

Nº152 / AGOSTO 2023 (MENSAL) / 3,80 EUROS (CONT)

Human Resources

Portugal



CADERNOS ESPECIAIS

WELL-BEING
IGUALDADE,
DIVERSIDADE
E INCLUSÃO

SUPLEMENTO
Gestão de Frotas



GENDER PAY GAP

A LEI JÁ EXISTE. E A PRÁTICA?

FILIPA FIGUEIRA (MSD) • JOSÉ MIGUEL VAZ (EDP) • PATRÍCIA MACEDO (WTW) • MARINA SANTOS SOBREIRO (BPI)
MARCO SERRÃO (GALP) • ANA GAMA MARQUES (ALTICE) • PEDRO HENRIQUES (SIEMENS) • ANA AMADO (WTW) • ELSA CARVALHO (WTW)
RITA TÁVORA (IKEA) • RITA CANAS DA SILVA (SÉRVULO) • CARLA CARACOL (RENASCENÇA) • ISABEL BORGAS (NOS)

Tema de Capa



GENDER PAY GAP

A LEI JÁ EXISTE. E A PRÁTICA?

Em 2023, foi aprovada a nova directiva da União Europeia que vem regular a transparência e equidade salarial. Em Portugal, mais de 1500 empresas já foram notificadas por desigualdade salarial. Os especialistas não escondem que essa desigualdade ainda existe, mas alertam que também há um problema de falta de precisão da informação.

POR **Tânia Reis** | FOTOS **Nuno Carrancho**



nos últimos anos, o tema da equidade salarial tem sido espelhado na legislação laboral de vários países, incluindo a divulgação pública das disparidades salariais. Em 2021, a Comissão Europeia deu um importante passo nesse sentido, com a apresentação de uma proposta de directiva relativa à transparência salarial, com o objectivo de garantir que, por trabalho de igual valor, os colaboradores recebem salário igual, independentemente do seu género. A aprovação da legislação em Março deste ano significa que os países membros da União Europeia têm um prazo de três anos, ou seja, até 2026, para a transpor para o direito nacional, adaptando obviamente à realidade de cada país.

Simultaneamente, no âmbito da lei n.º 60/2018, em vigor desde 2019, que regula a igualdade de salários entre homens e mulheres, recentemente a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) notificou 1540 entidades empregadoras com 50 ou mais trabalhadores, cerca de 20% das empresas portuguesas, que apresen-

tam uma desigualdade salarial igual ou superior a 5%. Segundo dados da própria ACT, actualmente a diferença salarial entre mulheres e homens é de 13,3%, o que corresponde a mais de 48 dias por ano em que as mulheres deixariam de ser remuneradas pelo seu trabalho.

Estes dois temas, a transparência salarial e a equidade salarial, já estão na agenda de muitas empresas, que estão a tomar medidas nesse sentido, não só

Para além do problema efectivo de desigualdade remuneratória, existe um outro: um problema de reporte no Relatório Único.

pela legislação nacional, mas também para preparar a entrada em vigor da directiva europeia.

Foi com este mote que a Human Resources Portugal, em parceria com a WTW Portugal, promoveu mais um Pequeno-Almoço Debate, para perceber qual o “estado da arte” das empresas em Portugal em termos de equidade salarial, como estão a ver esta “vigilância” da ACT, que mudanças acreditam ir ser necessárias e como vão ser implementadas dentro de cada organização, e de que forma afectará os modelos de gestão e a sustentabilidade das próprias empresas, no curto e médio prazo. Para isso, reuniram, na sede da WTW Portugal, em Lisboa, 13 especialistas de vários sectores como retalho, comunicação e saúde, multinacionais prestadoras de serviços, e ainda do sector legal, para reflectir sobre o tema e partilhar as suas opiniões e experiências.

Participaram Ana Amado, directora da WTW; Ana Gama Marques, directora de Recursos Humanos da Altice; Carla Caracol, directora de Recursos Humanos do Grupo Renascença; Elsa Carvalho, head of Business Deve-

Tema de Capa

lopment da WTW; Filipa Figueira, HR Associate director da MSD; Isabel Borges, directora de Pessoas e Organização da NOS; José Miguel Vaz, Organizational, Reward and Analytics Deputy director da EDP; Marco Serrão, Chief People Officer da Galp; Marina Santos Sobreiro, head of Compensation and Benefits do BPI; Patrícia Macedo, senior associate Retirement na WTW; Pedro Henriques, director de Recursos Humanos da Siemens; Rita Canas da Silva, partner da Sérvulo; e Rita Távora, Country Talent Development manager da IKEA.

Desigualdade salarial ou reporte desadequado?

O enquadramento que serviu como ponto de partida para o debate foi feito pela WTW, que tem estado a trabalhar com algumas organizações temas que vão desde a necessidade de qualificação de funções, reskilling, revisão dos critérios de reporte de informação, critérios de gestão, entre outros, e faz notar que «tem havido um trabalho interno das empresas de tentar perceber o porquê da notificação de incumprimento», que será também o objectivo da ACT «trazer o tema para a agenda», levar as empresas a olhar para o tema da equidade salarial de uma forma mais séria.

A questão recai no facto de ainda não ser «totalmente claro para as empresas exactamente o que têm de fazer e até quando». Na notificação da ACT, referiam-se 120 dias a que a lei obriga para resposta. «Acontece que, pouco depois, a ACT veio novamente notificar as empresas que os 120 dias eram úteis e não corridos», dando mais tempo às empresas para preparar a respectiva resposta. Esta prevê «um timeline que, basicamente, terá a acção que a empresa tem de fazer, qual o prazo em que o vai fazer, e quais são os resultados específicos dessa visão». Algumas empresas «têm efectivamente problemas de desigualdade salarial», realça-se, porém outras «têm um problema de reporte no Relatório Único, porque até então tinha outros fins que não estes».



Rita Canas da Silva
Sérvulo



José Miguel Vaz
EDP



Pedro Henriques
Siemens



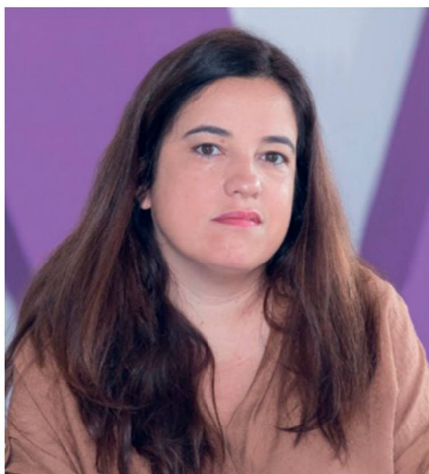
Ana Amado
WTW

«Após resposta à ACT, as empresas terão um ano para fazer os estudos necessários, executarem o plano de avaliação que constou na resposta à ACT e, findos esses 12 meses, têm de mostrar à ACT o que fizeram, justificar as diferenças encontradas, e, caso persistam discrepâncias que não consigam ser justificadas, têm de ser eliminadas», esclarece-se.

Acontece que, enquanto a directiva prevê cerca de 5% de desigualdade, a legislação portuguesa não contempla qualquer valor mínimo de threshold (diferença limite) e a questão que se levanta é «até que ponto algumas empresas terão

a capacidade – inclusivamente financeira – de, no prazo de um ano, corrigirem todas estas diferenças, e como vai a ACT reagir nesses casos».

Os especialistas presentes reconhecem que é tarefa difícil as organizações terem informação actualizada. «Um colaborador que começou na empresa com 20 anos, com o ensino secundário e, entretanto, hoje já tem um MBA, se não partilhar essa informação com a empresa, esta não a actualizou e não a reportou», exemplifica-se. Um homem pode estar a ganhar mais porque é mais qualificado, mas o reporte não espelha isso. Ou o caso das



Rita Távora
IKEA



Marina Santos Sobreiro
BPI



Patrícia Macedo
WTW

empresas que recorrem a outsourcing e que «cotaram todas as pessoas na mesma categoria profissional; obviamente, vão ter uma desigualdade salarial».

Outros factores mencionados para justificar a disparidade salarial entre géneros passam pela predisposição para o risco – uma característica mais típica do género masculino –, que se traduz numa maior mudança de emprego e, consequentemente, em «salários um pouco mais alavancados do que muitas mulheres» e o impacto da maternidade, que «acontece numa altura importante de crescimento das suas carreiras». E realça-se que, no fundo, são estas diferenças na sociedade que «esta legislação e as empresas têm de certa forma suavizar para que não haja situações de desigualdade salarial».

Existe, portanto, uma panóplia de situações que se enquadram em dois grandes pilares: uma de problema de reporte no Relatório Único e outra de problema efectivo de desigualdade remuneratória. Ainda que a maioria das organizações tenha políticas de igualdade, efectiva-las numa igualdade remuneratória constitui um enorme desafio.

Incontornável é que as empresas não o podem ignorar. «Associadas à prática da infracção, estão previstas contra-ordenações graves e muito graves», sen-

«Não basta querer, é preciso um trabalho bastante sistemático e construir um plano de acção.»

do que, nestas últimas, dependendo do volume de negócios, pode ir no máximo até 16 200 euros por infracção, ou seja, por cada caso. Prevêem-se também sanções acessórias, como «a privação de possibilidade de participar em concursos ou arrematações públicas durante um prazo de dois anos».

Passar da teoria à prática é um desafio

Uma especialista partilha a experiência da sua empresa, que enfrenta não uma questão de desigualdade salarial de género, mas sim de funções. «O grande desafio, que estamos a concluir agora na renovação do acordo da empresa, passando para um acordo colectivo, é conseguir avaliar as funções seguindo as orientações da Comissão para a Igualdade

de no Trabalho e no Emprego (CITE) e, por isso, estamos a trabalhar este projecto já no sentido de preparar para o que são as exigências futuras.» A falta de competências suficientes para estes processos e a dificuldade em cumprir os prazos dados pela gestão face ao planeamento interno «está a atrasar imenso a implementação do acordo colectivo que, para nós, é crítico para a actividade».

Ainda que seja um tema controverso e imposto, o facto de acelerar mudanças «é o único aspecto positivo destas alterações por via legislativa», acrescenta-se. E se há uns anos, a equidade salarial «vinha em último lugar, sobretudo ao nível da administração», hoje está na ordem do dia, e «os gestores que mantêm esse posicionamento não ficam bem na fotografia».

Mais do que responsabilidade social, realça-se que «é uma questão de imagem, também da gestão, é um posicionamento público relativamente ao que aquela entidade entende sobre uma questão de justiça», pelo que «nada ter, nada fazer, ou muitas vezes, sem olhar para dentro, dizer não temos problema nenhum quando o tema é altamente complexo» não é opção. Até porque, mesmo do ponto de vista jurídico, alerta-se que, «face aos critérios legais de comparação do que é trabalho igual e salário

Tema de Capa



Filipa Figueira
MSD



Elsa Carvalho
WTW



Marco Serrão
Galp

igual, e face à informação que cada empresa tem quanto ao perfil de funções, categorias ou níveis, há imensa dificuldade de como essa comparação é feita», principalmente quando a legislação nacional é completamente omissa relativamente a isso. Em Espanha, por exemplo, «na legislação há um elenco claro de critérios a ser considerados para se proceder a essa comparação».

Contudo, o lado jurídico ajuda um pouco, uma vez que «há uma série de jurisprudência, sobretudo do tribunal de justiça da União Europeia, que tem vindo a ser publicada a respeito do que se entende por trabalho igual, salário igual». E exemplifica-se com um caso no Reino Unido, o dos supermercados Asda, em que os trabalhadores dos corredores de supermercados eram maioritariamente do sexo feminino e os de armazém maioritariamente do sexo masculino. «Naturalmente, as grelhas salariais não revelavam tratamento desigual entre género, ou seja, se houver um homem e uma mulher no mesmo corredor vão ganhar exactamente o mesmo, e no armazém a mesma coisa», por isso, para a empresa, não havia desigualdade salarial. Não havia salário diferente para funções iguais, mas as mulheres estavam todas numa função pior paga. Alegando que «as funções são equivalentes,

«Estamos a debater-nos com a dificuldade de mostrar que, historicamente, as performances fizeram as pessoas evoluir de uma forma diferente.»

em termos de esforço, de perfil, habilitações, experiência necessária», as trabalhadoras conseguiram demonstrar essa equivalência em tribunal, tendo sido reposicionadas no mesmo nível salarial dos trabalhadores de armazém.

De notar que «as notificações da ACT foram com base neste critério das funções idênticas» e não das funções de igual valor. Há também quem lembre que há alguma falta de formação dos inspectores daquela entidade para determinadas questões, pelo que «é provável que, no longo prazo, aumentem os processos em tribunal».

Os sistemas de qualificações de funções

Analisando as duas bases em que assenta a nova directiva europeia – a equidade salarial e a transparência salarial – constata-se que esta última obrigará a uma «mudança do ponto de vista da

gestão e nas bandas salariais a publicar nos anúncios de emprego». Ou seja, se os colaboradores «quiserem saber os critérios pelos quais estão posicionados e têm determinados tipos de salário face aos colegas», a empresa terá de preparar determinado tipo de reporting para disponibilizar essa informação.

Do ponto de vista da equidade, vai obrigar as empresas a olhar para os sistemas de qualificação de funções, já que são estes que medem a responsabilidade, dão o conteúdo e a função de igual valor. «O sistema vai obrigar a olhar para esse tema e tentar perceber qual o peso relativo da qualificação de funções na totalidade da estrutura da empresa», realça-se. Muitas já o fazem, mas com o seu próprio sistema interno, e agora vão ter de «testar e validar», para determinar «mediante critérios objectivos» o que significa função de igual valor.

Tema de Capa



Isabel Borgas
NOS



Ana Gama Marques
Altice



Carla Caracol
Grupo Renascença

Uma especialista partilha a experiência na sua organização, que se encontra numa situação privilegiada, pois o tema já estava na agenda «vindo top down a nível global já de há uns anos a esta parte, inserido na temática da diversidade e inclusão, inclusive com estudos e análises e seguindo modelos internacionais». Num sector com níveis de funções elevados, ainda que o nível de exigência seja igual para homens e mulheres, «não significa que não haja situações camufladas».

Por isso, em Portugal, estão a ir mais além com «uma avaliação mais fina em termos de analytics», e exemplifica a política de parentalidade implementada para evitar situações de desigualdade e falta de oportunidades. Além de modelos de avaliação internacionais, seguidos «by the book e aos pontos», «porque o nível de exigência, agilidade e mudança é tal», o posicionamento por áreas funcionais é avaliado anualmente, e «os próprios people managers são avaliados de acordo com relatórios de como as equipas os vêem».

Outra especialista complementa, relatando que um dos primeiros focos na sua organização foi precisamente a diversidade de género – que se traduz na realidade actual em 50/50 de homens e mulheres em cargos de liderança – o que acaba também «por trazer representatividade de quem faz as políticas e maior sensibilidade para determinados temas». A questão começou a ser trabalhada em 2016, e, hoje, o zero gender pay gap é motivo de orgulho. Porém «é preciso um trabalho bastante sistemático. Não basta querer, é preciso mesmo ter ambição e um plano de acção.»

Com uma parte do orçamento alocada para corrigir eventuais discrepâncias, além da revisão salarial, analisam a questão do pay gap duas vezes por ano, «porque muito rapidamente isso se perde, se contratarmos fora ou se existirem uma ou duas promoções». Por isso, defende-se que começar pelo tema da igualdade de género, por departamento

e seguidamente por função, permite quebrar ciclos de igualdade salarial camuflada, exemplificando com as políticas de maternidade e paternidade, que garantem a esses colaboradores serem englobados em todos os processos de revisão salarial.

Não pode ser um equilíbrio cego

Claro que o tema da igualdade salarial não pode ser algo “cego”, opinião corroborada por todos os presentes. «Se essa diferença salarial for explicada por competência, performance ou uma questão legal, isso também é tido em conta. Há todo um conjunto de sistemas de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas que têm de estar preparados para o garantir», partilha-se, alertando que a «questão da Diversidade Igualdade & Inclusão tem de fazer parte dos processos de Recursos Humanos e dentro da equipa de gestão, mas nunca dissociado dos verdadeiros objectivos de negócio».

A variável do mercado é um outro desafio, realça outro especialista. «Há mais homens do que mulheres no mercado, e há funções que têm mais um género do que outro.» Esta realidade tem tentado ser contornada com tema da iniquidade por funções, ainda que, no contrato colectivo de trabalho, o critério seja o nível e não a função. Porém, «se precisar de ir a um nível superior para trazer a pessoa, posso provocar um gap», admite-se.

Por isso, têm implementado alguns indicadores e mecanismos ao longo do ciclo de vida do colaborador, para controlar a existência de viés ou subjectividade, que abrangem o momento da contratação – «a short list tem de ter 50% de homens e 50% de mulheres» – e a performance, que historicamente, neste grupo, tem amplitudes de 50% e por isso quatro empresas do grupo foram notificadas pela ACT. «Estamos a debater-nos com a dificuldade de mostrar que, historicamente, as performances fizeram as pessoas evoluir de uma forma diferente.»



O gap de qualificação de funções é de fácil ajuste, acredita-se, mas justificar históricos de performance, que pode ser de décadas ou por fusões de empresas, por exemplo, «é bastante mais subjectivo e mais difícil».

Identificando-se com a realidade descrita, uma especialista refere que, na sua organização, determinadas competências como engenharias e tecnologia, mais escassas e mais bem pagas no mercado, são maioritariamente ocupadas por homens. «O tema do mercado é essencial e tem de começar também aí, porque ao início até pode ser cego», mas cabe às empresas, conhecendo essa realidade, conseguirem calibrar em momentos decisivos para que esse equilíbrio exista.

Uma outra problemática que afecta as organizações «com um histórico relevante e que resultam da fusão de várias empresas» é o facto de haver, na mesma função, ordenados muito superiores, porque vêm de empresas que já praticavam salários altos no passado. «Como não se podem baixar salários, como é que se gere esta temática?», questiona-se. «Nesses

casos, é possível justificar-se através do gap ajustado. Após uma fusão ou uma reestruturação, essa disparidade, para funções idênticas, é aceitável e justificável, mas não é ad eternum, ainda que não haja um horizonte temporal indicado nem na lei, nem pelos tribunais.»

Piores negociadoras? Só em causa própria

«A questão da disciplina organizacional nestes temas» e «o horizonte temporal das empresas, que já fizeram este percurso, é fundamental para chegar a bom porto», através de comunicação e formação para os managers e para quem faz as avaliações, no sentido de eliminar quaisquer tipos de enviesamentos.

Pegando nesse ponto, refere-se que «os sectores financeiro e dos seguros são aqueles onde se identificam, à primeira vista, disparidades salariais de género», e colocar o tema em cima da mesa constitui, sem dúvida, uma oportunidade. Mas alerta-se que é preciso não ir por um caminho «mais fundamentalista» na ânsia de tranquilizar a ACT. «Quando

ajustamos o gap e corrigimos o Relatório Único, aí ficamos tranquilos», mas não se devem esquecer «as práticas que podem estar escondidas» e levar a vários tipos de enviesamentos. Assim, analisar o percurso de outros países pode ter um efeito positivo e evitar que Portugal enverede por um caminho de retrocesso.

Dá-se um exemplo concreto. «Estudos mostram que, normalmente, as mulheres têm tendência para ter menos confiança e posicionarem-se muito abaixo em termos de avaliação de performance.» E a prática do self-assessment, que é vista como positiva, coloca duas questões em cima da mesa: «se as mulheres tendem a auto-avaliar-se mais por baixo, quando os managers têm em conta esta auto-avaliação, pode ser contraproducente e levar a uma avaliação mais baixa».

Essa realidade é vivida noutra empresa presente. Ao analisarem os dados disponíveis, e apesar de terem alterado os procedimentos do concurso interno de forma a não haver interferências das chefias intermédias, descobriram que a questão reside nos requisitos da função

Tema de Capa

e das competências. «Enquanto um homem analisa a vaga, vê que cumpre 60-70% dos requisitos e vai à entrevista, uma mulher olha para os requisitos, chega aos 85% e diz “não, 85% não é 100%”, e acha que não tem condições.» Torna-se, portanto, fundamental «começar a olhar com maior atenção para os processos para as pessoas».

Por outro lado, se já é desafiante conseguir igualdade de géneros em determinadas funções e áreas – há quem partilhe que, ainda que a nível geral tenha 58% de homens e 42% de mulheres, há áreas que têm muitas mulheres, mas outras não, como as engenharias –, o das promoções também traz desafios», reitera-se. «Mais desafiante foi a percentagem de promoções durante o ano em cada área, por género, tendo-nos deparado com um desequilíbrio, com mais promoções a nível médio e alto de homens do que mulheres.»

Ainda que se refira que as mulheres são «óptimas negociadoras, excepto para a sua situação em particular», faz-se notar que a directiva não vai trazer nada de significativo para além do que já se veri-

«As mulheres têm tendência para ter menos confiança e posicionarem-se muito abaixo em termos de avaliação de performance.»

fica, uma vez que a legislação nacional já é bastante exigente – nomeadamente durante a execução do contrato de trabalho –, o que estava em falta é a actuação por parte da ACT, porque as prioridades mudaram com a pandemia. Como «não havia fiscalização, muitas empresas não diligenciavam internamente para implementar estas obrigações».

Defende-se que a grande alteração deverá ser ao nível da informação a ser

dada nos processos de recrutamento. Primeiramente, porque a transparência vai abranger o anúncio de emprego. «A situação de “Vou ter de ir buscar alguém especialista ao mercado e vou ter de oferecer melhores condições” vai deixar de ser possível, porque vai originar problemas de desigualdade salarial.» Em segundo, porque vai deixar de ser permitido – já o é em vários países – colocar a «pergunta, que é pouco séria, mas muitas vezes feita, “então quanto é que ganha actualmente?”», que condiciona logo à partida o valor real que o empregador poderia de facto oferecer.

São também «precisos mecanismos de controlo e indicadores de qualidade ao longo dos touchpoints da jornada do colaborador» e «os gestores de Recursos Humanos têm de se envolver no tema, desafiar o que não estiver bem, sem medo», completa-se.

Sabendo que ainda há muito a discutir, mas mais ainda a fazer, a opinião é unânime de que se está a caminhar no sentido certo. A lei pode ajudar a acelerar o passo. ■

