

# O impacto da diversidade do género na eficiência da gestão e sua influência no PNB de um país

FELIPA LOPES DOS REIS E SILVIA MOTA TORCATO

**RESUMO:** Este artigo tem como objectivo investigar o impacto da diversidade do género na eficiência da gestão, nomeadamente no desempenho do PNB per capita nos países que compõem a União Europeia. Para a realização da investigação foram utilizadas duas bases de dados: uma referente ao PNB per capita de cada país membro da União Europeia e outra sobre a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE. Estas bases de dados foram construídas a partir de dados obtidos mediante uma recolha efectuada às publicações do Eurostat, aos documentos de trabalho da Comissão Europeia e aos inquéritos realizados às forças de trabalho pela UE. A existência de correlação, estatisticamente significativa, entre as duas variáveis em estudo, foi pesquisada a partir da formulação de hipóteses. Os resultados dos testes estatísticos mostraram que a igualdade do género no processo decisório não foi ainda conseguida. Nenhum dos vinte e sete Estados da UE apresenta uma taxa superior a 50% e somente um terço apresenta taxas superiores a 30%. Consequentemente, não foi possível estabelecer uma relação clara e inequívoca entre o PNB per capita e a percentagem de mulheres à frente dos negócios. Este estudo conclui que a igualdade jurídica não conduz automaticamente à igualdade de facto. O estudo pretende, desta forma, promover a consciencialização do actual subaproveitamento do potencial das mulheres, para que se possam fomentar as iniciativas e acções para agir com vista a alcançar uma representação entre as mulheres e os homens nas tomadas de decisão que se possa designar de equilibrada.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Género, Igualdade, Poder, PNB

**TITLE:** The impact of gender diversity in the efficiency of the management and in the performance of the European Union member states

**ABSTRACT:** This article has aims to investigate the impact of gender diversity in the efficiency of the management, namely in the performance of the European Union Member States. In the present study two databases have been used: one concerning the percentage of women leaders of businesses and another one on the GNP per capita of EU Member States. Those databases were built on data collected from Eurostat publications and working documents of the Commission. Correlation tests were used to establish whether there is or not a relation between the variables identified. The results of the statistical

---

## FELIPA LOPES DOS REIS

felipareis@net.sapo.pt

Doutorada em Gestão (Recursos Humanos). Professora no Mestrado em Gestão, MBA e na Licenciatura de Gestão na Universidade Aberta.

PhD in Management (Human Resources). Professor in the Master in Management, MBA and undergraduate degree in Management in Open University.

## SILVIA MOTA TORCATO

silviamt@sapo.pt

Mestre em Gestão na área de Recursos Humanos (Universidade Aberta). Administradora de Recursos Humanos – Grupo Auchan.

MBA in Human Resources Management. Human Resources Officer at Grupo Auchan.

*tests had shown that the gender equality in business decision process has not yet been obtained. None of the twenty seven EU Member States presents rates close or superior to 50% and only a third of the Member States presents rates superior to 30%. Thus, it was not possible to establish a clear relation between the GNP per capita of the EU Member States and the percentage of women leaders of businesses. This study concludes that legal equal rights do not necessarily lead to gender equality in fact. The purpose of this paper is to promote the awareness of the underuse of women's potential, in order to promote initiatives and actions that aim to reach a percentage between women and men in business decision process that can be considered as balanced.*

**Key words:** Human Resources, Gender, Equality, Power, GNP

## INTRODUÇÃO

O sucesso do funcionamento de uma organização está dependente de um grande número de factores. A gestão de recursos humanos representa apenas um desses elementos a qual, ao trabalhar em uníssono com os pressupostos estratégicos, a missão e os valores estabelecidos da organização, irá permitir um desenvolvimento eficaz da mesma, bem como a habilidade de consolidar um conjunto de pressupostos básicos que serão valorizados e postos em prática pelos seus colaboradores.

A perfeita integração das políticas de gestão de recursos humanos, bem como uma adequada actuação do responsável de recursos humanos, possibilitam um desenvolvimento com sucesso dos seus colaboradores e respectivas carreiras e, conseqüentemente, da organização (Câmara *et al.*, 2005).

Um dos conceitos que se poderá encontrar na definição da lista das políticas de recursos humanos é o tratamento justo e igual para todos os funcionários. Isto inclui a protecção de qualquer dos colaboradores contra decisões injustas tomadas pelos seus superiores, a promoção da igualdade de oportunidades, não só no trabalho, mas também na atribuição de promoções, e a igualdade no sistema de remunerações (Coens *et al.*, 2002).

O conceito da igualdade de oportunidades no trabalho pode ser traduzido pela acção de que a empresa não permite qualquer tipo de discriminação, seja ela directa ou indirecta, contra qualquer um dos seus colaboradores em razão da sua raça, nacionalidade, sexo, orientação sexual, religião, estado civil ou idade. No caso de discriminação directa, esta ocorre quando uma pessoa é tratada de forma menos favorável do que outras são ou seriam tratadas quando se encontram face às mesmas circunstâncias. No caso de discriminação indirecta, esta pode ser verificada quando, intencionalmente ou não, uma condição que é aplicada afecta de forma negativa um

grupo de pessoas de uma determinada condição (raça, sexo, idade, etc.). No entanto, alistar todos estes pontos de modo a que façam parte de uma política de gestão de recursos humanos da empresa a seguir é apenas o primeiro passo, já que é necessário garantir que estas sejam aplicadas correctamente pelos diversos gestores da organização (Ivancevich, 2003).

Diversos estudos do género indicam que as mulheres têm uma forma de actuar, comportar e gerir diferente da dos homens. Tendem a ser menos propensas ao risco e a centrar-se mais sobre uma perspectiva a longo prazo. Uma proporção maior de gestores do sexo feminino parece balançar o comportamento mais propenso ao risco dos seus colegas masculinos.

Um estudo recente (Michel Ferrary, 2009) mostra que quanto maior é o número de mulheres que uma companhia tem na sua administração, menor é a queda do valor das suas acções.

Na União Europeia, a igualdade entre os homens e as mulheres no emprego é um dos princípios fundamentais inscrito no Tratado das Comunidades Europeias (Artigo 2 e Artigo 3) que deve ser integrado, como valor chave, em todas as políticas comunitárias. Este princípio está também no centro da agenda europeia para o emprego, crescimento e maior coesão social. O desenvolvimento sustentável da UE impõe o cumprimento do princípio da igualdade entre as mulheres e os homens.

A igualdade entre as mulheres e os homens não é somente um objectivo em si. Uma actividade acrescida das mulheres sobre o mercado de trabalho oferece, ao mesmo tempo, uma garantia da sua independência económica e uma contribuição substancial para o desenvolvimento económico e a perenidade dos sistemas de protecção social.

Alcançar equidade de género entre o número de gestores é tanto um assunto de responsabilidade social como de desempenho empresarial. No entanto, as políticas sociais empresariais, tais como a diminuição da discriminação, não são normalmente associadas ao desempenho empresarial.

O Produto Nacional Bruto (PNB) em conjunto com o Produto Interno Bruto (PIB) é, entre os diversos e numerosos indicadores económicos, o mais frequentemente utilizado.

Em economia, os indicadores representam uma estatística construída com o objectivo de medir, de maneira mais objectiva possível, certas dimensões da

actividade económica. As suas evoluções, bem como as suas correlações com outras grandezas, são frequentemente analisadas com ajuda de métodos económicos.

Os indicadores são construídos por agregação de índices que figuram num documento chamado quadro de controlo. A construção dos indicadores decorre de uma escolha de convenções que traduzem mais ou menos efectivamente certas prioridades e valores éticos e morais.

O PNB visa avaliar o valor das produções nacionais realizadas simultaneamente no território do país como no estrangeiro. Para tal, são eliminados do PIB as produções e serviços realizados no território pelos não-residentes (dando lugar ao pagamento de rendimentos fora do país) e acrescenta-lhe o valor dos produtos e serviços efectuados ao estrangeiro por residentes (empresas ou pessoas que, por conseguinte, receberam pagamentos de rendimentos no estrangeiro).

Salvo estes ajustamentos contabilísticos que correspondem à balança dos pagamentos, o PNB apresenta os mesmos defeitos e qualidades que o PIB.

O PNB é um índice da potência económica de uma nação, mede a riqueza de um país, mas não é um indicador de desenvolvimento, pois não fornece uma medida aproximada do bem-estar dos seus habitantes. Não fornece, com efeito, mais do que uma agregação contabilística dos valores dos diferentes bens e serviços comerciais produzidos, independentemente das utilidades destas produções. Por exemplo, o PNB não tem em conta os efeitos negativos da produção (os estragos causados pelo meio ambiente, as cobranças sobre o património, etc.). Não mede também o impacto das actividades não monetárias (trabalhos domésticos, educação das crianças, de actividades artísticas, etc.), as quais aumentam o bem-estar geral.

Assim, existem outros indicadores que têm em conta factores ignorados pelo PNB e o PIB e que têm como objectivo medir o bem-estar dos habitantes dum país. Por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) nos anos de 1990.

## METODOLOGIA

O objectivo principal deste trabalho foi procurar investigar o impacto da diversidade do género na eficiência da gestão, nomeadamente no desempenho do PNB *per capita* nos países que compõem a UE.

As hipóteses que foram testadas e que procuraram estabelecer uma relação entre as variáveis, são as seguintes:

**Hipótese 1** – A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país-membro da UE influencia o desempenho do PNB desse mesmo país.

**Hipótese 2** – Os Estados-membros da UE com igual número de gestores de ambos os sexos à frente dos negócios têm melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.

Para atingir o objectivo proposto, recorreu-se a técnicas de estatística descritiva: coeficientes de correlação e coeficientes de determinação de forma a averiguar se existe forte, moderada ou fraca associação entre a variável dependente (o PNB de cada país-membro da UE) e a variável independente (percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE) com a pretensão de saber em que medida a variável dependente é explicada pela independente.

Os dados obtidos foram adquiridos mediante uma recolha efectuada às publicações do Eurostat, aos documentos de trabalho da Comissão Europeia e aos inquéritos realizados às forças de trabalho pela UE e organizados, codificados e tratados com recurso ao programa *Microsoft Word XP* e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 16.0 para Windows.

## RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

A UE, conforme as estatísticas publicadas pelo International Monetary Fund, é uma potência económica mundial que inclui, entre os seus Estados-membros, o país que apresenta o PNB *per capita* mais elevado do mundo (o Luxemburgo).

No entanto, como mostram o Quadro I e a Figura 1, os 27 países que compõem a UE exibem desníveis consideráveis entre os seus produtos nacionais brutos totais. É interessante notar que, além das disparidades dentro de cada conjunto de dados, existem também, grandes divergências entre as estimativas realizadas pelo EUROSTAT e as efectuadas pelos organismos internacionais como o Banco Mundial.

Neste sentido, um exame mostra que o PNB mais alto da EUR 27, o do Luxemburgo era, em 2007, sete vezes maior do que o da Bulgária (o menor da EUR 27) e quase duplicava o da Irlanda (o segundo maior da EUR 27).

Na verdade, sob o ângulo dos PNB *per capita*, os países que integram a Europa podem ser divididos em três categorias:

- os claramente pobres em relação ao conjunto da UE (Bulgária, Roménia, Polónia, Letónia, Lituânia, Hungria, Eslováquia, Estónia e Portugal), países situados no quartil inferior<sup>1</sup>
- os que compõem o bloco intermédio (Malta, República Checa, Eslovénia, Chipre, Grécia, Itália, Espanha, França, Alemanha), países situados no 2.º quartil, e
- os que, por seu turno, integram o grupo dos países ricos (Finlândia, Bélgica, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Áustria, Holanda, Irlanda, Luxemburgo), países situados no 1.º quartil (ver Quadro I, p. 79).

Os 27 países da UE exibem consideráveis diferenças também no que diz respeito à percentagem de mulheres na liderança das empresas dos Estados-membros da UE.

Como mostra a Figura 2 (ver p. 82), em 2007, o Estado da UE com maior percentagem era a França (39,20%), quatro vezes maior do que a percentagem observada no Chipre (9,7%).

No conjunto dos países com percentagens mais elevadas de mulheres líderes de empresas além da França, destacaram-se a Polónia (35,00 %), Itália (35,00 %), Espanha (34,90%), Letónia (34,20%), Reino Unido (33,20%), Lituânia (32,10%), Portugal (32,10) e Áustria (31,90%), todos com taxas superiores a 30%.

Na outra ponta, além do Chipre, temos a Roménia (27,10%), Dinamarca (26,20%), Eslovénia (25,70%), Suécia (24,50), Luxemburgo (22,30%), Irlanda (21,10%), Finlândia (17,40%) e Malta (12,30%).

Embora a média da UE seja de 28,10%, a mediana é de 29,50%, o que significa que a distribuição é assimétrica, como se pode confirmar na Figura 2.

Com o objectivo de testar as hipóteses formuladas e responder às questões de investigação deste trabalho, foi necessário proceder a técnicas de inferência estatística, como a seguir se apresentam.

No Quadro 3 (ver p. 82) encontram-se especificados os valores pertencentes a cada uma das variáveis descritas anteriormente. Deste modo, e para um intervalo de confiança de 95%, verifica-se que no caso da variável PNB *per capita* referente a 2007 foi encontrada uma média de 98,38 e um desvio-padrão de 44,74, significando que a média dos desvios é de 44,74 por país. Pode-se também constatar o valor mínimo de 37,2 (Bulgária) por oposição ao valor máximo de 267,2 (Luxemburgo), criando uma amplitude de 230.

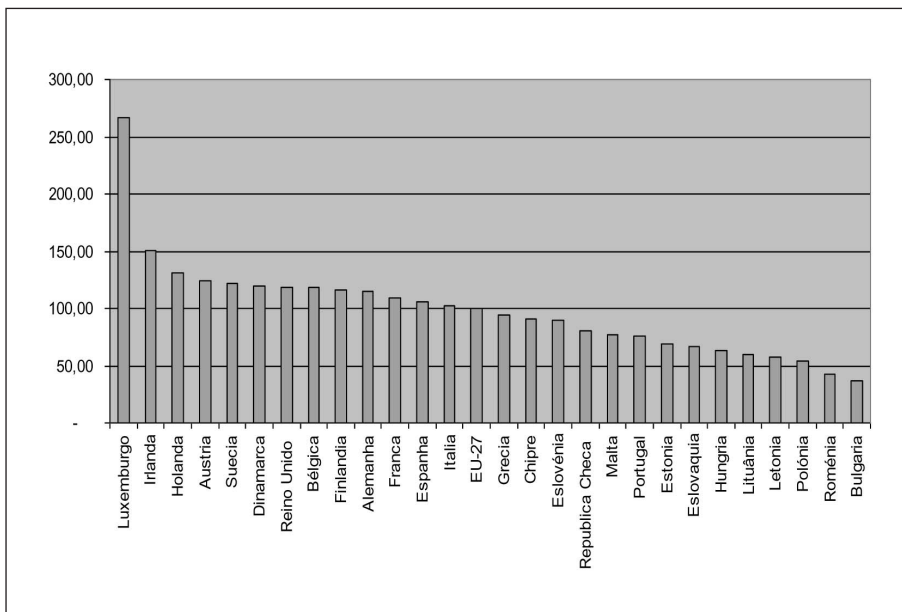
**QUADRO I**PNB *per capita* in PPS dos Países da União Europeia em 2007

| Estado Membro da UE | PNB per capita in PPS |      |
|---------------------|-----------------------|------|
|                     | %                     | Rank |
| Luxemburgo          | 267,20                | 1    |
| Irlanda             | 150,20                | 2    |
| Holanda             | 131,20                | 3    |
| Austria             | 123,80                | 4    |
| Suecia              | 122,20                | 5    |
| Dinamarca           | 120,00                | 6    |
| Reino Unido         | 118,40                | 7    |
| Bélgica             | 118,00                | 8    |
| Finlandia           | 115,80                | 9    |
| Alemanha            | 115,00                | 10   |
| França              | 108,90                | 11   |
| Espanha             | 105,40                | 12   |
| Italia              | 101,90                | 13   |
| Grecia              | 94,80                 | 14   |
| Chipre              | 90,80                 | 15   |
| Eslovénia           | 89,20                 | 16   |
| Republica Checa     | 80,30                 | 17   |
| Malta               | 77,50                 | 18   |
| Portugal            | 76,10                 | 19   |
| Estonia             | 69,50                 | 20   |
| Eslovaquia          | 67,00                 | 21   |
| Hungria             | 62,70                 | 22   |
| Lituânia            | 59,50                 | 23   |
| Letonia             | 57,90                 | 24   |
| Polónia             | 53,70                 | 25   |
| Roménia             | 42,10                 | 26   |
| Bulgaria            | 37,20                 | 27   |
| <b>EU-27</b>        | <b>100,00</b>         |      |

Fonte: Eurostat

No caso da variável *Percentagem de mulheres na liderança negócios 2007* foi encontrada uma média de 28,10% e um desvio-padrão de 6,84% significando que a média dos desvios é de 6,84% por país. De constatar também que o valor mínimo é, neste caso, de 9,7% (Chipre) contra os 39,2% (França) de valor máximo, originando assim uma amplitude de 29,5% (ver Quadro III, p. 82).

**FIGURA 1**  
**PNB *per capita* in PPS dos Países da União Europeia**



Fonte: Elaboração das autoras (2009)

Tendo em consideração que as variáveis *percentagem de mulheres no poder nas empresas de um Estado-membro da União Europeia* e o *PNB desse Estado-membro* são duas variáveis contínuas, recorreremos à correlação bivariada, sendo que a correlação entre as duas variáveis é estatisticamente significativa para  $p = 0,05$ .

Garantir a igualdade e utilizar plenamente o potencial das mulheres e dos homens não é somente um direito fundamental da UE, partilhado por todos os Estados-membros. É também uma necessidade pela qual a UE se esforça em melhorar as taxas de emprego, em assegurar um crescimento sustentado e em melhorar as condições de vida e de trabalho para todos. Além disso, uma participação equilibrada no processo de decisão é um elemento-chave da democracia.

No entanto, como podemos constatar anteriormente, existe uma grande disparidade entre os Estados-membros na percentagem de mulheres a ocuparem posições de chefia nas empresas.

Estudos recentes, nomeadamente o do Banco Central Europeu (2005), demonstra que o PNB *per capita* na Europa representa aproximadamente 65% do PNB dos



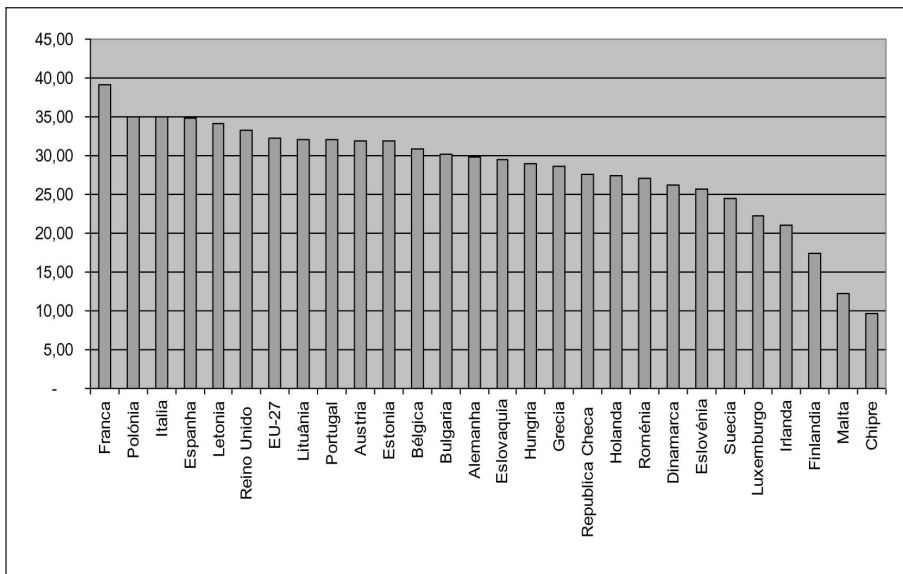
**QUADRO II****Percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados-Membros da União Europeia**

| Estado Membro da UE | % Mulheres lider de empresas |      |
|---------------------|------------------------------|------|
|                     | %                            | Rank |
| França              | 39,20                        | 1    |
| Polónia             | 35,00                        | 2    |
| Itália              | 35,00                        | 3    |
| Espanha             | 34,90                        | 4    |
| Letónia             | 34,20                        | 5    |
| Reino Unido         | 33,20                        | 6    |
| Lituânia            | 32,10                        | 7    |
| Portugal            | 32,10                        | 8    |
| Austria             | 31,90                        | 9    |
| Estonia             | 31,90                        | 10   |
| Bélgica             | 30,80                        | 11   |
| Bulgária            | 30,10                        | 12   |
| Alemanha            | 29,80                        | 13   |
| Eslovaquia          | 29,50                        | 14   |
| Hungria             | 28,90                        | 15   |
| Grecia              | 28,70                        | 16   |
| Republica Checa     | 27,60                        | 17   |
| Holanda             | 27,50                        | 18   |
| Roménia             | 27,10                        | 19   |
| Dinamarca           | 26,20                        | 20   |
| Eslovénia           | 25,70                        | 21   |
| Suecia              | 24,50                        | 22   |
| Luxemburgo          | 22,30                        | 23   |
| Irlanda             | 21,10                        | 24   |
| Finlândia           | 17,40                        | 25   |
| Malta               | 12,30                        | 26   |
| Chipre              | 9,70                         | 27   |
| <b>EU-27</b>        | <b>32,30</b>                 |      |

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS)<sup>2</sup>

EUA. Outro estudo elaborado por Michel Ferrary (2009) revela que quanto maior é o número de mulheres que uma empresa tem na sua administração menor é a queda do valor das suas acções, motivo pelo qual propomos demonstrar que existe uma forte correlação entre o número de mulheres no poder nas empresas e o PNB de um país, i.e., quanto maior o número de mulheres na liderança dos negócios maior será o PNB desse país.

**FIGURA 2**  
**Percentagem de mulheres que lideram as empresas dos Estados-Membros da União Europeia**



Fonte: Elaboração das autoras (2009)

**QUADRO III**  
**Descrição estatística da população**

|   | Nº de países | Amplitude (Range) | Minímo    | Máximo    | Média     |            | Desvio padrão | Variância |
|---|--------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|-----------|
|   | Statistic    | Statistic         | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic     | Statistic |
| <b>PNB per capita referente a 2007</b>                    | 27           | 230,0             | 37,2      | 267,2     | 98,381    | 8,6103     | 44,7403       | 2001,695  |
| <b>Percentagem de Mulheres na liderança negócios 2007</b> | 27           | 29,5              | 9,7       | 39,2      | 28,100    | 1,3157     | 6,8365        | 46,738    |
| <b>Casos válidos (N)</b>                                  | 27           |                   |           |           |           |            |               |           |

Fonte: Elaboração das autoras (2009)

Assim sendo, elaborou-se as hipóteses que se seguem:

**Hipótese 1** – A diversidade (ou feminilização) da gestão das empresas de um país-membro da UE influencia o desempenho do PNB desse país.

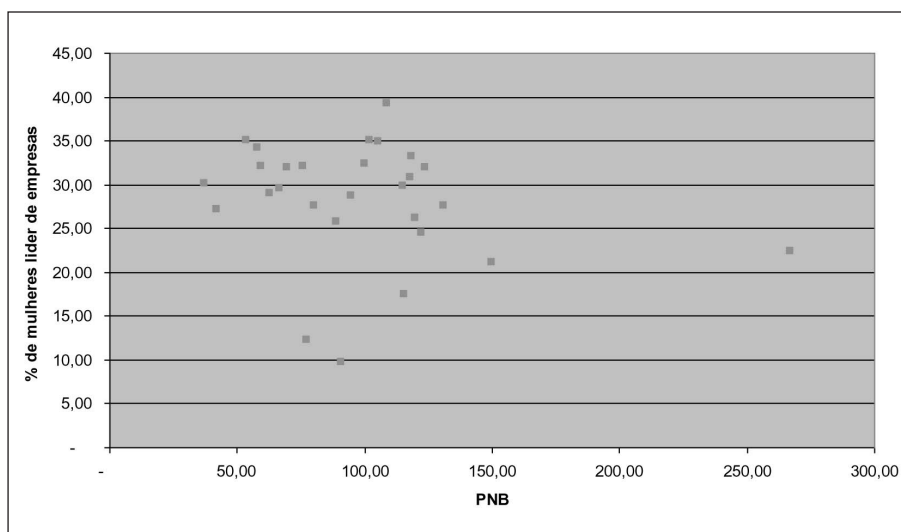
**Hipótese 2** – Os países da UE com igual número de gestores de ambos os sexos à frente dos negócios revelam um melhor desempenho no PNB do que os países com forte predominância de apenas um dos géneros (mulher ou homem) na liderança dos negócios.

No presente estudo, a elaboração dos testes de correlação foi elaborada tendo como variável dependente o *PNB de cada país-membro da União Europeia* e como variável independente a *percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE*.

Fazendo a representação gráfica dos pares de valores, obtemos a Figura 3, a qual sugere a existência de uma fraca relação linear entre as variáveis em estudo.

**FIGURA 3**

**Representação gráfica do PNB de cada país-membro da União Europeia e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE**



Fonte: Elaboração das autoras (2009)

Assim, ao utilizarmos o coeficiente de correlação para medir essa relação, constatou-se que  $r$  é igual a  $-0,221$  conforme demonstrado no Quadro IV (ver p. 84). Como o valor obtido de  $r$  é pequeno podemos, desta forma, atestar que praticamente não existe relação linear entre o PNB de cada país-membro da UE e a percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE. Assim, podemos rejeitar a hipótese 1 levantada anteriormente, já que o desempenho do PNB de um país-membro da UE não é influenciado pela feminilização da gestão das empresas desse país.

Verifica-se, no entanto, alguma tendência explicada pelo sinal negativo, para que o PNB de um país seja maior quanto menor for a percentagem de mulheres à frente dos negócios nesse respectivo país da UE.

**QUADRO IV**

**Resultado da correlação de Pearson entre o PNB *per capita* referente a 2007 e as Mulheres na liderança de negócios em 2007**

|  |                     | <b>PNB per capita referente a 2007</b> | <b>Mulheres na liderança negócios 2007</b> |
|--|---------------------|--|--|
| <b>PNB per capita referente a 2007</b>     | Pearson Correlation | 1,000                                  | ( <i>r</i> ) -,221                         |
|  | Sig. (2-tailed)     |  | ( <i>p</i> ) ,268                          |
|  | N                   | 27,000                                 | 27   |
| <b>Mulheres na liderança negócios 2007</b> | Pearson Correlation | ( <i>r</i> ) -,221                     | 1,000                                      |
|  | Sig. (2-tailed)     | ( <i>p</i> ) ,268                      |  |
|  | N                   | 27                                     | 27,000                                     |

Fonte: *Elaboração das autoras (2009)*

Foi, em seguida, elaborado o mesmo teste de correlação adicionando agora uma segunda variável, a qual consiste na percentagem de homens no poder nas empresas dos países da UE. Consequentemente, e como a variável da percentagem de mulheres no poder nas empresas dos países da UE, também esta apresenta um valor bastante reduzido sendo *r* igual a 0,221, conforme representado no Quadro V. Podemos constatar que, desta forma, a relação da percentagem dos homens no poder nas empresas dos países da UE com o PNB desse mesmo país é fraca ou inexistente (ver Quadro V, p. 85).

Assim, podemos concluir que a hipótese 2 referida acima não poderá ser verificada porque em nenhum dos casos se verifica correlação significativa, bem como a existência de suporte estatístico para validar essa hipótese.

Com efeito e como se pode observar no quadro abaixo, o Luxemburgo (Estado-membro com o maior PNB *per capita* do mundo) tem uma das percentagens mais reduzidas de mulheres na liderança dos negócios da UE (22,30% , ocupando a 23.<sup>a</sup> posição do *ranking* dos 27 membros da UE). Também a Irlanda, a qual regista o segundo PNB mais elevado dos 27 Estados-membros, tem uma das percentagens mais baixas de mulheres à frente dos negócios da UE (21,10%, ocupando a 24.<sup>a</sup> posição do *ranking* dos 27 membros da UE). No outro lado, temos a Polónia, o segundo país da União Europeia com maior percentagem de mulheres a frente dos

**QUADRO V**

Resultado da correlação de Pearson entre o PNB *per capita* referente a 2007  
e as Mulheres na liderança de negócios em 2007  
e os Homens na liderança de negócios em 2007

|  |                     | PNB per capita referente a 2007 | Mulheres na liderança negócios 2007 | Homens na liderança negócios 2007 |
|--|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>PNB per capita referente a 2007</b>     | Pearson Correlation | 1,000                           | ( <i>r</i> ) -,221                  | ( <i>r</i> ) ,221                 |
|  | Sig. (2-tailed)     |                                 | ( <i>p</i> ) ,268                   | ( <i>p</i> ) ,268                 |
|  | N                   | 27,000                          | 27                                  | 27                                |
| <b>Mulheres na liderança negócios 2007</b> | Pearson Correlation | ( <i>r</i> ) -,221              | 1,000                               | ( <i>r</i> ) -1,000               |
|  | Sig. (2-tailed)     | ( <i>p</i> ) ,268               |                                     | ( <i>p</i> ) ,000                 |
|  | N                   | 27                              | 27,000                              | 27                                |
| <b>Homens na liderança negócios 2007</b>   | Pearson Correlation | ( <i>r</i> ) ,221               | ( <i>r</i> ) -1,000                 | 1,000                             |
|  | Sig. (2-tailed)     | ( <i>p</i> ) ,268               | ( <i>p</i> ) ,000                   |                                   |
|  | N                   | 27                              | 27                                  | 27,000                            |

Fonte: Elaboração das autoras (2009)

negócios e com um dos PNB mais baixos dos 27 Estados-membros (ocupando a 25.<sup>a</sup> posição do ranking) (ver Quadro VI, p. 86).

De ressaltar que se constatou, no entanto, alguma tendência explicada pelo sinal negativo no valor de *r* igual a -0,22 no caso do género feminino, para que o PNB de um país seja maior quanto menor for a percentagem de mulheres à frente dos negócios nesse respectivo país da UE, embora a preocupação actual do mercado de trabalho com as capacidades actualmente denominadas *soft* (sociais, de comunicação, línguas etc.) devam igualmente favorecer a entrada das mulheres no mercado de trabalho. As mulheres têm maior probabilidade de possuir tais habilidades e são cada vez mais prováveis, em todo o caso, de ter uns níveis de instrução mais elevados do que as suas contrapartes masculinas, dado a *performance* dos homens nas escolas e em universidades (Lyly-Yrjänäinen, Maija, 2008).

Deste modo, os resultados da presente investigação corroboram os resultados obtidos por Rainer Trinczek, da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho 2008, «Working in Europe: Gender Differences» e da mesma forma pelo EUROSTAT em «The life of women and men in Europe – A statistical portrait», os quais revelam que embora as mulheres obtenham melhores resultados ao nível educacional, paradoxalmente, estes resultados não são reflectidos na entrada do mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas funções desempenhadas.

**QUADRO VI**

**PNB de cada país membro da União Europeia e da percentagem de mulheres no poder nas empresas desse país da UE**

| Estado Membro da UE | PNB per capita in PPS |      | % Mulheres lider de |      |
|---------------------|-----------------------|------|---------------------|------|
|                     | %                     | Rank | %                   | Rank |
| Luxemburgo          | 267,20                | 1    | 22,30               | 23   |
| Irlanda             | 150,20                | 2    | 21,10               | 24   |
| Holanda             | 131,20                | 3    | 27,50               | 18   |
| Estonia             | 123,80                | 4    | 31,90               | 10   |
| Suecia              | 122,20                | 5    | 24,50               | 22   |
| Dinamarca           | 120,00                | 6    | 26,20               | 20   |
| Reino Unido         | 118,40                | 7    | 33,20               | 6    |
| Bélgica             | 118,00                | 8    | 30,80               | 11   |
| Finlândia           | 115,80                | 9    | 17,40               | 25   |
| Alemanha            | 115,00                | 10   | 29,80               | 13   |
| França              | 108,90                | 11   | 39,20               | 1    |
| Espanha             | 105,40                | 12   | 34,90               | 4    |
| Itália              | 101,90                | 13   | 35,00               | 3    |
| Grecia              | 94,80                 | 14   | 28,70               | 16   |
| Chipre              | 90,80                 | 15   | 9,70                | 27   |
| Eslovénia           | 89,20                 | 16   | 25,70               | 21   |
| Republica Checa     | 80,30                 | 17   | 27,60               | 17   |
| Malta               | 77,50                 | 18   | 12,30               | 26   |
| Portugal            | 76,10                 | 19   | 32,10               | 8    |
| Austria             | 69,50                 | 20   | 31,90               | 9    |
| Eslovaquia          | 67,00                 | 21   | 29,50               | 14   |
| Hungria             | 62,70                 | 22   | 28,90               | 15   |
| Lituânia            | 59,50                 | 23   | 32,10               | 7    |
| Letonia             | 57,90                 | 24   | 34,20               | 5    |
| Polónia             | 53,70                 | 25   | 35,00               | 2    |
| Roménia             | 42,10                 | 26   | 27,10               | 19   |
| Bulgária            | 37,20                 | 27   | 30,10               | 12   |
| <b>EU-27</b>        | <b>100,00</b>         |      | <b>32,30</b>        |      |

Fonte: Eurostat

Os dados do EUROSTAT indicam que tal facto está relacionado com as escolhas das mulheres ao longo das suas carreiras.

Primeiramente, as mulheres e os homens, na sua maioria, estudam áreas diferentes (ver Quadro VII, p. 87). As mulheres estão mais concentradas nas denominadas áreas *soft*, enquanto uma proporção maior de homens escolhe ciências e engenharia colo-

cando-se, deste modo, as mulheres e os homens em segmentos diferentes do mercado de trabalho.

**QUADRO VII**  
**Percentagem de mulheres e homens com níveis de educação superior,**  
**por área de estudo e idade em 2005**

| Field of study/Age group          | Women |       | Men   |       |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                   | 25–39 | 40–64 | 25–39 | 40–64 |
| Arts, humanities, languages       | 28.0  | 36.4  | 12.7  | 16.2  |
| Social sciences, business, law    | 36.3  | 23.7  | 30.5  | 24.0  |
| Mathematics, science, engineering | 13.6  | 12.6  | 43.8  | 43.6  |
| Health and welfare                | 17.1  | 23.3  | 6.0   | 9.1   |
| Services, agriculture, other      | 5.1   | 3.9   | 7.9   | 7.1   |

Fonte: Eurostat

Estas diferenças na selecção da área de estudo são reforçadas no mercado de trabalho. Uma proporção maior de mulheres do que homens trabalha nos sectores da saúde e educação, enquanto uma proporção maior de homens trabalha nos sectores da indústria, negócios e serviços financeiros.

Numa análise mais detalhada, a publicação do Eurostat **The Concentration of Men and Women in Sectors of Activity** revela que mais de 60% de todas as mulheres activas no mercado de trabalho em 2005 estavam concentradas em somente seis dos 62 sectores económicos definidos no dígito 2 do NACE (*Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*): cuidados médicos e serviços sociais (17,2%), comércio (12,5%), educação (11,4%), administração pública (7,3%), actividades empresariais (7,3%) e hotéis e restaurantes (5,1%).

Esta interpretação é confirmada noutra publicação do Eurostat **The Entrepreneurial Gap Between Men and Women** o qual documenta que existe uma diferença considerável entre os homens e as mulheres que actuam como empreendedores na UE. Em 2005, 76,5% de todas as mulheres empreendedoras possuíam os seus negócios em quatro sectores da economia:

- comércio de distribuição (especialmente no comércio de retalho),
- negócios e serviços financeiros,
- hotéis e restaurantes e,
- serviços pessoais e comunitários.

No que diz respeito ao sistema de Ensino Superior, este é hoje, fundamentalmente, feminino. Actualmente, o número de mulheres licenciadas é mais elevado que o dos homens e nas universidades elas representam, de igual modo, a maioria. Mas as recém-licenciadas sentem maior dificuldade em encontrar trabalho. A vida familiar é, aliás, o motivo por detrás da perda do emprego (Figueira e Schreck, 2004).

## CONCLUSÕES

A União Europeia instituiu entre os seus Estados-membros, em conformidade com o Direito internacional, um quadro legislativo, com o objectivo de conseguir a proibição absoluta da discriminação e do respeito pelo tratamento igual. Reconhece-se que esta legislação é uma base necessária para a promoção da igualdade e se tornou razoavelmente forte durante os últimos anos.

E, embora diversos estudos do género indiquem que as mulheres se comportam e se controlam diferentemente dos homens, e que a diversidade do género cria uma cultura mais diversa onde o comportamento dos gestores do sexo feminino poderá balançar o dos seus colegas masculinos, criando uma cultura mais diversa e favorecendo a exploração de oportunidades de negócio diferentes, este estudo demonstrou que os 27 países da UE exibem consideráveis diferenças no que diz respeito à percentagem de mulheres a ocuparem posições de topo nas suas empresas. Nenhum Estado-membro apresenta uma taxa perto ou superior a 50%. Apenas um terço dos seus Estados-membros apresentam taxas superiores a 30%.

A pergunta a fazer nesta fase é porque é que a equidade não foi ainda conseguida.

O presente estudo demonstrou que uma razão para a presente fraca participação das mulheres no processo decisório se prende com as escolhas das mulheres ao longo da sua carreira. A igualdade jurídica não conduz automaticamente à igualdade de facto. Não é suficiente dar às mulheres e homens direitos iguais, oportunidades iguais, tratamento e condições iguais em todos os campos da vida e em todas as esferas da sociedade.

## NOTAS

1. Quartil é o percentual, correspondente à percentagem de 25%, o que significa que 25% dos elementos da amostra são menores ou iguais a ele, e os restantes são maiores ou iguais (ALEA, 2008).

2. NB: Líder de empresa compreende as categorias 121 (Directores e chefes executivos) e 13 (Gerentes de pequenas empresas) da ISCO (*International Standard Classification of Occupations*).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLALOCK, H. M. (1989), **Power and Conflict: Toward a General Theory**. Sage Publications.
- CÂMARA, P.; GUERRA, P. e RODRIGUES, J. (2005), **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Conselho da Europa (2008), «Activités du conseil de l'europe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et son action pour combattre la violence à l'égard des femmes et la traite des êtres humains», *Rapport Annuel 2007*, Direction Générale des Droits de l'Homme et des Affaires Juridiques, Division pour l'Égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre la traite.
- CORRAL, A. e ISUSI, I. (2007), «Innovative gender equality measures in the transport industry». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- ESTRELA, E. (2008), «Entrevista – Administração fiscal tem de facilitar a vida aos contribuintes», TOC, Portugal.
- European Commission (2008), «Women and men in decision-making 2007 – Analysis of the situation and trends» Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1.
- FACHE, A. (2008), «Une démarche qui rouvre le dossier de l'inégalité des sexes». In *Humanité Online*, France.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007), «Equal opportunities – the catch-up game». In *Foundation Focus*, Office for Official Publications of the European Communities.
- GIACCONE, M. e BUCALOSSO, G. (2008), «Annual Review of working conditions in the EU 2007-2008». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY e ROBERT J. H. Jr. e KONOPASKE, R. (2006), **Organizações Comportamento, Estrutura e Processo**. 12.<sup>a</sup> ed., Mcgraw Hill.
- International Labour Organization (2006), «Gender Equality and Decent Work». Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality, Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department.
- JÜTTING, J. P.; MORRISSON, C.; DAYTON-JOHNSON, J. e DRECHSLER, D. (2006), **Measuring Gender (In)Equality: Introducing the Gender, Institutions and Development Data Base (GID)**. OCDE, Publications Service, Paris.
- KRENN, M. (2009), «Effects of childcare responsibilities on women's income and career». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho Office for Official Publications of the European Communities.
- LYLY-YRJÄNÄINEN, M. (2008), «Women at work: paths to equality – background paper». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- NEWELL, H. (2007), «Gender and career development». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.
- RISO, S. (2007), «European Working Conditions Survey Seminar – Quality of work and employment in Europe: Women or men – does it matter?». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- TRINCZEK, R. (2008), «Working in Europe: Gender Differences», Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Office for Official Publications of the European Communities.
- UNIFEM (2006), «United Nations Development Fund for Women». Disponível na Internet em <http://www.unifem.org/>.
- United Nations (2006), **The World's Women 2000: Trends and Statistics**. United Nations, Nova Iorque.
- United Nations Development Programme (2005), **Human Development Report: International Cooperation at a Crossroad: Aid, Trade and Security in an Unequal World, Gender-related Development Index (GDI) and Gender Empowerment Measure (GEM)**. Oxford University Press, Nova Iorque.
- VERMEYLEN, G.; ZINIEL, G.; HURLEY, J.; JURCZAK, K. e LYLY-YRJÄNÄINEN, M., 2008, «Women at work: paths to equality – background paper». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Dublin.
- WEBER, M. (1947), **Theory of Social and Economic Organizations**. Free Press, Nova Iorque.
- WHITTALL, M. (2006), «Commission report highlights limited progress in gender equality». Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, União Europeia, Office for Official Publications of the European Communities.
- World Bank (2005), **World Development Indicators 2005**. World Bank, Washington.