e nos objetivos de desenvolvimento sustentável

Como já referido, a igualdade de género constitui um dos pilares fundamentais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Neste sentido, a literatura sublinha que a interdependência entre a paridade de género na gestão e a Agenda 2030 possui uma natureza multidimensional, transcendendo os objetivos 5 (Igualdade de Género) e 10 (Redução das Desigualdades) gerando impacto, de forma transversal, nas restantes metas globais (Campos, P., 2023).

Para o cumprimento dos princípios estabelecidos na Agenda 2030, são necessários, para além dos limites e leis apresentados anteriormente, a adoção de modelos de gestão que promovam ativamente a equidade de género. Por exemplo, a inclusão de mulheres em órgãos de decisão e cargos de liderança contribui para o alcance do ODS 1, uma vez que a igualdade de género está diretamente ligada à justiça social e económica (Duflo, 2012). Da mesma forma, a diversidade de género na gestão favorece o ODS 16, (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), dado que organizações mais inclusivas tendem a apresentar níveis superiores de transparência, ética e responsabilidade social (Campos, P., 2023).

É importante destacar que a igualdade de género na gestão requer uma abordagem multifacetada que transcenda a mera representatividade numérica. De acordo com a pesquisa de Ely (2001), a concretização das políticas de igualdade depende de estratégias estruturais, entre as quais se destacam:

- Criação de culturas organizacionais inclusivas;
- Implementação de programas de desenvolvimento de liderança específicos para mulheres;
- Incentivo à representação igualitária de género;
- Promoção de um ambiente de trabalho flexível, nomeadamente com horários ajustáveis, licença parental e políticas de trabalho à distância, permitindo que as mulheres alcancem um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Assim, para além das diretrizes constitucionais e legais já analisados, a adoção destas estratégias organizacionais sólidas é essencial. Estas práticas não asseguram apenas a

equidade de género, mas atuam como um catalisador para a reputação das organizações, para o impulso da inovação e para a atração de investidores e novos talentos (Azcona & Bhatt, 2022).

1.6 Motivação

Esta secção introduz o conceito de motivação e as suas principais dimensões, estabelecendo o enquadramento conceptual que sustenta a análise das teorias e dos sistemas de recompensa desenvolvidos a seguir.

Atualmente, a motivação é entendida como um processo dinâmico de autorregulação, no qual o comportamento humano não é meramente reativo a estímulos externos, mas sim impulsionado pela satisfação de três necessidades fundamentais: autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2017). Esta perspetiva encontra eco na literatura mais recente, que associa a motivação a um processo psicológico que explica a intensidade, a direção e a persistência dos esforços do indivíduo na prossecução dos seus objetivos, sendo influenciada tanto por fatores internos como os valores e experiências pessoais ou como por fatores externos, nomeadamente o ambiente organizacional e social em que o indivíduo se insere (Robbins & Judge, 2017).

Kebadie (2026) acrescenta que a motivação se traduz na persistência e no esforço despendido por uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou objetivo definido.

Assim, a motivação constitui um dos pilares centrais do comportamento humano nas organizações, explicando não apenas os níveis de empenho e produtividade, como também a forma como os trabalhadores atribuem significado às suas funções (Coly, 2022). Por conseguinte, a maior dificuldade para as organizações reside na capacidade de motivar os seus trabalhadores para que estes se sintam comprometidos com os objetivos coletivos, sendo essencial compreender as motivações de cada colaborador (Kumar et al., 2025). Deste modo, existem vários modelos teóricos na literatura que procuram explicar a motivação, de forma a prever o comportamento humano como Hasan et al. (2024),

associando-o frequentemente a sistemas de recompensa, quer de natureza monetária, quer não monetária.

Esta dimensão motivacional está também intimamente ligada ao significado que cada indivíduo atribui ao seu trabalho. Para Morin (2004), o trabalho é significativo quando permite desenvolver competências, sentir-se útil e estabelecer uma ligação entre o que se faz e o impacto para a sociedade. Neste sentido, Wrzesniewski et al. (1997) propõem que as pessoas podem encarar o trabalho de três formas distintas: como um emprego, centrado na remuneração e na sobrevivência, como uma carreira, orientada para a progressão e o prestígio ou como uma vocação, onde o valor do trabalho ultrapassa a esfera material e se associa ao impacto social. Esta distinção é relevante para compreender de que forma homens e mulheres atribuem significado diferente ao trabalho, influenciando as suas escolhas profissionais e a forma como respondem aos sistemas de recompensa.

1.7 Teorias de Motivação

Com base no conceito de motivação apresentado na secção anterior, analisam-se agora as principais teorias que procuram explicar o comportamento motivacional humano no contexto organizacional.

Múltiplos estudos sobre a motivação têm sido elaborados ao longo dos anos. Entre os mais importantes encontram-se a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) e a teoria da equidade de Adams (1965).

Teoria	Objetivos	Impacto Organizacional	Diferenças
Hierarquia das Necessidades	Identificar e hierarquizar as necessidades humanas em cinco níveis — fisiológicas, segurança, afiliação, estima e autorrealização — de	Permite às organizações estruturar benefícios e condições laborais que satisfaçam progressivamente as necessidades dos colaboradores,	Foca-se numa progressão hierárquica e sequencial das necessidades. A motivação depende da satisfação prévia dos níveis inferiores, o que

Teoria	Objetivos	Impacto Organizacional	Diferenças
	modo a compreender os fatores que impulsionam o comportamento.	promovendo a motivação e o bem-estar (Oliveira e Silva, 2021).	a distingue das restantes abordagens.
Teoria dos Dois Fatores	Distinguir os fatores que geram insatisfação (higiênicos) dos que promovem efetivamente a motivação (motivacionais), clarificando que a ausência de insatisfação não equivale a motivação.	Orienta as organizações a investir no reconhecimento, na responsabilidade e no crescimento profissional como alavancas motivacionais, para além das condições básicas de trabalho (Cabral, 2019; Miranda e Barbosa, 2016).	Diferencia-se por separar explicitamente as condições que evitam a insatisfação das que geram motivação, propondo que são dimensões independentes e não opostos de um mesmo contínuo.
Teoria da Equidade	Analisar a perceção de justiça dos colaboradores face à relação entre os seus contributos (inputs) e as recompensas recebidas (outputs), considerando comparações internas e externas.	Demonstra que a motivação e a produtividade são diretamente influenciadas pela perceção de equidade — quando existe desequilíbrio, os colaboradores tendem a reduzir o esforço ou a procurar alternativas (Mulder, 2024; Venâncio, 2017).	Distingue-se por incorporar a dimensão comparativa e social da motivação. Ao contrário das restantes teorias, considera não só o indivíduo, mas também a sua relação com o contexto e com os pares.

Tabela 2: Síntese das Teorias de Motivação

Fonte: Elaboração própria

Como refere Gomes (2023), estas teorias de motivação assentam no princípio de que o comportamento humano é orientado pela satisfação de necessidades específicas, diferem significativamente entre indivíduos e contextos organizacionais.

Nesta perspetiva, o estudo clássico de Wiley (1997) sobre as principais motivações dos trabalhadores, revelou que, entre os fatores de maior impacto, encontram-se o salário, a valorização do seu trabalho, a segurança no trabalho, a progressão na carreira e o próprio interesse naquilo que faz (Pereira et al., 2024).

McGregor (1960) defendia a existência de duas teorias que se referem a duas perspetivas opostas das pessoas em relação ao trabalho – a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X pressupõe uma visão pessimista do trabalhador, sugerindo que este não gosta de trabalhar, evita assumir responsabilidades, e por isso, necessita de maior controlo e direção. A Teoria Y apresenta uma visão em que os funcionários veem o trabalho como fonte de satisfação, desejando, assim, desenvolver as suas competências e expandir os seus conhecimentos. Nesta perspetiva, os trabalhadores são constantemente motivados em participar nas tarefas que envolvam metas organizacionais competitivas ou mais desafiantes.

Também para Deci & Ryan (2017), a motivação no trabalho torna-se essencial, uma vez que é esta que faz mover os trabalhadores. Os autores argumentam que a motivação resulta de uma interação dinâmica entre fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo esta dualidade que catalisa o empenho do capital humano. Como reforçam Pereira et al. (2024), compreender este equilíbrio é essencial para a gestão moderna, uma vez que a eficácia organizacional depende da capacidade de transformar motivações externas em compromisso interno.

1.8 Sistema de recompensas

O sistema de recompensas é um potencial motivador no domínio da gestão de recursos humanos, atuando como um mecanismo de reforço do desempenho e da retenção (Huselid, 1995). Historicamente, as empresas apenas ofereciam aos seus colaboradores o mínimo estipulado na regulamentação laboral, focando-se estritamente no salário e nas

condições elementares de higiene e segurança. Contudo, esta política de remunerações resultou em baixos níveis de motivação e de compromisso dos colaboradores para com as organizações. Assim, surgiu a necessidade de as empresas repensarem as suas políticas organizacionais e definirem estratégias que pudessem estimular, acima de tudo, a motivação dos seus colaboradores (Mabaso et al. 2025).

Rito (2006) define e explica a necessidade do sistema de recompensas com a seguinte afirmação:

“O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência” (p.44).

O sistema de recompensas pode ser entendido como um conjunto articulado de mecanismos que visam alinhar as atitudes e comportamentos dos colaboradores com os objetivos organizacionais, funcionando como uma ferramenta de gestão que converte o esforço individual em valor institucional (Figueiredo et al., 2025).

Camara, por sua vez, define o sistema de recompensas como *“o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”* (Camara, 2011, p.87). Esta perspetiva mantém-se atual, sendo reforçada por investigação recente que confirma o papel central dos sistemas de recompensa na gestão do capital humano e no desempenho organizacional (Figueiredo et al., 2025).

Para complementar Miles (1975) refere que:

“O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses

benefícios são distribuídos. Não apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis” (p.129).

1.8.1 Objetivos

No contexto da gestão estratégica, a literatura tem vindo a reconhecer o papel central do capital humano como fonte de criação de valor organizacional. De acordo com Drucker (1994), as pessoas representam, a longo prazo, a única verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações. De forma semelhante, Arokiasamy et al. (2024) destacam a relevância dos colaboradores para o desempenho organizacional, salientando que os seus conhecimentos, competências e experiências constituem recursos estratégicos particularmente difíceis de imitar ou replicar pelos concorrentes.

Assim, os sistemas de recompensas assumem um papel estratégico ao visarem atrair, reter e motivar os colaboradores, influenciando o seu comportamento, desempenho e permanência nas organizações (Figueiredo et al., 2025). Deste modo, os colaboradores são reconhecidos como o recurso mais valioso das organizações.

Neste enquadramento, Camara (2011) salienta que o sistema de recompensas, para permitir o alcance dos resultados esperados, deve estar alinhado com a estratégia organizacional, ser compreendido e aceite pelos colaboradores. Para além disso, o sistema de recompensas deve ser percecionado como justo, uma vez que só desta forma é possível orientar os comportamentos dos colaboradores para os objetivos organizacionais.

Figueiredo et al. (2025) reforçam, ainda, a ideia de que existe consenso entre os autores anteriores relativamente ao facto de um sistema de recompensas, quando devidamente alinhado com os objetivos estratégicos da organização, constituir um fator crítico de sucesso.

Como Freitas (2020) afirma, diversos autores apontam três objetivos centrais dos sistemas de recompensas:

1. alinhar os comportamentos individuais com as metas organizacionais;
2. assegurar a equidade interna, reforçando comportamentos adequados e desencorajando os indesejáveis;
3. garantir o controlo dos custos associados.

Adicionalmente, Mabaso et al. (2025) refere que os sistemas de recompensas promovem o comprometimento dos trabalhadores, contribuem para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, favorecem o controlo dos custos laborais, asseguram um tratamento justo e equitativo, garantem o cumprimento da legislação laboral e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto fomentam um ambiente de trabalho positivo e motivador, potenciando a procura de novos desafios.

Deste modo, para que um sistema de recompensas seja eficaz, é fundamental que se encontre alinhado com os objetivos estratégicos da organização, uma vez que uma gestão inadequada das perceções de justiça e injustiça poderá originar disfunções organizacionais (Burbano et al., 2023).

Kebadie (2026) defende que para os colaboradores se sentirem motivados, é necessário fortalecer a relação entre o desempenho demonstrado e o sistema de recompensas, ou seja, as que auferem e aquelas que esperam vir a receber. Esta perspetiva reforça a importância da individualização do sistema de recompensas.

1.8.2 Tipologias

O sistema de recompensas é complexo, sendo impossível definir um único modelo de política salarial e compensações. As recompensas são frequentemente classificadas na literatura como extrínsecas e intrínsecas ou monetárias e não monetárias.

Segundo Camara (2011) considera-se como recompensas intrínsecas, também conhecidas como não monetárias, o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, a oportunidade de progressão profissional, autonomia e responsabilidade. Este tipo de

recompensas promove um maior envolvimento do colaborador, permitindo criar uma ligação entre este e a organização, uma vez que dão sentido e importância ao trabalho que desenvolve (Repinaldo, 2015).

Por outro lado, este autor aponta como recompensas extrínsecas, ou seja, aquelas que já têm cariz monetário, o salário, os incentivos, os benefícios, o subsídio de alimentação, o complemento do subsídio de doença, o seguro de saúde, o seguro de vida, o plano de pensões, as despesas de representação, entre outros (Repinaldo, 2015).

Segundo Figueiredo et al. (2025)., este tipo de recompensas pode ser dividido em duas componentes: uma componente fixa, que inclui o salário - direito adquirido pelo trabalho prestado - e os subsídios de carácter regular e periódico, como o subsídio de alimentação; e uma componente variável, constituída pelos incentivos, benefícios e/ou prémios de desempenho. Assim, as recompensas intrínsecas conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, promovendo o envolvimento e fortalecendo a ligação entre o trabalhador e a empresa (Camara, 2011).

Estudos salientam que, no caso das mulheres, há uma tendência mais acentuada para valorizar recompensas intrínsecas do trabalho, em detrimento de recompensas extrínsecas, ao contrário do que tende a verificar-se entre os homens. Esta diferença entre géneros na valorização das recompensas poderá ser explicada por processos de socialização diferenciados, já anteriormente identificados (Coly, 2022) e (Johnson e Lee, 2023).

Esta valorização das recompensas não monetárias, apesar de ser positiva em termos de bem-estar e propósito, pode, contudo, contribuir para desigualdades na progressão de carreira, uma vez que certas organizações continuam a recompensar aqueles colaboradores que apresentam disponibilidade total, mostram competitividade, liderança e um foco acrescido no alcance de resultados, que são características mais comuns a uma lógica de trabalho “masculina” (Acker, 1990). Neste contexto, as recompensas não monetárias não devem ser vistas como uma limitação individual em detrimento das monetárias, mas sim, como uma oportunidade de reconfigurar o conceito de sucesso

profissional e das preferências de cada indivíduo, independentemente do género (Coly, 2022).

1.9 Relação entre recompensas e motivação

Após a apresentação das teorias de motivação e dos sistemas de recompensa, esta secção analisa a forma como estes dois elementos interagem na prática organizacional, com particular enfoque na tensão entre recompensas monetárias e não monetárias e os seus efeitos na motivação intrínseca.

A literatura existente indica que as recompensas desempenham um papel central na motivação dos trabalhadores. Embora os fatores envolvidos neste processo não sejam mutuamente exclusivos, estes interagem de maneira complexa, assim, a ausência de condições extrínsecas adequadas, pode comprometer a valorização dos fatores intrínsecos no processo motivacional (Burbano et al., 2023).

Segundo Deci (1972), quanto mais o indivíduo se sentir controlado, maior a tendência de perda de interesse nas suas atividades, sugerindo que as recompensas monetárias podem diminuir a motivação intrínseca.

No entanto, Pitesa (2020) demonstraram que recompensas extrínsecas concedidas de forma inesperada e independente do desempenho da tarefa não afetam a motivação intrínseca, sendo que esta aparente contradição está relacionada com o domínio psicológico do trabalhador: uma recompensa financeira inesperada pode, por exemplo, elevar a autoestima ou reforçar a motivação intrínseca. Assim, aumentos salariais ou outros incentivos externos podem, em certas circunstâncias, ser interpretados como reconhecimento do trabalho realizado pelos superiores, reforçando a motivação intrínseca (Van den Broeck et al., 2021).

Estudos mais recentes já sugerem face aos clássicos de Deci (1972), que recompensas não monetárias extrínsecas, como o reconhecimento, podem influenciar a motivação intrínseca de maneira mais positiva do que incentivos financeiros (Van den Broeck et al., 2021). Desta forma, recompensas não monetárias apresentam vantagens únicas e

constituem um fator relevante para explicar a permanência dos colaboradores nas organizações (Freitas, 2020).

De forma complementar, Freitas (2020) destaca que decisões de recrutamento também podem ser influenciadas por percepções sobre motivação extrínseca. Aspectos como salário, flexibilidade no trabalho remoto e conciliação entre vida pessoal e profissional podem ser interpretados pelos recrutadores como indicadores de menor motivação intrínseca do candidato, afetando a avaliação do seu perfil.

1.10 Consequências para a progressão de carreira

As escolhas profissionais das mulheres são fortemente influenciadas por processos de socialização, normas sociais e estereótipos de género – como analisado nas secções anteriores e têm consequências diretas na sua progressão de carreira.

Como anteriormente observado, a concentração das mulheres em setores tradicionalmente considerados “femininos” está associada a vários aspetos que limitam o avanço profissional, tanto em termos hierárquicos quanto de reconhecimento económico (Smith, 2021) e (Coly, 2022). Assim, apesar das mudanças graduais, sobretudo através da criação e implementação de políticas públicas que promovem maior diversidade, ainda se observa que estas áreas ocupadas predominantemente por mulheres, tendem a ser menos valorizadas financeiramente. Este fenómeno contribui para a consolidação de um ciclo em que a sub-representação em posições de liderança perpetua disparidades salariais e de prestígio.

Um elemento central nesta dinâmica são também os fatores não monetários que muitas mulheres priorizam nas suas escolhas profissionais, contrariamente aos dos homens (Coly, 2022) e (Johnson & Lee, 2023). Embora estes fatores contribuam positivamente para o bem-estar, a satisfação e o propósito do trabalho, a sua valorização em termos laborais é pouco significativa. Além disso, algumas organizações valorizam mais a disponibilidade total, competitividade e foco nos resultados, características mais alinhadas com uma lógica de trabalho tradicionalmente masculina (Coly, 2022).

De realçar também que, organizações que operam com modelos rígidos de presença e assiduidade tendem a penalizar indiretamente as escolhas e carreiras femininas, uma vez que interrupções relacionadas com a maternidade ou a preferências por horários flexíveis são frequentemente interpretadas como menor compromisso ou produtividade. Tal contribui para um desfasamento entre mérito demonstrado e reconhecimento recebido (EIGE, 2023).

Deste modo, mesmo quando desempenham funções de elevado impacto social ou com alta complexidade, as mulheres tendem a ser menos reconhecidas e/ou menos promovidas, por estarem frequentemente alinhadas com dimensões intrínsecas do trabalho que não são tradicionalmente valorizadas nas avaliações de progressão profissional (Acker, 1990).

Assim, verifica-se que as preferências profissionais femininas, ao priorizarem fatores não monetários e ao estarem concentradas em setores feminizados, resultam numa progressão de carreira mais lenta e limitada, comparativamente aos homens, que tendem a optar por setores e funções valorizadas organizacionalmente (Coly, 2022).

1.11 Administração Pública

Esta secção incide particularmente sobre o setor público, nomeadamente no contexto da Administração Pública, procurando analisar e compreender as principais diferenças existentes relativamente ao setor privado.

1.11.1 Enquadramento jurídico

Uma das tarefas fundamentais do Estado Português é a promoção da igualdade entre mulheres e homens (CIG, 2025).

De realçar que o Estado português adota um papel exemplar na promoção da igualdade de género. Segundo o Diário da República é consagrado o princípio da igualdade entre mulheres e homens (art. 13.º, n. º2), como um direito fundamental, salientando que *“Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de*

origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

É, pois, tarefa fundamental do Estado promover pelo art. 9.º, alínea h) e art. 58.º, n.º 2, al. B) do mesmo disposto legal “*a igualdade entre homens e mulheres*” e a “*igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais*” (IPO, 2023). Como esclarece IPO (2023) “*igualdade de género significa igual acesso e possibilidade de usufruto dos recursos e igual distribuição destes por mulheres e homens*”, ou seja, significa aceitar e valorizar de igual modo as diferenças das mulheres e dos homens e os vários papéis que estes podem desempenhar na sociedade.

No contexto do setor público, o n.º 2 do art. 50.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, determina que as empresas públicas adotem planos de igualdade, com o objetivo de assegurar a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, visando a eliminação de possíveis formas de discriminação.

Também com a publicação da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, foi estabelecido o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração. A Lei n.º 3/2006, de 21 de agosto, consagra a Lei da Paridade, isto é o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens em cargos de direção nos órgãos da administração direta e indireta do Estado. De acordo com o art. 4.º, n.º 2, entende-se por limiar mínimo desta representação a proporção de 40 % de pessoas de cada sexo em cada órgão onde se aplica a norma (Diário da República, 2019).

Assim sendo, como se pode observar na Figura 9 em 1976, o I Governo contava com apenas 1,9% de mulheres na sua composição inicial, sendo que vários dos executivos seguintes não incluíram qualquer mulher (Wikipédia, 2026). A partir da década de 1990, registou-se um aumento gradual, com valores a rondar os 14 –19%, acelerando com o XVIII Governo de Sócrates, em 2009, que atingiu 26,9%, num contexto em que a Lei da Paridade já estava em vigor. O ciclo de governos de António Costa (2015–2024) consolidou este crescimento, culminando no máximo histórico de 40,7% no XXIV Governo de Luís Montenegro, em 2024, o único a superar o limiar de 40%. Contudo, o

XXV Governo (2025), também liderado por Montenegro, registou um recuo para 33,9%, o valor mais baixo da última década (Borges et al., 2025) e (LUSA, 2025), reforçando que, na ausência de mecanismos legalmente vinculativos para a composição dos executivos, os avanços na paridade permanecem vulneráveis à vontade política de quem governa.

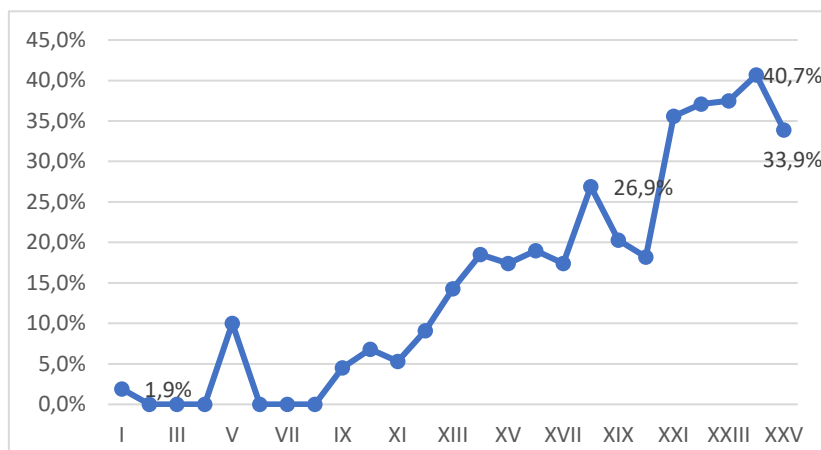


Figura 9: Evolução da percentagem de mulheres nos Governos Constitucionais portugueses (1976–2025)

Fontes: CIG — Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2023 (Figura 48); INE/PORDATA; Leal (2024); Borges et al. (2025); Lusa (2025); Wikipédia — Presença feminina nos governos em Portugal (consultado em abril de 2026).

1.11.2 Situação atual

A promoção da igualdade de género constitui um dos princípios do Estado Português, como se verifica num conjunto de leis específicas e diretivas europeias. Contudo, apesar deste enquadramento legal, dados recentes evidenciam a persistência de desigualdades no setor público.

Segundo o que Moraes & Teixeira (2024), noticiou no Correio da Manhã, a disparidade salarial de género em Portugal é mais elevada no setor público do que no privado, onde as mulheres que trabalham para o Estado recebem, em média, 14,2% menos por hora do que os homens, enquanto no setor privado a diferença se situa nos 12,8%. Este dado é particularmente relevante, na medida em que contraria a perceção do setor público como um modelo de equidade, colocando questões sobre a eficácia das políticas e dos instrumentos legais existentes no combate à desigualdade de género, evidenciando possíveis limitações na sua aplicação e impacto. Assim, torna-se fundamental

compreender a interação entre as preferências individuais, nomeadamente quanto aos fatores não monetários, e respetivo enquadramento legal.

Face à recorrência de notícias que evidenciam fenómenos de discriminação e violência de género, tornou-se imperativo reforçar os instrumentos de política pública orientados para a promoção da igualdade e da não discriminação também na Administração Pública. Neste contexto, foi prorrogado, a 17 de novembro, o Aviso para Apresentação de Candidaturas (AAC) PESSOAS-2025-14, com o objetivo de apoiar a qualificação e capacitação de profissionais de diversas áreas, dotando-os de competências especializadas em domínios diretamente associados à igualdade de género, à prevenção e ao combate à violência de género, bem como à promoção dos direitos humanos (Autoridade de Gestão do Programa Pessoas2030, 2025).

Este aviso enquadra-se estrategicamente nos objetivos definidos pela Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 – “Portugal + Igual”, assumindo-se como um instrumento operacional fundamental para a sua concretização. No âmbito deste aviso, foram selecionadas cinco ações de formação, refletindo uma abordagem integrada e multidimensional da igualdade de género. A primeira destas ações incide sobre a promoção da igualdade entre mulheres e homens, abrangendo áreas críticas como a prevenção e o combate à discriminação salarial (Autoridade de Gestão do Programa Pessoas2030, 2025).

Adicionalmente, como já citado, existe um regime legal para a AP, que exige a obrigatoriedade de uma representação equilibrada de ambos os sexos nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas públicas.

1.11.3 Preferências e recompensas

Para além da componente remuneratória, o emprego no setor público integra um conjunto complexo de fatores institucionais, organizacionais e simbólicos que moldam a experiência laboral e influenciam as decisões de carreira dos trabalhadores (Boyne, 2002).

1. Missão e utilidade social

Uma das características distintivas do setor público é o sentido de missão, uma vez que, trabalhar na AP implica frequentemente alinhar-se com valores de serviço à comunidade, defesa do interesse público e responsabilidade social, contribuindo para conferir maior significado ao trabalho, reforçar a motivação intrínseca e o compromisso organizacional (Perry et al., 2010).

No contexto português, embora a literatura empírica ainda seja limitada, estudos sugerem que áreas como educação, saúde ou administração local evocam um sentido de propósito mais elevado comparativamente com outras funções orientadas para o lucro (Madureira, 2004), o que torna o setor público especialmente atrativo para perfis que valorizam mais os fatores intrínsecos a recompensas financeiras.

2. Sentido no trabalho e motivação

O conceito de *Public Service Motivation* (PSM) é central para compreender por que alguns indivíduos escolhem carreiras públicas. Importa salientar que este conceito foi desenvolvido para explicar motivações intrinsecamente ligadas às instituições públicas, englobando dimensões como compromisso com o interesse público, compaixão e dever cívico (Perry & Wise, 1990) e (Vandenabeele, 2007). Além disso, permite demonstrar que trabalhadores que apresentam um PSM mais elevado tendem a apresentar maior satisfação e envolvimento no trabalho e menor propensão à rotatividade (Kim, 2012).

3. Estabilidade, previsibilidade e progressão de carreira

O setor público distingue-se por regimes de carreira estruturados, contratos mais duradouros e menor exposição a flutuações económicas (Centeno & Novo, 2014).

Esta segurança permite aos trabalhadores planear as suas trajetórias de longo prazo, investir em qualificações específicas e reduzir riscos associados ao desemprego ou à precariedade. No entanto, a estabilidade traz consigo algumas consequências, como a progressão de carreira mais lenta, muitas vezes baseada em tempo de serviço. Também, a rigidez hierárquica e a burocracia podem, igualmente, restringir oportunidades de mobilidade interna ou inovação profissional, criando *trade-offs* entre segurança e progressão rápida da carreira.

4. Salário e recompensas relativas

Embora o salário continue a ser um fator importante na escolha de emprego, no setor público tende a assumir um papel secundário face a motivações intrínsecas e não monetárias. Estudos indicam que a atratividade do setor público depende menos da remuneração e mais nos benefícios como a estabilidade a longo-prazo, sentido de propósito e condições de conciliação (OECD, 2024).

5. Conciliação trabalho-família e parentalidade

A conciliação entre vida profissional e familiar foi já abordada de forma geral na secção 1.4.4. No contexto específico da AP, esta dimensão assume contornos próprios, uma vez que o setor público oferece condições estruturais como horários previsíveis e regimes de licença formalizados que podem facilitar esta conciliação de forma mais consistente do que no setor privado (Lewis, 2003).

O impacto da parentalidade nas trajetórias profissionais foi já analisado na secção 1.4.3. No contexto da AP, importa destacar que, apesar das condições mais favoráveis à conciliação, a parentalidade continua a penalizar a progressão profissional, em particular das mulheres, sendo a interpretação social da maternidade um fator que condiciona o acesso a cargos de chefia (Perista et al., 2016)

Desafios e desigualdades de género

Embora os fatores não monetários do setor público representem vantagens, estes coexistem com desafios estruturais que afetam a igualdade de género. Como analisado nas secções anteriores, a segregação ocupacional de género (1.3.1 e 1.3.2), o impacto da parentalidade nas trajetórias profissionais (1.4.3) e as barreiras à progressão de carreira (1.10) manifestam-se também no setor público, assumindo aqui contornos específicos: a progressão tende a ser mais lenta e baseada em critérios de tempo de serviço, e as hierarquias rígidas limitam a mobilidade e a promoção rápida.

Estes fatores evidenciam que a atratividade do setor público não se traduz automaticamente em igualdade de oportunidades, reforçando a necessidade de políticas de gestão de recursos humanos mais inclusivas e estratégicas, orientadas para a promoção

da equidade e a mitigação das desigualdades no acesso, progressão e condições de trabalho.

Assim, importa questionar em que medida o setor público favorece ou mitiga desigualdades.

2. Enquadramento metodológico

A metodologia constitui um elemento fundamental da investigação, uma vez que permite sistematizar e justificar os procedimentos e técnicas adotados ao longo do estudo.

Conforme refere Silva (2023), a metodologia *“ajuda a definir claramente o problema de investigação, delimitando o tema, o objeto de estudo, as questões orientadoras e os objetivos específicos”*, assegurando coerência entre o enquadramento teórico e o estudo empírico.

Neste sentido, o presente capítulo apresenta, de forma estruturada, o objeto de estudo e os respetivos problemas de investigação, bem como as hipóteses formuladas. São igualmente descritos os métodos de recolha de dados adotados, os critérios de seleção da amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos aplicados na sua implementação, de modo a garantir transparência e rigor científico no desenvolvimento da investigação.

No capítulo seguinte proceder-se-á à análise dos dados recolhidos, recorrendo às técnicas estatísticas adequadas, com o objetivo de interpretar os resultados de forma consistente.

2.1 Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação

O presente trabalho centra-se na análise das perceções dos colaboradores relativamente às desigualdades de género nas organizações dos setores público e privado. Mais do que identificar a existência objetiva dessas desigualdades, procura-se compreender de que forma homens e mulheres percecionam essas diferenças e como essas perceções influenciam dimensões relevantes do contexto organizacional, como a progressão na carreira, a motivação no trabalho e a valorização de fatores monetários e não monetários. Neste sentido, o estudo pretende analisar se existem diferenças nas perceções em função do género, explorando de que modo essas interpretações individuais podem influenciar atitudes, expectativas e comportamentos no contexto profissional.

Neste sentido, os problemas de pesquisa abordados são os seguintes:

Analisar as Desigualdades de Género: Realizar uma análise detalhada relativamente à perceção de desigualdades de género em entidades públicas e privadas, abordando os contextos em que estas se manifestam, nomeadamente ao nível salarial, acesso a cargos de liderança e/ou chefia e oportunidades de promoção; avaliar também a presença de barreiras e de outros critérios que condicionam diretamente a progressão de carreira e se afetam de forma diferenciada homens e mulheres.

Avaliar a Existência e Eficácia de Políticas de Igualdade de Género: Identificar a implementação de políticas e práticas organizacionais orientadas para a promoção da igualdade de género, bem como avaliar a sua eficácia.

Analisar as preferências por fatores Monetários e Não Monetários: Identificar os principais fatores associados à motivação profissional, distinguindo-os entre fatores monetários e fatores não monetários; examinar a existência de diferenças de género na valorização destes fatores e se a preferência por determinados fatores, nomeadamente os não monetários, pode condicionar a trajetória profissional.

2.2 Hipóteses de Investigação

Para orientar o estudo, foram formuladas três questões de investigação, estruturadas em torno de três dimensões fundamentais: desigualdades de género, políticas organizacionais e motivação no trabalho. Cada questão enquadra um conjunto de hipóteses de investigação que permitem operacionalizar empiricamente o problema em análise.

QI1. De que forma se manifestam as desigualdades de género nas organizações e no acesso a oportunidades de carreira?

Esta questão analisa a forma como o género influencia as perceções de discriminação organizacional e de igualdade no acesso a posições de liderança, permitindo compreender como as desigualdades de género se manifestam no contexto profissional e nas oportunidades de progressão.

Com base neste enquadramento, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H₁. As mulheres apresentam níveis mais elevados de percepção de discriminação organizacional do que os homens.

H₂. Existem diferenças de género na percepção de igualdade no acesso a cargos de liderança.

QI2. De que forma o apoio organizacional e as políticas de igualdade de género influenciam as percepções de discriminação e de dificuldade na progressão de carreira?

Esta questão analisa o papel das práticas organizacionais, em particular das políticas de igualdade de género e das medidas de conciliação trabalho-família, na forma como os indivíduos percebem a discriminação organizacional e as dificuldades na progressão de carreira. Procura ainda compreender os mecanismos através dos quais estas práticas influenciam os resultados profissionais.

Para responder a esta questão, o estudo analisa as seguintes hipóteses:

H₃. A percepção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira está associada a uma maior percepção de dificuldade na progressão profissional.

H₄. A percepção de apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar está negativamente associada à percepção de dificuldade na progressão de carreira.

H₅. A percepção da eficácia das políticas organizacionais de igualdade de género está negativamente associada à percepção de discriminação organizacional.

H₆. A percepção de discriminação organizacional medeia a relação entre a percepção da eficácia das políticas de igualdade de género e a percepção de dificuldade na progressão de carreira.

QI3. Que papel desempenham os fatores não monetários do trabalho na motivação e nas estratégias de progressão de carreira, e como variam em função do género?

Esta questão explora a importância atribuída a fatores não monetários, como reconhecimento, flexibilidade ou propósito, e a forma como estas preferências influenciam as estratégias de progressão profissional, considerando possíveis diferenças de género.

As hipóteses associadas são:

H₇. Existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de valorização atribuído pelos profissionais ao fator monetário (importância de ter um salário competitivo) e à valorização global dos fatores não monetários.

H₈. As mulheres atribuem maior importância aos fatores não monetários do trabalho do que os homens.

2.3 Abordagem Metodológica

Para responder às questões de investigação definidas anteriormente, optou-se pela realização de um estudo de natureza quantitativa, onde de acordo com Diehl (2004) utiliza a quantificação, tanto na recolha de dados como no tratamento dos mesmos, através de processos estatísticos.

Deste modo, esta abordagem, como Cruz Silva (2023) refere, tem como objetivo descrever tendências, comparar grupos e estabelecer relações estatisticamente fundamentadas entre as variáveis de fatores sociodemográfico e das perceções relativas à igualdade de género, progressão na carreira, liderança e motivação profissional. Embora estas variáveis sejam frequentemente analisados de forma isolada, a presente investigação propõe uma análise integrada, permitindo compreender de que forma homens e mulheres percebem diferentes situações de desigualdade de género.

Neste enquadramento, foi desenvolvido um questionário estruturado, uma vez que este instrumento apresenta uma enorme capacidade em recolher dados padronizados, comparáveis e suscetíveis de tratamento estatístico rigoroso.

2.4 Recolha e Análise de Dados

2.4.1 Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados selecionado foi o inquérito por questionário, elaborado através da plataforma *Google Forms* e disponibilizado *online* entre 3 de fevereiro e 23 de março de 2026.

A divulgação do questionário foi realizada, numa fase inicial, junto de alunos do ISCAP. Paralelamente, foi efetuado o envio por email a um conjunto de 39 empresas identificadas através da base de dados SABI. Face à reduzida taxa de resposta obtida por esta via, procedeu-se ao reforço da divulgação através das redes sociais, com o objetivo de aumentar o número de respostas, obtendo-se, assim um total de 112 respostas válidas.

O questionário integrou 17 questões organizadas em cinco grupos temáticos. O primeiro grupo incluiu um breve enquadramento do estudo e questões de caracterização sociodemográfica. Os restantes grupos incidiram sobre as variáveis já mencionadas, acrescentando um capítulo para a comparação entre setor público e privado e outro para as estratégias de progressão profissional. Estes capítulos foram introduzidos para compreender em que medida os contextos institucionais e organizacionais distintos influenciam a manifestação das desigualdades de género e perceber quais são os processos que podem contribuir para o desenvolvimento da carreira.

O questionário contemplou diferentes tipologias de perguntas, nomeadamente questões de escolha múltipla, de resposta curta e de resposta aberta. Contudo, a maioria das questões foi estruturada com base numa escala de Likert, permitindo avaliar o grau de concordância dos participantes relativamente a diversas afirmações. Na generalidade das questões, foi utilizada uma escala de cinco pontos, variando entre:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

Numa questão inserida no terceiro grupo, foi utilizada uma escala de importância, também de cinco pontos, com a seguinte correspondência:

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Moderadamente importante

4 – Muito importante

5 – Essencial

O questionário foi aplicado de forma anónima, assegurando-se o cumprimento dos princípios éticos da investigação, nomeadamente a confidencialidade e a utilização dos dados exclusivamente para fins académicos.

O instrumento completo encontra-se disponível no Apêndice II – Questionário.

2.4.2 Tratamento e Análise de Dados

Após a recolha dos dados através da plataforma *Google Forms*, os mesmos foram exportados para Excel onde se procedeu à sua organização e preparação. Posteriormente, os dados foram importados para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.2, no qual foram realizadas as análises estatísticas. Adicionalmente foi utilizada a macro PROCESS (v.5.0) para SPSS para testar um modelo de mediação simples (Hayes, 2022b).

Os métodos estatísticos utilizados incluíram a análise descritiva dos dados com o propósito de caracterizar a amostra e as principais variáveis de estudo; análises de correlação, para examinar a associação entre variáveis; testes de hipóteses paramétricos e não paramétricos para testar diferenças e a análise de mediação simples, utilizada para avaliar o papel mediador da perceção da discriminação organizacional entre a eficácia percebida das políticas organizacionais de igualdade de género e a perceção de dificuldade na progressão profissional.

2.4.3 O Modelo de Mediação Simples

Para testar o efeito de mediação da percepção de discriminação organizacional na relação entre a eficácia das políticas de igualdade e a dificuldade na progressão de carreira (H6), recorreu-se a uma análise de mediação simples. Este modelo permite compreender não apenas a relação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y), mas também o mecanismo através do qual essa relação ocorre, através de uma variável mediadora (M). Como referem Igartua e Hayes (2021, p. 2), um mediador pode ser entendido como um estado psicológico, cognitivo ou afetivo desencadeado por X e que, por sua vez, influencia Y.

De salientar que a escolha deste modelo está suportada pela literatura, onde se demonstra que políticas de igualdade percebidas como eficazes tendem a reduzir a percepção de discriminação organizacional ao sinalizarem um compromisso institucional com a igualdade (Lau et al., 2023). Por sua vez, a percepção de ineficácia dessas políticas pode favorecer a normalização de práticas discriminatórias subtis (Perista et al., 2016). Logo, a discriminação organizacional percebida está amplamente associada a maiores dificuldades na progressão de carreira (Molefi & Ncube, 2023), (Coly, 2022) e (Ramos, 2024). Assim, a relação entre políticas de igualdade e progressão de carreira é concetualizada como indireta, sendo mediada pela percepção de discriminação.

Do ponto de vista estatístico, o modelo é estimado através de três equações. De acordo com a formalização de Igartua e Hayes (2021), a primeira equação estima o efeito total de X sobre Y, sem considerar o mediador:

$$\hat{Y} = i_Y + cX \quad (1)$$

O coeficiente c, efeito total, traduz quanto a percepção de dificuldade na progressão de carreira (Y) varia, quando a percepção de eficácia das políticas (X) aumenta uma unidade, independentemente do caminho pelo qual esse efeito acontece. Igartua e Hayes (2021, p. 3) referem-no como *"a diferença estimada em Y entre duas pessoas que diferem em uma unidade em X"*, abrangendo todos os caminhos possíveis pelos quais X pode influenciar Y, incluindo o que passa pelo mediador.

A segunda equação estima o efeito de X sobre o mediador M:

$$\hat{M} = i_M + aX \quad (2)$$

O coeficiente a simboliza quanto varia a percepção de discriminação organizacional (M), quando a percepção de eficácia das políticas (X) muda uma unidade. Segundo Igartua e Hayes (2021, p. 4), " a estima a diferença em M entre duas pessoas que diferem uma unidade em X".

A terceira equação introduz simultaneamente X e M como preditores de Y:

$$\hat{Y} = i_Y + c'X + bM \quad (3)$$

Nesta equação, o coeficiente b representa o efeito de M sobre Y, controlando X, enquanto c' corresponde ao efeito direto de X sobre Y, isto "*independentemente das diferenças entre as pessoas em M*" (Igartua & Hayes, 2021, p. 4).

A partir das três equações apresentadas, o efeito indireto é calculado através do produto $a \times b$, que expressa o efeito de X sobre Y que ocorre através de M. Assim, o efeito total é dado por $c = c' + (a \times b)$. Ou seja, o efeito total de X sobre Y resulta da soma do efeito direto (c') com o efeito indireto ($a \times b$). Além disso, quando o efeito indireto é relevante e o efeito direto se aproxima de zero, significa que X afeta Y quase exclusivamente através do mediador e, neste caso, a mediação revela-se mais expressiva (Igartua & Hayes, 2021). A representação do modelo é apresentada na figura seguinte:

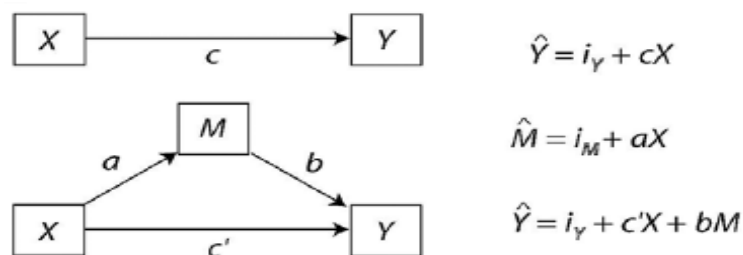


Figura 10: Modelo de mediação simples

Fonte: Adaptado de Igartua & Hayes (2021).

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3. Análise de Dados

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados recolhidos, descrevendo-se as técnicas estatísticas utilizadas e procedendo-se à interpretação das evidências empíricas obtidas.

3.1 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 112 participantes, sendo 36,60% (n=41) do género masculino e 63,40% (n=71) do género feminino.

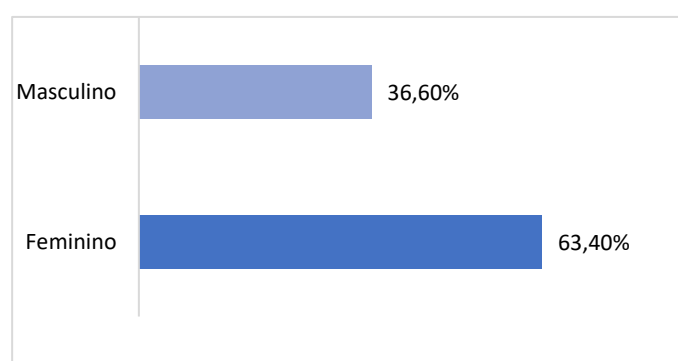


Figura 11: Género

Fonte: Elaboração própria

A idade dos participantes situa-se entre os 17 e os 68 anos, com uma média de 32,99 anos (DP = 13,55). No que diz respeito à experiência profissional, os indivíduos da amostra apresentam entre 0 e 47 anos de experiência, com uma média de 10,84 anos (DP = 13,29). A Tabela 3 apresenta uma síntese das estatísticas descritivas relativas a estas variáveis.

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão (DP)
Idade (anos)	17	68	32,99	13,55
Anos de Experiência Profissional	0	47	10,84	13,29

Tabela 3: Estatísticas descritivas da variável Idade e da variável Anos de Experiência Profissional

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao nível de escolaridade, observa-se uma predominância de participantes com o grau de licenciatura (55,30%), seguido de detentores do grau de mestrado (30,40%), de acordo com a Figura 12. Estes dados indicam um nível de qualificação acadêmica globalmente elevado entre os participantes.

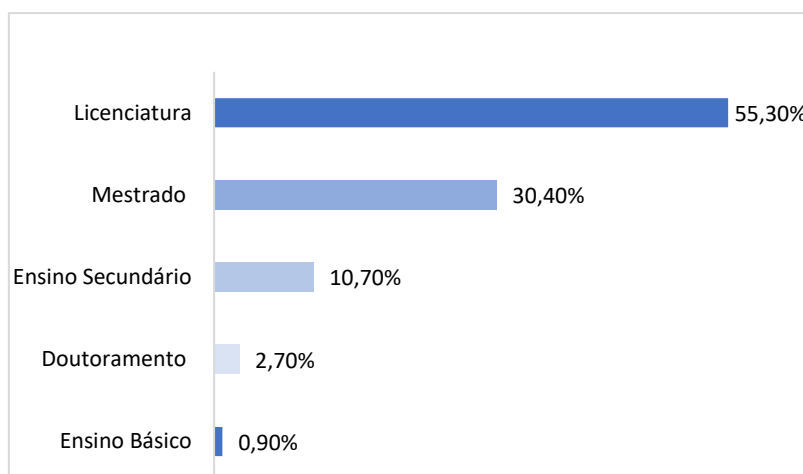


Figura 12: Nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à situação profissional, constata-se que 66,10% dos inquiridos se encontram atualmente empregados. Por outro lado, apenas 6,30% referem nunca ter exercido atividade profissional remunerada, o que sugere uma amostra maioritariamente integrada no mercado de trabalho.

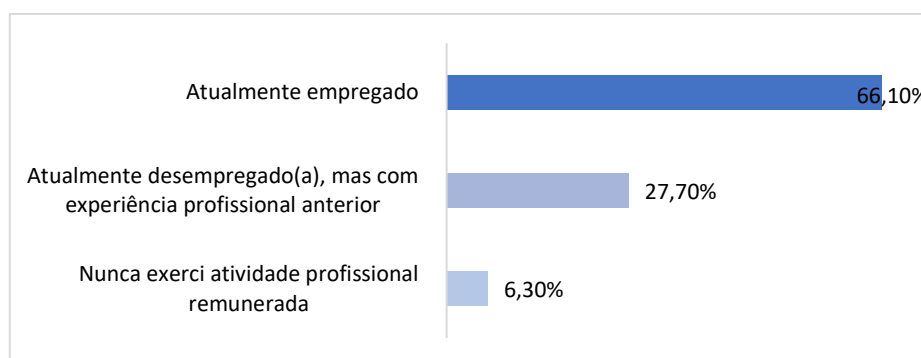


Figura 13: Situação profissional

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à área profissional, verifica-se que a maior proporção de participantes se insere na área de Administração/Gestão (34,80%). Seguem-se as áreas de Serviços (17,90%) e de Auditoria/Contabilidade/Finanças (17,00%), de acordo com a Figura 14, revelando uma predominância de áreas ligadas à gestão e aos serviços.

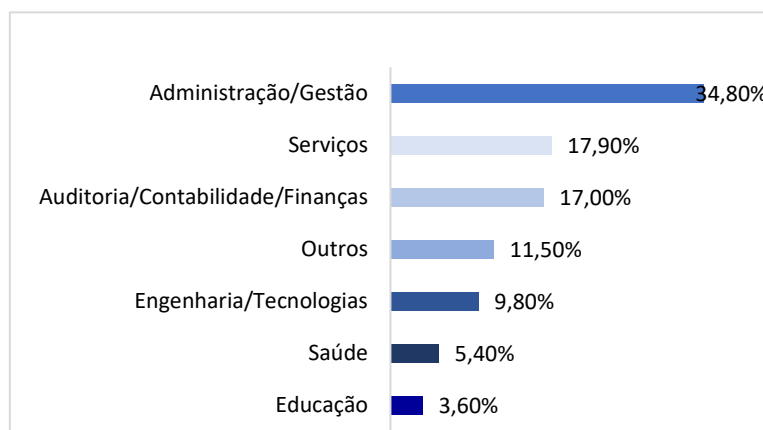


Figura 14: Área profissional

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao setor de atividade, a maioria dos participantes (74,10%) exerce funções no setor privado, o que demonstra uma forte representatividade deste setor na amostra.

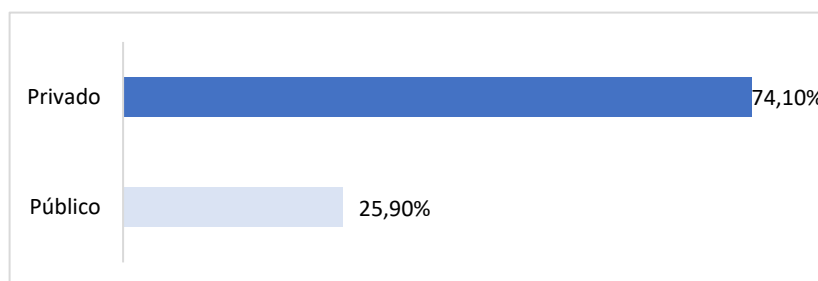


Figura 15: Setor de atividade

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao exercício de funções de chefia, verifica-se que 70,50% dos respondentes nunca desempenharam cargos de liderança, indicando que a maioria da amostra não possui experiência em funções de direção ou supervisão.

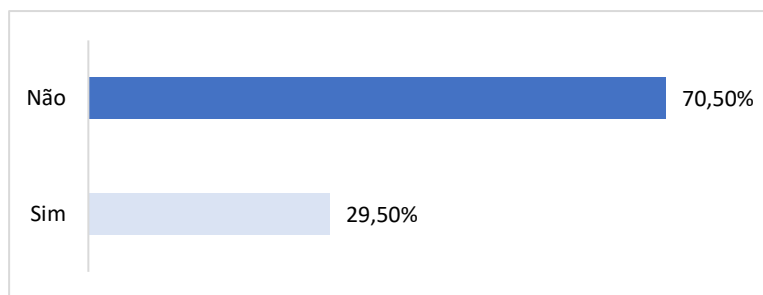


Figura 16: Exercício de funções de chefia

Fonte: Elaboração própria

Por fim, relativamente à experiência direta ou testemunho de discriminação de género na organização, verifica-se que 61,60% dos respondentes afirma nunca ter vivenciado este tipo de situação. Em oposição, 38,40% dos inquiridos confirma ter tido contacto com este tipo de discriminação, evidenciando, como a Figura 17 mostra, que apesar da maioria não reportar estas vivências no contexto laboral, o fenómeno apresenta ainda uma expressão relevante na amostra estudada.

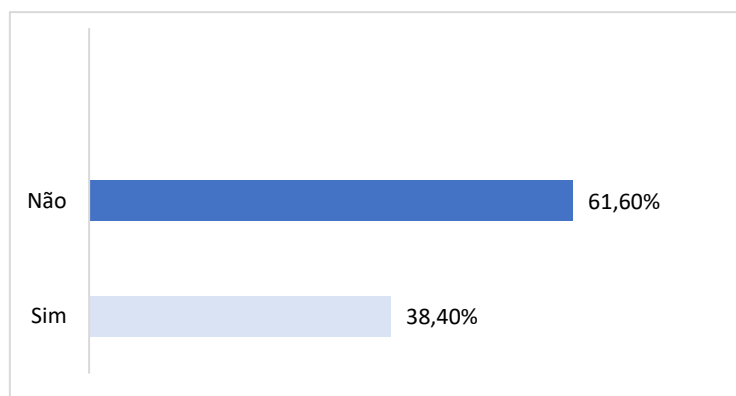


Figura 17: Experiência ou observação de discriminação de género no contexto laboral

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos contextos em que a discriminação de género é percecionada, verificam-se ocorrências com maior expressão no reconhecimento profissional (30,36%) e nas promoções (25%), seguindo-se as avaliações de desempenho (22,32%). Com menor incidência, surgem o acesso à formação (5,36%) e outras situações não especificadas (3,57%), de acordo com a Figura 18.

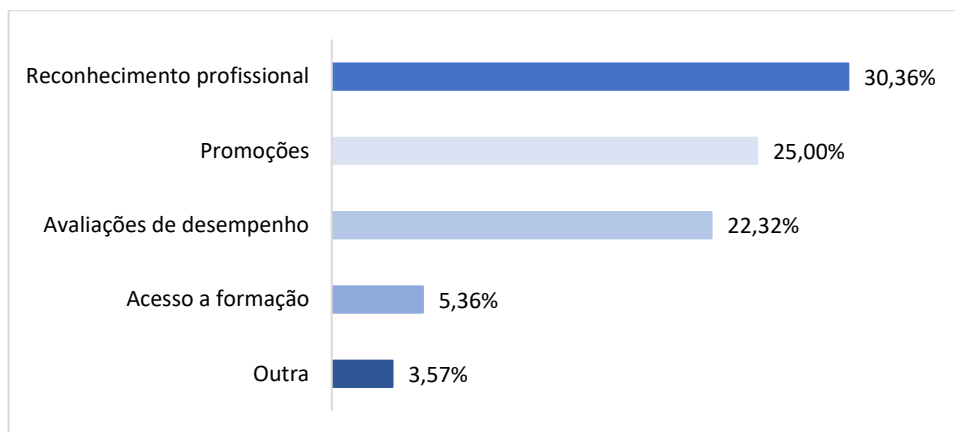


Figura 18: Contextos de discriminação de gênero

Fonte: Elaboração própria

A análise por gênero, de acordo com a Figura 19, mostra que, nesta amostra, as mulheres reportam mais frequentemente a ausência de discriminação do que aos homens, apesar de estas apresentarem, ainda assim, valores semelhantes ou ligeiramente superiores em algumas dimensões, como o reconhecimento profissional, as promoções e sobretudo as avaliações de desempenho, que apresentam uma diferença mais elevada face ao que os homens reportaram.

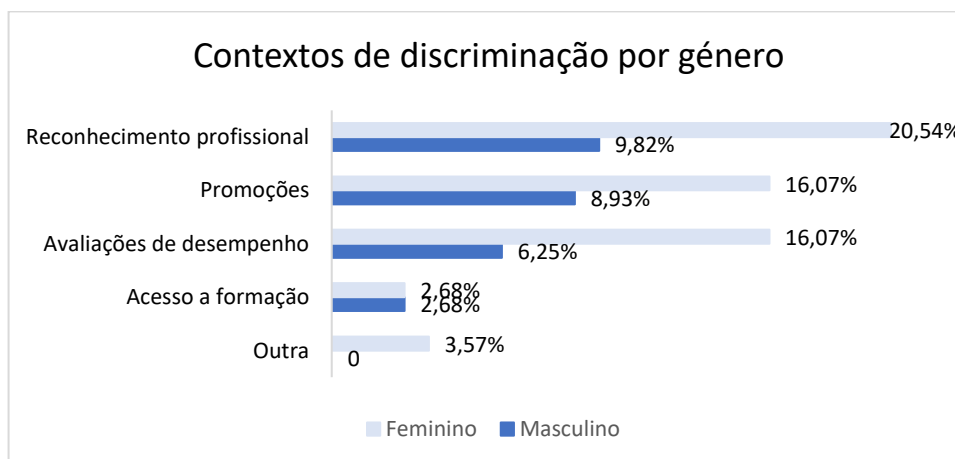


Figura 19: Contextos de discriminação de gênero separados por gênero

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao setor de atividade, de acordo com a Figura 20, verifica-se que tanto o setor privado como o setor público apresentam ocorrências de discriminação de gênero

com maior expressão no reconhecimento profissional e nas promoções, destacando-se o setor público por uma incidência mais elevada no acesso à formação (3,57%).

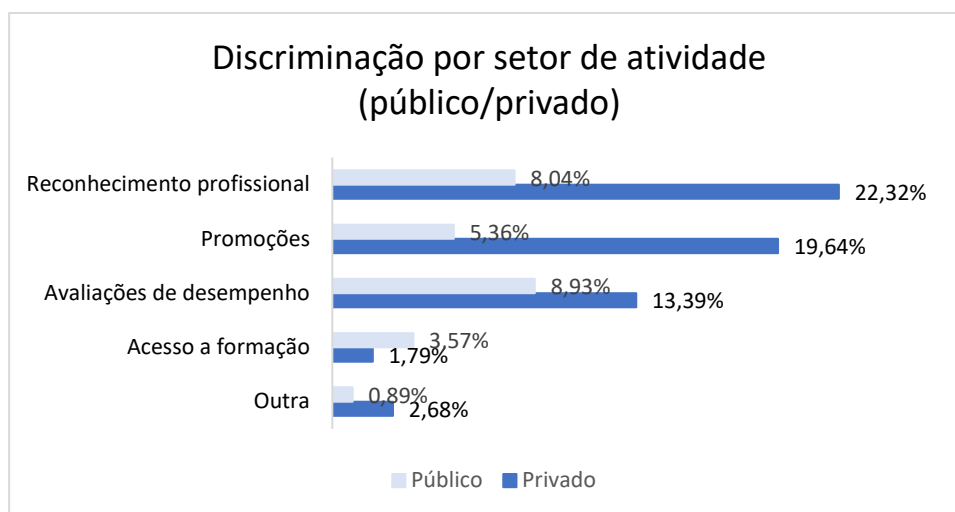


Figura 20: Contextos onde já experienciou ou vivenciou de discriminação de gênero – por setor de atividade

Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos as estratégias de progressão na carreira mais utilizadas, de acordo com a Figura 21, os participantes neste estudo assinalam a formação complementar (79,46%), o envolvimento em projetos de destaque (62,50%) e o *networking* (49,11%), evidenciando a predominância de práticas associadas ao desenvolvimento de competências e à visibilidade profissional.

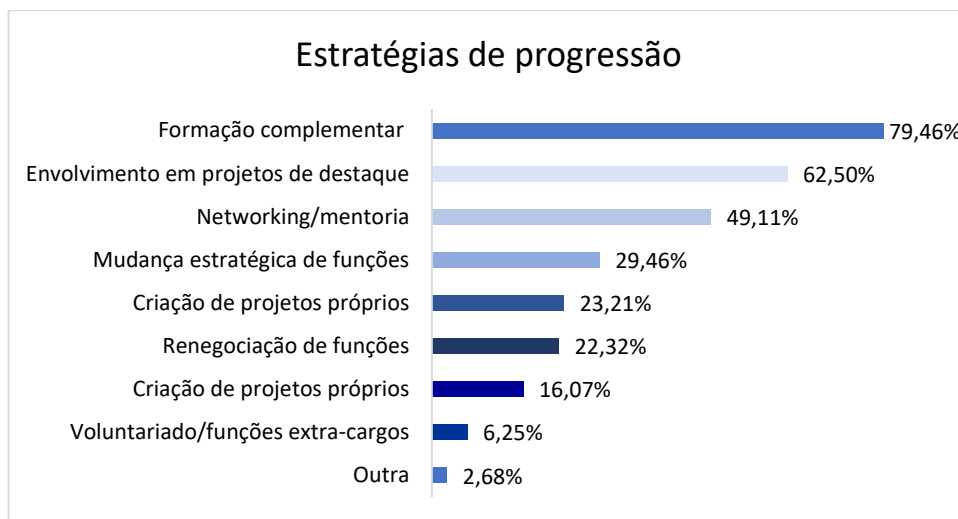


Figura 21: Estratégias para progredir na carreira

Fonte: Elaboração própria

A análise por género revela que as mulheres se distinguem dos homens sobretudo no recurso à formação complementar, ao envolvimento em projetos de destaque e ao *networking*/mentoria, estratégias onde a diferença entre géneros é mais pronunciada (Figura 22). A renegociação de funções surge também com maior expressão no género feminino, embora com valores mais modestos.

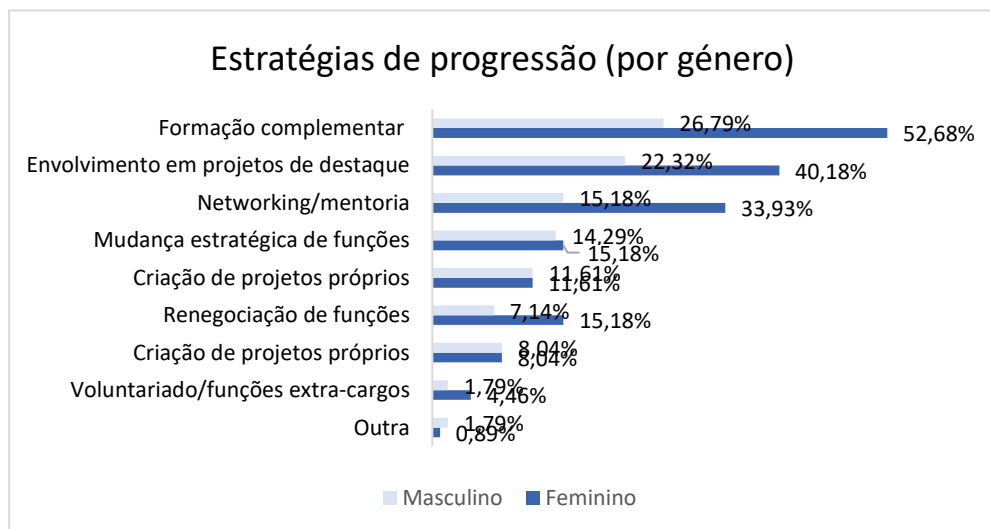


Figura 22: Estratégias para progredir na carreira – por género

Fonte: Elaboração própria

A análise por setor de atividade (Figura 23), mostra que, no setor privado, as estratégias que se destacam são a formação complementar, o envolvimento em projetos e o *networking*, enquanto no setor público prevalecem a formação e o envolvimento em projetos, seguidos da criação de projetos próprios, embora com diferenças pouco expressivas entre categorias.

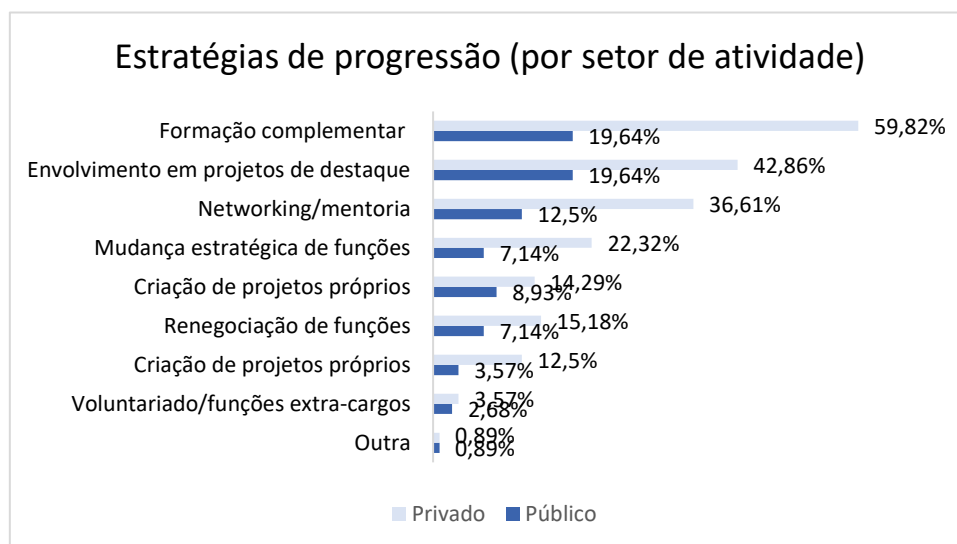


Figura 23: Estratégias para progredir na carreira – por setor de atividade

Fonte: Elaboração própria

3.2 Análise das hipóteses de investigação

Esta secção dedica-se à análise de cada hipótese de investigação através da utilização de técnicas estatísticas adequadas para cada hipótese considerada.

H₁. As mulheres apresentam níveis mais elevados de perceção de discriminação organizacional do que os homens.

Para a análise da Hipótese H₁, foram utilizadas cinco questões no questionário, as quais refletem diferentes dimensões da discriminação organizacional:

Q1. Na organização onde trabalha/trabalhou, existe “Teto de vidro” – Barreiras invisíveis à progressão.

Q2. Na organização onde trabalha/trabalhou, existe segregação horizontal – Concentração por função/setor.

Q3. Na organização onde trabalha/trabalhou, existe segregação vertical – Desproporção em cargos de liderança.

Q4. Na organização onde trabalha/trabalhou, existe discriminação salarial.

Q5. Na organização onde trabalha/trabalhou, existe tendência para promover homens e mulheres de forma desigual.

A análise descritiva (Tabela 4) revela que as cinco variáveis relacionadas com a discriminação organizacional apresentam valores médios próximos do ponto neutro da escala, oscilando entre 2,61 e 3,04, numa escala de 1 a 5, sugerindo uma percepção moderada de discriminação por parte dos inquiridos. A mediana igual a 3 em todos os itens, reforça esta conclusão, enquanto os desvios-padrão indicam alguma dispersão nas respostas. Os coeficientes de assimetria e curtose apresentam valores próximos de zero, não evidenciando violações graves do pressuposto de normalidade (Marôco, 2021).

Estatísticas							
		Na organização onde trabalha/trabalhou, existe "Teto de vidro" – Barreiras invisíveis à progressão.	Na organização onde trabalha/trabalhou, existe segregação horizontal – Concentração por função/setor.	Na organização onde trabalha/trabalhou, existe segregação vertical – Desproporção em cargos de liderança.	Na organização onde trabalha/trabalhou, existe discriminação salarial.	Na organização onde trabalha/trabalhou, existe tendência para promover homens e mulheres de forma desigual.	disc_org
N	Válido	112	112	112	112	112	112
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		2,97	3,04	2,97	2,76	2,61	2,8714
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0000
Erro Desvio		1,241	1,204	1,241	1,337	1,331	,97236
Assimetria		-,035	-,276	-,064	,177	,244	-,303
Erro de assimetria padrão		,228	,228	,228	,228	,228	,228
Curtose		-1,007	-,905	-,962	-1,120	-1,170	-,700
Erro de Curtose padrão		,453	,453	,453	,453	,453	,453
Mínimo		1	1	1	1	1	1,00
Máximo		5	5	5	5	5	5,00

Tabela 4: Estatísticas descritivas

As 5 variáveis relacionadas com a discriminação foram agregadas numa nova variável composta (*disc_org*) que corresponde à média destas variáveis, e que reflete a perceção global dos inquiridos relativamente à discriminação organizacional.

Esta variável assume valores entre 1,00 e 5,00, tem média 2,87 e mediana 3,00, demonstrando que, globalmente, os participantes percecionam uma reduzida discriminação organizacional.

Com o objetivo de avaliar a consistência interna do conjunto de itens associados à perceção de discriminação, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* com base nas 5 variáveis. A escala demonstrou uma excelente/boa fiabilidade interna, com um Alfa de *Cronbach* de 0,822. Segundo Hair et al. (2019), valores superiores a 0,80 são considerados bons, o que valida a escala como um indicador fiável da perceção da discriminação organizacional.

Para analisar as diferenças entre homens e mulheres relativamente à discriminação percebida, começamos por representar a variável *disc_org* num gráfico *boxplot* (Figura 24).

O gráfico parece sugerir que a mediana da discriminação percebida é ligeiramente superior no género feminino.

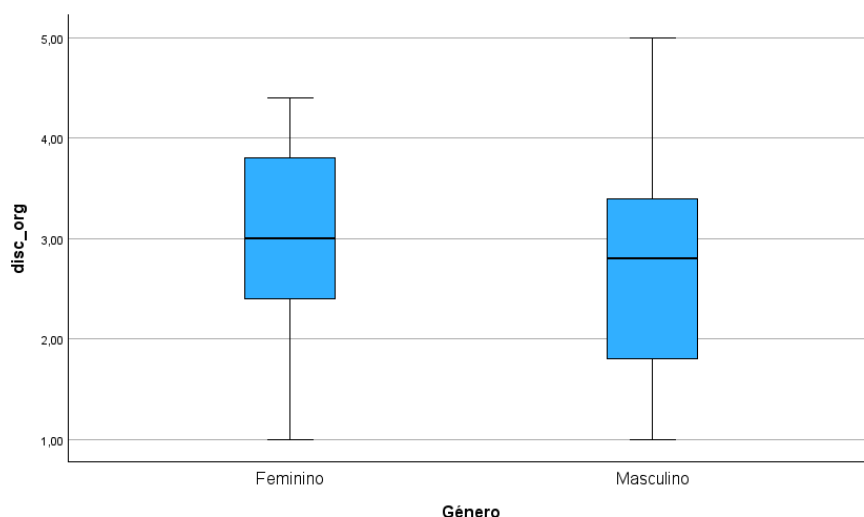


Figura 24: Boxplot para a variável *disc_org*

Para averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres relativamente a esta variável, recorreu-se ao teste t de amostras independentes. Embora a variável *disc_org* não siga uma distribuição normal num dos grupos (feminino), como demonstrou a teste de Shapiro-Wilk ($p = 0,015$), optou-se por este teste paramétrico uma vez que a dimensão de ambos os grupos é superior a 30 (Pestana & Gageiro, 2014).

Para o teste t consideraram-se as hipóteses:

H₀: A média da discriminação percebida é igual nos dois grupos.

H₁: A média da discriminação percebida não é igual nos dois grupos.

Para a aplicação deste teste, é necessário analisar se as variâncias dos 2 grupos são iguais. Com um nível de significância de 5%, o teste de Levene ($Z = 1,329$; $p = 0,251$) não rejeita a hipótese nula de igualdade de variâncias. Assim, os resultados do teste t ($t = 1,611$; $p = 0,110$) não permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias entre os dois grupos. Estes resultados demonstram que, embora na amostra as mulheres apresentem valores médios mais elevados de perceção de discriminação organizacional (média = 2,98) comparativamente com os homens (média = 2,68), esta diferença não é estatisticamente significativa. Assim, a primeira hipótese de investigação não é validada pelos dados empíricos.

Teste de amostras independentes											
Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
disc_org	Variâncias iguais assumidas	1,329	,251	1,611	110	Unilateral p	Bilateral p	,30505	,18937	Inferior	Superior
	Variâncias iguais não assumidas			1,546	73,653	,063	,126	,30505	,19730	-,08812	,69822

Tabela 5: Teste de amostras independentes

H₂. Existem diferenças de género na perceção de igualdade no acesso a cargos de liderança.

Para a análise da Hipótese H₂, foram utilizadas duas questões no questionário relacionada com as oportunidades de acesso a cargos de liderança:

Q1. Na organização onde trabalha/trabalhou, as oportunidades de acesso a cargos de liderança são iguais para ambos os géneros.

Q2. Na organização onde trabalha/trabalhou, existem oportunidades iguais para homens e mulheres em cargos de decisão ou chefia.

Estatísticas				
		Na organização onde trabalha/trabalhou, as oportunidades de acesso a cargos de liderança são iguais para ambos os géneros	Na organização onde trabalha/trabalhou, existem oportunidades iguais para homens e mulheres em cargos de decisão ou chefia.	acess_lid
N	Válido	112	112	112
	Omisso	0	0	0
Média		3,11	3,25	3,1786
Mediana		3,00	3,00	3,0000
Erro Desvio		1,276	1,086	1,05022
Assimetria		-,019	-,258	-,117
Erro de assimetria padrão		,228	,228	,228
Curtose		-1,133	-,595	-,687
Erro de Curtose padrão		,453	,453	,453
Mínimo		1	1	1,00
Máximo		5	5	5,00

Tabela 6: Estatísticas descritivas

A observação da Tabela 6 revela que, analisadas individualmente, as duas variáveis relacionadas com o acesso a cargos de liderança apresentam mediana igual a 3 e valores médios ligeiramente acima do ponto neutro (3), sugerindo uma perceção quase neutra relativamente à igualdade no acesso a cargos de liderança por parte dos inquiridos, mas com alguma dispersão nas respostas. Os coeficientes de assimetria e curtose apresentam valores próximos de zero, não evidenciando violações graves do pressuposto de normalidade (Marôco, 2021).

Estas variáveis foram agregadas numa nova variável composta (*acess_lid*) que corresponde à sua média, e que reflete a perceção global dos inquiridos relativamente à igualdade no acesso a cargos de liderança na organização. Esta variável assume valores entre 1,00 e 5,00, tem média 3,1786 e mediana 3,00, sugerindo que os participantes percecionam a igualdade no acesso a cargos de liderança ligeiramente acima do valor neutro, havendo, no entanto, alguma dispersão nas respostas (DP=1,0502).

Com o objetivo de avaliar a consistência interna do conjunto de itens associados à perceção de igualdade no acesso a cargos de liderança, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach com base nas 2 variáveis. A escala apresentou um Alfa de Cronbach igual

a 0,52, valor que sugere uma fiabilidade interna baixa a moderada. Considerando que a escala é formada apenas por 2 itens, foi também calculado o coeficiente correlação de Spearman. O resultado obtido revelou uma correlação positiva moderada significativa ($\rho = 0,572$), indicando que os itens estão associados entre si e tendem a variar no mesmo sentido, o que suporta a sua agregação na variável composta (*acess_lid*).

Para analisar as diferenças entre homens e mulheres relativamente à percepção de igualdade no acesso a cargos de liderança, a variável *acess_lid* foi representada num gráfico *boxplot* (Figura 25).

Este gráfico sugere que a mediana da percepção global de igualdade no acesso a cargos de liderança é superior no género masculino.

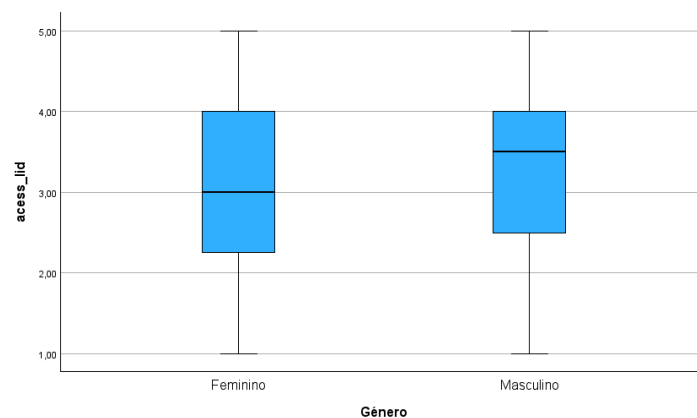


Figura 25: Boxplot da variável *acess_lid*

Para averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres relativamente a esta variável, recorreu-se ao teste t de amostras independentes. Embora a variável *acess_lid* não siga uma distribuição normal em nenhum dos grupos, como demonstrou a teste de *Kolmogorov-Smirnov*, optou-se por este teste paramétrico uma vez que a dimensão de ambos os grupos é superior a 30 e os coeficientes de assimetria e curtose não violam gravemente o pressuposto de normalidade (Pestana & Gageiro, 2014).

Para o teste t consideraram-se as hipóteses:

H₀: A média da igualdade percebida no acesso a cargos de liderança é igual nos dois grupos.

H₁: A média da igualdade percebida no acesso a cargos de liderança não é igual nos dois grupos.

Teste de amostras independentes											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
acess_lid	Variâncias iguais assumidas	1,792	,183	-1,730	110	,043	,087	-,35314	,20418	-,75777	,05149
	Variâncias iguais não assumidas			-1,652	72,594	,051	,103	-,35314	,21373	-,77914	,07285

Tabela 7: Teste de amostras independentes

Para a aplicação deste teste, é necessário analisar se as variâncias nos 2 grupos são iguais. Com um nível de significância de 5%, o teste de Levene ($Z=1,792$; $p=0,183$) não rejeita a hipótese nula de igualdade de variâncias. Assim, os resultados do teste t ($t=-1,730$; $p=0,087$) não permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias entre os dois grupos. Estes resultados evidenciam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres relativamente à percepção de igualdade no acesso a cargos de liderança. Assim, a hipótese de investigação H₂ não foi suportada, uma vez que homens e mulheres apresentaram percepções médias semelhantes relativamente a esta dimensão.

Para além destas questões que analisam as percepções sobre a igualdade no acesso a cargos de liderança, foi igualmente incluída uma pergunta inicial destinada a apurar se os participantes exerciam, ou já tinham exercido, cargos de liderança.

Esta variável dicotómica foi cruzada com o género, com o objetivo de analisar a eventual existência de alguma associação entre o género e o acesso real a cargos de liderança. Dado que ambas as variáveis são categóricas, recorreu-se ao teste do Qui-quadrado. Neste teste, a hipótese nula estabelece que não existe associação entre as variáveis, ou seja, que elas são independentes.

Testes qui-quadrado					
	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	8,864 ^a	1	,003		
Correção de continuidade ^b	7,629	1	,006		
Razão de verossimilhança	8,684	1	,003		
Teste Exato de Fisher				,005	,003
Associação Linear por Linear	8,785	1	,003		
N de Casos Válidos	112				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 12,08.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Tabela 8: Testes Qui-Quadrado

O teste do Qui-quadrado sugere a existência de uma associação estatisticamente significativa entre o gênero e o exercício de funções de chefia ($\chi^2(1, N = 112) = 8,864; p = 0,003$). Na amostra considerada, os homens apresentaram uma proporção substancialmente mais elevada em cargos de chefia (46,3%) do que as mulheres (19,7%).

Assim, embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre gêneros na percepção da igualdade no acesso a cargos de liderança, os resultados apontam para diferenças na participação ou experiência efetiva em cargos de liderança em função do gênero. Este contraste sugere que a ausência de diferenças ao nível das percepções não implica necessariamente igualdade na representação ou no acesso efetivo a posições de liderança.

H₃. A percepção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira está associada a uma maior percepção de dificuldade na progressão profissional.

Para a análise da Hipótese H₃, foram utilizadas três questões no questionário:

Q1. Na organização onde trabalha/trabalhou, a parentalidade afeta mais a progressão de carreira das mulheres do que a dos homens.

Q2. Na organização onde trabalha/trabalhou, a parentalidade pode levar as mulheres a interromperem as suas trajetórias profissionais ou a seguirem percursos profissionais que não correspondem às suas preferências, comparativamente aos homens.

Q3. Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.

Estatísticas					
		Na organização onde trabalha/trabalhou, a parentalidade afeta mais a progressão de carreira das mulheres do que a dos homens.	Na organização onde trabalha/trabalhou, a parentalidade pode levar as mulheres a interromperem as suas trajetórias profissionais ou a seguirem percursos profissionais que não correspondem às suas preferências, comparativamente aos homens.	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.	impacto_par
N	Válido	112	112	112	112
	Omisso	0	0	0	0
Média		3,65	3,58	2,76	3,6161
Mediana		4,00	4,00	3,00	3,5000
Erro Desvio		1,183	1,104	1,149	1,06115
Assimetria		-,586	-,535	,124	-,581
Erro de assimetria padrão		,228	,228	,228	,228
Curtose		-,450	-,106	-,848	,014
Erro de Curtose padrão		,453	,453	,453	,453
Mínimo		1	1	1	1,00
Máximo		5	5	5	5,00

Tabela 9: Estatísticas descritivas

A análise descritiva (Tabela 9) revela que as três variáveis relacionadas com o impacto da parentalidade apresentam valores médios que oscilam entre 2,76 e 3,65, numa escala de 1 a 5, sugerindo uma perceção moderada relativamente ao impacto da parentalidade por parte dos inquiridos (N = 112). As duas primeiras variáveis relativas ao impacto diferenciado da parentalidade na progressão de carreira entre homens e mulheres, e à possibilidade de a parentalidade levar a trajetórias profissionais não desejadas apresentam médias mais elevadas (3,65 e 3,58, respetivamente), evidenciando uma maior concordância dos participantes com o reconhecimento do efeito negativo da parentalidade sobre as mulheres. Já a terceira variável, que remete para uma experiência pessoal de dificuldade em conciliar trabalho e vida familiar, apresenta uma média inferior (2,76), o que sugere que, embora os participantes reconheçam o impacto da parentalidade de forma geral, a experiência individual dessa dificuldade é percecionada com menor intensidade. Os coeficientes de assimetria e de curtose apresentam valores próximos de zero, sugerindo que a distribuição dos dados não se afasta substancialmente da normalidade.

As 3 variáveis relacionadas com o impacto da parentalidade foram agregadas numa nova variável composta (*impacto_par*) que corresponde à média destas variáveis, e que reflete

a percepção global dos inquiridos relativamente ao impacto da parentalidade na progressão profissional.

Esta variável assume valores entre 1,00 e 5,00, tem média 3,61 e mediana 3,50, demonstrando que os participantes percecionam moderadamente o efeito negativo da parentalidade sobre a progressão de carreira.

Com o objetivo de avaliar a fiabilidade da escala utilizada para medir a percepção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* com base nas 3 variáveis que compõem esta dimensão. Os resultados demonstraram uma consistência interna aceitável, com um Alfa de *Cronbach* de 0,744, o que, segundo Hair et al. (2019), se aproxima dos valores considerados bons ($\geq 0,80$), validando a escala como um indicador fiável da percepção do impacto da parentalidade na progressão profissional.

Para testar a hipótese de que a percepção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira está associada a uma maior percepção de dificuldade na progressão profissional, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman entre as duas variáveis (*impacto_par* e *Q3*). Esta medida de correlação é adequada quando pelo menos uma das variáveis é ordinal (Marôco, 2021).

Verificou-se uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as variáveis ($\rho = 0,401$; $p < 0,01$), como se verifica na figura abaixo que indica que os profissionais que percecionam um maior impacto negativo da parentalidade, tendem também a reportar níveis mais elevados de dificuldade na progressão profissional.

Correlações				
rô de Spearman	impact_par	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.		
		impact_par		
		Coefficiente de Correlação	1,000	,401**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	112	112
	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.	Coefficiente de Correlação	,401**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	112	112

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 10: Coeficiente de Spearman

Procurou-se também perceber se esta tendência se mantinha separando os dados em dois grupos: o dos homens e o das mulheres, tendo-se calculado o coeficiente de Spearman por género. Observou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis em ambos os grupos. Esta associação foi moderada no grupo feminino ($\rho = 0,450$; $p < 0,001$; $N = 71$) e mais fraca no grupo masculino ($\rho = 0,331$; $p = 0,035$; $N = 41$), sugerindo que a relação entre estas variáveis é mais evidente entre as mulheres.

Assim, a hipótese de investigação H_3 é suportada pelos dados, uma vez que se verificou uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a perceção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira e a perceção de dificuldade na progressão profissional. Este resultado indica que quanto maior é a perceção do impacto negativo da parentalidade, maior tende a ser também a perceção da dificuldade em progredir profissionalmente, sendo esta relação mais expressiva entre as mulheres.

H4. A perceção de apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar está negativamente associada à perceção de dificuldade na progressão de carreira.

Para a análise da Hipótese H_4 , foram utilizadas duas questões no questionário:

Q1: Na organização onde trabalha/trabalhou, existe apoio adequado para conciliar trabalho e vida familiar.

Q2: Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.

Estatísticas			
		Na organização onde trabalha/trabalhou, existe apoio adequado para conciliar trabalho e vida familiar	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.
N	Válido	112	112
	Omisso	0	0
Média		2,66	2,76
Mediana		2,00	3,00
Erro Desvio		1,159	1,149
Assimetria		,484	,124
Erro de assimetria padrão		,228	,228
Curtose		-,548	-,848
Erro de Curtose padrão		,453	,453
Mínimo		1	1
Máximo		5	5

Tabela 11: Estatísticas descritivas

A análise descritiva (Tabela 11) revela que as duas variáveis relacionadas com o apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar e a dificuldade percebida de progressão na carreira, apresentam valores médios inferiores a 3 (neutro), numa escala de 1 a 5, sugerindo uma perceção menos favorável relativamente ao apoio das organizações face à conciliação trabalho e vida familiar. A primeira variável, relativa à existência de apoio adequado para conciliar trabalho e vida familiar, apresenta valores mais baixos para a média (2,66) e mediana (2,00), evidenciando que os participantes tendem a discordar da existência desse apoio nas suas organizações. A segunda variável, que remete para a dificuldade de progressão na carreira, apresenta um valor médio ligeiramente superior (2,96) e mediana igual ao valor neutro (3,00). Os coeficientes de assimetria e curtose apresentam valores próximos de zero, evidenciando distribuições aproximadamente normais.

Para testar a hipótese de que a perceção de apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar está negativamente associada à perceção de dificuldade na progressão de carreira, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman entre as

duas variáveis consideradas. Esta medida de correlação é adequada quando pelo menos uma das variáveis é ordinal (Marôco, 2021).

Verificou-se uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre as variáveis ($p = -0,412$; $p < 0,001$), indicando que os profissionais que percebem menor apoio organizacional para a conciliação entre trabalho e vida familiar tendem a reportar maiores níveis de dificuldade na progressão profissional.

Correlações				
rô de Spearman	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.	Na organização onde trabalha/trabalhou, conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão na carreira.		
		Coeficiente de Correlação	1,000	-,412**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	112	112
	Na organização onde trabalha/trabalhou, existe apoio adequado para conciliar trabalho e vida familiar	Coeficiente de Correlação	-,412**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	112	112

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 12: Coeficiente de Spearman

Procurou-se também perceber se esta tendência se mantinha comparando as percepções de homens e mulheres. O coeficiente de correlação de Spearman evidenciou uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre as variáveis em ambos os grupos. Esta associação foi fraca no grupo feminino ($p = -0,287$; $p = 0,015$; $N = 71$) e mais forte no grupo masculino ($p = -0,547$; $p < 0,001$; $N = 41$), sugerindo que, embora a relação entre a falta de apoio organizacional e a dificuldade na progressão de carreira seja consistente em ambos os géneros, ela é mais expressiva entre os homens. Este resultado poderá indicar que, quando os homens percebem ausência de apoio organizacional, o impacto sentido na progressão de carreira é proporcionalmente maior, o que constitui um dado relevante para a compreensão das dinâmicas de género no contexto organizacional.

Assim, a hipótese de investigação H₄ é suportada pelas análises realizadas. Este resultado indica que quanto menor é o apoio organizacional percebido, maior tende a ser a percepção de dificuldade em progredir profissionalmente, sendo esta relação consistente com a

literatura que aponta as condições organizacionais como um fator determinante na igualdade de oportunidades de progressão de carreira.

H₅. A percepção da eficácia das políticas organizacionais de igualdade de gênero está negativamente associada com a percepção de discriminação organizacional.

Para a análise da Hipótese H₅, foram utilizadas três questões no questionário:

Q1: Na organização onde trabalha/trabalhou, existe políticas internas de igualdade de gênero (por exemplo, formações, protocolos).

Q2: Na organização onde trabalha/trabalhou, existe implementação eficaz das políticas internas.

Q3: No setor público, existem políticas de igualdade de gênero eficazes.

Relativamente à questão sobre a existência de políticas organizacionais de igualdade de gênero na empresa onde trabalham, 36,6% dos inquiridos responderam positivamente (selecionando os valores 4 ou 5 da escala), 28,6% negativamente (1 ou 2) e 34,8% atribuíram o valor neutro 3. Assim, apenas 36,6% dos participantes percecionam claramente a existência de políticas organizacionais de igualdade de gênero nas suas empresas.

As percepções globais dos respondentes sobre a eficácia das políticas organizacionais de igualdade de gênero foram sintetizadas na variável *efic_pol* agregando os 2 itens relacionados com a eficácia das políticas organizacionais. Embora a consistência interna desta escala seja baixa (alfa de *Cronbach* = 0,425), optou-se pela sua manutenção na análise, dado tratar-se de uma medida composta por apenas dois itens, mas relevante para os objetivos do estudo.

Para testar a hipótese de investigação H₅, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman entre a variável indicadora da percepção da eficácia das políticas organizacionais de igualdade de gênero (*efic_pol*) e a percepção de discriminação organizacional (*disc_org*), variável composta previamente construída. Verificou-se uma

correlação negativa e estatisticamente significativa entre as variáveis ($\rho = -0,237$; $p = 0,012$), indicando que níveis mais elevados de perceção da eficácia das políticas organizacionais de igualdade de género tendem a associar-se a níveis mais baixos de perceção de discriminação organizacional, embora a magnitude da associação seja fraca. Assim, a hipótese H5 é suportada pelos dados.

H6. A perceção de discriminação organizacional medeia a relação entre a perceção da eficácia das políticas de igualdade de género e a perceção de dificuldade na progressão de carreira.

Para testar se a perceção de discriminação organizacional (*disc_org*) medeia a relação entre a perceção de eficácia das políticas organizacionais de igualdade de género (*eficacia_pol*) e a perceção de dificuldade na progressão de carreira, recorreu-se à análise de mediação seguindo a abordagem proposta por Hayes (2022a).

Modelo de mediação

A análise de mediação foi conduzida através do Modelo 4 da macro PROCESS (v.5.0) para SPSS, com 5000 amostras *bootstrap* e intervalos de confiança a 95%, seguindo os procedimentos propostos por Hayes (2022a). Neste modelo, a perceção da eficácia das políticas de igualdade de género foi considerada como variável independente (X), a perceção de discriminação organizacional como variável mediadora (M) e a perceção de dificuldade na progressão de carreira como variável dependente (Y).

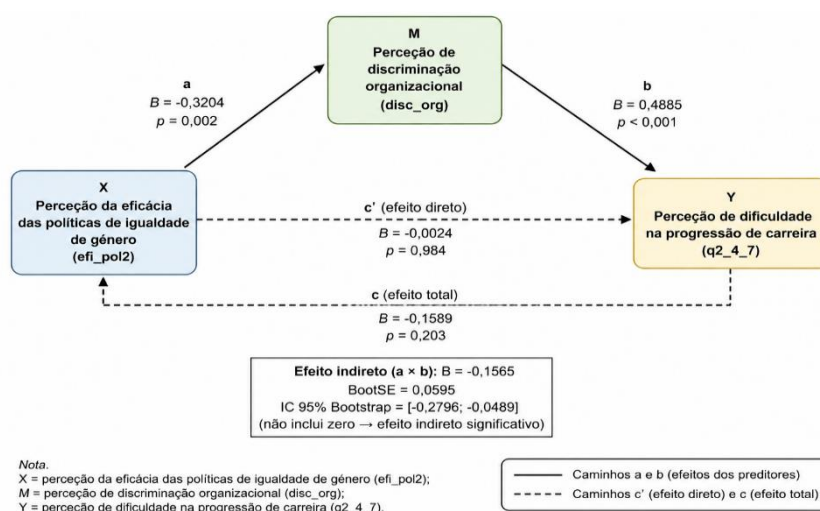


Figura 26: Modelo de mediação

Nota: Imagem gerada por inteligência artificial com recurso ao Gemini em 25 de maio de 2026, a partir de prompt elaborado pela autora.

Os resultados revelaram que a eficácia percebida das políticas organizacionais de igualdade de género apresentou um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre a perceção de discriminação ($a = -0,320$; $p = 0,002$). Este resultado sugere que níveis mais elevados de confiança na eficácia das políticas de igualdade de género (X) estão associados a níveis mais baixos de discriminação percebida (M) no contexto organizacional. Este efeito é estatisticamente significativo e confirma a primeira etapa do processo de mediação. Por sua vez, a perceção de discriminação organizacional apresentou um efeito positivo sobre a perceção da dificuldade na progressão na carreira ($b = 0,489$; $p < 0,001$), sugerindo que colaboradores que percecionam níveis mais elevados de discriminação organizacional (M) tendem também a reportar maiores dificuldades percebidas na progressão profissional (Y).

O efeito indireto da perceção da eficácia das políticas de igualdade de género sobre a perceção de dificuldade na progressão de carreira, através da perceção de discriminação organizacional, correspondente ao produto dos caminhos a e b , apresentou um valor negativo ($ab = -0,156$). A significância deste efeito foi avaliada com recurso a 5000 amostras *bootstrap*, considerando-se evidência do efeito indireto significativo quando o intervalo de confiança a 95% não inclui o valor zero (Hayes, 2022a). O intervalo de confiança obtido $IC_{95\%} = [-0,280; -0,049]$, pelo que o efeito indireto é estatisticamente significativo. Assim, a perceção de discriminação organizacional (M) medeia a relação entre a perceção da eficácia das políticas de igualdade de género (X) e a perceção de dificuldade na progressão carreira (Y).

Contudo, o efeito direto da eficácia das políticas de igualdade de género sobre a perceção de dificuldade na progressão de carreira, controlando a discriminação organizacional, não foi estatisticamente significativo ($c' = -0,002$; $p = 0,984$), assim como o efeito total ($c = -0,159$; $p = 0,203$). Estes resultados sugerem que a associação entre a eficácia percebida das políticas organizacionais de igualdade de género (X) e a dificuldade percebida na

progressão (Y) ocorre predominantemente por via indireta, através da percepção de discriminação organizacional (M).

Deste modo, H₆ foi suportada pelos dados, evidenciando um efeito indireto significativo da percepção da eficácia das políticas de igualdade de género na percepção de dificuldade na progressão de carreira, mediado pela percepção de discriminação organizacional.

Efeito	B	SE/BootSE	p	IC 95%
X → M	-0,320	0,101	0,002	[-0,521; -0,120]
M → Y	0,489	0,108	< 0,001	[0,275; 0,702]
X → Y, controlando M	-0,002	0,119	0,984	[-0,239; 0,234]
Efeito total de X sobre Y	-0,159	0,124	0,203	[-0,405; 0,087]
Efeito indireto X → M → Y	-0,157	0,060	—	[-0,280; -0,049]

Tabela 13: Resultados da análise do modelo de mediação

Adicionalmente, foi testado um modelo de mediação incluindo o género e o setor como covariáveis, que não revelaram efeito significativo. Os resultados indicam que o efeito de mediação encontrado anteriormente mantém-se, independentemente destas variáveis de controlo.

H₇. Existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de valorização atribuído pelos profissionais ao fator monetário (importância de ter um salário competitivo) e à valorização global dos fatores não monetários.

Para a análise da Hipótese H₇, foram utilizados nove itens no questionário, os quais refletem diferentes fatores não monetários do trabalho:

Q1: Importância do reconhecimento profissional

Q2: Importância da estabilidade no emprego

Q3: Importância das oportunidades de progressão na carreira

Q4: Importância da flexibilidade de horários

Q5: Importância da possibilidade de teletrabalho

Q6: Importância de um bom relacionamento interpessoal no trabalho

Q7: Importância da autonomia no desempenho das funções

Q8: Importância da aprendizagem e desenvolvimento contínuo

Q9: Importância do conforto e segurança no local de trabalho

A Figura 27 apresenta as médias da importância atribuída pelos inquiridos aos diferentes fatores não monetários e monetários, avaliados numa escala de 1 a 5, possibilitando a construção de um *ranking* das preferências dos participantes.

Os fatores mais valorizados são a estabilidade no emprego e o reconhecimento profissional. A importância de possuir um salário competitivo surge em 4º lugar, e a possibilidade de teletrabalho ocupa a última posição do *ranking*.



Figura 27: Importância atribuída aos fatores monetários e não monetários

A análise das estatísticas descritivas (Tabela 14) das pontuações atribuídas, numa escala de 1 a 5, pelos participantes neste estudo à importância de cada um dos nove fatores não monetários analisados, mostra que apresentam valores médios que oscilam entre 3,80 (possibilidade de teletrabalho) e 4,40 (estabilidade no emprego), sugerindo uma valorização elevada e consistente por parte dos inquiridos (N = 112).

A preferência por fatores não monetários foi sintetizada na variável composta *fatores_Nmon* (média dos itens anteriores) que representa a importância global atribuída aos fatores não monetários. Esta variável possui média 4,2450 (DP = 0,6652), e mediana de 4,3333. Os valores de assimetria (-1,544) e curtose (3,251) indicam uma distribuição assimétrica negativa, com uma forte concentração de respostas nos valores mais elevados da escala, o que reforça a tendência para uma valorização elevada destes fatores por parte dos profissionais inquiridos.

		Estatísticas									
		Importância do reconhecimento profissional	Importância da estabilidade no emprego	Importância das oportunidades de progressão na carreira	Importância da flexibilidade de horários	Importância da possibilidade de teletrabalho	Importância de um bom relacionamento interpessoal no trabalho	Importância da autonomia no desempenho das funções	Importância da aprendizagem e desenvolvimento contínuo	Importância do conforto e segurança no local de trabalho	fatores_Nmon
N	Válido	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,39	4,40	4,36	4,09	3,80	4,30	4,22	4,34	4,29	4,2450
Mediana		5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	5,00	4,3333
Erro Desvio		,809	,843	,826	1,018	1,169	,826	,824	,833	,887	,66519
Assimetria		-1,358	-1,245	-1,241	-,859	-,676	-1,011	-1,126	-1,376	-1,250	-1,544
Erro de assimetria padrão		,228	,228	,228	,228	,228	,228	,228	,228	,228	,228
Curtose		1,423	,613	,987	-,202	-,434	,325	1,605	2,063	,896	3,251
Erro de Curtose padrão		,453	,453	,453	,453	,453	,453	,453	,453	,453	,453
Mínimo		2	2	2	1	1	2	1	1	2	1,67
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00

Tabela 14: Estatísticas descritivas

Relativamente ao fator monetário, a importância atribuída a ter um salário competitivo (Q3.1) apresenta uma média de 4,36 (DP = 0,826), com mediana de 5,00. A distribuição apresenta igualmente assimetria negativa (-1,437) e curtose positiva (2,318), refletindo uma forte concentração de respostas nos valores mais elevados da escala e confirmando que o salário competitivo é altamente valorizado pelos inquiridos.

Analisando as médias individuais de todos os fatores, tanto monetários como não monetários, é possível verificar que a estabilidade no emprego surge como o fator mais valorizado pelos profissionais inquiridos, com uma média de 4,40, seguida do salário competitivo e das oportunidades de progressão na carreira, ambos com média igual a 4,36. A aprendizagem e desenvolvimento contínuo (M = 4,34), o bom relacionamento interpessoal no trabalho (M = 4,30), o conforto e segurança no local de trabalho (M = 4,29) e a autonomia no desempenho das funções (M = 4,22) surgem nos lugares intermédios do *ranking*. A flexibilidade de horários (M = 4,09) e a possibilidade de teletrabalho (M = 3,80) são os fatores menos valorizados, embora ainda apresentem médias elevadas na escala utilizada.

De forma global, os fatores não monetários apresentam uma valorização média ligeiramente inferior (4,25) à do fator monetário (4,36), embora a diferença seja reduzida.

Estatísticas		
Importância de ter um salário competitivo		
N	Válido	112
	Omisso	0
Média		4,36
Mediana		5,00
Erro Desvio		,826
Assimetria		-1,437
Erro de assimetria padrão		,228
Curtose		2,318
Erro de Curtose padrão		,453
Mínimo		1
Máximo		5

Tabela 15: Estatísticas descritivas

Com o objetivo de verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a valorização do fator monetário (salário competitivo) e a valorização global dos fatores não monetários (*fatores_Nmon*), recorreu-se ao teste não paramétrico para amostras emparelhadas de *Wilcoxon*, uma vez que uma das variáveis é medida numa escala ordinal (Marôco, 2021).

Este teste permite comparar a distribuição das classificações (postos) de duas variáveis dependentes, avaliando se as diferenças entre os pares ordenados são sistematicamente positivas ou negativas.

Para este teste consideraram-se as seguintes hipóteses:

H₀: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre a valorização do fator monetário e a valorização dos fatores não monetários.

H₁: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a valorização do fator monetário e a valorização dos fatores não monetários.

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a importância atribuída ao fator monetário e a valorização global dos fatores não monetários ($Z = -2,234$; $p = 0,026$). Uma vez que o valor de significância se encontra abaixo do limiar crítico de 0,05, rejeita-se a hipótese nula de igualdade de preferências. A análise dos postos permite observar uma preponderância das classificações negativas ($N = 60$) face às classificações positivas ($N = 31$), registando-se ainda 21 empates.

Estatísticas de teste ^a	
	fatores_N_mon - Importância de ter um salário competitivo
Z	-2,234 ^b
Significância Sig. (2 extremidades)	,026

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon
b. Com base em postos positivos.

Tabela 16: Teste não paramétrico para amostras emparelhadas de Wilcoxon

Estes dados sugerem que os profissionais valorizam significativamente mais a existência de um salário competitivo do que a valorização global dos fatores não monetários suportando a hipótese de investigação formulada, que refere existirem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de valorização atribuído pelos profissionais ao fator monetário e à valorização global dos fatores não monetários. Este resultado é parcialmente consistente com a literatura: por um lado, confirma o que os sistemas de recompensa defendem, reconhecendo as recompensas extrínsecas, nomeadamente o salário como um elemento central na motivação dos trabalhadores (Camara, 2011) e (Figueiredo et al., 2025), e alinha-se com as teorias clássicas de motivação, em particular a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), que posiciona as necessidades fisiológicas e de segurança, no caso, o salário como a base de qualquer processo motivacional, e com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), onde o salário, enquanto fator higiênico, é também condição necessária para que os fatores motivacionais possam ser valorizados (Cabral, 2019) e (Miranda e Barbosa, 2016). Por outro lado, contraria o esperado para uma amostra maioritariamente feminina, uma vez que a literatura indica que as mulheres tendem a priorizar os fatores não monetários como a conciliação entre vida profissional e familiar, a parentalidade, a estabilidade no emprego e as oportunidades

de progressão de carreira em detrimento dos monetários (Coly, 2022). Este aspeto é aprofundado na hipótese de investigação seguinte.

H₈. As mulheres atribuem maior importância aos fatores não monetários do trabalho do que os homens.

Antes de proceder à comparação entre grupos, testou-se a normalidade da distribuição da variável composta *fatores_N_mon* separada por género.

Testes de Normalidade							
	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
fatores_N_mon	Feminino	,150	71	<,001	,876	71	<,001
	Masculino	,185	41	,001	,823	41	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 17: Testes de Normalidade

Os resultados revelaram uma forte violação do pressuposto de normalidade tanto no grupo feminino ($W(71) = 0,876$; $p < 0,001$) como no grupo masculino ($W(41) = 0,823$; $p < 0,001$), confirmada pelos índices de assimetria que evidenciam um severo enviesamento negativo à esquerda, e de curtose, indicativos de uma distribuição leptocúrtica com uma elevada concentração de frequências em torno dos valores mais elevados da escala. Face ao acentuado desvio na distribuição das respostas dentro de cada género, optou-se pelo teste não-paramétrico para amostras independentes de *Mann-Whitney* (Marôco, 2021).

Estatísticas			
fatores_N_mon			
Feminino	N	Válido	71
		Omisso	0
	Média		4,2911
	Mediana		4,4444
	Erro Desvio		,65556
	Assimetria		-1,368
	Erro de assimetria padrão		,285
	Curtose		2,112
	Erro de Curtose padrão		,563
	Mínimo		2,00
	Máximo		5,00
Masculino	N	Válido	41
		Omisso	0
	Média		4,1653
	Mediana		4,2222
	Erro Desvio		,68228
	Assimetria		-1,904
	Erro de assimetria padrão		,369
	Curtose		5,415
	Erro de Curtose padrão		,724
	Mínimo		1,67
	Máximo		5,00

Tabela 18: Estatísticas descritivas

A análise descritiva da variável composta *fatores_N_mon* por gênero revela que tanto o grupo feminino (M = 4,29; Mediana = 4,44; DP = 0,656; N = 71) como o grupo masculino (M = 4,17; Mediana = 4,22; DP = 0,682; N = 41) apresentam valores médios elevados, próximos do extremo superior da escala de 1 a 5, sugerindo que ambos os gêneros atribuem elevada importância aos fatores não monetários do trabalho.

No entanto, os resultados do teste de *Mann-Whitney* não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos feminino e masculino relativamente à importância atribuída aos fatores não monetários do trabalho (U = 1246,000; p = 0,204), conforme a tabela 19 abaixo.

Estatísticas de teste ^a	
	fatores_N_mon
	n
U de Mann-Whitney	1246,000
Wilcoxon W	2107,000
Z	-1,270
Significância Sig. (2 extremidades)	,204

a. Variável de Agrupamento: Gênero

Tabela 19: Teste de Mann-Whitney

Perante os resultados obtidos, a hipótese de investigação H₈ não é suportada, uma vez que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na importância atribuída aos fatores não monetários do trabalho ($p = 0,204$). Ambos os géneros atribuem uma importância igualmente elevada a estes fatores, sugerindo que a valorização de aspetos intrínsecos e não monetários do trabalho é transversal ao género.

Hipótese	Descrição	Validação
H1	As mulheres apresentam níveis mais elevados de perceção de discriminação organizacional do que os homens.	Não
H2	Existem diferenças de género na perceção de igualdade de acesso a cargos de liderança.	Não
H3	A perceção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira está associada a uma maior perceção de dificuldade na progressão profissional.	Sim
H4	A perceção de apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar está negativamente associada à perceção de dificuldade na progressão de carreira.	Sim
H5	A perceção da eficácia das políticas organizacionais de igualdade de género está negativamente associada com a perceção de discriminação organizacional.	Sim
H6	A perceção de discriminação organizacional medeia a relação entre a perceção da eficácia das políticas de igualdade de género e a perceção de dificuldade na progressão de carreira	Sim
H7	Existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de valorização atribuído pelos profissionais ao fator monetário (importância de ter um salário competitivo) e à valorização global dos fatores não monetários.	Sim
H8	As mulheres atribuem maior importância aos fatores não monetários do trabalho do que os homens.	Não

Tabela 20: Tabela resumo da análise das Hipóteses de Investigação

Fonte: Elaboração própria

4.1 Discussão de Resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem uma leitura aprofundada sobre a percepção de desigualdades de gênero nas organizações, nomeadamente no que respeita à discriminação, ao acesso a cargos de liderança, ao impacto da parentalidade, ao apoio organizacional, à eficácia das políticas de igualdade e à valorização dos fatores não monetários do trabalho.

A análise das hipóteses de investigação revela percepções moderadas de desigualdade, a nível organizacional, onde subsistem mecanismos estruturais que ainda condicionam a progressão profissional.

Relativamente à primeira hipótese previa-se que as mulheres apresentariam níveis mais elevados de percepção de discriminação organizacional comparativamente aos homens, sendo que, pelos resultados obtidos, não se confirmou esta hipótese. Apesar das mulheres participantes neste estudo registarem uma média ligeiramente superior ($M=2,98$) face aos homens ($M=2,68$), esta diferença não é estatisticamente significativa. A ausência de significância estatística pode estar relacionada com a dimensão da amostra, que limita o poder estatístico do teste, ou por outro lado, e de forma mais relevante, pode refletir num fenómeno amplamente documentado na literatura, a naturalização e normalização das desigualdades de gênero no contexto organizacional. Como alertam Corrêa et al. (2011, cit. in Cruz et al., 2018), a discriminação organizacional apresenta frequentemente uma natureza implícita e subtil, o que dificulta a sua identificação por parte dos próprios sujeitos que a experienciam, logo estes valores moderados de discriminação percebida não significam necessariamente a ausência de discriminação, mas a sua invisibilidade, como o caso do "teto de vidro" descrito por Coly (2022).

A segunda hipótese, que previa diferenças de gênero na percepção de igualdade no acesso a cargos de liderança, também não foi confirmada estatisticamente, contudo, os resultados revelam uma tendência relevante: os homens percecionam maior igualdade no acesso a cargos de liderança ($M=3,38$) do que as mulheres ($M=3,08$). Esta assimetria percecionada é compatível com o fenómeno descrito por Kanter (2014) que menciona que os indivíduos que ocupam posições privilegiadas tendem a percecionar o sistema como mais justo e

equitativo do que aqueles que enfrentam barreiras estruturais. De facto, a literatura evidencia que, em Portugal, os cargos de chefia continuam a ser predominantemente ocupados por homens, mesmo em setores de maioria feminina, como a saúde e a educação (Coly, 2022) e (CIG, 2023). A discrepância entre a perceção masculina de igualdade e a perceção feminina de desigualdade poderá, assim, refletir um viés de perspetiva, em que a experiência de quem não enfrenta barreiras não lhe permite reconhecê-las plenamente.

A terceira hipótese foi suportada pelos dados, ou seja, a perceção de que a parentalidade afeta negativamente a progressão de carreira constitui um preditor positivo e significativo da dificuldade de progressão profissional. Este resultado é robusto e alinhado com o que é apresentado na literatura, que documenta a maternidade como um fator de penalização na progressão no mercado de trabalho (Goldin, 2006) e (Camilo et al., 2019), bem como, num contexto em que os dados nacionais mais recentes revelam um aumento significativo de comunicações à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego referentes ao fim de vínculos laborais de trabalhadoras em situação de maternidade (Carvalho, 2025), e na redução da adesão masculina às licenças parentais partilhadas (CNN Portugal, 2025).

Quanto à quarta hipótese, esta foi igualmente suportada, confirmando que a perceção de apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar está associada a uma menor dificuldade de progressão profissional, o que sublinha a centralidade do apoio organizacional como fator protetor das trajetórias profissionais. O resultado é consistente com a literatura que demonstra que as políticas formais de conciliação têm um impacto real na redução das barreiras à progressão (Lewis, 2003) e (Goldin, 2022). Contudo, importa destacar que, tanto o género, como o setor de atividade não apresentaram efeitos significativos, o que sugere que o efeito protetor do apoio organizacional é transversal, ou seja, esta evidência reforça a ideia de que as organizações que investem em condições reais de conciliação beneficiam todos os seus colaboradores, independentemente do género ou do contexto setorial.

A quinta hipótese foi suportada pelos dados e permitem concluir que os colaboradores que percecionam as políticas de igualdade da sua organização como mais eficazes, tendem a reportar menor discriminação organizacional percebida. De salientar que, este

resultado tem implicações importantes pois demonstra que as políticas de igualdade de género não são irrelevantes, uma vez que têm um efeito na redução da discriminação percebida. Como argumenta Goldin (2022), mesmo em organizações com políticas formais de igualdade, as mulheres continuam a enfrentar penalizações indiretas na progressão de carreira, por isso, a eficácia das políticas depende, assim, não apenas da sua existência, mas da forma como são implementadas e percebidas pelos colaboradores (Comissão Europeia, 2020).

A sexta hipótese analisou o papel mediador da percepção de discriminação organizacional na relação entre a eficácia percebida das políticas organizacionais de igualdade de género e a dificuldade de progressão na carreira, seguindo a abordagem proposta por Hayes (2022b). Os resultados suportam esta hipótese ao evidenciarem um efeito indireto negativo e estatisticamente significativo, o que confirma que a discriminação organizacional percebida medeia a relação entre as duas variáveis. Ou seja, as políticas de igualdade de género não atuam diretamente sobre a progressão de carreira, mas fazem-no indiretamente ao reduzirem a discriminação percebida pelos colaboradores, que é, ela própria, o fator que mais condiciona a progressão profissional. Este resultado reforça a ideia, anteriormente apresentada, de que não basta que as políticas existam formalmente, é fundamental que sejam sentidas como reais e eficazes por quem trabalha na organização, pois só assim conseguem reduzir a discriminação percebida e, consequentemente, facilitar a progressão de carreira.

Foi também analisada a preferência dos trabalhadores em relação aos fatores monetários e não monetários do trabalho na sétima hipótese de investigação. Embora os fatores não monetários apresentem uma valorização global elevada, o salário competitivo mantém-se como uma dimensão particularmente relevante. Esta evidência demonstra que a remuneração continua a ter um peso importante na percepção de atratividade profissional. Contudo, a estabilidade no emprego, enquanto fator individualmente mais valorizado, mostra que a segurança laboral é igualmente decisiva. Assim, conclui-se que as preferências dos profissionais não dependem apenas do salário, mas de uma combinação entre recompensas monetárias e condições organizacionais favoráveis. Este resultado é particularmente relevante no contexto da Administração Pública, setor onde a

estabilidade e a segurança no emprego constituem atributos diferenciadores face ao setor privado (Kim, 2012) e (Perry & Wise, 1990).

Este aspeto foi aprofundado ao analisar as diferenças entre géneros relativamente às preferências em relação aos fatores monetários e não monetários do trabalho na oitava hipótese. Os resultados não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na valorização dos fatores. Assim, a hipótese não é suportada empiricamente pelos dados desta investigação, contrariando a literatura que defende que as mulheres tendem a atribuir maior importância aos fatores não monetários, nomeadamente conciliação entre trabalho e vida familiar, estabilidade no emprego e parentalidade (Coly, 2022).

4.2 Conclusões e Considerações Finais

A presente dissertação teve como objetivo analisar as diferenças de género nas preferências sobre os aspetos não monetários do trabalho e as suas consequências na progressão de carreira, com especial atenção ao contexto da Administração Pública.

Os resultados do estudo e a revisão de literatura efetuada, evidenciam que as desigualdades de género nas organizações se mantêm presentes, embora de forma subtil, como referido anteriormente. Os resultados sugerem que os homens tendem a percecionar o acesso a cargos de liderança como mais igualitário do que as mulheres. Apesar de as diferenças não serem estatisticamente significativas, verificou-se uma tendência para maior representação masculina em cargos de liderança.

Também foi possível concluir que a parentalidade influencia de forma transversal a progressão profissional, afetando tanto homens como mulheres, independentemente do setor de atividade. Neste sentido, o apoio organizacional à conciliação entre trabalho e vida familiar revela-se um fator determinante para promover e facilitar a progressão na carreira. Do mesmo modo, as políticas de igualdade de género desempenham um papel relevante, ao produzirem um efeito indireto positivo através da redução da discriminação organizacional percebida. A sua eficácia depende, no entanto, da forma como são

efetivamente implementadas e incorporadas na prática organizacional, bem como da forma como são vividas pelos colaboradores.

No que respeita às preferências por fatores monetários e não monetários, constatou-se que ambos são amplamente valorizados pelos profissionais. A estabilidade no emprego destaca-se como o fator mais valorizado, sendo o salário igualmente relevante, independentemente do género, o que sugere que a motivação profissional continua a estar fortemente associada à segurança e à compensação financeira, ainda que os fatores não monetários assumam também um papel relevante na forma como os profissionais avaliam o seu trabalho e as perspetivas de progressão na carreira.

Em síntese, os resultados deste estudo indicam que a promoção da igualdade de género nas organizações não depende apenas da existência de diretrizes legais ou de políticas formais, mas sobretudo da sua concretização efetiva no quotidiano organizacional. É, por isso, essencial promover uma mudança cultural que permita que estas políticas sejam vividas de forma real pelos trabalhadores, contribuindo para organizações mais inclusivas e para a redução de barreiras que ainda condicionam a progressão na carreira em função do género.

4.3 Limitações e Sugestões Futuras

Como qualquer investigação de natureza empírica, o presente estudo apresenta um conjunto de limitações que importa reconhecer e que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

A primeira limitação prende-se com a dimensão e a natureza da amostra. O estudo foi realizado com uma amostra composta por 112 participantes, não sendo assim possível garantir a representatividade da amostra em termos de género, setor de atividade ou nível hierárquico.

Em segundo lugar, o facto de a recolha de dados ter sido feita exclusivamente através de questionário tem limitações importantes, porque, quando as pessoas respondem a perguntas sobre temas sensíveis, como a discriminação, existe o risco de não responderem

com total honestidade, não por má-fé, mas porque tendem a dar as respostas que consideram socialmente mais aceitáveis. Adicionalmente, as respostas refletem sempre a perceção individual de cada participante, que pode não corresponder à realidade objetiva das práticas organizacionais, uma organização pode ter práticas discriminatórias que os seus colaboradores não reconhecem como tal, ou vice-versa.

Face às limitações identificadas, propõem-se algumas sugestões para investigação futura, nomeadamente:

1. Replicar o estudo com uma amostra probabilística de maior dimensão, estratificada por género, setor de atividade e nível hierárquico, de forma a garantir maior representatividade e poder estatístico.
2. Perceber o motivo que leva à recente redução da adesão masculina às licenças parentais partilhadas, documentada em Portugal em 2025, constituindo uma linha de investigação promissora para compreender de que forma a desigualdade na partilha das responsabilidades parentais continua a condicionar as trajetórias profissionais de ambos os géneros, e não apenas das mulheres (Ascensão, 2025).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboim, S. (2008). *Género e Modernidade: A Construção Pública do Privado*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

ACEGIS. (março de 2020). *Estratégia europeia para a igualdade de género 2020-2025*. Obtido de <https://www.acegis.com/2020/03/estrategia-europeia-para-a-igualdade-de-genero-2020-2025/#:~:text=A%20Comiss%C3%A3o%20Europeia%20apresentou%20esta%20quinta-feira%20a%20Estrat%C3%A9gia,os%20dom%C3%ADnios%20de%20interven%C3%A7%C3%A3o%20da%20Uni%C3%A3o%20Euro>

ACEGIS, A. (4 de março de 2021). *Proposta da comissão sobre transparência salarial*. Obtido de <https://www.acegis.com/2021/03/comissao-europeia-igualdade-de-remuneracao/>

ACEGIS, A. (outubro de 2022). *Salários mínimos adequados: o compromisso de um nível de vida digno*. Obtido de <https://www.acegis.com/2022/10/salarios-minimos-adequados-o-compromisso-de-um-nivel-de-vida-digno/>

ACEGIS, A. (junho de 2022). *UE desbloqueia Diretiva 'Mulheres nos Conselhos' das empresas cotadas*. Obtido de <https://www.acegis.com/2022/03/ue-diretiva-mulheres-nos-conselhos-empresas-cotadas/>

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, pp. 4(2), 139-158.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-300). Academic Press.

Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. Geneva: International Labour Organization.

Arokiasamy, L., & Famie, L. (2024). Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and*

Knowledge Development (IJSKD), 16(1), 1-32.
doi:<https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>

Artero, C. (5 de julho de 2024). O Significado do trabalho: Uma reflexão necessária. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/o-significado-do-trabalho-uma-reflex%C3%A3o-necess%C3%A1ria-carolina-artero-fgf4f/>

Ascensão, J. (2025). Caiu o número de pais que partilham as licenças parentais com as mães no ano em que os incentivos aumentaram. *Expresso*. Obtido de <https://expresso.pt/sociedade/2025-04-03-caiu-o-numero-de-pais-que-partilham-as-licencas-parentais-com-as-maes-no-ano-em-que-os-incentivos-aumentaram-8e2a18b6>

Autoridade de Gestão do Programa Pessoas2030. (17 de novembro de 2025). *Prorrogado até 15 de dezembro o prazo para submissão de candidaturas ao concurso para Formação de Públicos Estratégicos na área da Igualdade para pessoas coletivas de direito privado*. Obtido de <https://pessoas2030.gov.pt/2025/11/17/concurso-para-formacao-de-publicos-estrategicos-na-area-da-igualdade-para-pessoas-coletivas-de-direito-privado/>

Azcona, G., & Bhatt, A. (2022). *Progress on the sustainable development goals: The gender snapshot 2022*. UN Women Headquarters Office.

Barros, A. (2008). Cidadania, relações de género e relações de trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 47(77), 67-83.

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, pp. 55(3), 789-865.

Borges, L., & Margaça, J. (abril de 2025). Governo tem 60 membros e só 20 são mulheres. *Público*. Obtido de <https://www.publico.pt/2025/06/05/politica/noticia/governo-60-membros-so-20-sao-mulheres-saiba-sao-2135756>

- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Burbano, V. C. (2023). When do extrinsic incentives undermine intrinsic motivation? A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 749–772.
- Cabral, A. H. (19 de abril de 2019). Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg. Obtido de <https://www.administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>
- Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camilo, J. F. (2019). *Práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Editora Senac.
- Campos, F. X. (2023). *Igualdade de género e a sua importância nas organizações*. Instituto Politécnico do Porto. Repositório Científico do IPP.
- Campos, J. P. (27 de Abril de 2023). Estudo aponta para estereótipos de género nas escolhas de profissão. *Jornal de Notícias*. Obtido de <https://www.jn.pt/nacional/artigo/estudo-aponta-para-estereotipos-de-genero-nas-escolhas-de-profissao/16253561>
- Cardim, A. N., & Nunes, M. (2016). *Desigualdades salariais entre homens e mulheres. Evidências nacionais por setor de atividade*. Instituto Politécnico de Bragança. Repositório Científico do IPB.
- Carvalho, P. (6 de Outubro de 2025). Maternidade custou o emprego a duas mil mulheres em Portugal só num ano. *Jornal Público*. Obtido de <https://www.publico.pt/2025/10/06/sociedade/noticia/duas-mil-gravidas-licenca-parental-despedidas-renovacao-contrato-2024-2149644>

- Casaca S. F. & Cruz J. (novembro de 2024). *Barómetro do diferencial remuneratório entre homens e mulheres (Gender Pay Gap)*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Obtido de https://www.iseg.ulisboa.pt/genero-trabalho-poder/wp-content/uploads/sites/26/2024/11/Barometro-Gender-Pay-Gap_VF.pdf
- Centeno, M., & Novo, A. A. (2014). Segmentation wages. *Economic bulletin and financial stability report*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab201316_e.pdf
- CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2023). *Igualdade de Género em Portugal - Boletim Estatístico 2023*. Lisboa. Obtido de <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2023/11/BE2023poder.pdf>
- CNN Portugal. (21 de janeiro de 2025). Bloco de Esquerda despediu cinco trabalhadoras que tinham sido mães há pouco tempo. *CNN Portugal*. Obtido de <https://cnnportugal.iol.pt/amp/bloco-de-esquerda/maes/bloco-de-esquerda-despediu-cinco-trabalhadoras-que-tinham-sido-maes-ha-pouco-tempo/20250121/678f57f6d34e94b82909ed1b>
- Coelho, L. (2010). *Mulheres, família e desigualdade em Portugal*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Estudo Geral.
- Coly, C. (2022). *Three Essays on Gender Inequality in Labour Markets*. Université Paris-Saclay.
- Comissão Europeia. (agosto de 2022). *Equilíbrio entre vida profissional e pessoal*. Obtido de https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance_en
- Comissão Europeia. (setembro de 2022). *Uma estratégia europeia de cuidados para cuidadores e receptores de cuidados*. Obtido de https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/european-care-strategy-caregivers-and-care-receivers-2022-09-07_en#navItem-relatedDocuments

Comissão Europeia. (setembro de 2022). *Uma estratégia europeia de prestação de cuidados para cuidadores e beneficiários de cuidados*. Obtido de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_22_5169

Corrêa, A. &. (2011 & 2018). *Discriminação e mercado de trabalho & género e organizações*. ICS: Lisboa.

Deci, E. L. (outubro de 1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 8 (2), 217-229. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-03251>

Diário da República. (28 de março de 2019). Lei n.º 26/2019 de 28 de março. *Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública*. Lisboa. Obtido de <https://diariodarepublica.pt>

Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson.

Drucker, P. (1994). Theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.

Duflo, E. (2012). Women's empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-1079.

EIGE - European Institute for Gender Equality. (2023). Gender equality index 2023: The path to parity. (P. O. Union., Ed.) Obtido de Publications Office of the European Union: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J.C.S., Correia, R., & Lopes, H. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal Knowledge Economics* 16, 16525–16559.
- Freitas, J. F. (2020). *O sistema de recompensas enquanto fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria*. Universidade do Minho. RepositóriUM.
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 96(2), 1-21.
- Goldin, C. (2022). *Career and family: Women's century-long journey toward equity*. Princeton University Press. Obtido de <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0219>
- Gomes, A. S. (2023). *O viés da pureza da motivação e o género na seleção pessoal: um estudo experimental*. Faculdade de Economia do Porto. Repositório Aberto.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. Russell Sage Foundation.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.^a ed.). Cengage Learning.
- Hasan, M., Mahbub, S., & Islam, M. R. (2024). Theories of motivation: A comparative analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, pp. 244, 104177. doi:<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Hayes, A. F. (2022a). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process* (3.^a ed.). Guilford Press.

- Hayes, A. F. (2022b). *PROCESS macro for SPSS, SAS, and R [Computer software]*.
Obtido de <https://www.processmacro.org>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley e Sons.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 635-872.
- Igartua, J.-J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 49. doi:10.1017/SJP.2021.46
- IPO - Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (2023). *Plano para a Igualdade de Género 2024*. Lisboa.
- Johnson, E. J., Meier, S., & Toubia O. (2019). Whats the catch? Suspicion of bank motives and sluggish refinancing. *The Review of Financial Studies*, 32 (2), 467-495.
- Johnson, W., & Lee, M. (2023). *Social norms and gendered career trajectories*. Work, Employment and Society.
- Kanter, R. M. (2014). *Men and women of the corporation* (2.^a ed.). Basic Books.
- Kebadie, W. M., Temesgen, H., & Kebede, A. (2026). Incentive schemes and employee retention in Ethiopia's Afar Region hotels: The mediating role of job satisfaction. *Strategic Business Research*, 2(1), 100089. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbr.2026.100089>
- Kim, S. (2012). Does person-organisation fit matter in the public sector? *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.

- Kumar, B. G., Aravind, E., & Pradeep, A. S. (2025). Exploring employee motivation: Theories, strategies, and implications for organizational success. *Journal of Scientific Research Reports*, 31(3), 33-50. doi:https://www.researchgate.net/publication/389678248_Exploring_Employee_Motivation_Theories_Strategies_and_Implications_for_Organizational_Success
- Lamelas, F., & Rita, P. (2023). *Sobre a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar do trabalhador na Agenda do Trabalho Digno e na Lei n.º 13/2023 (3/4)*. CoLABOR. Obtido de https://trabalhodigno.colabor.pt/td_5.pdf
- Lau, V. W., Scott, V., Warren, M. A., & Bligh, M. C. (2023). Moving from problems to solutions: A review of gender equality interventions at work using an ecological systems approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 399-419.
- Leal, S. (5 de abril de 2024). Novo Governo do PSD é o que tem mais mulheres desde o 25 de Abril? *Sapo - Polígrafo*. Obtido de <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/novo-governo-psd-e-o-que-tem-mais-mulheres-desde-o-25-de-abril>
- Lee, M., & Huang, L. (2018). Gender bias, social impact framing, and evaluation of entrepreneurial ventures. *Organization Science*, 29 (1), 1–16.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes and management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, 1-28.
- Lusa. (6 de junho de 2025). Peso das mulheres no XXV Governo é o mais baixo dos executivos da última década. *Correio da Manhã*. Obtido de <https://www.cmjornal.pt/politica/detalhe/peso-das-mulheres-no-xxv-governo-e-o-mais-baixo-dos-executivos-da-ultima-decada>
- Lusa. (6 de junho de 2025). Quase um terço dos secretários de Estado são novos, mas representação feminina diminuiu. *SIC Notícias*. Obtido de <https://sicnoticias.pt/especiais/governo/2025-06-05-quase-um-terco-dos-secretarios-de-estado-sao-novos-mas-representacao-feminina-diminuiu-->

107463dd#:~:text=O%20XXV%20Governo%20Constitucional%2C%20liderad
o%20por%20Lu%C3%ADs%20Montenegro%2C,diminui%C3%A7%C

Lusa. (18 de março de 2025). Salário base das mulheres era 12,5% inferior aos dos homens em 2023. *Diário de Notícias*. Obtido de <https://www.dn.pt/sociedade/sal%C3%A1rio-base-das-mulheres-era-125-inferior-aos-dos-homens-em-2023>

Mabaso, C. M., & Mathebula, S. (2025). Total rewards for attracting and retaining Millennials in the workplace post-COVID-19. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2855.

Madureira, C. (2004). A motivação dos funcionários públicos em Portugal. *Revista Portuguesa de Administração Pública*, 3(2), 7-34.

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8.^a ed.). ReportNumber.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Editoriais.

Mateus, C. (10 de novembro de 2021). Discriminação: 61% das mulheres em Portugal dizem-se penalizadas na carreira. *SIC Notícias*. Obtido de <https://sicnoticias.pt/economia/2021-11-10-Discriminacao-61-das-mulheres-em-Portugal-dizem-se-penalizadas-na-carreira-1008384d>

Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Miles, R. E. (1975). *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. McGraw-Hill.

Miranda, A. S. S., & Barbosa, F. K. (2016). A motivação no ambiente de trabalho. *Revista UNILUS Ensino e Pesquisa*, 30, 13(30), 74-81.

Molefi, N., & Ncube, L. (2023). Examining the impact of gender discriminatory practices on women's development and progression at work. *Businesses*, 3 (2), 347-367.

- Morais, M. B. & Teixeira, S. R. (14 de dezembro de 2024). Disparidade de género é maior no setor público do que no privado. *Correio da Manhã*. Obtido de <https://www.cmjornal.pt/economia/detalhe/disparidade-de-genero-e-maior-no-setor-publico-do-que-no-privado>
- Morin, E. M. (20 de agosto de 2004). The meaning of work in modern times. *World Congress on Human Resources Management*.
- Mulder, P. (15 de fevereiro de 2024). Teoria da Equidade de Adams. Obtido de <https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>
- Nações Unidas. (2015). *Objetivo 5: Igualdade de género*. Obtido de <https://unric.org/pt/objetivo-5-igualdade-de-genero-2/>
- Nicholson, L. J. (1997). *The second wave: A reader in feminism theory* (Vol. 1). Phsychology Press.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (20 de Junho de 2024). Salary systems in public administration and their reforms. doi:<https://doi.org/10.1787/8f08a005-en>
- Offen, K. (1988). Defining feminism: A comparative historical approach. *Journal of Women in Culture and Society*, 14(1), 119-157.
- Oliveira, A. A., & Silva, F. (2020). Análise sobre as necessidades humanas de Maslow na organização tema engenharia. *Cadernos de ADMINISTRAÇÃO*, 29(2), 100-115.
- Pereira, A., da Silva, L., & Durão, M. (11 de junho de 2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Pereira, M. M. (2024). *IgualPro – As profissões não têm género*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). Obtido de

https://cite.gov.pt/documents/14333/433716/IGUALPRO_Toolkit_24.pdf/33b19b14-5052-4587-9c0b-0f7619b0989c

- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., & Pedro, P. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivacional bases of public service: Twenty years of research and an agenda for vthe future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6.^a ed.). Edições Sílabo.
- Pitesa, M., & Thau, S. (2020). Motivation Purity Bias: Expression of Extrinsic Motivation Undermines Perceived Intrinsic Motivation and Engenders Bias in Selection Decisions. *Academic of Management Journal*, 63(6), 1840-1864. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2017.0617>
- Preto, C. V. (1996). *A situação social em Portugal, 1960-1995*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Ramos, S. R. (2024). *Desigualdade de género nos contextos profissionais e o impacto na articulação trabalho-família*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Repositório Aberto.
- Repinaldo, A. S. (2015). *A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal*. Universidade Lusófona do Porto. Repositório Institucional.

- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas - remunerações e benefícios. *TOC*, 7(80), 44-55.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior* (17.^a ed.). Pearson.
- Silva, A. A. (8 de dezembro de 2021). Limites e Decorências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow. 29(2), pp. 100-115. doi:<https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>
- Silva, V. A. (maio de 2023). A Importância do Estudo da Metodologia da Investigação Científica. *Revista Científica Multidisciplinar*.
- Smith, A. (2021). Gender and the persistence of the glass ceiling: Career progression in contemporary organizations. *Gender, Work & Organization*, 30(6), 789–804.
- União Europeia. (24 de maio de 2023). Diretiva (UE) 2023/97 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de maio de 2023, para reforçar a aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres. *Jornal Oficial da União Europeia*. Obtido de <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/pay-transparency/timeline-pay-transparency/>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 47(5), 1217-1247.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e motivação nas organizações: O papel do líder na construção da imagem institucional*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.

Wikipédia. (abril de 2026). *Presença feminina nos governos em Portugal*. Obtido de https://pt.wikipedia.org/wiki/Presen%C3%A7a_feminina_nos_governos_em_Portugal

Wiley, C. (maio de 1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280. doi:10.1108/01437729710169373

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (Março de 1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 31(1), 21-33. doi:<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Apêndice I – Resultados da mediação

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*

Model: 4

Y: q2_4_7

X: efi_pol2

M: disc_org

Sample

Size: 112

*

OUTCOME VARIABLE:

disc_org

Model Summary

R R-sq MSE F df1 df2 p

,2891 ,0836 ,8744 10,0301 1,0000 110,0000 ,0020

Model

coeff se t p LLCI ULCI

constant 3,8555 ,3230 11,9349 ,0000 3,2153 4,4957

efi_pol2 -,3204 ,1012 -3,1670 ,0020 -,5209 -,1199

*

OUTCOME VARIABLE:

q2_4_7

Model Summary

R R-sq MSE F df1 df2 p

,4140 ,1714 1,1136 11,2713 2,0000 109,0000 ,0000

Model

coeff se t p LLCI ULCI

constant 1,3636 ,5523 2,4689 ,0151 ,2689 2,4582

efi_pol2 -,0024 ,1193 -,0198 ,9843 -,2387 ,2340

disc_org ,4885 ,1076 4,5395 ,0000 ,2752 ,7017

TOTAL

EFFECT

MODEL

OUTCOME VARIABLE:

q2_4_7

Model Summary

R R-sq MSE F df1 df2 p

,1213 ,0147 1,3121 1,6431 1,0000 110,0000 ,2026

Model

coeff se t p LLCI ULCI

constant 3,2469 ,3957 8,2045 ,0000 2,4626 4,0311

efi_pol2 -,1589 ,1239 -1,2818 ,2026 -,4045 ,0867

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y

Effect se t p LLCI ULCI

-,1589 ,1239 -1,2818 ,2026 -,4045 ,0867

Direct effect of X on Y

Effect se t p LLCI ULCI

-,0024 ,1193 -,0198 ,9843 -,2387 ,2340

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect BootSE BootLLCI BootULCI

disc_org -,1565 ,0595 -,2796 -,0489

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Apêndice II – Questionário

Diferenças de género nas preferências sobre aspetos não monetários do trabalho e as consequências na progressão de carreira

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação de Mestrado de Gestão das Organizações - Ramo Gestão Pública.

O estudo tem como objetivo entender as diferenças de género nas preferências sobre aspetos não monetários do trabalho e as consequências na progressão de carreira.

A participação no mesmo é voluntária e todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e utilizados exclusivamente para efeitos do presente estudo.

Desde já, agradeço a disponibilidade e participação neste estudo!

Qualquer dúvida que surja pode entrar em contacto:

- 2240359@iscap.ipp.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

I. Caracterização da amostra

1.1 Idade *

(Escreva apenas em número)

A sua resposta

1.2 Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não indicar

1.3 Nível de escolaridade *

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra: _____

1.4 Qual é a sua situação profissional atual? *

(Assinale apenas uma opção)

- ☐ Atualmente empregado(a)
- ☐ Atualmente desempregado(a), mas com experiência profissional anterior
- ☐ Nunca exerci atividade profissional remunerada

1.5 Indique a área profissional que melhor corresponde à sua atividade profissional:

*

(Assinale apenas uma opção)

- ☐ Administração/Gestão
- ☐ Auditoria/Contabilidade/Finanças
- ☐ Saúde
- ☐ Educação
- ☐ Engenharia/Tecnologias
- ☐ Serviços
- ☐ Outra: _____

1.6 Número total de anos de experiência profissional *

(Escreva apenas em número)

A sua resposta _____

1.7 Setor de atividade *

- ☐ Público
- ☐ Privado

1.8 Já exerceu ou exerce funções de chefia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

II. Igualdade de Género no Contexto Laboral

2.1 Já experienciou ou presenciou discriminação de género na organização onde trabalha/trabalhou? *

☐ Sim

☐ Não

2.2 Assinale no máximo 3 contextos em que já observou ou vivenciou algum tipo * de discriminação de género na organização onde trabalha/trabalhou?

☐ Nunca observei/vivenciei algum tipo de discriminação de género no local de trabalho

☐ Promoções

☐ Avaliações de desempenho

☐ Acesso a formação

☐ Reconhecimento profissional

☐ Outra: _____

2.3 Considerando a escala de 1 a 5:

*

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações.

Na organização onde trabalha/trabalhou, existe:

	1	2	3	4	5
"Teto de vidro" – Barreiras invisíveis à progressão	☐	☐	☐	☐	☐
Segregação horizontal - Concentração por função/setor)	☐	☐	☐	☐	☐

III. Liderança & Progressão da Carreira

3. Considerando a escala de 1 a 5:

*

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações, relativas à organização onde trabalha/trabalhou.

1

2

3

4

5

A liderança tem em conta as questões de igualdade de género nas decisões e práticas de gestão

☐☐☐☐☐

As mulheres tendem a trabalhar mais para obter o mesmo reconhecimento quando comparadas com colegas do género oposto e perfil semelhante

☐☐☐☐☐

As oportunidades de acesso a cargos de liderança são iguais para ambos os géneros

☐☐☐☐☐

A parentalidade afeta mais a progressão de carreira das mulheres do que a dos homens

☐☐☐☐☐

A parentalidade leva as mulheres a interromperem as suas trajetórias profissionais ou a seguirem percursos profissionais que não correspondem às suas preferências

☐☐☐☐☐

Existe apoio adequado para conciliar trabalho e vida familiar

☐☐☐☐☐

Conciliar trabalho e vida familiar dificultou a minha progressão de carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Existe maior dificuldade em manter horários fixos, que permitam conciliar trabalho e vida familiar, em organizações privadas	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Motivação profissional

4.1 Considerando a escala de 1 a 5: *

1 = Nada importante

2 = Pouco importante

3 = Moderadamente importante

4 = Muito importante

5 = Essencial

Avalie a importância de cada um dos seguintes fatores na sua motivação profissional.

	1	2	3	4	5
1. Salário competitivo	☐	☐	☐	☐	☐
2. Reconhecimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐

3. Estabilidade no emprego	☐	☐	☐	☐	☐
4. Oportunidades de progressão	☐	☐	☐	☐	☐
5. Flexibilidade de horários	☐	☐	☐	☐	☐
6. Possibilidade de teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐
7. Bom relacionamento interpessoal	☐	☐	☐	☐	☐
8. Autonomia nas funções	☐	☐	☐	☐	☐
9. Aprendizagem e desenvolvimento contínuo	☐	☐	☐	☐	☐

10. Conforto e
segurança no
local de trabalho

☐☐☐☐☐

4.1.1 Se tivesse que escolher apenas um, qual dos fatores anteriores escolheria? ^{*}
(Indique o número)

A sua resposta

V. Setor Público vs. Setor Privado

5.1 Considerando a escala de 1 a 5:

^{*}

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações.

Na organização onde trabalha/trabalhou:

1

2

3

4

5

As políticas de
igualdade de
género são
eficazes nos
processos de
promoção

☐☐☐☐☐

Existe transparência nos processos de promoção	☐	☐	☐	☐	☐
A antiguidade é mais valorizada que o mérito	☐	☐	☐	☐	☐
As promoções são aplicadas de forma justa entre homens e mulheres	☐	☐	☐	☐	☐
Os concursos internos para a progressão de carreira são igualmente acessíveis a ambos os géneros	☐	☐	☐	☐	☐
Existem oportunidades iguais para homens e mulheres em cargos de decisão ou chefia	☐	☐	☐	☐	☐
O apoio à conciliação de trabalho e vida familiar é eficaz	☐	☐	☐	☐	☐
A estabilidade contribui para um maior nível de satisfação profissional	☐	☐	☐	☐	☐

5.2 Considerando a escala de 1 a 5:

*

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações.

O setor público:

	1	2	3	4	5
Permite estabilidade no emprego	☐	☐	☐	☐	☐
Permite conciliar trabalho e vida familiar	☐	☐	☐	☐	☐
Favorece maior igualdade de género que o setor privado	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta rigidez na progressão de carreira	☐	☐	☐	☐	☐

VI. Estratégias

6. Quais as estratégias que considera mais importantes para progredir na carreira? ★

(Assinale no máximo 3)

- ☐ Formação complementar
- ☐ Networking/mentoria
- ☐ Mudança estratégica de funções
- ☐ Envolvimento em projetos de destaque
- ☐ Mobilidade geográfica
- ☐ Renegociação de funções
- ☐ Voluntariado/funções extra-cargo
- ☐ Criação de projetos próprios
- ☐ Outra: _____

Comentário final

Espaço para comentários, experiências ou sugestões sobre igualdade de género no trabalho

A sua resposta