



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Miguel de Almeida Ribeiro Vaz Serra

**Participação das mulheres em funções de alta direção
e desempenho empresarial: um exercício à escala europeia**

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo,
apresentada à Faculdade de Economia e à Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação da Universidade de Coimbra
sob orientação da Professora Doutora Virgínia Ferreira

Coimbra, 2016

Justificação de uma capa

O mundo não é a preto e branco. É a cores.

E os caminhos não são sempre lineares. Mas são, quase sempre, transitáveis.

Por vezes, ganhamos velocidade. Outras vezes, somos forçados a parar. Outras ainda, a abrandar ou a inverter o sentido.

Temos a sensação que, sozinhos, podemos ir mais rápido. Mas temos a convicção que, em conjunto, vamos mais longe.

A pluralidade de perfis, a conjugação de experiências, revelam-se complementares. Acrescentam novos olhares para novos cenários.

A quebra de estereótipos, a construção de novos modelos e paradigmas, representam a nossa capacidade de reinventar o presente e assegurar o futuro.

E o resultado final, para além de virtuoso, é estimulante.

Dedicatória

Às minhas Filhas, por serem uma permanente fonte de inspiração e estímulo.

Agradecimentos

À minha Mãe e ao meu Pai, por tudo.

Às minhas Irmãs, pela colaboração.

À Senhora Professora Virgínia Ferreira, pelo apoio concedido e pelo entusiasmo partilhado.

Resumo

Na atualidade, em contexto europeu e no meio empresarial, a participação das mulheres em funções de alta direção representa uma questão civilizacional, decorrente da legítima igualdade de oportunidades e da saudável ambição de realização, pessoal e profissional.

Com este enquadramento, traçámos um percurso sobre a igualdade de género e os órgãos de decisão, relacionando-os com o desempenho empresarial e o impacto da legislação específica para a sua promoção, articulando a produção científica sobre os temas com a demonstração empírica destas realidades, a partir dos dados de 150 empresas, de 15 países e em 10 setores de atividade.

Os dados revelaram a inexistência de correlação positiva e significativa entre a participação de mulheres nos órgãos de decisão e a obtenção de resultados, tendo sido evidenciado, também, que a legislação específica não representa, por si só, um fator incontornável para uma maior expressão do sexo sub-representado.

Foi possível, também, abordar os efeitos da globalização, da aculturação de práticas e dos fluxos de transmissão entre empresas e setores, como partes importantes de um todo que acelera, ou retrai, as sociedades portadoras de futuro.

Abstract

Nowadays, within the European context and the business community, participation of women in senior management functions represents a civilizational issue, resulting from legitimate equality of opportunities and a strong ambition for personal and professional achievement.

Within this framework, we have outlined a pathway on gender equality and decision-making bodies, relating them to business performance and the impact of specific legislation to its promotion, articulating scientific literature on these themes with the empirical demonstration of these realities, based on data from 150 companies from 15 countries and 10 different industries.

Data revealed the inexistence of a positive correlation between the participation of women in decision-making and the achievement of results. It was also evident that specific legislation does not represent, in itself, an essential factor for grander expression of the underrepresented sex.

It was also possible to address the effects of globalization, acculturation practices and streaming between companies and sectors, as being important parts of a whole that accelerates or retracts promising societies.

Résumé

Aujourd'hui, dans le contexte européen et le monde des affaires, la participation des femmes dans les fonctions de direction constitue une question civilisationnelle, résultant d'une égalité des chances légitimes et de la saine ambition de la réalisation personnelle et professionnelle.

Dans ce cadre, nous avons tracé le parcours de l'égalité des sexes et des organes de décision, les mettant en rapport avec la performance des entreprises et l'impact d'une législation spécifique mise en place pour sa promotion. Dans ce but, nous avons articulé la littérature scientifique sur les thèmes avec la démonstration empirique de ces réalités, à partir des données de 150 entreprises de 15 pays et dans 10 secteurs de l'industrie.

Les données ont révélé l'inexistence d'une corrélation positive et significative entre la participation des femmes dans les organes de décision et les résultats obtenus. Ces données ont démontré aussi qu'une législation spécifique ne constitue pas, en soi, un facteur essentiel pour une plus grande expression du sexe sous-représenté.

Ce la a permis aussi de traiter des effets de la mondialisation, de l'acculturation de pratiques et des fluxes de transmission entre les entreprises et les secteurs, considérés comme des constituants importants d'un tout qui accélère, ou ralentit les sociétés porteuses d'avenir.

Índice

1.	INTRODUÇÃO	19
2.	UM NOVO CONTRATO SOCIAL DE GÉNERO.....	23
3.	ASSIMETRIAS NO MERCADO DE TRABALHO.....	25
4.	DISPARIDADES NO CONTEXTO EMPRESARIAL	29
5.	IGUALDADE DE GÉNERO E ÓRGÃOS DE DECISÃO.....	33
6.	IMPACTO DA IGUALDADE DE GÉNERO SOBRE O DESEMPRENHO EMPRESARIAL	39
7.	AS MULHERES NOS ÓRGÃOS DE DECISÃO, EM CONTEXTO EUROPEU....	45
8.	LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO.....	51
9.	UM CASO DE ESTUDO: A NORUEGA	55
10.	INICIATIVAS VOLUNTÁRIAS PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO.....	61
11.	ANÁLISE EMPÍRICA.....	65
a.	Os países considerados.....	66
b.	As empresas e os setores	67
c.	Os resultados obtidos, por país.....	68
d.	Os resultados obtidos, por setor	74
12.	ANÁLISE CORRELACIONAL	79

13.	ANÁLISE INFERENCIAL	83
14.	DISCUSSÃO	87
15.	CONCLUSÃO.....	99
16.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
17.	ANEXOS	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABELAS E FIGURAS

FIGURA 1: LINHA DE TENDÊNCIA – REPRESENTAÇÃO DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS MAIORES EMPRESAS COTADAS EM BOLSA, NA UE (2010-2014).....	46
FIGURA 2: HOMENS E MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS MAIORES EMPRESAS COTADAS EM BOLSA, NOS ESTADOS-MEMBROS DA UE (OUTUBRO, 2015).....	47
FIGURA 3: MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÓNIMAS E NA GERÊNCIA DAS SOCIEDADES POR QUOTAS, NA NORUEGA (2002-2014).....	55
TABELA 1: EXISTÊNCIA DE MEDIDAS DE AUTO-REGULAÇÃO (JANEIRO, 2016) 63	
TABELA 2: VARIÁVEIS.....	65
TABELA 3: EXISTÊNCIA DE LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA, POR PAÍS (JANEIRO/2016)	70
TABELA 4: CORRELAÇÃO DE PEARSON - VARIÁVEIS DE CONTEXTO.....	79
TABELA 5: CORRELAÇÃO DE PEARSON - VARIÁVEIS DE CONSEQUÊNCIA	80
TABELA 6: REGRESSÃO LINEAR ENTRE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO (%) DOS SETORES DA BANCA, CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E TELECOMUNICAÇÕES	83
TABELA 7: REGRESSÃO LINEAR ENTRE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (%) E MARGEM LÍQUIDA (%) NO SETOR DA ENERGIA	84

TABELA 8: REGRESSÃO LINEAR ENTRE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (%) E MARGEM LÍQUIDA NO SETOR FARMACÊUTICO.....85

1. Introdução

A igualdade entre mulheres e homens, ou igualdade de género, pressupõe a igualdade de direitos e de liberdades, a igualdade de oportunidades e de participação, a igualdade de reconhecimento e de valorização, em todas as áreas e dimensões da sociedade, i.e., cívicas, políticas, sociais, económicas e culturais, assim como nas vertentes profissional, pessoal e familiar de cada indivíduo, formando a sua identidade social.

A igualdade de género no domínio profissional e, em particular, a participação das mulheres em funções de alta direção em contexto empresarial, à qual vamos dar especial relevância, está, também e naturalmente, relacionada com o mercado de trabalho, caracterizado por dinâmicas próprias e alterações profundas, enquadrado numa sociedade com contextos organizacionais específicos, transformações estruturais, novas tendências e novas realidades de relacionamento familiar, de trabalho e de emprego, mas onde predominam e persistem elevadas assimetrias nos indicadores de género.

Neste sentido, é conhecida e reconhecida a indispensável participação do universo empresarial para o combate, de forma sólida e consistente, das desigualdades de género no mercado laboral. A responsabilidade social das empresas passa, também, pela promoção da igualdade de género, sob a forma de políticas e práticas organizacionais, numa lógica de cidadania empresarial que encara o investimento nesta matéria como uma opção estratégica, potenciadora de benefícios e factor de competitividade, para além dos princípios de justiça e direitos fundamentais associados.

Com este enquadramento, vamos traçar um percurso sobre a participação das mulheres em funções de alta direção, relacionando-a com o desempenho empresarial e, igualmente, analisamos o impacto que a legislação específica representa para a sua promoção, articulando a produção científica com a demonstração empírica destas realidades.

A investigação está suportada pela revisão bibliográfica, após a qual é feito o levantamento de dados estatísticos, subjacente a estudos de caso, com uma análise comparada entre:

- Quinze países europeus – Portugal, Espanha, Grécia, Itália, França, Bélgica, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Suécia, Dinamarca, Noruega, Polónia e República Checa;

- Dez setores de atividade – Automóvel, Banca, Comércio, Construção, Energia, Farmacêutico, Hotelaria e Turismo, Petróleo, Telecomunicações e Transportes;
- Cento e cinquenta empresas, as maiores em cada um dos países e em cada um dos setores, onde avaliamos a presença de mulheres nos respetivos conselhos de administração;
- A margem líquida/*cost-to-income* de cada uma das empresas/bancos;
- A existência, ou não, de legislação específica sobre a igualdade de género, subjacente ao cumprimento de quotas para o sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas.

Temos como finalidade descrever a situação inerente à temática e ao problema enunciados nos países onde estão concentrados a maioria da população ativa e do produto interno bruto (PIB) europeus. Complementarmente, estão nestes mesmos países as maiores empresas, pelo emprego gerado, pelo volume de negócios e pelos resultados obtidos, no espaço europeu, o que traduz um significado acrescido à pertinência desta base de análise empírica, pelas oportunidades que representam no mercado de trabalho e emprego e, portanto, com relevância para a abordagem do tema.

Considerando, ainda, que a aprovação de legislação específica para a promoção da igualdade de género tem sido uma medida adotada por alguns dos países, importa perceber se a mesma é um fator incontornável para a promoção da igualdade de género neste contexto ou se, pelo contrário, há países que, sem legislação específica, apresentam resultados equiparáveis às melhores práticas nesta matéria e outros que, adotando-a, não atingem os resultados esperados.

Os objetivos que pretendemos atingir visam evidenciar a importância da igualdade de género, também em contexto empresarial, para a redução de um problema social contemporâneo, gerador de desigualdades, relacionando-o com a conceção, implementação e avaliação de políticas sociais; com processos de redimensionamento e legitimação da intervenção social atual; com a ética social e empresarial, o desenvolvimento e a cidadania; e com a sustentabilidade e a responsabilidade social das empresas.

Partindo da evidência que as mulheres têm uma representação nos órgãos de alta direção das empresas que não é compatível com a sua expressão na população ativa e nas diplomadas no Ensino Superior, formulamos duas questões, subjacentes ao problema:

A primeira questão: há uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos conselhos de administração e a obtenção de resultados, nas empresas consideradas?

A segunda questão: a aprovação de legislação específica sobre o cumprimento de quotas para o sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas é um fator incontornável para a igualdade de género neste domínio?

Relativamente ao plano de investigação, a opção recai sobre um plano descritivo, que estabelece a ligação “entre os métodos compreensivos da realidade e os métodos explicativos”, de forma a recolher e tratar os dados que permitam descrever, da melhor forma possível, a realidade subjacente ao tema que abordamos, “retratando o que existe hoje e agora”, como refere Coutinho (2014).

A modalidade escolhida é a de uma investigação correlacional, que tem como objetivo encontrar e avaliar a intensidade de relações entre variáveis, através de procedimentos estatísticos que originam uma medida quantificada do seu *grau de relação*.

No que respeita à classificação do estudo correlacional, trata-se de um *estudo de relação*, que visa tentar compreender melhor a complexidade do fenómeno, estudando as relações entre as variáveis para as quais colocamos hipóteses sobre possíveis associações sendo, por isso, uma metodologia de investigação “que permite encontrar pistas que possibilitem a compreensão do fenómeno pela descoberta de eventuais relações entre as construções e conceitos que o integram e explicam”, como destaca Coutinho (2014).

2. Um novo contrato social de género

Vivemos num mundo em acelerada transformação, onde os valores e as práticas das instituições sociais registam profundas alterações, potenciando um novo contrato social de género.

As transformações ocorridas ao longo dos últimos anos são, em grande medida, decorrentes das novas tecnologias e, em especial, das tecnologias de informação e comunicação; de uma tendencialmente crescente flexibilização dos modos e dos locais de trabalho; de uma maior precariedade; de uma prevalência cada vez mais significativa do setor dos serviços; de uma integração expressiva das mulheres no mercado de trabalho – todas estas realidades, que têm vindo a assumir novos expoentes a cada ano que passa, têm sido reportadas por vários autores, entre os quais destacamos Rapoport & Rapoport (1971) e Guerreiro (1998), citados em Guerreiro & Pereira (2006) e Kanter (1993).

Ao nível dos padrões familiares, constata-se uma redução do número de casamentos e de nascimentos e, em simultâneo, um aumento dos divórcios¹ e de novas formas de estrutura familiar, o que também contribui para um novo contrato social de género.

Desde sempre, a contribuição das mulheres para a produção material foi uma realidade, ainda que tenha prevalecido, em plena industrialização, um contrato social baseado num único salário familiar, o do homem, assim como “a persistência de assimetrias em termos de papéis masculinos e femininos e de estatuto social e de cidadania entre mulheres e homens”, como referem Guerreiro & Pereira (2006).

No entanto, a realidade da segunda metade do século XX e com efeitos expressivos até aos nossos dias evidencia uma presença crescente das mulheres na população ativa², facto registado, também, nos países considerados na nossa amostra (Gráfico 1, nos documentos anexos), desde os 42% em Itália e os 44% na Grécia e na República Checa até aos 48% em França e na Noruega e os 49% em Portugal (Pordata, 2014).

¹ O número de nascimentos, casamentos e divórcios, na UE e em Portugal, em 1993 e em 2012 foi, respetivamente, de 5.404.233 e 5.189.406 (UE) e 113.960 e 89.841 (Portugal); 2.594.191 e 2.138.075 (UE) e 68.176 e 34.423 (Portugal); 780.811 e 980.404 (UE) e 12.093 e 25.380 (Portugal) (Pordata).

² A população ativa diz respeito ao conjunto de indivíduos, com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituem a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico – empregados e desempregados (meta-informação, INE).

Ao nível da formação no Ensino Superior, importante para o tema em abordagem, sabemos que as mulheres, ao longo destes últimos anos, têm constituído, igualmente, um universo crescente entre os indivíduos diplomados³, facto que ocorre também nos países da nossa base de trabalho (Gráfico 2, nos documentos anexos) – dos 54,5% e 55% na Irlanda e na Alemanha, respetivamente, até aos 62,9% e 66% na Suécia e na Polónia, respetivamente (Pordata, 2012, com o indicador da Suécia reportado a 2011) – e, em simultâneo, diluiu-se a caracterização, muito usual no passado recente, entre cursos maioritariamente masculinos e outros maioritariamente femininos.

Formalmente, existem áreas – na esfera do trabalho, no contexto escolar, no domínio das dimensões cívica e política de cidadania, assim como na vida doméstica e na prestação de cuidados às crianças e dependentes, tal como referem Guerreiro & Pereira (2006) – onde a igualdade entre homens e mulheres é garantida por diversos mecanismos. E ainda que sejam áreas diferenciadas, mas não dissociadas, ocorrem situações de discriminação em algumas delas que potenciam situações de exclusão em outras, com interação entre as suas dinâmicas, “não sendo possível estabelecer divisões estanques entre os diversos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos na pluralidade dos espaços onde se movem”, como destacam Guerreiro & Pereira (2006).

³ Diplomados no Ensino Superior correspondem aos alunos e alunas que concluíram com aproveitamento o nível/curso em que estavam matriculados, tendo requerido o respetivo diploma (meta-informação, INE).

3. Assimetrias no mercado de trabalho

As desigualdades entre homens e mulheres no enquadramento profissional, de trabalho e de emprego persistem, apesar do consagrado na legislação laboral e das medidas de ação positiva (European Commission, 2011) da generalidade dos Estados-Membros da União Europeia (UE) onde prevalecem, nomeadamente, os seguintes princípios: igual acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira; igualdade salarial para trabalho igual ou de valor igual; eliminação dos diferentes tipos de segregação no mercado de trabalho; participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar.

É reconhecido que estas assimetrias devem-se a papéis sociais persistentes e atribuídos a homens e a mulheres, por tradição e em função do seu sexo, “o que continua a gerar, também na atividade profissional, opções desiguais, recursos desiguais e carreiras desiguais”, como sintetiza Cunha-Rego (2007), citado em Perista et al. (2008), entre os quais:

- Predomínio masculino ou feminino em alguns grupos profissionais;
- Reduzida participação de mulheres em funções de alta direção, mesmo nos setores onde é relevante a sua presença;
- Maior condicionalismo no acesso à formação profissional para a população ativa feminina, que também auferem uma remuneração inferior à dos homens⁴;
- Menor usufruto, por parte dos homens, da licença por paternidade, apesar desta poder ser partilhada pela mãe e pelo pai⁵;

⁴ Em Portugal e relativamente ao ano de 2013, os elementos relativos à população trabalhadora por conta de outrem a tempo completo mostram que a diferença salarial entre homens e mulheres é uma característica a realçar, dado que as mulheres auferem 82,1% da remuneração média mensal de base dos homens ou, se falarmos de ganho médio mensal (que contém outras componentes do salário, tais como compensação por trabalho suplementar, prémios e outros benefícios), 79,2%. Entre 2012 e 2013, registou-se uma diminuição no diferencial das remunerações entre homens e mulheres de 0,6 pontos-percentuais (p.p.) na remuneração média mensal de base e uma diminuição de 0,3 p.p. no ganho (Ministério da Economia, 2014).

⁵ Em Portugal, desde Setembro de 2015, os benefícios previstos para os trabalhadores com filhos ganharam forma de lei, nomeadamente a licença obrigatória, paga, do pai, que passa de 10 para 15 dias — a usufruir nos primeiros 30 dias de vida do bebé. E quem tem crianças até três anos passa a poder exercer a atividade em regime de teletrabalho — sendo que “o empregador não pode opor-se ao pedido do trabalhador” sempre que o teletrabalho for “compatível com a atividade desempenhada” pelo trabalhador e que a entidade patronal “disponha de recursos e meios para o efeito”, segundo o diploma publicado em *Diário da República* no dia 1 de Setembro de 2015 que reforça, assim, os direitos de maternidade e de paternidade.

O pai e a mãe passam a poder gozar, em simultâneo, a licença parental inicial de 120 ou 150 dias consecutivos. Até agora, a lei estabelecia que esta licença (apenas seis semanas são obrigatoriamente da mãe) podia ser partilhada pelos progenitores, mas não previa que ambos pudessem estar ao mesmo tempo em casa, com o bebé (*Diário da República*, 2015).

- Expressiva responsabilidade das mulheres nas tarefas domésticas e no cuidado a descendentes e ascendentes;
- Tendência persistente, por parte das empresas, para privilegiar como profissional-modelo um indivíduo do sexo masculino, com disponibilidade (quase) total para o exercício da profissão – na linha do conceito de trabalhador/a ideal, de Acker (1992) – e, por este motivo, “os homens sentem-se estigmatizados e discriminados nos seus locais de trabalho, ao equiparar as responsabilidades familiares com as profissionais”, tal como referem, a propósito, Guerreiro & Pereira (2006).

Complementarmente, como salienta Santos (2010), os mecanismos institucionais são omissos no que respeita à substituição de uma mulher por licença de maternidade, o que denota a adversidade da cultura organizacional, tendencialmente reprodutora de discriminação, com o conseqüente estigma da maternidade que, neste enquadramento, é sinónimo de trabalho adicional para terceiros, potenciando constrangimentos às mulheres grávidas, que sentem estar a violar uma cultura prevalecente que estimula a total disponibilidade para o trabalho.

Assim, o mercado de trabalho continua a registar significativas desigualdades de género pois, estando segmentado, origina fenómenos de segregação, para cuja explicação a literatura recorre, frequentemente, à metáfora *teto de vidro*, definida por Morrison & Glinow (1990), como uma barreira que, ainda que subtil e invisível, é suficientemente forte para impedir as mulheres de ascenderem a posições de alta direção.

A investigação sobre as causas da segregação iniciou-se na década de 1970 e, após estes anos, conclui-se pela existência de múltiplos fatores explicativos desta evidência, como sintetiza a Comissão Europeia: a escolha da fileira de estudos; os estereótipos; a procura de horários de trabalho mais curtos e mais flexíveis; as tendências nas práticas organizacionais (European Commission, 2009).

De acordo com Ferreira (1993) tipifica-se a segregação em três dimensões: horizontal, vertical e transversal, entre mulheres e homens, tema que foi, mais tarde,

Em 2014, houve cerca de 167 mil beneficiários de subsídios por parentalidade (inclui subsídio parental inicial, subsídio social parental inicial e subsídio parental alargado), dos quais 42% tiveram homens como beneficiários (Instituto da Segurança Social, 2015).

também recuperado por Guerreiro & Pereira (2006), entre outros, e que a seguir descrevemos.

A segregação horizontal acontece em ambos os sexos, i.e., mulheres e homens concentram-se em profissões diferentes, originando um predomínio masculino ou feminino em alguns grupos profissionais, sendo que as mulheres, tendencialmente, concentram-se num leque estreito de profissões conotadas com o prolongamento, no mercado de trabalho, de atividades que, ao longo dos tempos, desempenharam na esfera familiar, muito associadas à prática do cuidar.

Por outro lado, são ainda poucas as mulheres, mesmo nos setores onde têm uma presença inequívoca, que preenchem os lugares de alta direção, estando muito concentradas na base da hierarquia profissional, constatando-se assim o fenómeno da segregação vertical.

A segregação transversal, por seu turno, ocorre pela concentração das mulheres em determinados setores de atividade, normalmente associados a maior fragilidade económica e a menor reconhecimento social.

Em síntese e como enaltece Santos (2010), a verdadeira igualdade de género passa, necessariamente, pela alteração de dois aspetos: “dos valores que enformam a cultura da maior parte das organizações atuais e da forma como é estabelecida a relação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar”.

4. Disparidades no contexto empresarial

Os efeitos da globalização geraram novos condicionalismos, com reflexos nas empresas que, de forma mais ou menos célere, têm vindo a adotar novos modelos de organização, mais flexíveis, também no que concerne às condições de trabalho, constatando-se uma crescente individualização, sendo que estes processos, ainda que tendencialmente globais, possuem configurações diferenciadas em função dos locais onde ocorrem, tal como salientam, entre outros, Castells (1996), Rebelo (1999) e Beck (2000), citados em Guerreiro & Pereira (2006).

A disparidade entre contextos laborais, de país para país, por vezes até entre regiões de um mesmo país, traduz-se em posições distintas na abordagem ao tema da igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego. Se, em alguns casos, a afirmação da igualdade de género é uma realidade, conduzindo à integração de novas estratégias e à adoção de políticas coerentes e decorrentes destas – práticas comuns nas organizações “portadoras de apoio”, como referiram, entre outros, Dulk et al. (1996), citado em Guerreiro & Pereira (2006) – noutros casos as evidências de segmentação e de discriminação persistem nas organizações e, efeito precedente, nas sociedades.

O género assume, assim, a sua transversalidade associada a práticas sociais que, existindo no interior e no exterior das organizações formais, são atribuídas a questões de género, tal como defende Acker (1992): políticas formais e procedimentos; métodos e processos de trabalho informais; símbolos; padrões informais de interação quotidiana.

Estas práticas tendem a espelhar e, portanto, a dar suporte, à visão e à experiência masculinas de vida e potenciam uma ordem de género em que “os homens e as formas específicas de masculinidade predominam”, como reforça Acker (1992), sendo igualmente verdade que esta visão, tendencialmente masculina, nas organizações e na sociedade “não é monolítica, é continuamente restabelecida e pode, assim, ser alterada”, como sugerem Collinson & Hearn (1996), citado em Hearn & Parkin (2001).

Vejamos como.

Como já referiam Reskin & Roos (1990), o recrutamento é identificado como um processo-chave na reprodução da desigualdade de género no mercado de trabalho, tendo Collinson et al. (1990) demonstrado a informalidade dos canais, dos critérios e dos procedimentos nos processos de recrutamento em diferentes setores industriais britânicos.

A informalidade associada aos vagos critérios de seleção, decorrente de procedimentos fechados, potencia a segregação e um tratamento pouco consistente aos processos de candidatos de ambos os sexos. Dependendo da natureza do emprego a preencher, prevalecem, muitas vezes, preconceitos sobre os homens e as mulheres que são usados como indicadores de maior competência e de potencial de ganhos futuros, o que contribui para a reprodução da discriminação.

Trabalhos publicados entretanto, como o de Wahl & Hook (2007) sobre a realidade na Suécia, mostram que o domínio masculino no número e nas percepções de gênero na gestão contribui para a reprodução da desigualdade nas organizações, sendo usado o termo *homosocialização* para definir os processos nos quais o homem identifica e orienta, ele próprio e para os outros, o que contribui para o domínio das posições de poder nas estruturas organizacionais.

Já no início da década de 1990, Kanter (1993) usa o termo *reprodução homosocial* para descrever como certos gestores selecionam de acordo com critérios e procedimentos sociais que reproduzem a exclusão das mulheres em posições de maior responsabilidade – a avaliação discricionária, a comunicação tendenciosa, a lealdade e a devoção para com os gestores criam pressões que conduzem a alguma previsibilidade social, em conformidade com as linhas orientadoras de base.

Igualmente na década de 1990, Roper (1996) desenvolveu o conceito de *desejo homosocial*, como correspondente à atração que assegura, ou origina, a intensidade das relações entre os gestores masculinos e a influência que daqui decorre nas decisões inerentes à sucessão, nomeação e recrutamento nas organizações.

Na mesma época, Lindgren (1999) definiu a *interação homosocial*, entre os grupos de homens, como fator de exclusão e de discriminação das mulheres, que seria uma consequência da luta interna pelo poder e pelo posicionamento entre os homens.

Esta linha de raciocínio está próxima do conceito de *clonagem cultural*, defendido por Essed (2004), que procura reconceitualizar a discriminação contra as mulheres, a partir do analisado por si em contexto de vida acadêmica, assumindo-a como decorrente da preferência masculina, da imagem idealizada, de manter a homogeneidade em funções de maior responsabilidade.

No entanto e de forma algo paradoxal, permanece até aos nossos dias uma questão levantada por Wagnerud & Niklasson (2006): como justificar a manutenção de *práticas*

homosociais num contexto onde a maioria dos homens com funções de alta direção manifesta-se favorável à igualdade de género?

É neste enquadramento que estão inseridas as políticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens no mercado do trabalho e emprego, sintetizadas pela Comissão Europeia, surgindo medidas no sentido de alterar comportamentos e atitudes e de criar políticas promotoras de igualdade e conciliação entre trabalho e família, insistindo-se, simultaneamente, na efetiva aplicação das políticas já existentes (European Commission, 2012).

Por outro lado, a sociedade envolvente comprova, como vimos, que o número de mulheres diplomadas no Ensino Superior e nas populações ativa e residente – esta última, igual ou superior a 50%, em todos os países por nós considerados (Pordata, 2013) - para além de ser crescentemente significativo, assume percentagens muito relevantes.

O tecido empresarial tem, também aqui, um papel crucial: a visão, a missão e os valores de uma empresa dão substância ao quadro concetual que suporta as suas decisões, transmitindo às suas trabalhadoras e aos seus trabalhadores, assim como aos restantes *stakeholders*, as boas-práticas perante determinada situação, em linha com os melhores e mais virtuosos princípios da sociedade em que está integrada, tal como sugerem Perista et al. (2008)

Vejamos, de uma forma mais detalhada, algumas das dimensões nas quais a cultura organizacional e as políticas laborais podem interferir na igualdade de género, como destacam Guerreiro & Pereira (2006):

- Cumprimento do definido por lei, desde logo ao nível da não discriminação, do uso de licenças por maternidade e paternidade e da uniformidade salarial;
- Desenvolvimento de culturas organizacionais promotoras de autonomia e responsabilidade e de conciliação entre trabalho e vida familiar;
- Criação de serviços inovadores de apoio à vida familiar, flexíveis na utilização do tempo e do espaço e demais condições de trabalho;
- Incentivo à inclusão de mulheres e homens em funções que não sejam tradicionalmente consideradas como adequados ao seu sexo.

Reforça-se, assim, que as entidades empregadoras desempenham um papel incontornável para a não propagação das práticas discriminatórias e para a difusão e

desenvolvimento de políticas promotoras da igualdade de género, destacando a Comissão Europeia o reflexo positivo destas boas-práticas nas organizações (European Commission, 2012):

- Incentiva a criatividade e a motivação, gera melhor comunicação e promove um melhor conhecimento dos objetivos e da cultura da organização;
- Facilita a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando maior utilização do capital tecnológico;
- Reduz os custos com processos de recrutamento e formação, contribuindo para a fixação de recursos humanos qualificados;
- Aumenta a produtividade, na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho, mais ajustados às necessidades;
- Diversifica a base de recrutamento, perante as boas condições para o exercício da atividade profissional, em harmonia com as responsabilidades familiares e pessoais;
- Reduz os conflitos laborais;
- Valoriza a imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional.

O que é verdadeiramente importante, neste contexto, é que os benefícios decorrentes de uma maior igualdade de género sejam adquiridos e interiorizados por todos os *stakeholders* da empresa, tornando-se indispensável para tal que as organizações possuam as condições prévias adequadas, facto que, nestes primeiros anos do século XXI e em resultado das condições adversas, muito em especial na Europa, tem sido prejudicado pela elevada volatilidade das organizações, com os consequentes impactos ao nível dos seus recursos humanos, nomeadamente “ao nível salarial, dos benefícios complementares e das perspetivas de progressão na carreira”, como destaca Acker (2009).

No entanto, não podemos deixar de salientar que a participação das mulheres em funções de alta direção não deve ser um fim em si mesmo mas, sim, um acelerador, um atributo virtuoso, para que a empresa otimize os recursos que dispõe, sejam técnicos, humanos ou financeiros, como defende Fitzsimmons (2012).

5. Igualdade de género e órgãos de decisão

A diversidade dos membros dos órgãos de decisão das empresas pode ser descrita como a combinação de diferentes qualidades, características e conhecimentos, de diferentes perfis, relativos ao processo de tomada de decisão, pelo que “o género é apenas uma característica da diversidade”, como refere Luckerath-Rovers (2013).

Já anteriormente, autores como Burgess & Tharenou (2002), Sealy et al. (2007) e Van Ees et al. (2007), citados em Luckerath-Rovers (2013), assim como Adams & Ferreira (2009), entre outros, contribuem para a investigação desta temática, concluindo que a representação de mulheres, para além de virtuosa, deveria ser superior. Complementando esta ideia, surge o estudo de Brammer et al. (2007), citado em Luckerath-Rovers (2013), que relaciona a presença de mulheres em funções de alta direção com a liderança organizacional, evidenciando que se a organização for liderada por um grupo homogéneo, tal não espelha a sociedade em que está inserida e, deste modo, “estaremos perante uma administração fraca e uma oportunidade perdida”, tal como, a propósito, afirma Luckerath-Rovers (2013).

Um estudo realizado pelo Credit Suisse Research Institute (2012) aponta várias razões para que este tema seja cada vez mais atual e pertinente. Para além de a representação de mulheres nos órgãos de decisão revelar-se bastante baixa na maior parte dos países, a questão que emergiu das mais recentes investigações relaciona-se com o facto de alterar a visão sobre o tema, associando a equidade ao desempenho.

E sendo esta uma questão transversal, no sentido em que abrange diversas áreas da organização e da própria sociedade, são muitos os estudos que têm conduzido a novos e importantes ângulos sobre a mesma.

Erhardt et al. (2003) relacionam a presença de mulheres com a dimensão do conselho de administração. Já anteriormente, Luoma & Goodstein (1999), citado em Luckerath-Rovers (2013), bem como Hyland & Marcellino (2002), em diversos contextos, tinham concluído pela relação positiva entre a dimensão do conselho de administração e o número de mulheres aí representadas, sendo a conclusão idêntica a todos estes autores: as empresas com maior número de elementos no conselho têm, em média, uma maior participação de mulheres.

E, para além da dimensão do órgão de decisão, a própria dimensão da empresa é, igualmente, um fator relevante em muitos outros estudos, como os de Agrawal & Knoeber

(2001), citado em Adams & Ferreira (2009), Carter et al. (2003), Adams & Ferreira (2009) e Lehn et al. (2009). Para estes autores, as grandes empresas, mais expostas a avaliações externas, entre as quais as da própria sociedade envolvente, são aquelas que, à partida, têm uma maior pré-disponibilidade para a integração de um maior número de mulheres nos seus conselhos de administração.

Por outro lado, ou complementarmente, a longevidade da empresa começa a afirmar-se como uma variável importante. Na verdade, autores como Hillman et al. (2007) e, mais recentemente, Soares et al. (2011), evidenciaram que as empresas com maior número de mulheres no conselho de administração são as que existem há mais tempo. Corroborando esta mesma ideia, Coles et al. (2008) concluíram que as empresas mais antigas têm, em média, um maior número de elementos nos órgãos de decisão e verificaram existir uma relação positiva entre a proporção de mulheres no conselho de administração e a duração das empresas, tal como destacou igualmente Ostrower (2007) e especificamente para as organizações do Terceiro Setor.

A relação entre a igualdade de género nos órgãos de decisão e o desempenho empresarial tem sido, também, objeto de estudo, sendo apresentadas por diversos autores e instituições, em vários setores de atividade e ao longo dos últimos trinta anos, as inúmeras vantagens que daqui decorrem, tal como salientam Bantel & Jackson (1989) para o setor financeiro, Murray (1989) para os setores alimentar e petrolífero, Carter et al. (2003) para empresas cotadas nos Estados Unidos e como sintetiza a Comissão Europeia (European Commission, 2012), entre as quais:

- Melhor qualidade na tomada de decisão – a diversidade incentiva a criatividade e a inovação, o que pode contribuir para um melhor desempenho;
- Melhor utilização do conjunto de talentos – ao incluir-se candidatos de ambos os sexos, garante-se que serão escolhidos os melhores;
- Visão do enquadramento económico e das escolhas dos consumidores – estudos recentes, nomeadamente de Boston Consulting Group (2011), citado em Bloomberg (2011), evidenciam que as mulheres são responsáveis por cerca de 70% das decisões globais de consumo;
- Melhor imagem da empresa – uma vez que uma maior diversidade reflete-se positivamente no mercado, pelo que poderá impulsionar a atividade, pela apropriação do facto pelos *stakeholders*;

- Melhor progressão e acompanhamento de percursos profissionais de jovens mulheres, em níveis hierárquicos mais baixos, tal como é preconizado, também, por Smith et al. (2006), a partir de uma amostra constituída por 2500 empresas dinamarquesas.

Ainda sobre o papel das mulheres na perceção das reais necessidades e expetativas do mercado e da sociedade envolvente, um estudo de Rosenblum & Roithmayr (2015), baseado em 24 entrevistas realizadas a membros, antigos e atuais, de conselhos de administração de empresas francesas – com o objetivo de avaliar o impacto que a adoção de legislação específica, em França e em 2011, teve sobre os processos de tomada de decisão – concluiu que uma maior representação de mulheres originou um efeito positivo e significativo, potenciando um conhecimento e uma visão das questões como se fossem membros externos à empresa, i.e., muito identificadas com o enquadramento exógeno das organizações e a caracterização dos seus segmentos de mercado, em vantagem sobre os seus colegas homens, nestas abordagens.

Sobre a presidência dos órgãos de decisão e adicionalmente ao exposto, um estudo recente, realizado em Inglaterra por Ellwood & Garcia-Lacalle (2015), com o objetivo de avaliar a influência da presença de mulheres nos conselhos de administração do *National Health Service Foundation Trusts* – uma entidade vocacionada para o serviço público, onde a presença de mulheres é maior do que a de homens em funções executivas e não-executivas – concluiu que as mulheres, em quaisquer das funções, não originam diferenças significativas face à presença de homens em funções análogas, quer na qualidade do serviço prestado, quer no retorno financeiro obtido. No entanto, verificou-se que quando as mulheres presidem ao órgão de decisão, tal resulta numa melhoria significativa do impacto social, com a redução acentuada dos custos de negligência médica, sem prejuízo da componente financeira associada, conferindo-lhes inegáveis capacidades de liderança. As conclusões, num contexto de elevada presença feminina e onde as mulheres ocupam muito raramente a liderança dos órgãos de decisão, “não deixam de registar alguns factos e de revelar algumas tendências, transponíveis para a esfera empresarial”, tal como destacam Ellwood & Garcia-Lacalle (2015).

Ainda a propósito da liderança dos órgãos de decisão, um estudo de Lyons & McArthur (2007), a partir de 360 entrevistas realizadas a trabalhadoras e trabalhadores de

empresas, em paridade, relativamente à percepção da liderança das mesmas, revelou que sempre que as empresas eram lideradas por mulheres, a questão do género foi mencionada 200 vezes e que, no caso em que a liderança pertencia a homens, a questão do género apenas foi referida 8 vezes. Esta discrepância é consistente com um entendimento implícito de que a liderança corresponde, por norma, a posições ocupadas por homens e que “sempre que são as mulheres a exercê-la, tal é visto como uma exceção, como um facto que deve ser destacado”, como corroboraram recentemente Pillemer et al (2014).

Um outro aspeto, curioso, está relacionado com a simpatia, ou a falta dela, ao nível dos perfis mais valorizados quando é constituída uma equipa: neste enquadramento, a competência é vista como um requisito fundamental e a simpatia, na melhor das hipóteses, é entendida como um adicional, nem sempre apreciado ou valorizado. Tendo por referência outros estudos, nomeadamente de Casciaro & Sousa Lobo (2005) e de Wojciszke & Abele (2008), citados em Geys (2014), a justificação apontada é que a competência é considerada mais importante do que a dimensão interpessoal, quando às funções a desempenhar é solicitada uma relação com o comportamento da pessoa que estão a avaliar.

Uma abordagem diferente, mas complementar, é apresentada num estudo de Torchia et al. (2015) que, a partir de uma amostra com 385 empresas norueguesas, estabeleceu a relação entre a diversidade em termos de personalidade, competência e experiência dos membros dos órgãos de decisão, a criatividade emergente e o conflito cognitivo daí resultante. A conclusão apresentada vai no sentido de que quanto maior é a diversidade, maior é o grau de criatividade e maior é o conflito cognitivo durante o processo de tomada de decisão, realçando a importância das características pessoais dos elementos que constituem um órgão de decisão, para além da estrita abordagem em função do género, não deixando de apontar o efeito moderador gerado pelas interações entre os seus membros.

Também com base na realidade de empresas norueguesas, um outro estudo, de Elstad & Ladegard (2012), efetuado a partir de uma amostra composta por 458 mulheres administradoras, cujos conselhos de administração tinham entre 11% e 100% de mulheres, concluiu que as mulheres exercem uma influência significativa nos órgãos de decisão, com altos índices de informação partilhada, com baixos índices de auto-censura e com um maior dinamismo no processo de tomada de decisão.

No entanto existem, igualmente, conclusões divergentes a estas. Há alguns anos e essencialmente baseados na realidade norte-americana, autores como Tajfel & Turner (1986), Williams & O'Reilly (1998) e Lau & Murnighan (1998), citados em Campbell & Vera (2008), sugerem que grupos homogêneos cooperam mais entre si, permitindo que haja menos conflitos emocionais. No entanto, concluíram Campbell & Vera (2008), no seu estudo sobre a diversidade de género em empresas espanholas, que a mesma vai potenciar um efeito positivo no desempenho empresarial, acrescentando que os investidores em Espanha não penalizam, à partida, as empresas que têm uma maior representação de mulheres nos seus órgãos de decisão.

Esta ambiguidade nos resultados pode justificar-se por um conjunto de fatores, entre os quais diferentes países ou regiões, diferentes espaços temporais, diferentes contextos legais e institucionais, ou diferentes métodos de estimação.

Reconhecer e lidar com estas realidades e conclusões, mesmo que divergentes, ou por isso mesmo, é importante e constitui um bom princípio para que os três desafios mais recorrentemente referidos pela literatura científica ao abordar este tema – a limitação dos dados, a seleção das amostras e a inferência causal – possam ser ultrapassados no desenvolvimento de novas pesquisas e na adoção de novas políticas, que ajudem a clarificar que “não é apenas e só necessário combater os estereótipos negativos associados à igualdade de género mas, sim e também, evidenciar que os estereótipos positivos subjacentes potenciam uma sociedade mais justa e equilibrada”, como enaltece Adams (2015).

6. Impacto da igualdade de género sobre o desempenho empresarial

A relação da igualdade de género nos órgãos de decisão com o desempenho das organizações não é consensual, ainda que existam autores, como Terjesen et al. (2009), que destacam alguma convergência sobre a direção e a força desta relação, embora reconhecendo que a causalidade não seja clara, oscilando em função dos contextos e indicadores utilizados. Vejamos alguns exemplos.

Com base nos dados de 112 empresas americanas, cotadas em Bolsa, Erhardt et al. (2003) analisaram a relação existente entre a igualdade de género nos conselhos de administração e o desempenho empresarial e concluíram pela correlação positiva entre os indicadores considerados, ROA⁶ e ROI⁷, i.e., a diversidade nestes órgãos de decisão tem um impacto positivo no desempenho das empresas.

De igual modo, um outro estudo, publicado no mesmo ano, a partir dos dados de 797 empresas, igualmente americanas, Carter et al. (2003) concluíram que os conselhos de administração com, pelo menos, duas mulheres, têm melhores desempenhos, avaliados pelo indicador Q de Tobin⁸ e ROA, quando comparados com os órgãos de decisão onde a presença de mulheres é menor.

Posteriormente, Smith et al. (2006) utilizaram dados de empresas dinamarquesas e analisaram a relação existente entre a presença de mulheres com funções de gestão intermédia e com assento nos conselhos de administração e o desempenho empresarial, tendo concluído que uma maior representação de mulheres tende a provocar efeitos positivos nos resultados das empresas.

Um estudo de Catalyst (2007) revelou que as empresas com um maior número de mulheres nos órgãos de decisão têm um melhor desempenho que as suas concorrentes: mais 42% nos resultados sobre as vendas; mais 66% no retorno sobre o capital investido; mais 53% no rendimento sobre os capitais próprios.

⁶ O *Return on Assets* (ROA) é um rácio financeiro que mostra a capacidade dos activos de uma empresa em gerar resultados e é expresso pela fórmula $ROA = \text{Resultado Líquido} / \text{Ativo Líquido Total} \times 100$. (n.a.).

⁷ O *Return on Investment* (ROI) é um rácio financeiro que, dependendo dos fins e metodologias, pode assumir diversas fórmulas, mas vamos assumir aquela que é mais usada e que relaciona o lucro operacional com o investimento da empresa e mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para os seus financiadores, seja capital próprio ou capital de terceiros e é expresso pela fórmula $ROI = \text{Resultados Operacionais} / \text{Investimento} \times 100$. (n.a.).

⁸ O indicador *Q de Tobin* é definido como a relação entre o valor de mercado (VM) de uma empresa e o valor de reposição (VR) dos seus ativos físicos e é expresso pela fórmula $Q = \text{VM Ações} + \text{VM Dívidas} / \text{VR Ativos}$ (Famá & Barros, 2000).

Os estudos efetuados pela McKinsey & Company (2007; 2010) indicam que o valor das ações das empresas que possuem equipas de gestão mais próximas da igualdade de género aumentou 17 %, por comparação à média, entre 2005 e 2007, e o seu resultado operacional médio é, aproximadamente, duas vezes mais elevado que a média, entre 2003 e 2005.

Recentemente, Ali et al. (2014), com base numa amostra composta por 288 empresas australianas, cotadas em Bolsa, concluíram pela existência de uma relação positiva entre a diversidade de género nos órgãos de decisão e o desempenho, avaliado pela produtividade e pelo ROA.

O ano passado, Perryman et al. (2015) apresentaram um estudo que teve como objetivo identificar o impacto da diversidade de género nos órgãos de alta direção das empresas sobre o desempenho e o risco das mesmas, assim como sobre a disparidade salarial existente entre os seus membros – com base numa amostra constituída por 2566, 2454 e 2564 empresas, respetivamente, entre 1992 e 2012 – tendo concluído que as empresas com uma maior diversidade de género nos seus conselhos de administração têm um melhor desempenho e potenciam um menor risco, assim como constataram que as mulheres nomeadas para estes órgãos foram remuneradas por valores inferiores aos seus colegas homens, ainda que esta disparidade tenha diminuído à medida que a diversidade aumentou.

E uma outra investigação, de Knockaert et al. (2015), baseada em 117 empresas, norueguesas e de base tecnológica, concluiu que uma maior diversidade de género contribui positivamente para o desempenho das empresas.

Mas resultados, ou conclusões, contrários e divergentes a estes também existem.

Como o preconizado por Rose (2007), que não encontrou qualquer relação entre a diversidade de género e o índice Q de Tobin nas empresas dinamarquesas, entre 1998 e 2001, sugerindo que o impacto, ou a ausência dele, pode ser explicado, à data, pelo reduzido número de mulheres nos conselhos de administração, cerca de 4%, um valor pouco relevante para representar uma base significativa.

Ou o estudo de Boubaker et al. (2014) que, tendo como base os dados de empresas francesas cotadas em Bolsa, concluiu por um efeito negativo e significativo da percentagem de mulheres administradoras sobre os resultados financeiros das empresas, sugerindo que um aumento da sua representação potencia uma redução do desempenho.

No entanto, neste mesmo estudo concluiu-se que a presença de mulheres nos órgãos de decisão tem um impacto negligenciável sobre os resultados financeiros das empresas quando o mesmo é medido a partir de uma variável muda⁹.

E, da mesma forma e mais recentemente, Pletzer et al. (2015) concluíram – a partir da análise sistemática da literatura disponível, com dados de 20 estudos inerentes a 3097 empresas onde, em média, os conselhos de administração têm 8 elementos, dos quais 14% correspondem a mulheres e com 62% das empresas pertencentes a países desenvolvidos e 38% a países em desenvolvimento – que não existe qualquer correlação significativa entre uma maior representação de mulheres nos conselhos de administração e melhores desempenhos das empresas. A mesma ausência de correlação observou-se quando se estabeleceram comparações entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

De igual modo, Sila et al. (2015), a partir de uma amostra constituída por 1960 empresas, entre 1996 e 2010, concluíram que não existe qualquer relação entre a diversidade de género nos conselhos de administração das empresas e o risco de capital, defendendo que uma maior diversidade assenta mais numa questão de justiça do que em critérios económicos e financeiros.

Não propriamente sobre os resultados, mas sobre o valor das ações, Ding & Charoenwong (2004) apresentaram um estudo reportado a empresas de Singapura e concluíram pela existência de uma correlação positiva entre a nomeação de uma mulher para o conselho de administração e o valor das ações da empresa. Mas, poucos anos depois, Lee & James (2007), com base numa amostra de empresas americanas, concluíram pela existência de uma correlação negativa entre a cotação das ações e a nomeação de uma mulher para o conselho de administração, em comparação com a nomeação de um homem para a mesma função. E posteriormente, numa outra linha de investigação, Terjesen et al. (2009) referem um impacto imediato e positivo no valor das ações quando uma mulher é nomeada administradora de uma empresa.

Tendo em conta o enquadramento económico, num estudo efetuado com base em empresas inglesas, Ryan & Haslam (2005, 2007), citados por Haslam & Ryan (2008), concluíram que quando uma mulher é nomeada administradora num período de recessão

⁹ O conceito de variável muda, ou variável ligada, aparece muitas vezes em matemática. Basicamente dizer que uma variável é ligada significa dizer que o símbolo que estamos a utilizar não importa realmente. O que importa é o contexto em que ele está a ser utilizado (Luso Academia, 2016).

económica, o valor das ações sobe, mesmo que o desempenho da empresa fique inalterável.

Uma investigação efetuada no Canadá, nos setores público, privado e social, por Brown et al. (2002), revelou que os conselhos de administração com três ou mais mulheres são significativamente diferentes daqueles que são, exclusivamente, compostos por homens, no que respeita aos métodos de trabalho e às prioridades de execução: 75% dos conselhos com mulheres identificam critérios para avaliar a estratégia, quando comparados com menos de 50% dos conselhos exclusivamente constituídos por homens; assim como 94% dos conselhos com três ou mais mulheres monitorizam, explicitamente, a implementação da estratégia da empresa, comparado com 66% daqueles que são constituídos só por homens.

Alguns outros estudos colocaram em evidência que, em caso de uma governação empresarial fraca, as mulheres que ocupam um cargo de direção podem exercer um controlo importante e ter um impacto positivo sobre a empresa: “um conselho de administração equilibrado concentra-se, de forma especialmente eficaz, na gestão e no controlo de riscos”, refere o estudo do TCAM (2009).

Ainda e por fim, uma referência a uma investigação recente, de Bjornali et al. (2015), que demonstrou que a diversidade e a coesão entre os membros dos órgãos de decisão, em 103 empresas de base tecnológica na Noruega, afetam, direta e positivamente, a eficácia das empresas. Conclui-se, ainda, que quanto maior o número de membros independentes, maior é o efeito moderador entre a diversidade e a eficácia do conselho de administração.

Esta multiplicidade de resultados parece indiciar que a mera representação de mulheres nos conselhos de administração não explica, por si só, o desempenho das empresas, aliás em linha com um estudo de Post & Byron (2015) que, para conciliar estes resultados antagónicos, combinou estatisticamente os dados de 140 investigações realizadas sobre o tema, com o objetivo de avaliar se estes variavam em função dos contextos legais, regulamentares e sócio-culturais das empresas. Concluíram que, embora a relação entre a representação de mulheres e o desempenho empresarial seja próxima de zero, esta relação é positiva em países com maior paridade de género e negativa em países com menor paridade de género, atribuindo esta constatação ao facto de nestas sociedades, onde a relação é positiva, as diferenças de género em capital humano influenciarem

positivamente a avaliação do desempenho futuro das empresas com uma maior representação de mulheres nos seus órgãos de decisão, destacando igualmente que a uma maior representação feminina estão associados melhores desempenhos das empresas aos níveis da monitorização e da estratégia.

Será, portanto e à partida, preciso ter em consideração, também, outros fatores, não só da própria organização mas também de enquadramento, sociais e culturais, para além de geográficos, temporais, legais e institucionais, assim como a pluralidade de indicadores utilizados e os métodos adotados, tal como já tinham salientado, a este propósito, Farrell & Hersch (2005) e Jurkus et al. (2011).

7. As mulheres nos órgãos de decisão, em contexto europeu

Entre 2010 e 2012, o equilíbrio entre homens e mulheres no seio dos órgãos de decisão das empresas, na UE, tornou-se uma causa politicamente assumida, impulsionada pelo debate público lançado pela Comissão Europeia e secundado pelo Parlamento Europeu, apelando à ação, ao qual alguns dos Estados-Membros corresponderam, com iniciativas concretas.

Em Setembro de 2010, a questão passou a ser central, com a adoção, por parte da Comissão Europeia (2010), da *Estratégia para a igualdade entre as mulheres e os homens 2010-2015*, que preconizou uma maior representação do sexo sub-representado em funções de alta direção.

As primeiras iniciativas ocorreram em Março de 2011 quando, após conversações com representantes das empresas e dos parceiros sociais, a então Vice-Presidente da Comissão Europeia e Comissária para a Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania, Viviane Reding, lançou o compromisso *Mais mulheres nos conselhos de administração: uma vantagem para a Europa* (Comissão Europeia, 2011), sugerindo às empresas cotadas nos diversos Estados-Membros o vínculo, voluntário, para atingir uma representação de 30% de mulheres nos seus conselhos de administração até 2015 e de 40% até 2020.

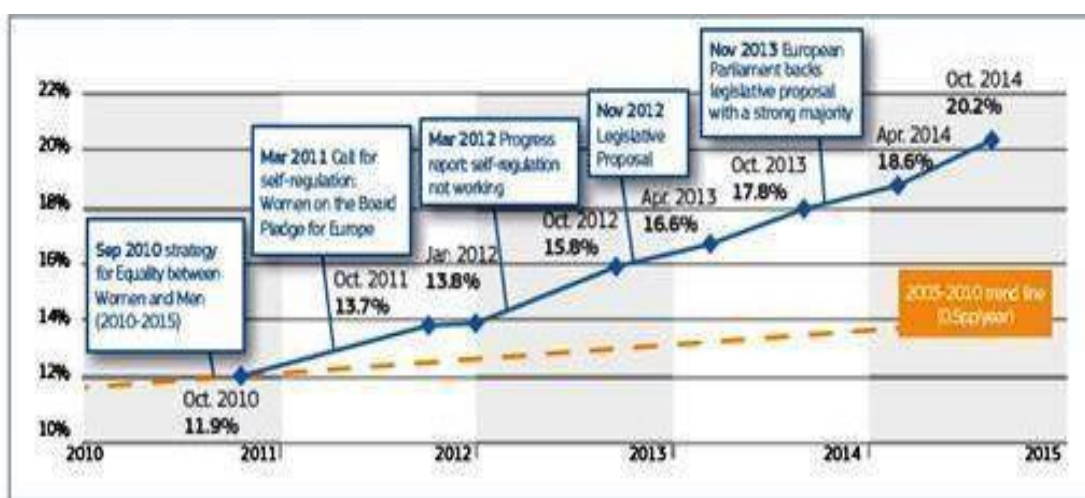
O Parlamento Europeu (European Parliament, 2012) apoiou a iniciativa e aprovou, em Julho de 2011, uma Resolução que requeria a aprovação de legislação europeia, caso as medidas de auto-regulação das empresas não fossem suficientes para provocar avanços significativos. O Conselho Económico e Social Europeu, de igual forma, mostrou-se sintonizado com as medidas anunciadas.

Posteriormente, em 2012 e para acelerar o processo, a Comissão Europeia apresentou uma proposta que estabelece uma quota de 40% de mulheres nos cargos de administradoras não-executivas das empresas cotadas em Bolsa, objetivo que deveria ser conseguido até 2020 para a generalidade das empresas e até 2018 para as empresas públicas, o que afetaria um total de 5.000 empresas na UE, das quais cerca de 50 serão portuguesas¹⁰, caso a proposta fosse acolhida pelos diversos Estados-Membros, o que não aconteceu.

¹⁰ As pequenas e médias empresas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros ficam excluídas desta medida.

Após estas iniciativas, algumas a decorrer, outras em estudo, as mulheres estão, ainda, sub-representadas nos órgãos de decisão das empresas europeias, desde logo entre as cotadas em Bolsa, sendo de realçar, no entanto, que existem melhorias expressivas neste indicador que, entre Outubro de 2010 e Outubro de 2015, passou de 11,9% para 22,7%, como constatamos nas Figuras 1 e 2.

Figura 1: Linha de tendência – representação de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Bolsa, na UE (2010-2014)



Fonte: European Commission (2016)

De acordo com os dados da Comissão Europeia (2012), no que respeita à representação de mulheres nos conselhos de administração nos, à data, 27 Estados-Membros¹¹, verifica-se que estas estão efetivamente em minoria, uma vez que apenas 13,7% dos membros destes órgãos são mulheres, 15% dos membros não executivos e 8,9% dos membros executivos.

Em Portugal e tendo por base o índice PSI 20¹², em 2012, constata-se que as mulheres representam cerca de 6% dos membros dos órgãos de decisão das empresas, não havendo qualquer mulher como presidente do conselho de administração nas empresas que

¹¹ Desde 1 de Julho de 2013, com a adesão da Croácia, a UE passou a ter 28 Estados-Membros.

¹² PSI 20 (acrónimo de *Portuguese Stock Index*) é o principal índice de referência do mercado de capitais português, é composto pelas ações das vinte maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e reflete a evolução dos preços dessas ações, que são as de maior liquidez entre as negociadas no mercado português.

integram o índice e considerando, ainda, que o sexo feminino representa 5,4% dos membros não executivos e 7,6% dos membros executivos, valores bastante mais baixos do que os correspondentes à média dos Estados-Membros da UE.

Ainda no que respeita às empresas do PSI 20, a proporção de mulheres nos órgãos de decisão passou de 3,5% em 2003 para 6% em 2012, o que representa um aumento médio de 0,3 p.p. por ano (Comissão Europeia, 2012). De acordo com estes dados, verifica-se que, desde 2003, o aumento médio anual de mulheres com funções executivas foi de apenas 0,6 p.p., o que significa que, a progredir a este ritmo, seriam necessários cerca de 40 anos para se atingir um mínimo de 30% de mulheres nestes órgãos.

As estatísticas da Comissão Europeia evidenciam ainda, para o exercício de 2014 e apenas nas 18 maiores empresas portuguesas cotadas em Bolsa, que as mulheres representam 9% dos membros dos Conselhos de Administração, mais 2 p.p. do que em 2012, mas muito abaixo da média da UE, que foi de 19%, em 2014 (PwC, 2015).

Os números da Figura 2 espelham bem o fosso existente entre os diversos países no que respeita à percentagem de mulheres com assento nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Bolsa – em Outubro de 2015, representam mais de 30% em França, na Suécia e na Letónia, proporção que desce para valores próximos de 15% na Irlanda, Grécia, Estónia, Portugal e Luxemburgo, sendo inferior a 5% em Chipre (European Commission, 2016).

Figura 2: Homens e mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Bolsa, nos Estados-Membros da UE (Outubro, 2015)



Fonte: European Commission (2016)

Tal como sintetiza e destaca a Comissão Europeia (2013), em França, na Suécia e na Finlândia todos os conselhos têm, pelo menos, uma mulher. Em Malta e na Hungria, não existem órgãos de decisão com mais do que uma mulher, sendo a maioria exclusivamente constituídos por homens; na Estónia, no Luxemburgo, no Chipre, na Lituânia, na Bulgária e na Eslováquia, a maioria dos conselhos não tem mulheres. Só em cinco países da UE é que a maioria dos conselhos tem, no mínimo, duas mulheres: França (89%), Suécia (85%), Alemanha (70%), Finlândia (67%) e Reino Unido (66%).

De realçar, ainda, que a tendência em matéria da presidência do conselho de administração revela-se lenta e volátil: se considerarmos as 600 principais empresas cotadas na UE, o número de mulheres com funções de presidente do conselho diminuiu, passando de 20, em Outubro de 2010, para 19, em Janeiro de 2012, i.e., de 3,4% para 3,2% (Comissão Europeia, 2013), tendo aumentado para 6,5% em Outubro de 2015 como presidente do conselho de administração e para 4,3% como presidente da comissão executiva (European Commission, 2016).

Num outro ângulo, a comparação com alguns dos parceiros comerciais da UE mostra que a sub-representação das mulheres é uma realidade no mundo inteiro. Segundo os dados apresentados por Globe Women (2015), reportados a Setembro de 2015 e relativos às maiores empresas de cada um dos países, a melhor situação regista-se na Europa, seguindo-se o Canadá, a Austrália e os Estados Unidos, com 20,8%, 20,4% e 19,2%, respetivamente. Na China as mulheres ocupam 13,2% dos lugares nos conselhos de administração das maiores empresas, 7,4% em Singapura, 6,0% no Perú, 5,1% no México, 4,8% na Rússia e 3,1% no Japão.

Nos países emergentes, como a Índia e a Rússia, um estudo efetuado por Saeed et al. (2014) para avaliar o impacto do ambiente institucional sobre a igualdade de género nos conselhos de administração de 1002 empresas, entre 2005 e 2012, comparando os resultados com uma amostra de controlo com origem nos Estados Unidos e no Reino Unido, evidenciou que o tamanho da empresa, os riscos corporativos¹³, assim como o tipo

¹³ Todas as organizações enfrentam incertezas, sendo o desafio de quem exerce funções de alta direção determinar o nível de incerteza que a organização está preparada para aceitar e gerir, na medida em que a criação de valor para os *stakeholders* constitui a sua prioridade. A gestão de riscos corporativos – que passa, necessariamente, por mecanismos de controlo interno, auditores externos e certificação independente – permite identificar, avaliar e gerir riscos perante as incertezas, para além de integrar o processo de criação e manutenção de valor. Um dos objetivos fundamentais é contribuir para que a gestão da empresa adote uma forma mais adequada de abordar os riscos inerentes ao cumprimento dos seus objetivos (PriceWaterhouseCoopers, 2007).

de propriedade, familiar ou pública, são fatores comuns a todos os países, com efeitos na representação de mulheres nos órgãos de decisão. Também na Índia e na Rússia, tal como nos Estados Unidos e no Reino Unido, existe uma correlação positiva entre a dimensão da empresa e a representação de mulheres no conselho de administração e uma correlação negativa com o risco corporativo. Mas, no que diz respeito ao tipo de propriedade, as diferenças são assinaláveis, com características específicas para cada país, não havendo um traço comum, tal como também não há nos Estados Unidos e no Reino Unido: o controlo familiar potencia uma maior representação de mulheres na Índia, na China, no Reino Unido e nos Estados Unidos e, pelo contrário, o facto de as empresas serem públicas origina uma menor representação na Índia e na Rússia, como referem Saeed et al. (2014).

Destacamos, ainda, um efeito colateral associado à mobilidade dos elementos dos conselhos de administração e, nomeadamente, à existência de membros independentes, que tem originado a imposição de uma língua de trabalho comum – quase sempre o inglês – perante pessoas que nasceram num país cuja língua nativa e oficial não é o inglês. Esta questão foi objeto de um estudo recente, de Piekkari et al. (2015), com o objetivo de demonstrar como a diversidade linguística afeta os métodos e os processos de trabalho nos órgãos de decisão. Com base nos dados obtidos a partir de nove empresas multinacionais, de quatro países nórdicos, conclui-se pela existência de “análises e discussões empobrecidas e silenciadas”, como destacam os autores, por parte de alguns dos seus membros, nos casos em que os conselhos não estavam preparados para alterar para o inglês a língua de trabalho, efeitos estes que não foram revelados nas empresas que o adotaram – tal assume uma grande importância, por exemplo, nas intervenções dos representantes dos trabalhadores, alguns dos quais com maior dificuldade em expressar-se numa língua que não a nativa. Assim, a língua surge como uma outra dimensão distinta da diversidade, sendo necessário que as empresas antecipem os seus efeitos potencialmente negativos.

Por fim e regressando ao contexto europeu, realçamos o facto de que, também no âmbito da estratégia Europa 2020¹⁴, é preconizado que uma das formas para melhorar a

¹⁴ A estratégia Europa 2020, lançada em 2010 para os dez anos seguintes, é a estratégia da UE para o crescimento e o emprego e visa colmatar as deficiências do modelo de crescimento e criar condições para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Foram definidos cinco objetivos principais que a UE deverá atingir até ao final de 2020: emprego, investigação e desenvolvimento, clima/energia, educação, inclusão social e redução da pobreza.

Os objetivos da estratégia são apoiados por sete iniciativas – Agenda digital para a Europa; União da inovação; Juventude em movimento; Uma Europa eficiente em termos de recursos; Uma política industrial para a era da globalização; Agenda para novas competências e empregos; Plataforma europeia contra a

competitividade da Europa passa por instaurar um melhor equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de responsabilidade nas empresas.

De igual forma, nos *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS), aprovados na última Assembleia Geral das Nações Unidas, em Setembro de 2015, a Igualdade de Género é assumida como uma prioridade global.

pobreza – que servem de enquadramento para atividades conjuntas da UE e das autoridades nacionais nas seguintes áreas: inovação, economia digital, emprego, juventude, política industrial, pobreza e eficiência na utilização dos recursos (Comissão Europeia).

8. Legislação específica para a promoção da igualdade de género

Na ordem jurídica atual, o conceito de igualdade traduz “o tratamento igual daquilo que é igual e o tratamento diferente daquilo que é diferente”, como salienta Raposo (2004).

O principal desafio passa, assim, pela avaliação das situações, iguais ou diferentes, tendo como pressuposto que a igualdade “não consiste na constatação de um facto, mas sim na eleição de um fator de comparação”, de acordo com Raposo (2004), tendo presente que, como acontece com alguns outros conceitos e valores, desde logo o de cidadania, também a consagração na Constituição do princípio da igualdade não conduz, necessariamente, à sua proclamação legal, assim como esta não origina, por si, a sua concretização na prática.

A tentativa de terminar com as desigualdades persistentes que incidem sobre determinados indivíduos, garantindo formalmente a harmonização das condições, i.e., a igualdade à partida, revelou-se pouco eficaz pois não garantiu a igualdade à chegada, pelo que o processo evoluiu para a igualdade de resultados, procurando “sobrepôr a realidade dos factos e a dinâmica da lei à sua passividade”, como destaca Raposo (2004). Assim, o Estado assumiu o desígnio de proporcionar aos cidadãos – desde logo aos mais vulneráveis e atingidos – as condições necessárias à plena concretização dos seus direitos.

Deste modo, a igualdade de oportunidades traduz a igualdade no ponto de partida e materializa-se, entre outras, através das melhorias no sistema educativo, nas novas relações de poder decorrentes da capacitação dos atores sociais e na redistribuição de rendimentos. No entanto, não garante a concretização da efetiva igualdade, razão pela qual é necessário assegurar a igualdade de resultados, tendo como princípio que “se todos nascem iguais em direitos, qualquer distorção superveniente deverá ser corrigida pelo Estado”, como salienta Raposo (2004).

No entanto, o princípio da igualdade nem sempre é suficiente, pois normas e procedimentos, à partida, neutros, podem originar efeitos de alcance distorcido para determinadas pessoas, em função do sexo, da raça, da nacionalidade ou de opções políticas ou religiosas, entre outras.

Como já referimos nas secções anteriores, a perspetiva de uma igualdade de género, digamos, justa, assente na evolução das mentalidades e atitudes, tem-se revelado insuficiente, no tempo, no espaço e nas circunstâncias. Deste modo, a consciência das

vulnerabilidades que o princípio da igualdade incorpora, perante certas situações, originou o direito anti-discriminatório, emergindo a *discriminação positiva* como conceito.

Neste enquadramento, a distinção entre *discriminação positiva* e *ação positiva* revela-se pouco linear: “enquanto a primeira privilegia no sentido da desigualdade, sendo, por conseguinte, injusta e contrária aos princípios constitucionais, a segunda favorece no sentido da igualdade, definindo-se como oportuna, justa e constitucional. O que coloca o seguinte dilema: como distinguir o favorecimento do privilégio?”, como argumenta Raposo (2004).

Assume-se, deste modo, que as *ações positivas* são aquelas que preconizam alcançar a igualdade entre, por exemplo, homens e mulheres, sem com isso lesarem diretamente terceiras pessoas; e que a *discriminação positiva* representa uma preferência – no caso em abordagem, do sexo sub-representado – visando favorecer a sua integração e incrementar a sua presença. Como nenhuma destas distinções é racionalmente convincente, vamos assumir, tal como Raposo (2004), como equivalentes as duas expressões – *discriminação positiva* e *ação positiva* – pois “se ambas beneficiam determinadas pessoas em detrimento de outras, é difícil admitir como é que terceiras pessoas podem não ser afetadas”.

Na sequência, emerge a discussão entre os conceitos de *paridade* e de *quota*, esta última correspondendo à paridade na sua dimensão mais flexível, sendo assim uma das formas que a paridade pode assumir – a paridade pode servir-se da quota para realizar o propósito de concretizar o princípio da igualdade que, na verdade, é o que ocorre quando é adotada legislação neste âmbito, com o cumprimento de quotas específicas.

A adoção de quotas garante, à partida, mais oportunidades às mulheres para o seu desempenho profissional, pois permitem o foco nas suas carreiras em detrimento do esforço de tempo e de energia para combater e ultrapassar barreiras – visíveis e invisíveis – na sua evolução profissional. E se é indiscutível que, ao longo dos últimos anos, houve uma grande evolução na representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas, é importante destacar que, em simultâneo, deverá existir um número significativo de mulheres com perfil, competência, vocação e experiência compatíveis com as funções de alta direção às quais legitimamente aspiram, tal como referem Allemand & Barbe (2014), i.e., “à imposição jurídico-legal deve responder e corresponder uma evidência empírica preparada para dar-lhe resposta, de forma eficaz e eficiente”.

Há, naturalmente, também alguns argumentos num ângulo diferente, contrários à existência de quotas, sendo o mais frequente a sua associação à sua obrigatoriedade, que passa por ser injusta para as próprias mulheres, que correm o risco de ficar sempre associadas e estigmatizadas com uma evolução por imposição e não por mérito próprio.

Destacamos, ainda, o facto de que sendo plenamente assumido que a existência de legislação específica é algo que afeta, necessariamente, as opções estratégicas das empresas, decorrentes da composição dos seus órgãos de decisão, um estudo recente da autoria de Terjesen et al. (2015) descreve um modelo integrado de três fatores institucionais – um mercado de trabalho feminino; a disposição do Estado Social baseado em critérios de género e suportado numa orientação ideológica tendencialmente de centro-esquerda; iniciativas políticas dependentes da igualdade de género, tanto na esfera pública, como na esfera privada – que explicam a imposição de quotas, baseado na premissa de que o ambiente institucional do país evolui, em simultâneo, com as políticas de igualdade de género.

Por fim, a referência a um estudo interessante de Kogut et al. (2014) que propõe um conceito estrutural de igualdade de género, decorrente de um compromisso entre as políticas implementadas e a liberdade individual de cada agente envolvido, na prossecução de uma melhor governação das empresas, traduzida por um aumento da representação de mulheres nos órgãos de decisão. A implementação de quotas, neste âmbito, é vista como uma necessidade para interromper os impedimentos estruturais, de forma a permitir o desenvolvimento de mecanismos endógenos que sustentem o recrutamento feminino para além de uma determinada massa crítica. Com base em dados recolhidos da experiência norueguesa, este estudo aplicou um modelo baseado na composição dos conselhos de administração de empresas americanas, onde é demonstrado que quotas numericamente modestas conseguem gerar boas redes de mulheres administradoras.

Vamos ver, a este propósito e nas suas múltiplas vertentes, como correu o processo legislativo na Noruega, precursor na Europa e, neste momento, o mais abrangente.

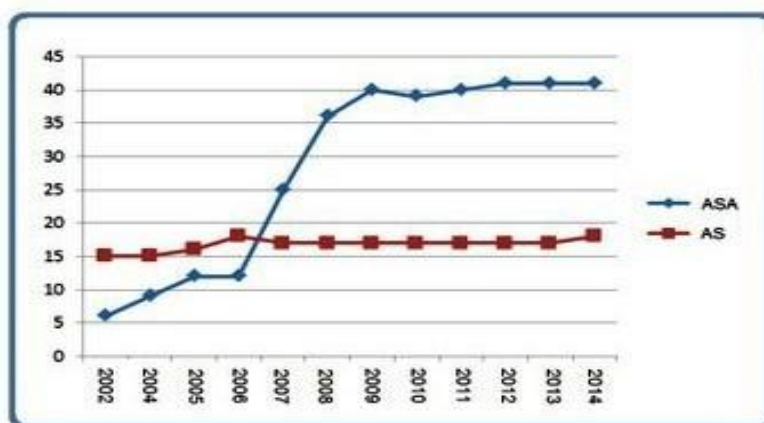
9. Um caso de estudo: a Noruega

A experiência norueguesa revelou a importância da existência deste instrumento – a legislação específica – para o sucesso da efetiva promoção da igualdade de gênero nos conselhos de administração, não só por representar uma pressão, muitas vezes necessária, ainda que nem sempre suficiente, mas também por tudo o que proporcionou, nas etapas prévias e posteriores à sua aprovação.

Como referem Storvik & Teigen (2010) e Institute for Social Research (2014), o processo foi gradual, tendo começado, em 2003, por atingir as empresas municipais e as empresas públicas, ficando consagrada a sua maior expressão, a partir de 2008, com a aplicação da legislação a todas as sociedades anónimas, públicas e privadas, desde que cotadas em Bolsa.

A necessidade de dotar o país de legislação tão abrangente decorreu da disparidade de gênero constatada em muitos dos processos de decisão, nomeadamente num persistente domínio masculino nos processos de tomada de decisão aos níveis económico e empresarial, “onde era preciso obter resultados, de forma rápida e significativa”, como destacam Storvik & Teigen (2010).

Figura 3: Mulheres nos conselhos de administração das sociedades anónimas e na gerência das sociedades por quotas, na Noruega (2002-2014)



Fonte: Institute for Social Research (2014)

Legenda: ASA – sociedades anónimas; AS – sociedades por quotas

Antes do início do processo, em 2002, a representação de mulheres nos conselhos de administração das sociedades anónimas era de 6%, tendo evoluído para valores

ligeiramente acima de 40% no espaço de 12 anos, i.e., com referência a 2014, como podemos constatar na Figura 3. No entanto, nas sociedades por quotas, não abrangidas pela legislação, a representação de mulheres mantém-se estável, no mesmo período, sendo de realçar que, para contornar a imposição da legislação, muitas empresas converteram-se, ou foram constituídas, como sociedades por quotas: em 2009 face a 2001, verificou-se uma redução de, aproximadamente, 70% de sociedades anónimas e um aumento de cerca de 30% de sociedades por quotas, tal como referem Ahern & Dittmar (2012).

As principais ilações a retirar do processo norueguês, destacadas por Storvik & Teigen (2010) são, por tudo isto, importantes:

- Houve um suporte político alargado para a aprovação da legislação, entre a coligação governamental e os maiores partidos da oposição;
- Foi promovido um amplo debate prévio, com uma forte participação da sociedade civil;
- Não estando previstas sanções pelo não cumprimento da lei, a sua aplicação não será bem sucedida – quando as sanções não existem na fase inicial, as empresas tendem a resistir ao cumprimento do estipulado;
- Foi estabelecido um período de quatro anos para atingir a quota preconizada inicialmente, i.e., 40% de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas;
- Foram iniciadas várias bases de dados, onde as mulheres podiam registar-se e as empresas podiam ir procurar talentos;
- Associações de trabalhadores criaram um Programa de Formação – *Female Future* – no qual as empresas podem participar;
- As mulheres com participação nos conselhos de administração são, na generalidade, mais jovens do que os seus colegas e com um melhor percurso ao nível da formação de competências;
- A esmagadora maioria das presidências das empresas continua a ser exercida por homens, sendo que as mulheres, para as empresas cotadas na Bolsa de Oslo, representavam 2% em 2010 e 8% em 2014 (Dizik, 2015);
- Sete anos depois, em 2010, a imposição de quotas foi aceite pela sociedade – as associações de trabalhadores não reportam quaisquer problemas e os

gestores da maioria das empresas referem que a medida não origina qualquer controvérsia;

- O processo, desde a primeira proposta até à aprovação final, demorou dez anos.

Na sequência, é importante realçar os argumentos a favor e contra a imposição de quotas na Noruega, sendo destacadas três mensagens: a justiça, as competências e a democracia, tal como referem Storvik & Teigen (2010).

Relativamente à primeira, os apoiantes afirmaram que a igualdade de género é, desde logo, uma questão de justiça, aqui entendida como fator de redistribuição de recursos, para a qual é necessária uma ação de discriminação positiva que a promova. Pelo contrário, os opositores defenderam que a contratação dos membros dos conselhos de administração não deve ser baseada no género, reforçando que os acionistas têm o direito de escolher quem entendam possuir as melhores características para o lugar – a regulamentação pelas quotas é considerada ilegítima, na medida em que promove um tratamento discriminatório para os homens, como referem Storvik & Teigen (2010).

Sobre as competências, os apoiantes defendem que estão distribuídas de forma equilibrada pelos homens e pelas mulheres e que a sua sub-representação significa uma sub-utilização das suas competências. E, acrescentam, a igualdade de género nos órgãos de decisão potencia diferenças nas atitudes, experiências e interesses, pelo que a presença de mulheres origina novas perspetivas e novas formas de resolver problemas e encontrar soluções. Os opositores argumentam que a igualdade de género vai provocar a substituição de homens mais competentes por mulheres com menos atributos para as funções, reforçando que não existem, ainda, mulheres em número e com formação suficientes para ocupar funções de alta direção e que o processo de recrutamento deve iniciar-se nas próprias organizações, com a criação de uma equipa de mulheres qualificadas. Afirmam, ainda, que os acionistas são as pessoas mais indicadas e com o melhor conhecimento da realidade da organização para efetuar a escolha dos membros do conselho de administração, podendo até o investimento estrangeiro na Noruega ser prejudicado por esta imposição, pois as empresas podem considerar-se menos rentáveis em consequência da prioridade dada à igualdade de género nos órgãos de decisão, como destacam Storvik & Teigen (2010).

Por fim, a democracia é invocada na medida em que a igualdade de gênero é essencial para a correta participação dos processos de decisão das empresas, que devem ser o reflexo da sociedade envolvente. Os opositores contra-argumentam que pela imposição de quotas está a desvirtuar-se o direito democrático de os acionistas poderem escolher quem bem entendem para membros dos conselhos de administração – com implicações diretas nos processos eleitorais que ocorrem nas Assembleias Gerais – pois investem o seu capital e assumem os seus riscos, pelo que têm todo o direito de decidir quem os representa, como referem ainda Storvik & Teigen (2010).

Existem também estudos que, na sequência do processo norueguês, realçam outros aspetos com ele relacionados.

É o caso de Ahern & Dittmar (2012) que, a partir de uma amostra de 248 empresas norueguesas, cotadas em Bolsa, entre 2001 e 2009, evidenciam que as empresas optaram por substituir os membros masculinos dos seus conselhos de administração, ao invés de aumentarem a sua dimensão, o que originou órgãos de decisão significativamente mais jovens, considerando que as mulheres aí representadas têm, em média, menos 7 anos do que os seus colegas homens. Consequentemente, os conselhos acabaram por ter elementos com menos experiência em funções executivas (31%) do que as anteriormente existentes (65%), concluindo que um aumento de 20% na representação de mulheres levou à diminuição de 12% no número de administradores com experiência em funções de alta direção.

E, ainda a partir do mesmo estudo de Ahern & Dittmar (2012), é referido que as quotas, na Noruega, levaram a que um aumento de 10% da imposição forçada da representação de mulheres nos conselhos de administração tenha correspondido uma diminuição do valor de mercado das empresas, estimado pelo indicador Q de Tobin e, em média, de 0,19, que compara com a média de todas as empresas, para os mesmos anos em análise, com um indicador Q de Tobin de 1,53.

Um outro estudo, de Dale-Olsen et al. (2013), fez uma comparação entre as empresas atingidas e as não atingidas pela legislação introduzida, com base nos dados obtidos no período entre 2003 e 2007, tendo concluído que o impacto sobre o desempenho das empresas é insignificante, quer o calculado através do ROA, quer o obtido pela evolução das receitas operacionais, não havendo uma relação causal entre ambos e a implementação das quotas.

Uma análise efetuada por Wang & Kelan (2013), entre 2001 e 2010, a empresas norueguesas cotadas em Bolsa, no sentido de avaliar se a imposição de quotas potencia uma maior presença de mulheres em lugares de liderança, como a presidência do conselho de administração ou da comissão executiva, evidenciou que tal acontece em função da independência, da idade e das qualificações dos elementos que constituem estes órgãos. Também aqui, demonstrou-se que as qualificações das mulheres são, em média, mais elevadas do que as dos seus congéneres homens e que as empresas que têm a presidir ao seu principal órgão de decisão uma mulher, são empresas que têm uma maior pré-disponibilidade para nomear mulheres para esse mesmo órgão. E, ainda, que as empresas com administradores mais experientes, independentes e com melhores qualificações, têm uma maior probabilidade de nomear uma mulher para a presidência. Conclui este estudo que, uma vez cumprida a obrigatoriedade das quotas, a desigualdade de género em função das qualificações, nacionalidade e resistência à mudança deixaram de existir entre lugares ocupados por homens e por mulheres, i.e., “após a implementação, a imposição das quotas deixa de evidenciar-se como necessária, emergindo naturalmente as características das mulheres como adequadas às funções em questão”, como salientam Wang & Kelan (2013).

Citamos, ainda, um estudo de Øystein-Strøm (2015) que, a este propósito, procurou apurar se a baixa presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas norueguesas, antes de vigorar a implementação de quotas, era devida a processos de discriminação. Baseando-se nos factos que a existência de discriminação tem subjacente uma dimensão de tempo, é repetida período após período e, portanto, revela-se persistente, e tendo em consideração os dados de todas as empresas não financeiras cotadas, entre 1989 e 2002, o autor chegou à conclusão que havia uma baixa persistência, sendo a baixa representação devida a outros fatores, como a informalidade e a falta de rigor nos processos que, podendo não constituir, formalmente, discriminação, vimos em secções anteriores que a ela conduzem na realidade.

10. Iniciativas voluntárias para a promoção da igualdade de género

Nos diversos países europeus persiste, ainda, uma discrepância entre a perceção genericamente aceite do ideal da igualdade de género e o facto de que a desigualdade ainda é uma realidade expressiva.

Em 2010, um inquérito de opinião junto das cidadãs e dos cidadãos europeus (European Commission, 2010) mostrou que 53% consideravam que a discriminação era pouco frequente e 40% que era generalizada, alterando-se a opinião emitida quando confrontados com os dados concretos. Outros indicadores mostram que 76% reconhecem que as mulheres enfrentam sérias dificuldades em integrar órgãos de decisão nas grandes empresas, enquanto 70% aceitam que o mesmo acontece nos lugares de maior responsabilidade na Administração Pública (Eurostat, 2010).

Já uns anos antes, 77% reconheciam que são necessárias mais mulheres nos órgãos de decisão das empresas (Eurobarómetro, 2007). No entanto, existe algum ceticismo relativamente à adoção de medidas de *ação positiva*. O Eurobarómetro (2007) regista que 44% dos inquiridos consideram mais eficientes o estímulo e a promoção, junto das empresas e das administrações públicas, para a implementação de medidas que acelerem a igualdade de género pelo cumprimento de um código de boas-práticas que permita combater os estereótipos. E, pouco tempo depois, 19% dos inquiridos concorda com a aprovação de legislação específica para a igualdade de género nos conselhos de administração das empresas (Eurostat, 2010).

Alguns dos trabalhos elaborados sobre este tema vão, assim e de acordo com estes resultados, no sentido de melhorar a governação empresarial, através de uma melhor utilização do talento, com organizações mais inclusivas e justas, que reflitam melhor a sociedade envolvente e, desta forma, melhor defendem os interesses de todos os seus *stakeholders*. Revelam-se, deste modo, muito importantes as iniciativas voluntárias que visam incrementar o sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas. Vejamos alguns exemplos.

Em 2011, o Governo britânico nomeou um membro da Câmara dos Lordes para apresentar um estudo sobre os meios e instrumentos que permitissem ultrapassar os obstáculos à presença de mulheres nos órgãos de decisão. O relator (Davies, 2011) recomendou que as empresas britânicas que integram o índice FTSE 100, da Bolsa de Londres, atingissem 25% de representação feminina até 2015 e que, previamente, as

empresas definissem objetivos específicos para que os melhores talentos femininos pudessem aceder a cargos de maior responsabilidade. Com base neste relatório, o Governo britânico recomendou que as sociedades que integram o índice FTSE 350 (alarga a base de 100 para 350 empresas, face ao FTSE 100) fixassem a percentagem de mulheres que pretendiam obter, até 2015, nos órgãos de decisão. Semestralmente, é feito um relatório adicional, onde é espelhada a evolução no Reino Unido, sendo que os indicadores têm sido sustentadamente positivos, desde então.

Na Áustria, na Bélgica, na Dinamarca, na Finlândia, em França, na Alemanha, no Luxemburgo, na Holanda, na Polónia, em Espanha, na Suécia e no Reino Unido, os Códigos de Governação de Empresas (European Corporate Governance Institute) potenciam, igualmente e de uma outra forma, a igualdade de género nos órgãos de decisão. Em 2011 e 2012, a Dinamarca e a Áustria, respetivamente, reviram as recomendações do seu Código, reforçando a necessidade de ser obtida uma presença mais forte de mulheres nos conselhos de administração, fixando objetivos.

Em linha com os projetos em curso, foram efetuados esforços adicionais em praticamente todos os Estados-Membros.

Na Holanda, a petição *Talent naar de Top*, criada em 2008, solicita às empresas que fixem objetivos quantitativos em matéria de representação de mulheres nos conselhos de administração, que monitorizem e avaliem os resultados obtidos e efetuem um relatório anual.

Na Dinamarca, a petição *Charter for More Women in Management*, igualmente criada em 2008, solicita às empresas que criem as condições para que as mulheres ocupem funções de responsabilidade e procedam à avaliação das iniciativas a cada dois anos. Para além desta iniciativa, a Dinamarca aplica a *Recommendation for More Women on Supervisory Boards* (iniciativa *Operation Chain Reaction*), subjacente à qual as empresas vinculam-se a privilegiar a nomeação e/ou a contratação de mulheres para os conselhos de administração das sociedades anónimas.

E algumas outras medidas de auto-regulação, em vigor nos países que constam da nossa amostra, quer com origem nos respetivos Governos, quer por iniciativa de entidades corporativas, estão sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1: Existência de medidas de auto-regulação (Janeiro, 2016)

País	Medidas de auto-regulação
PORTUGAL	Uma Resolução do Conselho de Ministros, de 2015, recomenda as empresas cotadas em Bolsa a atingir 30% de representantes do sexo sub-representado, nos conselhos de administração, até 2018. E as entidades administrativas independentes, com funções de regulação, são obrigadas a ter 33%, até 31/12/2018.
ESPAÑA	Medidas de ação positiva no emprego do Setor Público
GRÉCIA	Discretas medidas de ação positiva no Setor Público
ITÁLIA	O Código de Governação das Empresas defende a composição dos conselhos de administração numa lógica de diversidade de género
FRANÇA	O Código de Governação das Empresas tem preconizadas metas idênticas às da legislação
BÉLGICA	O Código de Governação das Empresas preconiza, desde 2009, a composição dos conselhos de administração com base na diversidade de género
HOLANDA	Há cláusulas de diversidade de género, inseridas no Código de Governação das Empresas, desde 2009 e aplicáveis a membros executivos e não-executivos
ALEMANHA	As empresas, cotadas ou não, têm de apresentar objectivos e datas de implementação para a representação de mulheres nos conselhos de administração
REINO UNIDO	O Código de Governação das Empresas tem preconizadas metas de 25% para a representação de mulheres nos conselhos de administração para todas as empresas que integram os índices FTSE 100 e FTSE350, até 2015
IRLANDA	Há um objetivo político de atingir 40% de mulheres nos conselhos de administração de todas as empresas públicas e existem medidas de ação positiva no emprego para o Setor Público
SUÉCIA	O Código de Governo das Empresas, desde 2004, recomenda a paridade entre sexos nos conselhos de administração para as empresas cotadas em Bolsa
DINAMARCA	Recomendação às empresas públicas para que atinjam a paridade entre sexos nos seus conselhos de administração e, desde 2013, existem para as empresas, cotadas ou não em Bolsa, mecanismos de auto-regulação, com objetivos e prazos definidos
NORUEGA	O Código de Governo das Empresas está em sintonia com a legislação aplicável, mesmo para as empresas não enquadradas
POLÓNIA	Recomendação às empresas públicas para que atinjam a paridade entre sexos nos seus conselhos de administração, preconizando um valor de 30%, até 2015
REP. CHECA	Não tem medidas de auto-regulação

Fonte: European Commission (2016)

Conscientes do impacto positivo da presença de mulheres nos órgãos de decisão, cada vez mais as empresas põem em prática medidas concretas com o objetivo de consolidar o seu potencial de liderança: sensibilização ao nível da própria empresa; estabelecimento de objetivos numa base voluntária; conceção de estratégias e de procedimentos ao nível do recrutamento, formação, mentores e promoção de um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Na Alemanha, as empresas que constituem o índice DAX30, da Bolsa de Frankfurt, comunicaram, todas elas, os seus objetivos para o reforço da presença de mulheres em funções de alta direção, com percentagens entre 12% e 35%. Ainda na Alemanha, em 2012, a Deutsche Telekom definiu que, ao nível dos quadros médios e superiores, 30% seriam ocupados por mulheres, sendo que este valor está assegurado, em 2015, para o Conselho de Administração. A E.ON introduziu uma quota de 14% para as mulheres em cargos de liderança até ao final de 2016, sendo que ao nível do seu Conselho de Administração as mulheres corresponderão a 30%, até 2017. A Bayer definiu a presença de mulheres em funções de gestão em 30% até ao final de 2015 e de 20% no Conselho de Administração, até 2017.

Na Suécia, a Volvo constituiu uma equipa, curiosamente composta exclusivamente por homens, sensível à questão da igualdade de género, com o objetivo de difundir conhecimentos e valores que potenciem a alteração das mentalidades e promovam o incremento do número de mulheres em funções de gestão.

Promover a presença de mulheres nos órgãos de decisão é uma das prioridades, igualmente, do *Framework of Actions on Gender Equality*, instituído inicialmente para o período entre 2005 e 2008, por quatro parceiros sociais europeus: BusinessEurope, Centro Europeu de Empresas com Participação Pública e das Empresas de Interesse Económico Geral (CEEP), Confederação Europeia de Sindicatos (CES) e a União Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas (UEAPME).

A CES (2012) publicou uma série de recomendações que visam melhorar o equilíbrio entre homens e mulheres no seio das organizações sindicais, das confederações nacionais e das federações industriais europeias. E numa posição conjunta de vários destes parceiros (BusinessEurope et al., 2014), defende-se o objetivo de aumentar a proporção de mulheres nos órgãos de decisão, destacando a importância para a sensibilização e a partilha das melhores práticas, assim como o apoio a iniciativas alusivas.

11. Análise empírica

É nosso propósito, através da análise empírica, responder às questões inicialmente enunciadas, pelo que selecionamos apenas – na análise correlacional e na análise inferencial – os resultados diretamente relacionados com o nosso objetivo e abdicamos de todos aqueles que, embora obtidos, não representam acréscimo de valor relevante para o nosso trabalho.

Tabela 2: Variáveis

Designação	Unidade de Medida	Mínimo	Máximo
Mulheres na População Ativa	%	0	100
Mulheres Diplomadas no Ensino Superior	%	0	100
Mulheres no Conselho de Administração ¹⁵	%	0	100
Legislação específica, por país ¹⁶	0=não existe; 1=existe	0	1
Margem líquida ¹⁷ / <i>Cost-to-income</i> ¹⁸	%	-100	100

Fonte: Informação pública e oficial das empresas; INE; Pordata.

Tendo presente o que já constatámos – que a presença das mulheres na sociedade, nomeadamente na população ativa e como diplomadas no Ensino Superior, é muito significativa – parece-nos importante manter estes indicadores nas variáveis a adotar, na medida em que tal ajuda a enquadrar o nosso estudo, tal como sintetizamos na Tabela 2.

¹⁵ A presença de mulheres no conselho de administração corresponde ao número de mulheres nomeadas para integrar este órgão de decisão, qualquer que seja o tipo de funções, i.e., executivas ou não-executivas (n.a.).

¹⁶ A legislação específica diz respeito à existência de um valor mínimo de quotas para a presença do sexo sub-representado na composição dos conselhos de administração das empresas, de qualquer natureza jurídica, públicas ou privadas, cotadas ou não, com ou sem sanções previstas, i.e., basta que um país tenha legislado algo sobre esta matéria – o objetivo é avaliar eventuais diferenças entre países que, tendo ou não legislação específica, atingem ou não indicadores expressivos, de forma a concluir pela sua necessidade incontornável (n.a.).

¹⁷ Indicador usado na análise financeira das empresas, que expressa a relação entre o resultado líquido e a receita líquida das suas vendas e é expresso pela fórmula $ML = \text{Resultado Líquido} / \text{Vendas} \times 100$. A margem líquida pode variar entre -100% até infinito, ainda que não seja usual que ultrapasse os 100% - já que neste caso os resultados líquidos seriam superiores às receitas líquidas das vendas, o que só ocorre excepcionalmente – razão pela qual consideramos o limite máximo como 100 (n.a.).

¹⁸ O rácio *cost-to-income* (custos face aos proveitos) é um indicador muito importante no sector financeiro, e calcula-se a partir da divisão dos custos operacionais pelos proveitos operacionais, pelo que pode melhorar (baixar) reduzindo os custos (o numerador) ou aumentando os proveitos (o denominador) (n.a.).

É utilizado o programa SPSS, versão 18, para testar as hipóteses, através da comparação entre a probabilidade de significância (*p-value*) e o nível de significância (α) de 0,05. Se $p\text{-value} < \alpha$ a hipótese = 0 (nula) é rejeitada e não se rejeita a hipótese alternativa. Caso contrário não existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula.

Todos os dados apresentados e relativos às empresas foram obtidos pelas respectivas fontes oficiais, consultadas através do sítio institucional na internet, com os anos de referência a variar, de empresa para empresa, entre 2012 e 2014, consoante os dados disponíveis.

Nos casos aplicáveis, as moedas estão, todas, denominadas em euros, tendo sido convertidas às taxas de câmbio oficiais, o que aconteceu nas empresas que apresentam as suas contas em dólares, em coroas suecas ou em libras esterlinas, tal como especificamos nas Tabelas 24 a 33 dos documentos anexos.

a. Os países considerados

No seu conjunto, os países selecionados representam 86% da população e 92% do PIB¹⁹ (Pordata, 2014) da UE – aos quais temos de acrescentar, ainda, a Noruega – pelo que correspondem a uma base de trabalho muito representativa para os fins e no contexto pretendidos.

Os critérios de seleção para a escolha dos países estão subjacentes à convergência de traços comuns, nomeadamente em termos geográficos, históricos, políticos e sociais que, de alguma forma, permitem agrupá-los:

- Cinco dos países fundadores da, hoje, UE: Alemanha, França, Itália, Bélgica e Holanda;
- Três países da Europa do sul: Portugal, Espanha e Grécia;
- Três países da Europa do norte: Suécia, Dinamarca e Noruega;
- Dois países da Europa de leste: Polónia e República Checa;
- Dois países da Europa não-continental: Reino Unido e Irlanda.

Dada a diversidade dos países considerados e relativamente ao PIB, registamos que seis deles têm um PIB *per capita* inferior à média da UE – Portugal, Espanha, Grécia,

¹⁹ O Produto Interno Bruto (PIB), a preços de mercado, representa o resultado final da atividade de produção das unidades produtivas residentes (meta-informação – Sistema Europeu de Contas).

Itália, Polónia e República Checa – sendo que os restantes nove apresentam valores superiores à média (Pordata, 2014).

No que respeita à produtividade por hora de trabalho, o cenário repete-se: os mesmos seis países atrás referenciados têm valores iguais ou inferiores à base 100 (UE) – a Itália ultrapassa por uma décima – sendo que os restantes apresentam valores superiores, com destaque para a Noruega, Dinamarca e Irlanda, que registam valores manifestamente mais elevados (Pordata, 2014).

Relativamente aos países com maior expressão das exportações no seu PIB (Pordata, 2014), realçamos o facto de a Irlanda, República Checa, Bélgica e Holanda possuírem valores muito elevados – são, realmente, economias profundamente abertas – com o Reino Unido e a França a registarem os valores mais baixos, evidenciando a grande dimensão dos seus mercados domésticos.

b. As empresas e os setores

Relativamente às empresas e setores, considerámos as dez maiores empresas em cada um dos países, que podem ser nacionais ou estrangeiras – é importante ter em consideração o impacto da globalização, também neste domínio, com a conseqüente transversalidade e mobilidade dos fluxos de capital, na medida em que estes podem originar um ascendente importante na constituição dos conselhos de administração das empresas – e em cada um dos dez setores que, em nossa opinião, espelham bem as realidades económicas, sociais e até culturais, em contexto europeu:

- Automóvel, pelo peso que tem na economia, nas exportações e no emprego;
- Banca, pelo emprego e pelo impacto na economia;
- Comércio, pelo emprego e pelo reflexo do poder de compra;
- Construção, pelo reflexo do investimento em infra-estruturas e habitação;
- Energia, pelo emprego e pelo reflexo da economia;
- Farmacêutico, pelo emprego e pelo peso nas exportações;
- Hotelaria e turismo, pela captação de receitas e fluxos de pessoas;
- Petróleo, pelo peso no emprego e nas exportações;
- Telecomunicações, pelo reflexo da economia;
- Transportes, designadamente aéreos, pelo emprego e pelas exportações.

Uma nota adicional: as várias referências que temos vindo a fazer às exportações têm, de facto, um significado especial, pois os países, para gerarem oportunidades, com criação de emprego – fatores relevantes para a abordagem da matéria em apreço – têm de consolidar os mercados existentes e captar, incessantemente, novos mercados, o que em economias maioritariamente abertas como as europeias é feito através das exportações.

c. Os resultados obtidos, por país

Começamos pelas mulheres na população ativa – pareceu-nos importante o racional subjacente à escolha desta variável, que tem em conta as mulheres empregadas e desempregadas, em detrimento de considerar, apenas, as mulheres empregadas, na medida em que é nossa intenção valorizar, num enquadramento de elevado desemprego como aquele que temos, atualmente, em muitos países europeus, as mulheres que estão também nesta condição, muitas vezes com perfis e habilitações adequadas ao exercício de funções de alta direção – que não constituindo, ainda, a maioria, estão já muito próximas dos 50% em países como Portugal, Noruega e França, como podemos constatar no Gráfico 1 inserido nos documentos anexos (Pordata, 2014). De qualquer forma, em todos os países considerados, as percentagens são iguais ou superiores a 42%, evidenciando a sua – adivinha-se, crescente – posição, nos próximos anos.

Relativamente à percentagem de indivíduos diplomados no Ensino Superior, os valores obtidos são inequívocos: as mulheres correspondem, em todos os países, à maioria, sendo que em Portugal, Itália, Noruega, República Checa, Suécia e Polónia, os valores registados são muito expressivos, superiores a 60%, tal como constatado no Gráfico 2 inserido nos documentos anexos (Pordata, 2012).

Não podemos deixar de evidenciar o facto de que, articulando os dados obtidos, a Itália, a Polónia e a República Checa, tendo as mais baixas percentagens de mulheres na população ativa são, em simultâneo, os países com uma das mais elevadas percentagens de mulheres diplomadas no Ensino Superior o que, à partida, parece indiciar um sub-aproveitamento das competências e talentos adquiridos pelas mulheres, que podem não estar espelhados no mercado de trabalho. Será necessário, no entanto, verificar nestes países a representação de mulheres nos órgãos de decisão na amostra considerada, para validar, ou não, esta inferência.

No que respeita à existência de legislação específica sobre a igualdade de género nos conselhos de administração das empresas, 8 dos 15 países considerados – Tabela 3 – possuem legislação aprovada para o efeito, ainda que com dimensões e alcances diferenciados.

Normalmente, as primeiras iniciativas neste âmbito passam por simples recomendações, dirigidas às empresas públicas e quase sempre aos membros não-executivos dos órgãos de decisão. Só numa fase posterior e, quase sempre, em função dos fracos resultados obtidos pela simples recomendação, é que a legislação existe e passa a ser mais abrangente. Posteriormente, a base de incidência alarga-se às sociedades anónimas privadas, desde que admitidas à cotação em Bolsa, ainda que, não raras vezes, sem sanções decorrentes do seu eventual incumprimento.

No que respeita à percentagem de mulheres nos conselhos de administração das empresas consideradas, o cenário permite evidenciar que, também aqui, existe uma realidade pouco homogénea, como verificamos no Gráfico 3 dos documentos anexos.

Se, por um lado, temos países como a França com uma percentagem de 32,2% de mulheres nos conselhos de administração, temos, por outro lado, Portugal, com um valor muito pouco expressivo, de 8,2%.

Entre um e outro valor, temos os países nórdicos, próximos dos 30%, com pequenas diferenças entre si, logo seguidos pela Itália, com 27% - sobre a Itália, destacamos uma situação curiosa: o mesmo país que tem a mais baixa percentagem de mulheres na população ativa e uma das mais altas nas diplomadas pelo Ensino Superior é, também, aquele que regista uma das cinco melhores percentagens de mulheres nos conselhos de administração, o que parece indiciar que as mulheres, com habilitações, têm uma maior facilidade relativa, em Itália, de assumir funções de alta direção, ao contrário do que é indiciado para a Polónia e República Checa, os outros dois países com valores idênticos aos de Itália na população ativa e diplomados no Ensino Superior, mas com registos bastante inferiores na representação de mulheres nos órgãos de decisão.

Sobre o desempenho empresarial, procedemos à sua avaliação pela *margem líquida* obtida pelas empresas, com exceção do setor da Banca, onde o indicador para avaliar o desempenho é o rácio *cost-to-income*, habitualmente utilizado na área financeira, com os resultados a serem espelhados nos Gráficos 4 e 5 dos documentos anexos.

Tabela 3: Existência de Legislação específica, por país (Janeiro/2016)

País	Existe	Resolução	Objectivo	Data-limite	Membros	Uníversono	Sanções
PORTUGAL	Não						
ESPAÑA	Sim	Lei/2007	Quota de 40% do sexo sub-representado	31-12-2015	Executivos e não-executivos	Grandes empresas públicas, cotadas ou não	Não há sanções
GRÉCIA	Sim	Lei/12 de Setembro de 2000	1/3 de quota do sexo sub-representado	Desde 2000	Executivos e não-executivos	Empresas total ou parcialmente detidas pelo Estado	Anulação das decisões tomadas pelos Conselhos de Administração
ITÁLIA	Sim	Lei/12 de Julho de 2011	1/3 de quota do sexo sub-representado	31-12-2015	Executivos e não-executivos	Empresas cotadas e empresas públicas	Sanção verbal da Entidade Reguladora e multas
FRANÇA	Sim	Lei/27 de Janeiro de 2011	Quota de 20% do sexo sub-representado	31-12-2014	Não-executivos	Grandes empresas (> 500 trabalhadores e vol. negócios > 50M€), cotadas ou não, públicas ou privadas	Anulação das nomeações dos membros do Conselho de Administração
			Quota de 40% do sexo sub-representado	31-12-2017			
BÉLGICA	Sim	Lei/28 Julho 2011	1/3 de quota do sexo sub-representado	31-12-2012	Executivos e não-executivos	Empresas públicas	Perda temporária de benefícios financeiros e não-financeiros pelos membros do Conselho de Administração
				31-12-2017		Grandes empresas cotadas em Bolsa	
				31-12-2019		Pequenas e médias empresas cotadas	
HOLANDA	Sim	Lei de 31 de Maio de 2011	Quota de 30% do sexo sub-representado	31-12-2016	Executivos e não-executivos	Grandes empresas, cotadas ou não, públicas ou privadas	Não há sanções. Reportar no Relatório & Contas o que foi feito e as acções a desenvolver
ALEMANHA	Sim	Lei/8 de Março de 2015	Quota de 30% do sexo sub-representado	Desde 2016	Executivos e não-executivos	Grandes empresas cotadas, públicas ou privadas	Posibilidade de contestar a nomeação dos membros do conselho
REINO UNIDO	Não						
IRLANDA	Não						
SUÉCIA	Não						
DINAMARCA	Não						
NORUEGA	Sim	Desde 2005	Se o CA tem 2 ou 3 membros, ambos os sexos têm de estar representados Se 4 < CA < 5 membros, ambos os sexos com, pelo menos, 2 membros Se 6 < CA < 8 membros, ambos os sexos com, pelo menos, 3 membros Se o CA = 9 membros, ambos os sexos com, pelo menos, 4 membros Se CA > 9 membros, o sexo sub-representado tem de ter, pelo menos, 40%	31-12-2007	Executivos e não-executivos	Sociedades Anónimas, públicas ou privadas, cotadas em Bolsa	Notificação oficial, multas, com risco de saída e dissolução. Impossibilidade de efetuar o registo comercial do Conselho de Administração que não cumpre o estipulado.
POLÓNIA	Não						
REP. CHECA	Não						

Fonte: European Commission (2016)

A análise por país permite-nos, desde logo, algumas constatações: o país com a maior margem líquida é, igualmente, aquele que tem tido, nos anos considerados, um enquadramento sócio-económico mais adverso, na UE: a Grécia, com 9,3%. Pelo contrário, o país que regista a menor margem líquida é aquele que tem a economia mais aberta da Europa, com empresas que operam, fundamentalmente, com bens transacionáveis, i.e., que concorrem nos mercados internacionais: a Irlanda, com -4,1%. A meio da tabela, estão as maiores economias da Europa – Alemanha, Reino Unido e França, com valores de 4,2%, 4,9% e 5,0%, respetivamente – o que parece indiciar alguma maturidade nas empresas mais representativas nos setores considerados que, não sendo as mais rentáveis, são sólidas, de grande dimensão e com uma atividade consistente, a operar em países onde o mercado deixa transparecer uma maior exigência.

A análise do rácio *cost-to-income*, por país, confirma o que já referimos, i.e., o país que apresenta o mais baixo indicador e, portanto, a maior capacidade para gerar resultados com menores custos no setor da Banca, é a Grécia, com 40%, surgindo, logo depois, a Noruega e a Suécia, com valores de 41,9% e 43,6%, respetivamente. Curiosamente, a Alemanha, neste critério, é o país que apresenta o indicador menos favorável, com 86,7%, com a necessidade de suportar mais custos para alcançar resultados, logo seguida de Portugal, com 75,5%.

Vamos analisar, agora, de uma forma mais pormenorizada, por país, estando os respetivos dados inseridos nas Tabelas 9 a 23, que constam dos documentos anexos.

Em Portugal (Tabela 9), as mulheres estão em maioria entre os indivíduos diplomados no Ensino Superior (60,5%), sendo que na população ativa representam, praticamente, metade (49%). Os valores da representação de mulheres nos conselhos de administração são francamente baixos, quer na comparação com a média da UE, quer com os países considerados – Portugal apresenta o valor mais baixo, com 8,2%. Relativamente à margem líquida média, entre as dez empresas, é a segunda mais baixa entre os países considerados, com 0,11%, muito influenciada pelos resultados negativos no setor das Telecomunicações, com a PT Comunicações (-12%).

Em Espanha (Tabela 10), as mulheres correspondem à maioria dos diplomados no Ensino Superior (56,2%) e são 46% da população ativa. Nos conselhos de administração, correspondem a 16,5% dos seus membros, com destaque para o Santander, na Banca, e a Iberdrola, na Energia, com 33%. De realçar, ainda, a Seat, que não tem uma única mulher

no seu Conselho de Administração – é, aliás, o único setor onde tal acontece, em Espanha. De destacar, também, que todos os setores apresentam uma margem líquida positiva.

Na Grécia (Tabela 11), as mulheres na população ativa estão em minoria (44%), ao contrário do que acontece nos diplomados no Ensino Superior (59,1%). Ainda assim, a representação de mulheres nos conselhos de administração é de 12,9%, um valor abaixo da média dos restantes países em referência, com as empresas dos setores do Petróleo e dos Transportes sem qualquer representação. Dos valores correspondentes à margem líquida, merecem uma especial nota os verificados nos setores do Comércio, da Construção e da Energia que, de tão elevados, parecem indiciar um mercado pouco competitivo e com um peso grande sobre a elasticidade da procura, ou a sua ausência, dos consumidores.

A Itália (Tabela 12) é o país com menos mulheres na população ativa (42%), mas é o que tem mais mulheres diplomadas no Ensino Superior (60,9%), como já referimos. Relativamente à representação nos conselhos de administração, todas as empresas, em todos os setores, têm mulheres representadas, com valores entre os 11% (Transportes) e os 40% (Comércio). Todos os setores têm uma margem líquida positiva, com exceção dos Transportes, com a Alitalia a ser a única empresa com uma margem líquida negativa.

A França (Tabela 13) é o país que apresenta o valor mais elevado de mulheres nos conselhos de administração (32,2%), com destaque para a Accor (Hotelaria e Turismo) e a GDF Suez (Energia) com 50,0% e 47,0%, respetivamente. Nos diplomados no Ensino Superior (56,2%), as mulheres estão em maioria, sendo 48% da população ativa. Todas as empresas analisadas têm margem líquida positiva.

Na Bélgica (Tabela 14), a maioria dos diplomados no Ensino Superior são mulheres, com 59,3%, representando 46% da população ativa. Ao nível da representação nos conselhos de administração, as mulheres correspondem a 21,1%, destacando-se negativamente as empresas dos setores Automóvel e dos Transportes, sem qualquer mulher. A margem líquida é prejudicada pela Brussels Airlines (Transportes), que registou -22,0%.

Na Holanda (Tabela 15), as mulheres estão em maioria como diplomadas no Ensino Superior (56,5%) e em minoria na população ativa (46%). Representam 23,2% dos membros dos conselhos de administração, com destaque positivo para a Unilever (Comércio) com 46% e destaque negativo para o Fortis (Banca), sem qualquer mulher.

Todos os setores têm margens líquidas positivas, com exceção da empresa do setor da Construção.

Na Alemanha (Tabela 16), as mulheres estão em maioria nos diplomados no Ensino Superior (55,0%) e correspondem a 46% da população ativa. Relativamente aos membros dos conselhos de administração, 22,0% são mulheres, com todas as empresas, em todos os setores, representadas, entre os 13% na Construção e os 35,0% na Banca. Todas as empresas apresentam uma margem líquida positiva.

No Reino Unido (Tabela 17), as mulheres são 56,6% dos diplomados no Ensino Superior e 47% da população ativa. Estão representadas nos conselhos de administração de todas as empresas consideradas, entre os 11,0% na British Airways (Transportes) e os 33,0% da Balfour Beatty (Construção). Todos os setores têm uma margem líquida positiva, com exceção da Energia.

A Irlanda (Tabela 18), com as mulheres a representarem 45,0% da população ativa e 54,5% dos diplomados no Ensino Superior, tem um valor relativamente baixo de mulheres nos conselhos de administração (15,4%). É, ainda, o país que regista a pior média na margem líquida obtida pelas empresas, com as representantes de dois setores a contribuírem para tal: no Petróleo, com -44,0% e nas Telecomunicações com -24,0%.

A Suécia (Tabela 19), com 29,1%, tem uma presença de mulheres nos conselhos de administração acima da média da UE e só ultrapassada pela França e pela Noruega. As mulheres correspondem a 47,0% da população ativa e a 62,9% dos diplomados no Ensino Superior. Registamos, igualmente, que apenas a empresa do setor da Energia apresenta uma margem líquida negativa, com todas as restantes, em todos os setores, com margens positivas.

Na Dinamarca (Tabela 20), as mulheres representam 47,0% da população ativa e 57,6% dos diplomados no Ensino Superior. Com uma representação de 28,0% nos conselhos de administração, entre os 14,0% da empresa do setor Automóvel e os 42,0% da empresa do setor Farmacêutico, a Dinamarca tem, também, uma das médias mais elevadas entre os países analisados. De realçar, ainda, que duas das empresas, nos setores da Construção e Energia, apresentam margens líquidas negativas.

Na Noruega (Tabela 21), as mulheres são 48% da população ativa e representam 61,0% dos diplomados no Ensino Superior. Com uma média de 29,2%, a segunda mais elevada entre os países considerados, todas as empresas têm mulheres nos seus conselhos

de administração, entre os 14,0% do setor Automóvel e os 42,0% do Farmacêutico. Há três empresas com uma margem líquida negativa, nos setores da Construção, da Energia e das Telecomunicações.

Na Polónia (Tabela 22), as mulheres são apenas 45,0% da população ativa, mas representam 66,0% dos diplomados no Ensino Superior. Com 17,7% de mulheres representadas nos conselhos de administração, há três setores sem qualquer representação: Banca, Construção e Telecomunicações, existindo duas empresas com valores expressivos: 50,0% na PGE (Energia) e 40% na LOT (Transportes). Todas as empresas apresentam margens líquidas positivas.

A República Checa (Tabela 23) – tal como Portugal – apresenta quatro setores de atividade sem qualquer mulher representada nos conselhos de administração: Automóvel, Banca, Construção e Telecomunicações. As mulheres representam 44,0% da população ativa e 62,2% dos diplomados no Ensino Superior. Apenas uma empresa tem margem líquida negativa, a Czech Airlines (Transportes).

Em síntese, a representação de mulheres nos conselhos de administração está, em todos os países, muito abaixo da sua representação na sociedade envolvente, nomeadamente pelos critérios da população ativa e pelos indivíduos diplomados no Ensino Superior.

Os valores obtidos pela França, Noruega e Suécia deixam antever uma evolução muito positiva nos próximos anos, assim como os registos de Portugal e da República Checa indiciam que só com medidas adicionais é que vão evoluir.

Voltaremos a este assunto na discussão.

d. Os resultados obtidos, por setor

Não constam, na representação gráfica, os países e setores cujos dados correspondem a uma percentagem equivalente a 0% e que estão inseridos entre os Gráficos 6 e 26, nos documentos anexos.

O setor Automóvel regista a menor representação de mulheres nos conselhos de administração, dado expetável, atendendo ao facto de existirem quatro países sem uma única mulher representada – Portugal, Espanha, Bélgica e República Checa – como podemos constatar no Gráfico 7, sendo de realçar os casos da Irlanda, Holanda e Itália

como os mais expressivos, no que respeita à sua representação. Sobre as margens líquidas (Gráfico 8), há apenas duas empresas com valores negativos, a Seat (Espanha) e o Gowan Group (Irlanda), sendo de realçar os casos da Scania (Holanda) e da Volvo Cars Gent (Bélgica), com as melhores margens, com valores superiores ao triplo da média do setor.

Um dado relevante, neste setor, relaciona-se com os casos da Autoeuropa (Portugal), Seat (Espanha) e Skoda (República Checa), todas empresas detidas pelo Grupo Volkswagen e sem qualquer mulher nos respetivos conselhos de administração, que comparam negativamente com a empresa-sede, na Alemanha, que tem uma representação de 15% de mulheres e, ainda do mesmo Grupo, com a Scania, na Holanda, que tem 27% de mulheres no seu órgão de decisão, que compara positivamente com as restantes. Tal constatação parece indiciar que uma empresa alemã, na Alemanha, tem uma atitude diferente, no que respeita a este indicador, de uma empresa alemã fora da Alemanha, o que pressupõe alguma aculturação face ao enquadramento e realidade locais. E que essa aculturação local, neste caso específico, é expressa negativamente nos casos de Portugal, Espanha e República Checa e positivamente na Holanda – abordaremos este assunto, novamente, na discussão.

Na Banca, existem três países sem qualquer mulher nos conselhos de administração: a Holanda, a Polónia e a República Checa e, pelo contrário, a Suécia e a França apresentam valores superiores a 40% neste indicador. De realçar, ainda, que há três instituições com mulheres a presidir ao conselho de administração (Gráfico 9), em Espanha, na Grécia e na Noruega, sendo o setor onde tal acontece de uma forma mais expressiva. Relativamente ao rácio *cost-to-income* (Gráfico 10), destacamos que o valor mais baixo e, portanto, aquele que representa uma situação mais favorável, é o registado pelo grego National Bank of Greece e, no campo oposto, pelo alemão Deutsche Bank, que regista o valor menos favorável.

Se tivermos em consideração que estamos a falar, num dos casos, da maior economia da Europa e, no outro, daquela que apresentou mais constrangimentos económicos, financeiros e sociais nos últimos anos, a situação é, no mínimo, muito curiosa e propícia a análises mais exaustivas, o que não fazemos por estar desenquadrado do tema desta dissertação.

O setor do Comércio é aquele que tem a maior percentagem de mulheres nos conselhos de administração (Gráfico 11). Todas as empresas têm mulheres representadas –

destacando-se a Suécia, a Holanda e a Itália, com valores iguais ou superiores a 40%, com Portugal a evidenciar a pior situação, com 9%. De realçar, ainda, a empresa belga, que tem uma mulher a presidir ao seu conselho de administração. Outro fator interessante é que, neste setor, todas as empresas têm uma margem líquida positiva (Gráfico 12), destacando-se, novamente, a Grécia com o valor mais elevado e a Alemanha com o valor mais baixo.

Na Construção, há dois países que não têm qualquer mulher nos conselhos de administração das empresas (Gráfico 13), a Polónia e a República Checa. Nos restantes, com valores superiores a 30%, aparecem a Noruega, o Reino Unido e a Holanda. A Grécia, no que diz respeito à margem líquida (Gráfico 14), é o país que apresenta o melhor resultado, com um valor de 27%, superior ao quádruplo do apresentado pela França, em segundo lugar. A Holanda e a Dinamarca registam margens líquidas negativas.

No setor da Energia, só Portugal e a Holanda não possuem qualquer mulher no conselho de administração (Gráfico 15). Todos os restantes países têm representação de mulheres, entre os 14% da República Checa e os 50% da Polónia, sendo que a italiana ENEL tem uma mulher a presidir ao conselho de administração. Sobre a margem líquida (Gráfico 16), existem três empresas com valores negativos, na Suécia, no Reino Unido e na Dinamarca e, no campo oposto, a República Checa e a Grécia registam margens bastante acima dos restantes países.

No setor Farmacêutico, Portugal e a Noruega não têm qualquer mulher nos conselhos de administração das empresas (Gráfico 17), tendo a Dinamarca o melhor registo e a italiana Menarini a ter uma mulher Presidente do Conselho de Administração. Relativamente à margem líquida (Gráfico 18), apenas a Noruega tem uma empresa com valores negativos, realçando-se a Dinamarca com o valor mais elevado neste indicador.

No setor da Hotelaria e Turismo, todas as empresas têm mulheres representadas nos conselhos de administração – este é um dos dois únicos setores, tal como o do Comércio, onde tal acontece, em todos os países – com destaque para a francesa Accor, em que existe uma situação de paridade e para a norueguesa Rezidor, que tem uma mulher a presidir ao seu Conselho de Administração (Gráfico 19). A Grécia apresenta o valor mais baixo, com 8%. No que concerne à margem líquida (Gráfico 20), apenas a Grécia apresenta valores negativos, destacando-se a Itália, pelo contrário, com a margem mais elevada.

No setor do Petróleo (Gráfico 21), a Grécia e a Irlanda não apresentam qualquer mulher nos conselhos de administração e, pelo contrário, a Noruega e a Suécia registam valores com significado, de 45% e 43%, respetivamente. Na Polónia, está uma mulher a presidir ao Conselho de Administração da PKN Orlen. Sobre a margem líquida (Gráfico 22), realçamos o valor francamente negativo registado pela empresa irlandesa, de -44%, sendo o melhor resultado neste indicador a ser reportado pela empresa da República Checa.

O setor das Telecomunicações (Gráfico 23) apresenta três empresas sem quaisquer mulheres nos conselhos de administração, na Irlanda, na Polónia e na República Checa. A Itália tem o melhor registo neste indicador, com 38%, seguida da Noruega e da Suécia e, na Bélgica, a Belgacom tem uma mulher Presidente do Conselho de Administração. Relativamente à margem líquida (Gráfico 24), três empresas registam valores negativos, na Irlanda, em Portugal e na Dinamarca. O valor mais positivo é registado na República Checa, com 22%.

Por fim, no setor dos Transportes, existem três empresas sem quaisquer mulheres nos conselhos de administração (Gráfico 25), em Portugal, na Grécia e na Bélgica. Na Noruega e na Polónia, pelo contrário, a representação é de 43% e 40%, respetivamente. Relativamente à margem líquida (Gráfico 26), este é o setor onde mais empresas registam valores negativos, cinco no total, na Bélgica, República Checa, Grécia, Itália e Noruega. No pólo oposto, a Irlanda apresenta o melhor valor, com 15%.

Em síntese e na amostra considerada, a diferença entre os setores onde a representação de mulheres é mais expressiva e aqueles onde acontece o contrário é bastante significativa, o que parece indiciar práticas de segregação transversal.

Voltaremos a este assunto, na discussão.

12. Análise correlacional

a) Variáveis de contexto

Tabela 4: Correlação de Pearson - variáveis de contexto

	MA	%MA	%MB	%MC	%MCC	%MF	%MHT	%MP	%MTL	%MT	%MLE	%MLF
MA	1	,353	,602*	,566*	,525*	,490	,530*	,842**	,864**	,502	-,602*	,098
%MA	,353	1	-,114	,275	,595*	-,026	-,054	,168	,233	,275	-,484	,088
%MB	,602*	-,114	1	,239	,226	,442	,126	,457	,578*	-,010	-,404	-,068
%MC	,566*	,275	,239	1	,339	,484	-,052	,510	,668**	-,046	-,358	-,009
%MCC	,525*	,595*	,226	,339	1	-,017	,226	,433	,535*	,128	-,767**	-,108
%MF	,490	-,026	,442	,484	-,017	1	,151	,129	,315	-,063	-,228	,649**
%MHT	,530*	-,054	,126	-,052	,226	,151	1	,434	,344	,459	-,129	,032
%MP	,842**	,168	,457	,510	,433	,129	,434	1	,856**	,538*	-,537*	-,146
%MTL	,864**	,233	,578*	,668**	,535*	,315	,344	,856**	1	,257	-,520*	-,159
%MT	,502	,275	-,010	-,046	,128	-,063	,459	,538*	,257	1	-,220	,008
%MLE	-,602*	-,484	-,404	-,358	-,767**	-,228	-,129	-,537*	-,520*	-,220	1	-,072
%MLF	,098	,088	-,068	-,009	-,108	,649**	,032	-,146	-,159	,008	-,072	1

Fonte: Dados oficiais e públicos das empresas consideradas

Com base nos dados recolhidos, destaca-se o seguinte:

- Verifica-se uma correlação negativa e altamente significativa entre a percentagem de mulheres na administração e a margem líquida no setor da Energia;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a percentagem de mulheres no setor da Banca e a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a percentagem de mulheres no setor do Comércio e a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações;

- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a percentagem de mulheres no setor da Construção e a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a percentagem de mulheres no setor Farmacêutico e a margem líquida neste setor;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a percentagem de mulheres no setor do Petróleo e a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações;

b) Variáveis de consequência

Tabela 5: Correlação de Pearson - variáveis de consequência

	ML	%MLA	%MLC	%MLCC	%MLE	%MLF	%MLP	%MLTL	%MLT
ML	1	,486	,425	,388	,533*	,298	,757**	,690**	-,352
%MLA	,486	1	-,141	-,191	,166	,020	,636*	,609*	-,503
%MLC	,425	-,141	1	,621*	,104	-,016	,071	,147	-,043
%MLCC	,388	-,191	,621*	1	,568*	-,184	,026	,147	-,328
%MLE	,533*	,166	,104	,568*	1	-,072	,233	,412	-,517*
%MLF	,298	,020	-,016	-,184	-,072	1	,003	-,236	,409
%MLP	,757**	,636*	,071	,026	,233	,003	1	,740**	-,483
%MLTL	,690**	,609*	,147	,147	,412	-,236	,740**	1	-,736**
%MLT	-,352	-,503	-,043	-,328	-,517*	,409	-,483	-,736**	1

Fonte: Dados oficiais e públicos das empresas consideradas

Relativamente às variáveis de consequência, destacam-se as seguintes observações:

- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a margem líquida no setor Automóvel e a margem líquida no setor das Telecomunicações;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a margem líquida no setor do Comércio e a margem líquida no setor da Construção;

- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a margem líquida no setor da Construção e a margem líquida no setor da Energia;
- Verifica-se uma correlação negativa e altamente significativa entre a margem líquida no setor da Energia e a margem líquida no setor dos Transportes;
- Verifica-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a margem líquida no setor do Petróleo e a margem líquida no setor das Telecomunicações;
- Verifica-se uma correlação negativa e altamente significativa entre a margem líquida no setor das Telecomunicações e a margem líquida no setor dos Transportes.

Não foi registada qualquer correlação entre a variável legislação específica e as restantes variáveis.

13. Análise inferencial

A percentagem de mulheres nos conselhos de administração das empresas dos setores da Banca, do Comércio e da Construção influencia a percentagem de mulheres no conselho de administração das empresas do setor das Telecomunicações

De acordo com o modelo de regressão linear efetuado, considerando como variável dependente a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações e como variáveis independentes a percentagem de mulheres nos setores da Banca, do Comércio e da Construção, constata-se que 70% da variação da percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações é explicada pela percentagem de mulheres nos setores da Banca, do Comércio e da Construção.

A análise de variância (ANOVA) revela um valor de $F = 8,6$ ($p < 0,001$). Da regressão obtém-se o seguinte modelo: $\%MTL = 0,385 + 0,4\%MB$, $\%MTL = 0,522 + 0,476\%MC$, $\%MTL = 0,362 + 0,283\%MCC$, o que significa que o aumento de 1% na percentagem de mulheres no setor da Banca aumenta 0,3% a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações. Por outro lado, um aumento de 1% no setor do Comércio aumenta 0,5% a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações. E um aumento de 1% no setor da Construção aumenta 0,36% a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações.

Tabela 6: Regressão linear entre Mulheres nos Conselhos de Administração (%) dos setores da Banca, Construção, Comércio e Telecomunicações

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-11,528	6,281		-1,835	,094
% mulheres Banca	,385	,166	,400	2,326	,040
% mulheres Comércio	,522	,195	,476	2,675	,022
% mulheres Construção	,362	,227	,283	1,596	,139

a. Dependent Variable: % mulheres Telecomunicações

Fonte: Dados oficiais e públicos das empresas consideradas

As empresas do setor da Energia que têm uma maior representação de mulheres nos conselhos de administração potenciam uma menor margem líquida nas empresas deste mesmo setor

De acordo com o modelo de regressão linear efetuado, considerando como variável dependente a margem líquida no setor da Energia e como variável independente a percentagem de mulheres na administração, constata-se que 36,3% da variação da margem líquida no setor da Energia é explicada pela percentagem de mulheres na administração.

A ANOVA revela um valor de $F = 7,4$ ($p < 0,001$). Da regressão obtém-se o seguinte modelo: $MLSE = -0,64 - 0,602 MA$, o que significa que o aumento de 1% na percentagem de mulheres na administração, diminui 0,64% a margem líquida nos setor da Energia.

Tabela 7: Regressão linear entre Mulheres no Conselho de Administração (%) e Margem Líquida (%) no setor da Energia

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	18,110	5,184		3,493	,004
Mulheres na Administração (%)	-,639	,235	-,602	-2,721	,017

a. Dependent Variable: %ML Energia

Fonte: Dados oficiais e públicos das empresas consideradas

As empresas do setor Farmacêutico que têm uma maior representação de mulheres nos conselhos de administração potenciam uma maior margem líquida nas empresas deste mesmo setor

De acordo com o modelo de regressão linear efetuado, considerando como variável dependente a margem líquida no setor Farmacêutico e como variável independente a percentagem de mulheres neste setor, constata-se que 38% da variação da margem líquida no setor Farmacêutico é explicada pela percentagem de mulheres neste setor.

A ANOVA revela um valor de $F = 9,5$ ($p < 0,001$). Da regressão obtém-se o seguinte modelo: $MLF = 0,496 + 0,161 \%MF$, o que significa que o aumento de 1% na percentagem de mulheres no Farmacêutico aumenta 0,5% a margem líquida neste setor.

Tabela 8: Regressão linear entre Mulheres no Conselho de Administração (%) e Margem Líquida no setor Farmacêutico

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,451	3,660		,396	,698
% mulheres Farmacêutico	,496	,161	,649	3,079	,009

a. Dependent Variable: %ML Farmacêutico

Fonte: Dados oficiais e públicos das empresas consideradas

14. Discussão

Constatamos que, também no que diz respeito à igualdade de género nos órgãos de decisão, em contextos empresarial e europeu, estamos perante uma multi-realidade, movida a ritmos diferentes, com percursos e perspetivas diferenciados. De facto, a escolha desta amostra revelou-se oportuna, em nossa opinião, pelos factos que regista e pelas tendências que permite evidenciar.

Sobre os países nórdicos – Suécia, Dinamarca e Noruega – que, agregados, possuem a melhor média, de 26,83%, entre os grupos considerados e muito acima da média global de 20,82% na representação de mulheres nos órgãos de decisão, destacamos o facto de as diferenças entre eles serem pouco significativas, praticamente inexistentes entre a Noruega e a Suécia e ligeiramente mais baixas na Dinamarca, o que indicia uma uniformidade e lógica regionais, à semelhança do que acontece com a maior parte dos indicadores entre estes países. No entanto, temos de realçar que, ainda assim, o melhor valor, de 29,2% e correspondente à Noruega, é ultrapassado pelo obtido em França que, com 32,2%, atinge o registo mais expressivo entre todos os países considerados.

Estamos, assim, perante países que exercem práticas e processos claramente precursores nesta matéria, sendo relevante o facto de que, entre eles, a Suécia e a Dinamarca não possuem legislação específica e a Noruega, sim, possui legislação abrangente, sendo de realçar que, partindo de um enquadramento legislativo diferente, atingem valores muito próximos, o que deixa transparecer a importância de valores sociais e culturais partilhados, em países onde o peso das iniciativas da sociedade civil é muito relevante e onde o tecido empresarial, no seu todo, tem conseguido uma convergência entre as organizações sindicais e patronais, para além das iniciativas de auto-regulação concretizadas pelas próprias empresas.

Nos cinco países considerados entre os membros-fundadores da, hoje, UE – Alemanha, França, Bélgica, Holanda e Itália – regista-se, no seu conjunto, uma média de 25,1%, superior à média global de 20,82%, assim como o país, como já referimos, com o melhor registo, a França, com 32,2%, sendo o resultado menos expressivo obtido na Bélgica, com 21,1%, o que origina uma diferença considerável, de 11,1 p.p., entre o melhor e o pior resultado dentro deste grupo, o que é revelador da pouca uniformidade existente, com a Itália e a Holanda a obterem melhores indicadores do que a Alemanha.

Os países da Europa não-continental – Reino Unido e Irlanda – revelam um valor médio de 18,3%, inferior à média global, ainda que o Reino Unido, com 21,2%, esteja a aproximar-se mais da Alemanha, e a Irlanda, com 15,4%, a aproximar-se mais dos indicadores de Espanha. Estes dois países, sem legislação específica, com uma diferença entre si de 5,8 p.p., revelam ainda algumas resistências, sendo interessante constatar que o Reino Unido, o país que na UE tem o mercado de capitais mais dinâmico, com mais empresas cotadas em Bolsa, não consegue, ainda, repercutir nos indicadores analisados essa prevalência ao nível das maiores.

Por outro lado, os países da Europa de leste – Polónia e República Checa, ambos sem legislação específica – com um valor médio de 13,1%, muito abaixo da média global, revelam, entre si, uma diferença de 9,2 p.p., entre os 17,7% da Polónia e os 8,5% da República Checa.

Por fim, os países da Europa do sul – Portugal, Espanha e Grécia – registam um valor médio de 12,53%, o mais baixo de todos, com diferenças entre os 16,5% de Espanha, os 12,9% da Grécia e os 8,2% de Portugal, este último o pior resultado entre todos os países considerados e a estabelecer uma diferença de 8,3 p.p. entre o melhor e o pior registo no âmbito do grupo, e de 24 p.p. entre Portugal e França, países nos extremos opostos da amostra.

Em síntese, constata-se que os traços comuns entre os países, subjacentes aos critérios de constituição de grupos de análise, revelaram-se pouco importantes nesta matéria – com exceção dos países nórdicos que transmitem uma maior uniformidade – havendo diferenças significativas entre países.

Com motivações, pressões e resistências diferentes, com especificidades sociais, políticas, económicas e culturais, quer no que respeita à forma de abordagem ao tema, quer perante a adoção de legislação específica, acreditamos que a melhor forma de melhorar esta situação, tornando-a mais positiva e uniforme no contexto europeu, passa muito pela adoção de iniciativas voluntárias para a promoção da igualdade de género, no âmbito das próprias empresas, assim como nas organizações sociais, sindicais e patronais que, de alguma forma, originam dinâmica e visibilidade sobre os acontecimentos e podem constituir um embrião de tendências, com resultados potenciais interessantes.

Vejam, agora, os setores de atividade selecionados.

Também aqui, as diferenças são significativas, com o setor do Comércio a atingir os melhores resultados, com uma representação média de mulheres nos conselhos de administração de 29,5%, seguido do setor da Energia, com 25,4%. No extremo oposto, estão os setores Automóvel e dos Transportes, com 14,8% e 15,7%, respetivamente.

Estando nós perante empresas de grande dimensão, em cada um dos setores considerados, é plausível que as mesmas tenham procedimentos certificados e auditados, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção, pelo que, à partida, haverá pouca informalidade no seu tratamento, o que não impede que haja reprodução das desigualdades.

De facto, nos setores onde a representação de mulheres é menor – e destacamos que, na amostra considerada, a diferença entre o melhor e o pior resultado setorial é de 14,7 p.p., portanto, com grande significado – estaremos perante uma prevalência masculina no número e nas perceções de género na gestão, que contribui para a reprodução da desigualdade nas organizações, indiciando sinais de *reprodução homosocial*, constatação já referida por Kanter (1993) no início da década de 1990, como já salientámos.

E como vimos, surge aqui, neste enquadramento, também o conceito de *clonagem cultural*, preconizado anos depois por Essed (2004), como decorrente da preferência masculina de manter a homogeneidade em funções de maior responsabilidade – é o que parece emergir da leitura inerente a estes setores, nomeadamente o Automóvel e dos Transportes, onde a representação de mulheres nos órgãos de decisão apresenta valores muito reduzidos, absolutos e relativos, sendo igualmente de destacar que, em ambos, são muito poucas as empresas existentes em cada um dos países, dada a especificidade das atividades em causa – a produção de automóveis e o transporte aéreo – o que não justifica, por si, a pouca expressão da representação de mulheres, mas antes pelo contrário parece indiciar mecanismos de segregação e discriminação.

No setor Automóvel, estes processos discriminatórios evidenciam uma lógica local e não propriamente uma cultura organizacional transversal, na medida em que, como já destacámos, nas empresas do maior construtor europeu, o Grupo Volkswagen, as disparidades são várias entre a empresa-sede, na Alemanha, e as suas participadas em Portugal, em Espanha, na República Checa e na Holanda – denominamos esta realidade de *aculturação local*, sobreposta à cultura da empresa-mãe, tendo efeitos negativos em Portugal, Espanha e República Checa, países abaixo da média na representação, e positivos

na Holanda, país acima da média, face aos da empresa na Alemanha, também acima da média, como já tivemos oportunidade de referir.

Recuperamos, aqui e a propósito, as conclusões de Castells (1996), Rebelo (1999) e Beck (2000), citados em Guerreiro & Pereira (2006), quando afirmam que, condicionados pelo próprio funcionamento da economia global, os contextos organizacionais tendem a encerrar dinâmicas crescentes de flexibilização e individualização, sendo que estes processos adotam configurações, por vezes, muito díspares nos diversos locais em que ocorrem. É, realmente, a teoria levada à prática, nesta nossa abordagem.

Analisando, agora, as empresas dos setores onde a representação de mulheres nos conselhos de administração é maior, temos de ter em consideração que, por um lado, temos as empresas dos setores da Banca, da Energia e das Telecomunicações, que são detidas, maioritariamente, por acionistas institucionais, de dimensão global e, em alguns casos, entidades públicas; e temos, por outro lado, as empresas dos setores do Comércio, da Construção e da Hotelaria e Turismo detidas, na generalidade, por acionistas privados, muitos deles de dimensão local ou regional, por vezes na esfera de propriedade de uma família.

Em síntese, atendendo aos factos, torna-se pertinente a evidência de que as mulheres atingem níveis de representação superiores em empresas expostas aos mercados e a acionistas globais, niveladas por padrões de nível internacional, assim como a desempenhos auditados, regulados e certificados; mas também em empresas com uma esfera de actuação mais doméstica, a operar numa lógica mais restrita, num âmbito mais reduzido de propriedade.

Ou seja, as mulheres estão representadas nos conselhos de administração de empresas após processos de recrutamento e seleção de nível mundial, assim como em empresas às quais ascendem aos órgãos de decisão num enquadramento de sucessão familiar, subjacente a uma nomeação com alguma previsibilidade social.

A partir da análise inferencial e de acordo com o modelo de regressão linear efetuado, considerando como variável dependente a percentagem de mulheres no setor das Telecomunicações e como variáveis independentes a percentagem de mulheres nos setores da Banca, do Comércio e da Construção, constata-se que 70% da variação da percentagem

de mulheres no setor das Telecomunicações é explicada pela percentagem de mulheres nos setores da Banca, do Comércio e da Construção.

De facto e com base na amostra considerada, a correlação positiva e fortemente significativa existente entre a percentagem de mulheres representadas nos conselhos de administração nos setores da Banca, do Comércio e da Construção com a percentagem de mulheres com assento no mesmo órgão no setor das Telecomunicações indicia que há um ascendente direto dos principais acionistas das empresas de Telecomunicações na composição dos seus conselhos de administração. E que estes acionistas são, na sua maioria, dos setores da Banca, do Comércio e da Construção. Vejamos com algum detalhe como estão evidenciadas estas relações na nossa amostra.

Em Portugal, na PT Comunicações, a empresa é detida desde Junho de 2015, na totalidade, pela Altice, um conglomerado francês, com exposição aos setores da Banca, do Comércio e da Construção, aliás como sucedia igualmente antes da aquisição pela Altice, onde os principais acionistas da PT eram o Grupo Espírito Santo, a Visabeira, a Ongoing e a Controlinvest, igualmente grupos empresariais com fortes exposições, à data, nestes mesmos setores. Em Espanha, os acionistas mais relevantes da Telefónica são o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), a Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, o Critería Caixacorp, o BNP Parisbas e alguns fundos de investimento, i.e., todos os acionistas principais integram o setor financeiro. Na Grécia, o maior acionista da OTE é a alemã Deutsche Telekom, assim como na T-Mobile na República Checa, sendo que a Deutsche Telekom tem o Estado alemão como principal acionista, seguindo-se o KfW Bankengruppe, do setor financeiro, como o seu acionista mais relevante. Em Itália, o grupo francês Vivendi, o americano JP Morgan e o The People's Bank of China detêm, entre si, mais de 25% do capital da Telecom Italia. A France Telecom, assim denominada à data dos valores reportados mas, posteriormente, red denominada Orange, é detida em 13,4% pelo Estado francês e, logo a seguir, por vários fundos de investimento e pelo nórdico Norges Bank que, entre outros ativos e funções, nomeadamente de Banco Central, possui o Fundo Soberano da Noruega. Na Bélgica, a Belgacom tem as posições acionistas mais representativas em nome de vários fundos de investimento. A holandesa KPN é, igualmente, detida por vários bancos e fundos de investimento, sendo que apenas entre 10% a 15% do seu capital tem origem na Holanda, com cerca de 45% domiciliado no México e nos Estados Unidos. No Reino Unido a situação é idêntica, com a Vodafone a ser

maioritariamente detida por vários fundos de investimento e bancos, entre os quais alguns nórdicos. A Eircom, na Irlanda, é detida em cerca de 25% por um fundo de investimento norte-americano. A Ericsson, na Suécia, é propriedade de vários bancos e fundos de investimento, muitos deles sediados nos países nórdicos. A dinamarquesa Alcatel-Lucent é detida por um número muito significativo de fundos de investimento e de bancos, com destaque para o britânico Barclays. Na Noruega, a Telenor é maioritariamente detida pelo Estado, mas tem posições relevantes por parte de vários fundos de investimento internacionais. A polaca Orange Polska é detida por numerosos fundos de investimento, entre os quais russos e americanos.

Em síntese, constatámos a existência daquilo que podemos denominar de *fluxo de transmissão* entre setores, no que respeita à influência que os detentores de capital têm sobre a constituição destes órgãos de decisão nas empresas suas participadas.

Está indiciada, aqui, uma atitude e uma visão transmitidas pelo ascendente de quem detém a propriedade da empresa, sendo tal particularmente visível no setor financeiro, o que detém as maiores participações no setor das Telecomunicações e que, portanto e por esta via, aí replica uma parte da sua própria realidade a este nível.

Está indiciado, assim, que a cultura empresarial, no que à igualdade de género diz respeito, e das empresas com maior representação de mulheres para aquelas outras onde a representação é mais reduzida, é passível de ser incutida através da transferência de capital, com uma inegável tendência a reforçar a presença de mulheres nos conselhos de administração naquelas empresas cujos detentores de capital, na origem, possuem igualmente um maior representação de mulheres nos seus órgãos de decisão.

Relativamente à relação da representação de mulheres nos órgãos de decisão com o desempenho empresarial, os dados obtidos através da amostra considerada só permitem estabelecer essa relação, de forma significativa, em dois dos setores e, em cada um deles, de forma divergente.

Ou seja, se no setor da Energia existe uma correlação negativa, i.e., quanto maior a representação de mulheres, mais baixa é a margem líquida da empresa, no setor Farmacêutico constata-se uma correlação positiva, i.e., quanto maior a representação de mulheres, maior é a margem líquida obtida.

Mas vale a pena pormenorizar um pouco mais. Assim, no setor Farmacêutico, a empresa que regista a maior representação de mulheres no conselho de administração, de 42%, está na Dinamarca, a Novo Nordisk, que apresenta, igualmente, a melhor margem líquida, no valor de 30%. No pólo oposto, está a maior empresa do setor a operar na Noruega, a japonesa Takeda que, sem qualquer mulher no Conselho de Administração, regista a pior margem líquida, no valor de -8% - temos, neste enquadramento, de realçar o facto de esta ser uma empresa multinacional, de origem japonesa, um país onde a representação de mulheres nos órgãos de decisão é das mais baixas do mundo, como já tivemos oportunidade de referir.

Está aqui evidenciado um caso típico dos efeitos da globalização, também com impacto na questão da igualdade de género nos órgãos de decisão, onde uma empresa japonesa, que é a maior empresa a operar no setor Farmacêutico de um país europeu, neste caso a Noruega – que embora tenha legislação específica sobre esta matéria, a mesma não é aplicável a uma empresa não admitida à cotação em Bolsa no país de destino – influencia os indicadores obtidos, neste país e neste setor.

No setor da Energia, verifica-se que a empresa que possui uma maior representação de mulheres no conselho de administração é a PGE, na Polónia, com 50%, que obtém uma margem líquida de 13%, ainda assim inferior aos melhores resultados obtidos na República Checa e na Grécia, ambas com uma margem líquida de 19%, mas com uma representação de mulheres de 17% e 14%, respetivamente e inferior, também, à média do setor, que é de 4,8% na margem e de 25,4% na representação de mulheres. O pior desempenho é obtido no Reino Unido, onde a British Gas, com uma representação de 30%, obtém uma margem líquida de -5%. Esta volatilidade de valores, na representação de mulheres e nos resultados da margem líquida provoca a correlação negativa constatada.

Em síntese, nos dez setores de atividade considerados, apenas em dois foi detectada uma correlação significativa entre a representação de mulheres nos conselhos de administração e a margem líquida obtida, o que não permite concluir pela existência de uma correlação multi-setorial e estatisticamente relevante.

Estes resultados ambíguos decorem de um conjunto de fatores, sejam eles países diferentes, diferentes espaços temporais, diferentes contextos em termos legais e institucionais como, recordamos, defendem diversos autores, entre os quais os já referidos anteriormente Farrell & Hersch, (2005) e Jurkus et al. (2011). E, atendendo ao exposto,

torna-se incontornável que, par atingir resultados sólidos e consistentes nestas matérias, não basta, apenas, atuar num espaço geograficamente delimitado, mas sim potenciar a concretização de medidas e ações tendencialmente abrangentes, também em outras regiões de um mesmo espaço económico, assim como em outras latitudes e hemisférios, sendo que a sociedade civil assume aqui uma enorme importância, tal como as organizações políticas, sindicais e patronais, para além, naturalmente, das próprias empresas.

No entanto, recuperamos a importância de reconhecer e lidar com estes fatores revela-se muito importante, não só para o esboço e concretização de novas políticas, mas também e sobretudo para combater os estereótipos negativos e evidenciar os estereótipos positivos que potenciam uma sociedade mais justa e equilibrada neste domínio, como enaltece Adams (2015).

No que diz respeito à existência de legislação específica para a promoção da igualdade de género, constatamos que a mesma, por si só, acelera e induz o reforço do sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas, mas pode não ser necessária e, muitas vezes, pode não ser suficiente, pois depende do seu grau de alcance, que é múltiplo, como veremos.

Ficou demonstrado que existem países sem legislação específica, como é o caso da Suécia ou da Dinamarca, ou que só este ano a adotaram, como a Alemanha, que, ainda assim, evoluíram ao longo dos últimos anos de uma forma interessante, apresentando indicadores mais expressivos do que alguns dos países que possuem legislação específica e, nos casos dos nórdicos, muito próximos dos valores noruegueses.

Por outro lado, a existência de legislação não impede, naturalmente, os efeitos da globalização, i.e., verificámos que, em alguns dos países analisados, as maiores empresas são multinacionais a operar no país e, quase sempre, fora do alcance da legislação específica aplicável e quando aplicável – como são os casos, por exemplo, da já referida japonesa Takeda, na Noruega e no setor Farmacêutico, mas também da alemã T-Mobile, na República Checa e no setor das Telecomunicações, da espanhola NH Hotels, na Grécia e no setor da Hotelaria e Turismo – sendo que, em todas estas empresas, não existe qualquer mulher nos respetivos conselhos de administração.

Vejamos nos países que considerámos onde, dos 15, existem 7 que não possuem legislação específica – Portugal, Reino Unido, Irlanda, Suécia, Dinamarca, Polónia e

República Checa – o que não impede que a Suécia e a Dinamarca estejam entre os países com os melhores indicadores ou que o Reino Unido registre valores superiores, em média, a três outros países que possuem legislação específica.

Naturalmente que, assim como a evolução é potenciada nos países que a adotam, aqueles que não o fazem – e, muito em especial, os que apresentam valores ainda muito incipientes – terão uma evolução na representação de mulheres nos órgãos de decisão das empresas manifestamente lenta.

Portanto, a existência de legislação não é, muitas vezes, condição necessária. Mas, na maioria das vezes, também não é suficiente. Para que o seja, é necessário que o alcance, a abrangência, da sua implementação esteja focado no universo das empresas que, para além de darem sinais, possam constituir uma verdadeira alteração dos padrões, das tendências e dos resultados.

Ou seja, com a pouca importância relativa que o mercado de capitais tem para as empresas na Europa, face, por exemplo, ao que acontece nos Estados Unidos, a incidência de legislação, apenas, para as empresas cotadas será sempre bastante limitativa – por exemplo e no caso de Portugal, entre as 10 empresas consideradas, 5 não estão cotadas em Bolsa.

O mesmo ocorre quando a legislação incide, apenas, sobre as empresas públicas – são muito poucas as que, de facto, são consideradas. Ou, ainda, quando incide, apenas, sobre os membros não-executivos dos conselhos de administração – trata-se, também, de um universo menos expressivo e, na verdade, com uma menor intervenção ao nível dos processos de tomada de decisão.

Existem alguns outros casos em que a legislação é abrangente – como em Espanha, na Itália ou na Holanda – no sentido em que incide sobre um maior número de empresas, mas onde não estão previstas quaisquer sanções ou, quando previstas, são bastante suaves. Quando essas sanções não existem ou, existindo, são residuais no impacto, a eficácia da legislação tende a ser muito reduzida.

Vimos também que, nos países analisados, é em França que são obtidos os melhores resultados e, no entanto, a legislação neste país apenas incide sobre os membros não-executivos, o que indicia que as boas-práticas existem, muito para além da legislação.

Claro está que em países como Portugal ou a República Checa, com indicadores tão pouco expressivos, a aprovação de legislação – abrangente e com a existência de

sanções – torna-se praticamente incontornável pois, caso contrário, muito dificilmente as empresas destes países atuam em conformidade, a um ritmo aceitável e com impacto no tecido empresarial. O mesmo aplica-se, ainda que o ponto-de-partida seja um pouco melhor, a países como a Grécia, Irlanda, Espanha e Polónia.

Em síntese, a aprovação de legislação específica pode representar um grande impulso para atingir a igualdade de género a este nível mas, para que tal aconteça de uma forma coerente e consistente, terá de ser abrangente no seu âmbito, precisa e ambiciosa nos seus objetivos e conseqüente perante o seu eventual incumprimento.

Uma alusão, ainda, a três factos constatados na revisão da literatura que, embora não constituam objeto de análise nesta nossa abordagem empírica, merecem um destaque especial em função da amostra considerada.

Um primeiro facto: as grandes empresas têm uma maior pré-disponibilidade para a integração de mulheres nos seus conselhos de administração. Algo que reconhecemos com alguma naturalidade na medida em que, sendo de maior dimensão, incorporam mais trabalhadores e trabalhadoras e atuam em mais mercados, pelo que serão mais propícias à presença de mulheres e, tendencialmente, alimentam e são sensíveis a uma maior interação face à sociedade envolvente e às naturais necessidades e expectativas dos *stakeholders*. No entanto, não podemos deixar de registar que são muitas as empresas, em muitos dos países considerados que, embora de grande dimensão, não têm mulheres nos seus conselhos de administração ou, quando têm, em muitos dos casos, registam valores menos significativos do que a média nacional, por exemplo entre as empresas cotadas em Bolsa. Entre os 15 países considerados, só em três deles – Grécia, Irlanda e Dinamarca – a representação de mulheres nos conselhos de administração foi superior ao valor correspondente nas empresas cotadas, nesses mesmos países, como podemos inferir a partir da Figura 2. Tal pode ser explicado pelo facto de, em alguns dos casos, ainda que a empresa seja a maior do país e num determinado setor, não seja cotada em Bolsa, o que é frequente e, normalmente, as que são de grande dimensão e não estão cotadas, são maioritariamente detidas por núcleos familiares e, por isso, pouco disseminados; outros casos existem onde as empresas são detidas maioritariamente pelo Estado, sem estarem cotadas.

Um segundo facto: quanto maior a dimensão do conselho de administração, maior é a tendência para que seja superior a representação de mulheres neste órgão de decisão. O

que, igualmente, aceitamos como previsível à partida. No entanto, também aqui, não podemos deixar de reconhecer os inúmeros casos em que, sendo o conselho de administração composto por um maior número de membros – e tal, quase sempre, acontece nas empresas de maior dimensão, pelo que este segundo facto, na verdade, decorre do primeiro – tal não implica, necessariamente, uma maior representação de mulheres. Mais uma vez, vejamos o que ocorre em Portugal, onde em empresas como a CGD, a TAP ou a EDP que, tendo um elevado número de membros nos seus conselhos de administração, não possuem uma única mulher, nos casos da TAP e da EDP, ou a sua representação é pouco expressiva, no caso da CGD. Estes três casos são, de alguma forma, paradigmáticos, pois tratando-se de duas empresas públicas, a CGD e, à data em referência, a TAP, ou uma empresa detida por um Estado estrangeiro, o chinês, no caso da EDP, as mulheres estão ausentes dos órgãos de decisão ou pouco representadas. Ou seja, mais uma vez constatamos que a dimensão do órgão de decisão, por si só, não é garantia de nada, ainda que potencie uma maior representação, sendo necessário que existam alguns outros pressupostos para que uma real evolução possa acontecer.

Um terceiro facto: as empresas mais antigas têm, em média, um maior número de elementos nos órgãos de decisão e, portanto, têm, tendencialmente, uma maior representação de mulheres nesses órgãos. Aqui, para além da dimensão, estamos a considerar a longevidade da empresa como uma variável relevante, o que, sendo factual em muitos dos casos, parece-nos não ser linear na nossa amostra. Realmente, as empresas mais antigas são, naturalmente, aquelas que conseguem antecipar tendências, ir ao encontro das necessidades dos mercados em que operam, ou seja, são empresas bem sucedidas e que, como tal, prosseguem o seu ciclo de existência, já longo. Mas são vários os exemplos em que sendo a empresa antiga, nem por isso tem mais mulheres no seu conselho de administração o que, por norma, verifica-se quando à variável antiguidade juntam-se outras variáveis, como mentalidades abertas e ajustadas ao tempo e às circunstâncias, a preocupação de que a empresa espelhe a sociedade envolvente, sentido de justiça e equidade, ética e responsabilidade social, entre outros que já tivemos oportunidade de referir ao longo deste trabalho.

Ou seja e em síntese, estes três factos que apontámos e que resultam de conclusões obtidas em muitas das investigações, que referimos na revisão da literatura, revelam tendências que, embora muito importantes, não permitem concluir pela sua

eficácia natural. Não basta que a empresa seja grande, não basta que o conselho de administração tenha um maior número de elementos, não basta que a empresa seja antiga – é necessário que, a estes fatores, estejam associadas boas-práticas e seja feita a apologia de uma diferenciação positiva, havendo, na nossa opinião, espaço para uma evolução destes indicadores através da ocorrência, em simultâneo, de medidas formais e vinculativas com outras que emergem da forma de liderança, sensibilidade e responsabilidade social das empresas e organizações.

É importante também e na nossa opinião, alargar, progressivamente, a base de incidência deste tipo de boas-práticas potenciadoras de uma maior participação das mulheres nos órgãos de alta direção para outro tipo de empresas, desde logo porque no tecido empresarial da esmagadora maioria dos países, as grandes empresas, sendo muito importantes na criação e manutenção do emprego, para além do impacto económico que alcançam, são em número muito pouco significativo – quase sempre inferior a 5% do total, sendo que em Portugal representam apenas 0,1% – pelo que será necessário alargar o espectro de implementação e análise, nomeadamente para o universo, bastante mais vasto e representativo, das pequenas e médias empresas.

15. Conclusão

Na discussão prévia que realizámos, abordámos os aspetos mais relevantes que, na nossa opinião, resultam do trabalho efetuado.

O enquadramento que definimos – pelos países, pelos setores e pelas empresas; a articulação que fizemos – entre os resultados obtidos e a literatura referenciada; as novas abordagens que salientámos – que podem constituir novos caminhos que conduzem a novos cenários; a interação entre posturas do Estado, da Sociedade, do Mercado – pró-ativas, reativas ou passivas e que, gradualmente, acreditamos poderá ser virtuosa, conduzindo a novas realidades e a novos horizontes; todos estes aspetos dão suporte e representaram, na secção anterior, um ponto prévio à conclusão.

Ao descrevermos a situação inerente à temática e ao problema enunciados, quisemos contribuir para a abordagem de um problema social contemporâneo, gerador de desigualdades, relacionando-o com um novo contrato social de género, com o impacto deste no mercado de trabalho e do emprego e, decorrentemente, com os órgãos de decisão das empresas, traçando um percurso sobre o tema e articulando a produção científica com a demonstração empírica desta multi-realidade.

Formulámos, no início desta dissertação, duas questões, que recordamos.

A primeira: há uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos conselhos de administração e a obtenção de resultados, nas empresas consideradas?

A segunda: a aprovação de legislação específica sobre o cumprimento de quotas para o sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas é um fator incontornável para a igualdade de género neste domínio?

Vamos responder a cada uma delas, em jeito de conclusão.

Relativamente à primeira questão, demonstrámos que não existe uma correlação positiva entre a representação de mulheres nos conselhos de administração e o desempenho das empresas.

No entanto, vários são os estudos, como vimos, que apontam no sentido de que uma maior igualdade de género nos órgãos de decisão traduz-se numa melhoria do desempenho empresarial, ainda que também existam outros no sentido inverso.

Ou seja, o impacto desta composição no desempenho empresarial é difícil de quantificar, uma vez que são múltiplos os fatores que afetam os resultados de uma organização.

Sobre a segunda questão, podemos concluir que a aprovação de legislação específica para a promoção da igualdade de género em contexto empresarial não é um fator incontornável para que ela exista neste domínio.

Sendo a nossa análise baseada na adoção, ou não, de legislação nos países considerados, à data de Janeiro de 2016, foi possível constatar que existem países que registam bons resultados sem legislação, assim como outros que, tendo-a, apresentam ainda valores pouco significativos.

Ou seja, o que é verdadeiramente importante não é a aprovação da legislação em si, mas atender ao seu alcance, âmbito, objetivos e responsabilização, i.e., para ser eficaz terá de ser portadora de um justo equilíbrio entre empresas públicas e privadas, cotadas e não cotadas e membros executivos e não-executivos dos conselhos de administração, para além de prever sanções pelo seu eventual incumprimento.

Inicialmente fora do âmbito das questões formuladas, mas tendo sido um aspeto muito pertinente, na nossa opinião, decorrente da análise empírica efetuada, demonstrámos que existe uma correlação positiva entre a representação de mulheres nos órgãos de decisão das empresas de determinados setores que, por deterem partes de capital em empresas de outros setores, influenciam a constituição destes órgãos nessas empresas.

Tal constatação assume uma especial relevância perante o cenário de globalização que temos, onde os fluxos financeiros originam *fluxos de transmissão*, não só na propriedade das empresas mas, também e por esta via, na constituição dos seus conselhos de administração.

E a importância deste facto é ainda maior atendendo à circunstância de, como constatámos pela amostra considerada, serem os setores de atividade onde a preponderância de mulheres é superior e, portanto, potenciam-na de forma virtuosa e positiva.

Se, por um lado, ainda não é visível um horizonte claro e há, portanto, um longo caminho a percorrer, por outro lado, em muitas empresas, o enquadramento regional,

setorial e organizacional influencia, significativamente, as políticas e as práticas de igualdade entre mulheres e homens, como constatámos nos resultados obtidos.

Podemos concluir, pela constatação empírica, que há organizações onde a sensibilização para estes temas está já amplamente difundida e outras onde a diferença nas oportunidades oferecidas a homens e mulheres está profundamente incutida nos valores e culturas organizacionais que, quase sempre, espelham a própria sociedade em que estão inseridas.

A própria conceção daquilo que significa a promoção da igualdade de género reveste-se de significados bem distintos, consoante o contexto. Em alguns casos, esta encontra-se em estreita articulação com a ideia da responsabilidade social das empresas e liga-se a uma imagem pró-ativa de ação organizacional. Noutros, esta é apenas associada a uma não-discriminação explícita e ao cumprimento mínimo do que é definido na lei.

Realçamos, mais uma vez, a importância das iniciativas voluntárias para a promoção da igualdade de género no contexto empresarial que emergem, naturalmente e de forma preferencial, das próprias empresas, mas também das associações sindicais e patronais, assim como dos parceiros sociais, nacionais e europeus, que, no seu conjunto, atuam sobre os processos, as atitudes, as mentalidades e a visão que prevalecem neste enquadramento que, alicerçadas numa dinâmica própria, contribuem para a existência de organizações virtuosas, integradas na sociedade envolvente e portadoras de futuro.

Gostaríamos de terminar reafirmando que a presença equilibrada de mulheres e de homens nos órgãos de decisão das empresas não é, apenas, uma questão de justiça e de cidadania face à representação das mulheres na sociedade e às suas qualificações. É, também, uma questão civilizacional.

16. Referências Bibliográficas

1. Acker, J. (1992), *Gendering organizational theory*, in Albert J. Mills e Peter Tancred (eds.), *Gendering organizational analysis*, Newbury Park, Sage, 248-260.
2. Acker, J. (2009). *From glass ceiling to inequality regimes*. *Sociologie du travail* 51 (2009) 199–217.
3. Adams, R. (2015). *Women on boards: The superheroes of tomorrow?* *The Leadership Quarterly*.
4. Adams, R. & Ferreira, D. (2007). *A Theory of Friendly Boards*. *The Journal of Finance*, 62 (1): 217–250.
5. Adams, R. & Ferreira, D. (2009). *Women in The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*. *Journal of Financial Economics*, 94 (2): 291–309.
6. Ahern, K. & Dittmar, A. (2012). *The Changing of The Boards: The impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, 127 (1): 137–197.
7. Ali, M.; Ng, Y. & Kulik, C. (2014). *Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions*. *Journal of Business Ethics*, 125 (3): 497-512.
8. Allemand, I. & Barbe, O. (2014). *Institutional Theory and Gender Diversity on European Boards*. *Vie et Sciences de l'Entreprise*, (198): 73-92.
9. Bantel, K. & Jackson, S. (1989). *Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?* *Strategic Management Journal*, 10 (S1): 107–124.
10. Bjornali, E.; Knockaert, M. & Erikson, T. (2015). *The Impact of Top Management Team Characteristics and Board Service Involvement on Team Effectiveness in High-Tech Start-Ups*. In *Long Range Planning*
11. Bloomberg (2011). *Women Controlling Consumer Spending Sparse Among Central Bankers*.
12. Boubaker, S.; Dang, R. & Nguyen, D. (2014). *Does board gender diversity improve the performance of French listed firms?* *Gestion* 2000, 31 (2): 259-269.

13. Brown, D.; Brown, D. & Anastasopoulos, V. (2002). *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the Bright Thing*. Report 341-02. Ottawa: The Conference Board of Canada.
14. BusinessEurope; CEEP; UEAPME & ETUC (2014). *100 best practices for gender equality at work*. Joint press release.
15. Campbell, K. & Vera, A. (2008). *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*. *Journal of Business Ethics*: 435-451.
16. Carter, D.; Simkins, B. & Simpson, G. (2003). *Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value*. *Financial Review*, (38).
17. Catalyst (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*.
18. CES (2012). *Programme d'Action de la CES sur l'Égalité Hommes-Femmes, 27 Mars*.
19. Coles, J., Daniel, N. & Naveen, L. (2008). *Boards: Does One Size Fit All?* *Journal of Financial Economics*, 87 (2): 329–356.
20. Collinson, D., Knights, D. & Collinson, M. (1990). *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
21. Comissão Europeia (2010). *Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015*.
22. Comissão Europeia (2011). *Comunicado de Imprensa, 26 de Setembro*.
23. Comissão Europeia (2012). *Gender Balance In Boards*.
24. Comissão Europeia (2013). *Comunicado de Imprensa, 14 de Outubro*.
25. Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
26. Credit Suisse Research Institute (2012). *Gender diversity and corporate performance*.
27. Dale-Olsen, H.; Schøne, P. & Verner, M. (2013). *Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?* *Feminist Economics*, 19 (4): 110-135.
28. Davies, Lord of Abersoch (2011). *Women on Boards*. UK.
29. Diário da República (2015). *Decreto-Lei nº 120/2015, de 1 de Setembro*.

30. Ding, D. & Charoenwong, C. (2004). *Women on Board: Is It Boon or Bane?* Working paper presented at the 2004 FMA European Conference, Zurich.
31. Dizik, A. (2015). *Do quotas for corporate boards help women advance?* Capital Ideas.
32. Ellwood, S. & Garcia-Lacalle, J. (2015). *The Influence of Presence and Position of Women on the Boards of Directors: The Case of NHS Foundation Trusts.* Journal of Business Ethics, 130 (1): 69-84.
33. Elstad, B. & Ladegard, G. (2012). *Women on corporate boards: key influencers or tokens?* Journal of Management & Governance, 16 (4): 595-615.
34. Ely, R. & Meyerson, D. (2000). *Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change.* Staw, B. & Sutton, R. (eds.) Research in Organizational Behaviour, 22: 103-151. Greenwich, CT: JAI Press.
35. Erhardt, N.; Werbel, J. & Shrader, C. (2003). *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance.* Corporate Governance: An International Review, 11 (2): 102-11.
36. Essed, P. (2004). *Cloning Amongst Professors. Normative and Imagined Homogeneities.* Nora, 12 (2): 113-122.
37. Eurobarómetro (2007). *Discrimination in the European Union.* Special Eurobarometer 263.
38. European Commission (2009). *Gender Segregation in the Labour Market.* Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
39. European Commission (2010). *Monitoring the social impact of the crisis: public perceptions. Analytical Report.*
40. European Commission (2011). *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards.* Directorate-General for Justice.
41. European Commission (2012). *Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report.* Directorate-General for Justice.
42. European Commission (2016). *Gender Balance on Corporate Boards.* Directorate-General for Justice and Consumers.

43. European Corporate Governance Institute. *Publications*.
44. European Parliament (2012). *Gender Quotas in Management Boards*. Directorate-General for Internal Policies.
45. Eurostat (2010). *Gender pay gap statistics, data from October 2010*.
46. Famá, R. & Barros, L. (2000). *Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo (7) 4: 28.
47. Farrell, K. & Hersch, P. (2005). *Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender*. Journal of Corporate Finance, 11 (1-2): 85–106.
48. Ferreira, V. (1993). *Padrões de segregação das mulheres no emprego – uma análise do caso português no quadro europeu*, in Boaventura de Sousa Santos (org.) Portugal: um Retrato Singular: 233-257. Porto: Edições Afrontamento.
49. Fitzsimmons, S. (2012). *Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough*. In Special Issue on Corporate Governance: Velocity and Visibility, Business Horizons, 55 (6): 557-566.
50. Geys, B. (2014). *Better not look too nice? Employees' preferences towards (un)likeable managers*. The Leadership Quarterly 25 (2014) 875–884.
51. Globe Women (2015). *CWDI Report on Women Board Directors of APEC Economies, September 2015*. Online source for women in business globally.
52. Guerreiro, M. D. & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa, CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
53. Haslam, S. & Ryan, M. (2008). *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations*. Leadership Quarterly, 19 (5): 530-546.
54. Hearn, J. & Parkin, W. (2001). *Gender, Sexuality and Violence in Organizations: The Unspoken Forces of Organizations Violations*. London: Sage.
55. Hillman, A.; Shropshire, C. & Cannella, A. (2007). *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards*. Academy of Management Journal, 50 (4): 941–952.

56. Hyland, M. & Marcellino, P. (2002). *Examining Gender on Corporate Boards: a Regional Study*. Corporate Governance, 2 (4): 24–31.
57. Institute for Social Research (2014). *Quotas on Company Boards in Norway*. Gender Equality Review Conference.
58. Instituto da Segurança Social (2015). *Guia Prático – Subsídio Parental*.
59. Jurkus, A.; Park, J. & Woodard, L. (2011). *Women in Top Management and Agency Costs*. Journal of Business Research, 64 (2): 180–186.
60. Kanter, R. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
61. Knockaert, M.; Bjornali, E. & Erikson, T. (2015). *Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement*. In Journal of Business Venturing. May 2015 30(3):420-435
62. Kogut, B.; Colomer, J. & Belinky, M. (2014). *Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors*. Strategic Management Journal, 35 (6): 891-902.
63. Lee, P. & James, E. (2007). *She'-e-os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments*. Strategic Management Journal, 28 (3): 227-241.
64. Lehn, K.; Patro, S. & Zhao, M. (2009). *Determinants of The Size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000*. Financial Management, 38 (4): 747–780.
65. Lindgren, G. (1999). *Class, Gender and Surgery*. Malmö: Liber.
66. Luckerath-Rovers, M. L. (2013). *Women on boards and firm performance*. Journal of Management & Governance, 17 (2): 491–509.
67. Lyons, D. & McArthur, C. (2007). *Gender's unspoken role in leadership evaluations*. Human Resource Planning, 30, 24–32.
68. McKinsey & Company (2007). *Women Matter: Gender diversity, a Corporate Performance Driver*.
69. McKinsey & Company (2010). *Women at the Top of Corporations: Making it Happen*.

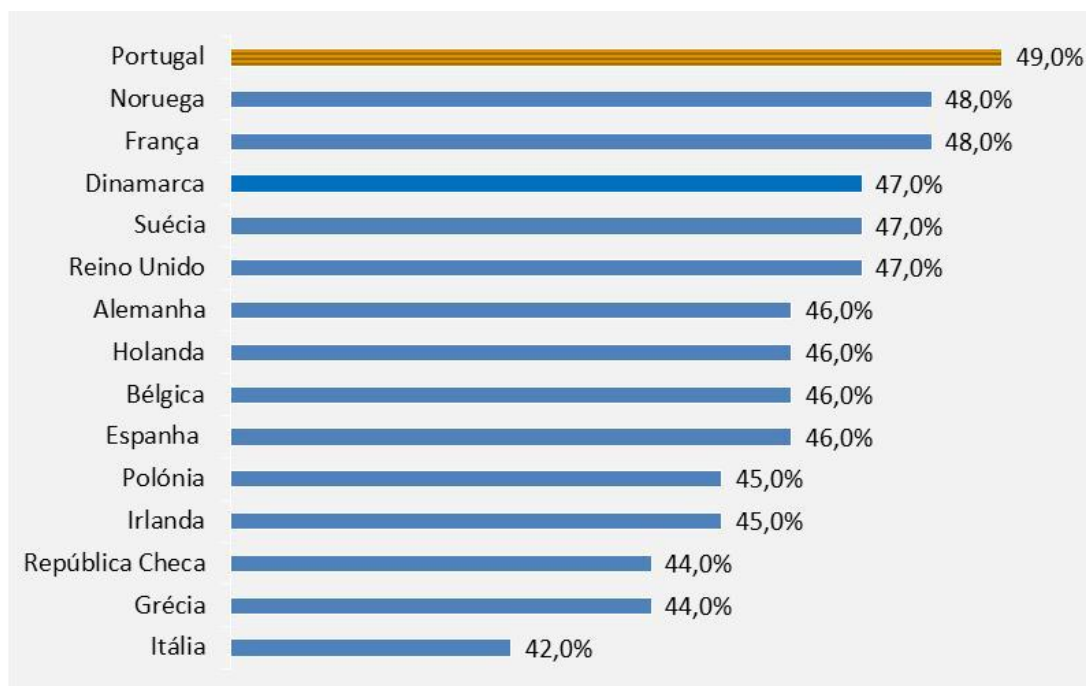
70. Ministério da Economia (2014) – Gabinete de Estratégia e Estudos. *Quadros de Pessoal 2013*.
71. Morrison, A. & Glinow, M. (1990). *Women and minorities in management*. *American Psychologist*, 45 (2), 200-208.
72. Murray, A. (1989). *Top management group heterogeneity and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 10 (S1): 125–141.
73. Ostrower, F. (2007). *Nonprofit Governance in the United States: Findings on Performance and Accountability From the First National Representative Study*. The Urban Institute.
74. Øystein-Strøm, R. (2015). *Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989–2002*. In *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 303-315.
75. Perista, H.; Guerreiro, M. D.; Jesus, C. & Moreno, M. L. (2008). *A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – o projecto Equal Diálogo Social e Igualdade nas Empresas*. *Ex aequo*, 18.
76. Perryman, A.; Fernando, G. & Tripathy, A. (2015). *Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation*. *Journal of Business Research* 69 (2016) 579–586.
77. Piekkari, R.; Oxelheim, L. & Randøy, T. (2015). *The Silent Board: How Language Diversity May Influence the Work Processes of Corporate Boards*. *Corporate Governance: An International Review*, 23 (1): 25-41.
78. Pillemer, J.; Graham, E. & Burke, D. (2014). *The face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance*. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 855–864.
79. Plessis, J.; O' Sullivan, J. & Rentschler, R. (2014). *Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: to Force or Not to Force?* *Deakin Law Review*, 19 (1): 1-50.
80. Pletzer, J.; Nikolova, R.; Kedzior, K. & Voelpel, S. (2015). *Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis*. *PLoS ONE*, 10 (6): 1-20.
81. Pordata. *Base de dados de Portugal e da Europa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

82. Post, C. & Byron, K. (2015). *Women on Boards and Firm Financial Performance: a Meta-Analysis*. *Academy of Management Journal* (2015), Vol. 58, No. 5, 1546–1571.
83. PriceWaterhouseCoopers (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
84. PwC (2015). *Mulheres em Portugal: onde estamos e para onde queremos ir*.
85. Raposo, V. (2004). *O Poder de Eva*. Almedina.
86. Reskin, B. & Roos, P. (eds.) (1990). *Job Queues, Gender Queues. Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
87. Roper, M. (1994). *Masculinity and the British Organization Man Since 1945*. Oxford: Oxford University Press.
88. Roper, M. (1996). *Seduction and Succession: Circuits of Homosocial Desire in Management*. Collinson, D. & Hearn, J. (eds.). *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
89. Rose, C. (2007). *Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence*. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 404-13.
90. Rosenblum, D. & Roithmayr, D. (2015). *More Than a Woman: Insights into Corporate Governance After the French Sex Quota*. *Indiana Law Review*, 48: 889-930.
91. Ryan, M. & Haslam, S. (2007). *The Glass Cliff: Exploring the Dynamics in the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions*. *Academy of Management Review*, 32 (2): 549-572.
92. Saeed, A.; Belghitar, Y. & Yousaf, A. (2014). *Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: evidence from some emerging markets*. In *International Business Review*.
93. Santos, G. (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género in A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal –*

- políticas e circunstâncias, Virgínia Ferreira (org.). CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
94. Sila, V.; Gonzalez, A. & Hagendorff, J. (2015). *Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?* Journal of Corporate Finance 36 (2016) 26–53.
 95. Smith, N.; Smith, V. & Verner, M. (2006). *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms.* International Journal of Productivity and Performance Management (55): 569-593.
 96. Soares, R.; Marquis, C. & Lee, M. (2011). *Gender and Corporate Social Responsibility: It's a Matter of Sustainability.* Catalyst, 1–4.
 97. Storvik, A. & Teigen, M. (2010). *Women on Board – The Norwegian Experience.* Friedrich Ebert Stiftung, International Policy Analysis.
 98. TCAM – The Co-operative Asset Management (2009). *Diversity and Gender Balance in Britain plc.*
 99. Terjesen, S.; Sealy, R. & Singh, V. (2009). *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda.* Corporate Governance: An International Review, 17 (3): 320-337.
 100. Terjesen, S.; Aguilera, R. & Lorenz, R. (2015). *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors.* Journal of Business Ethics, 128 (2): 233-251.
 101. Torchia, M.; Calabrò, A.; Morner, M. (2015). *Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict.* International Studies of Management & Organization, 45 (1): 6-24.
 102. Wagnerud, L. & Niklasson, B. (2006). *The Opinions of Those in Power.* Goransson, A. (ed.) Maktens kon. Nora: Nya Doxa.
 103. Wahl, A. & Hook, P. (2007). *Changes in Working With Gender Equality in Management in Sweden.* Equal Opportunities International, 26 (5): 435-448.
 104. Wang, M. & Kelan, E. (2013). *The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs.* Journal of Business Ethics, 117 (3): 449-466.

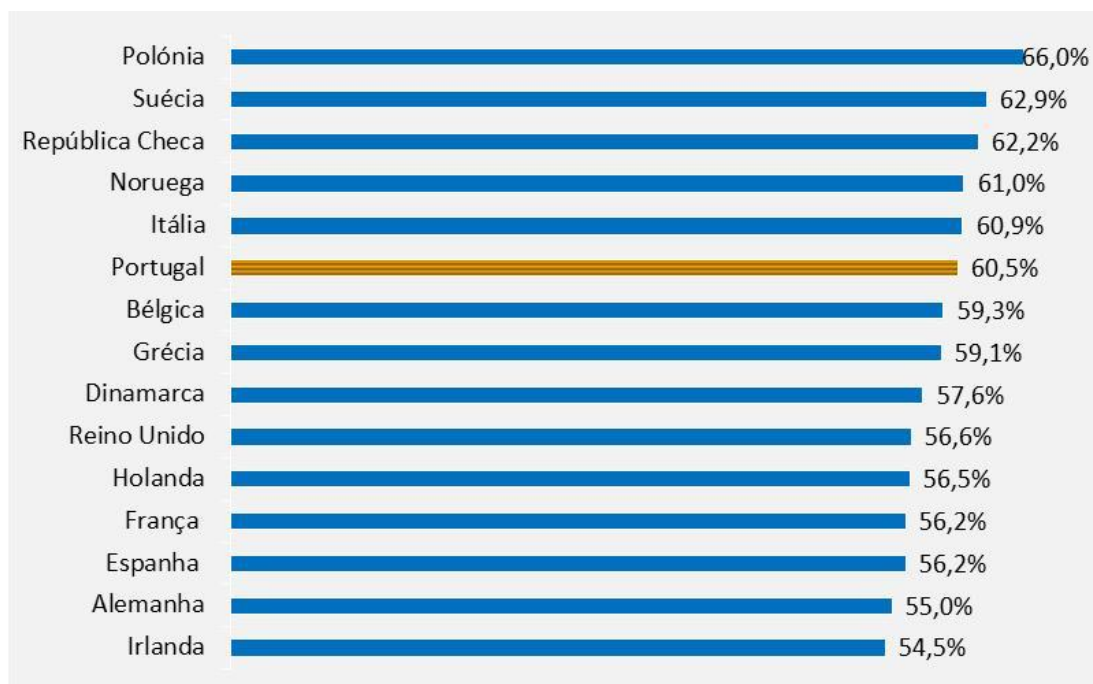
17. Anexos

Gráfico 1: Mulheres na População Ativa (%), por país (2014)



Fonte: Pordata

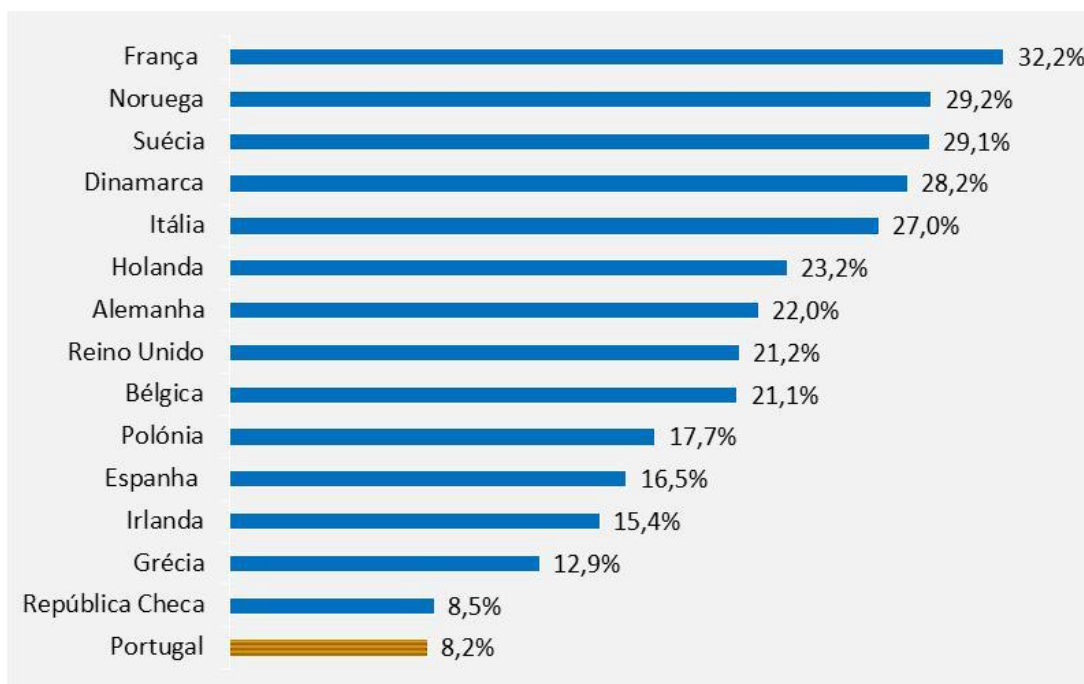
Gráfico 2: Mulheres diplomadas no Ensino Superior (%), por país (2012)



Fonte: Pordata

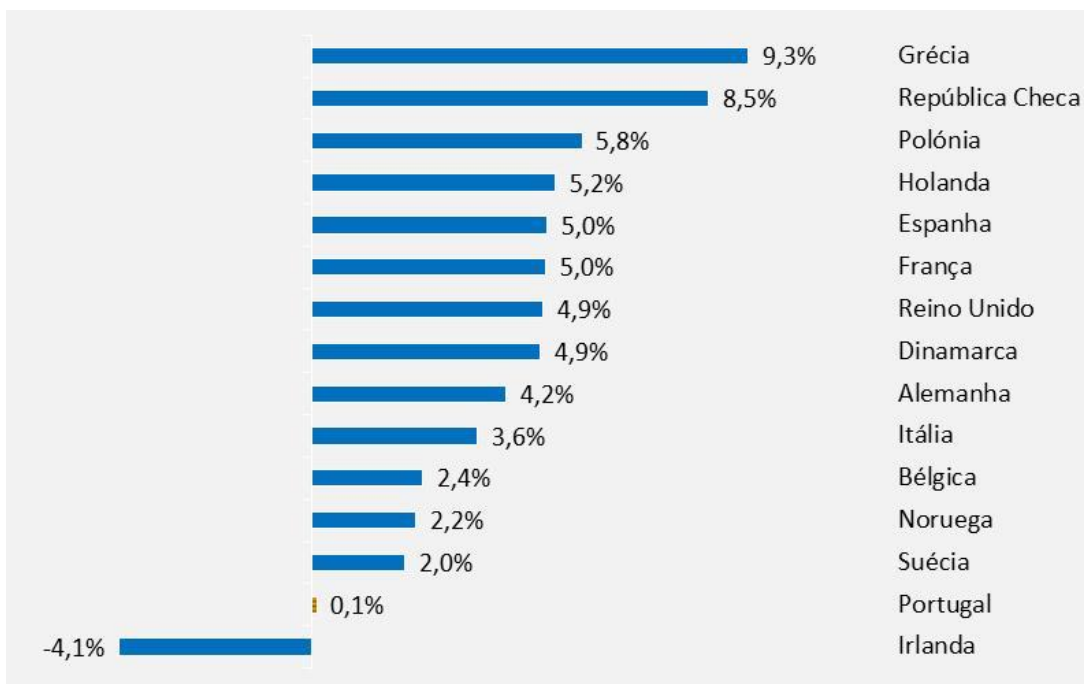
Obs.: Os dados relativos à França e à Suécia são referenciados a 2011.

Gráfico 3: Mulheres nos Conselhos de Administração (%), média por país



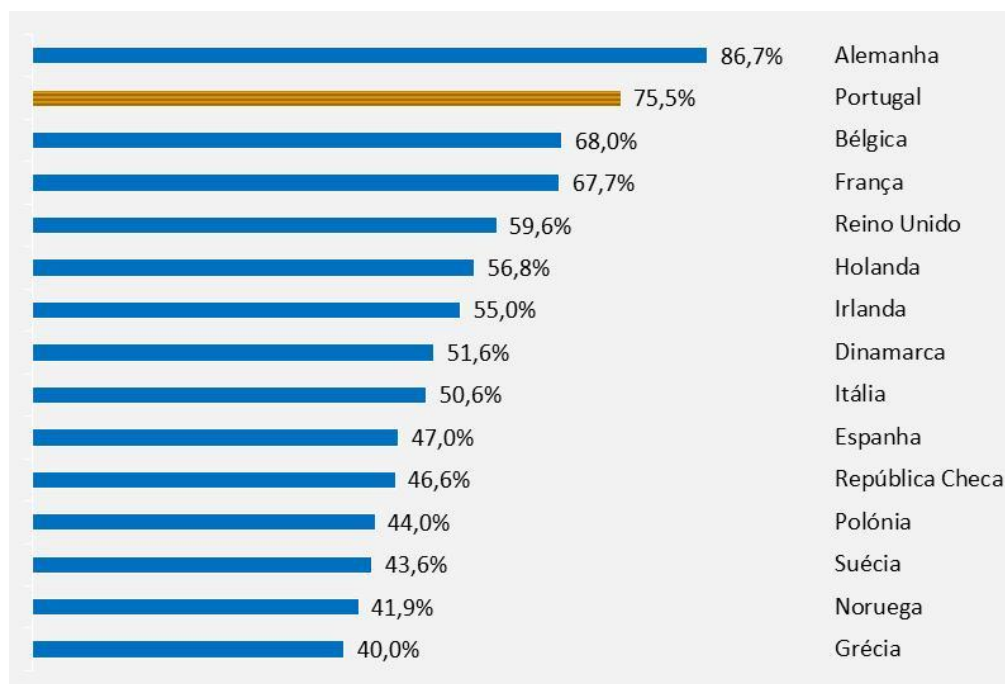
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 4: Margem líquida média (%), nas empresas, por país



Fonte: Dados oficiais das empresas consideradas

Gráfico 5: Rácio *cost-to-income* (%), nos Bancos, por país



Fonte: Dados oficiais dos Bancos considerados

Tabela 9: Portugal

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
52,00%	49,00%	60,50%	0					
				AUTOEUROPA	Automóvel	0,00%	2,00%	
				CGD	Banca	14,00%		75,50%
				JERÓNIMO MARTINS	Comércio	9,00%	2,00%	
				MOTA-ENGIL	Construção	19,00%	2,00%	
				EDP SERV. UNIVERSAL	Energia	0,00%	3,00%	
				BIAL	Farmacêutico	0,00%	1,00%	
				GRUPO PESTANA	Hotelaria e Turismo	25,00%	3,00%	
				PETROGAL	Petróleo	10,00%	-1,00%	
				PT COMUNICAÇÕES	Telecomunicações	5,00%	-12,00%	
				TAP	Transportes	0,00%	1,00%	
				Média		8,20%	0,11%	75,50%

Tabela 10: Espanha

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	46,00%	56,20%	1					
				SEAT	Automóvel	0,00%	-2,00%	
				SANTANDER	Banca	33,00%		47,00%
				INDITEX	Comércio	22,00%	14,00%	
				ACS	Construção	13,00%	2,00%	
				IBERDROLA	Energia	33,00%	8,00%	
				GRIFOLS	Farmacêutico	23,00%	14,00%	
				MELIA	Hotelaria e Turismo	18,00%	2,00%	
				REPSOL	Petróleo	6,00%	0,30%	
				TELEFONICA	Telecomunicações	6,00%	6,00%	
				IBERIA	Transportes	11,00%	1,00%	
				Média		16,50%	5,03%	47,00%

Tabela 11: Grécia

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	44,00%	59,10%	1					
				ALD AUTOMOTIVE	Automóvel	14,00%	0,02%	
				NATIONAL BANK OF GREECE	Banca	23,00%		40,00%
				JUMBO	Comércio	29,00%	25,00%	
				ELLAKTOR	Construção	9,00%	27,00%	
				PUBLIC POWER CORPORATION	Energia	17,00%	19,00%	
				GALENICA	Farmacêutico	20,00%	9,00%	
				NH HOTELS	Hotelaria e Turismo	8,00%	-1,00%	
				HELLENIC PETROLEUM	Petróleo	0,00%	6,00%	
				OTE	Telecomunicações	9,00%	7,00%	
				OLYMPIC AIR	Transportes	0,00%	-8,00%	
				Média		12,90%	9,34%	40,00%

Tabela 12: Itália

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
52,00%	42,00%	60,90%	1					
				FIAT	Automóvel	27,00%	1,00%	
				INTESA SANPAOLO	Banca	22,00%		50,60%
				COOP ITALY	Comércio	40,00%	2,00%	
				IMPREGILO	Construção	27,00%	2,00%	
				ENEL	Energia	33,00%	1,00%	
				MENARINI GROUP	Farmacêutico	14,00%	13,00%	
				STARWOOD	Hotelaria e Turismo	20,00%	11,00%	
				ENI	Petróleo	38,00%	1,00%	
				TELECOM ITALIA	Telecomunicações	38,00%	9,00%	
				ALITALIA	Transportes	11,00%	-8,00%	
				Média		27,00%	3,56%	50,60%

Tabela 13: França

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
52,00%	48,00%	56,20%	1					
				RENAULT	Automóvel	11,00%	5,00%	
				SOCIETE GENERALE	Banca	43,00%		67,70%
				CARREFOUR	Comércio	25,00%	1,00%	
				VINCI	Construção	20,00%	5,00%	
				GDF SUEZ	Energia	47,00%	3,00%	
				SANOFI	Farmacêutico	33,00%	20,00%	
				ACCOR	Hotelaria e Turismo	50,00%	4,00%	
				TOTAL	Petróleo	38,00%	2,00%	
				FRANCE TELECOM	Telecomunicações	27,00%	4,00%	
				AIR FRANCE	Transportes	28,00%	1,00%	
				Média		32,20%	5,00%	67,70%

Tabela 14: Bélgica

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	46,00%	59,30%	1					
				VOLVO CARS GENT	Automóvel	0,00%	7,00%	
				FORTIS	Banca	27,00%		68,00%
				DELHAIZE GROUP	Comércio	36,00%	0,40%	
				ACKERMANS & VAN HAAREN	Construção	11,00%	4,00%	
				ELIA SYSTEM OPERATOR	Energia	36,00%	13,00%	
				UCB	Farmacêutico	33,00%	6,00%	
				BEST WESTERN	Hotelaria e Turismo	30,00%	2,00%	
				OMV	Petróleo	13,00%	1,00%	
				BELGACOM	Telecomunicações	25,00%	10,00%	
				BRUSSELS AIRLINES	Transportes	0,00%	-22,00%	
				Média		21,10%	2,38%	68,00%

Tabela 15: Holanda

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
50,00%	46,00%	56,50%	1					
				SCANIA	Automóvel	27,00%	7,00%	
				FORTIS	Banca	0,00%		56,80%
				UNILEVER	Comércio	46,00%	11,00%	
				ROYAL BAM GROUP	Construção	33,00%	-1,00%	
				ESSENT	Energia	0,00%	2,00%	
				AKZO NOBEL	Farmacêutico	14,00%	4,00%	
				GOLDEN TULIP HOTELS	Hotelaria e Turismo	33,00%	7,00%	
				ROYAL DUTCH SHELL	Petróleo	25,00%	4,00%	
				ROYAL KPN	Telecomunicações	25,00%	12,00%	
				KLM	Transportes	29,00%	1,00%	
				Média		23,20%	5,22%	56,80%

Tabela 16: Alemanha

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	46,00%	55,00%	1					
				VOLKSWAGEN	Automóvel	15,00%	2,00%	
				DEUTSCHE BANK	Banca	35,00%		86,70%
				METRO	Comércio	20,00%	0,30%	
				HOCHTIEF	Construção	13,00%	1,00%	
				E.ON	Energia	25,00%	2,00%	
				BAYER	Farmacêutico	20,00%	8,00%	
				KEMPINSKI	Hotelaria e Turismo	17,00%	7,00%	
				WINTERSHALL	Petróleo	22,00%	12,00%	
				DEUTSCHE TELEKOM	Telecomunicações	26,00%	5,00%	
				LUFTHANSA GROUP	Transportes	27,00%	0,20%	
				Média		22,00%	4,17%	86,70%

Tabela 17: Reino Unido

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	47,00%	56,60%	0					
				ROLLS ROYCE GROUP	Automóvel	21,00%	6,00%	
				HSBC	Banca	18,00%		59,60%
				TESCO	Comércio	27,00%	14,00%	
				BALFOUR BEATTY	Construção	33,00%	0,30%	
				BRITISH GAS	Energia	30,00%	-5,00%	
				GLAXOSMITHKLINE	Farmacêutico	27,00%	24,00%	
				INTRCONTINENTAL	Hotelaria e Turismo	18,00%	2,00%	
				BP	Petróleo	14,00%	1,00%	
				VODAFONE	Telecomunicações	13,00%	0,20%	
				BRITISH AIRWAYS	Transportes	11,00%	2,00%	
				Média		21,20%	4,94%	59,60%

Tabela 18: Irlanda

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	45,00%	54,50%	0					
				GOWAN GROUP	Automóvel	33,00%	-6,00%	
				BANK OF IRELAND	Banca	17,00%		55,00%
				MUSGRAVE	Comércio	15,00%	1,00%	
				CRH	Construção	25,00%	3,00%	
				DCC	Energia	20,00%	1,00%	
				ACTAVIS	Farmacêutico	13,00%	12,00%	
				DALATA HOTEL GROUP	Hotelaria e Turismo	13,00%	5,00%	
				PETRONEFT RESOURCES	Petróleo	0,00%	-44,00%	
				EIRCOM	Telecomunicações	0,00%	-24,00%	
				RYANAIR	Transportes	18,00%	15,00%	
				Média		15,40%	-4,11%	55,00%

Tabela 19: Suécia

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
50,00%	47,00%	62,90%	0					
				VOLVO	Automóvel	15,00%	1,00%	
				NORDEA BANK	Banca	42,00%		43,60%
				H&M	Comércio	55,00%	11,00%	
				SKANSKA	Construção	20,00%	3,00%	
				VATTENFALL	Energia	21,00%	-8,00%	
				ASTRAZENECA	Farmacêutico	31,00%	5,00%	
				SCANDIC HOTELS	Hotelaria e Turismo	11,00%	0,10%	
				NESTE OIL	Petróleo	43,00%	0,40%	
				ERICSSON	Telecomunicações	33,00%	5,00%	
				SCANDINAVIAN	Transportes	20,00%	0,40%	
				Média		29,10%	1,99%	43,60%

Tabela 20: Dinamarca

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Específica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
50,00%	47,00%	57,60%	0					
				INTRDAN	Automóvel	14,00%	2,00%	
				DANSKE BANK	Banca	25,00%		51,60%
				COOP DANMARK	Comércio	33,00%	1,00%	
				MTHOJGAARD	Construção	22,00%	-3,00%	
				VESTAS	Energia	25,00%	-1,00%	
				NOVO NORDISK	Farmacêutico	42,00%	30,00%	
				RADISSON	Hotelaria e Turismo	30,00%	2,00%	
				MAERSK OIL	Petróleo	29,00%	11,00%	
				ALCATEL-LUCENT	Telecomunicações	29,00%	-9,00%	
				MAERSK	Transportes	33,00%	11,00%	
				Média		28,20%	4,89%	51,60%

Tabela 21: Noruega

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Especifica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
50,00%	48,00%	61,00%	1					
				MOLLER GROUP	Automóvel	14,00%	3,00%	
				DNB	Banca	36,00%		41,90%
				NORGES GRUPPEN	Comércio	22,00%	3,00%	
				VEIDEKKE	Construção	33,00%	4,00%	
				NORSK HYDRO	Energia	30,00%	2,00%	
				TAKEDA	Farmacêutico	0,00%	-8,00%	
				REZIDOR HOTELS	Hotelaria e Turismo	33,00%	1,00%	
				STATOIL	Petróleo	45,00%	10,00%	
				TELENOR	Telecomunicações	36,00%	13,00%	
				NORWEGIAN	Transportes	43,00%	-8,00%	
				Média		29,20%	2,22%	41,90%

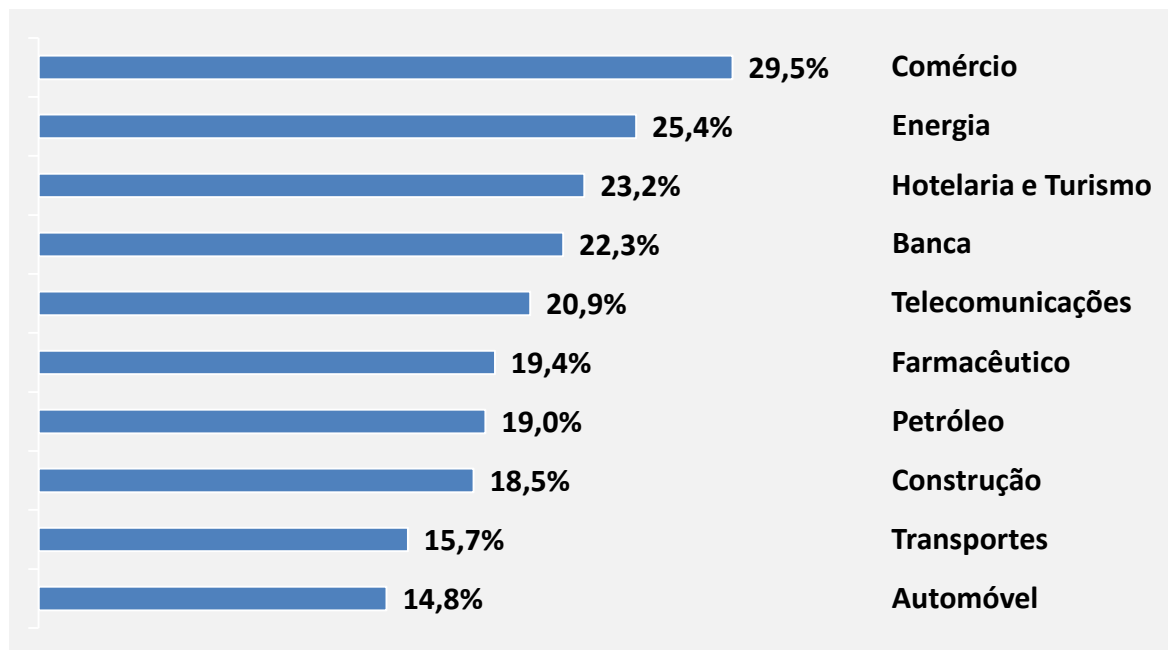
Tabela 22: Polónia

Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Especifica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
52,00%	45,00%	66,00%	0					
				SOLARIS	Automóvel	14,00%	5,00%	
				PKO	Banca	0,00%		44,00%
				EUROCASH POLSKA	Comércio	13,00%	2,00%	
				BUDIMEX	Construção	0,00%	4,00%	
				PGE	Energia	50,00%	13,00%	
				POLPHARMA GROUP	Farmacêutico	13,00%	13,00%	
				ORBIS	Hotelaria e Turismo	33,00%	10,00%	
				PKN ORLEN	Petróleo	14,00%	0,10%	
				ORANGE POLSKA	Telecomunicações	0,00%	4,00%	
				LOT	Transportes	40,00%	1,00%	
				Média		17,70%	5,79%	44,00%

Tabela 23: República Checa

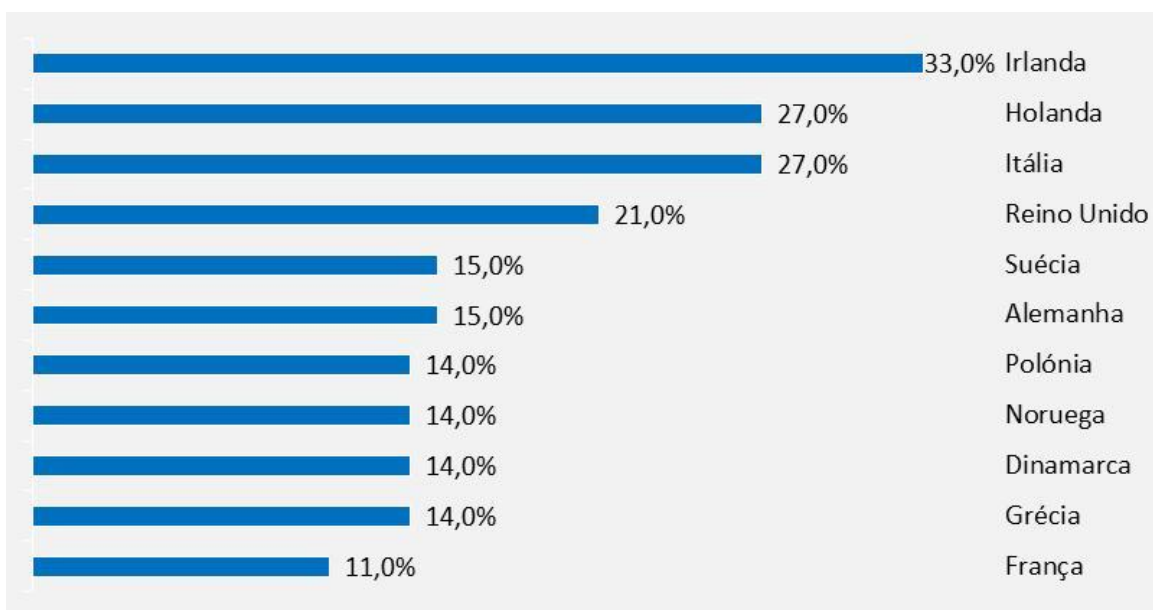
Mulheres na População Residente (%)	Mulheres na População Activa (%)	Mulheres Diplomadas no Ensino Superior (%)	Legislação Especifica (1 ou 0)	Empresas	Sector	Mulheres na Administração (%)	Margem Líquida (%)	Cost to Income Ratio (%)
51,00%	44,00%	62,20%	0					
				SKODA	Automóvel	0,00%	6,00%	
				CSOB	Banca	0,00%		46,60%
				AGROFERT	Comércio	20,00%	0,50%	
				CEMEX CZECH REPUBLIC	Construção	0,00%	3,00%	
				CEZ GROUP	Energia	14,00%	19,00%	
				TEVA CZECH REPUBLIC	Farmacêutico	8,00%	15,00%	
				TUI HOTELS GROUP	Hotelaria e Turismo	9,00%	2,00%	
				CEZ GROUP	Petróleo	14,00%	18,00%	
				T-MOBILE	Telecomunicações	0,00%	22,00%	
				CZECH AIRLINES	Transportes	20,00%	-9,00%	
				Média		8,50%	8,50%	46,60%

Gráfico 6: Mulheres nos Conselhos de Administração (%), por setor



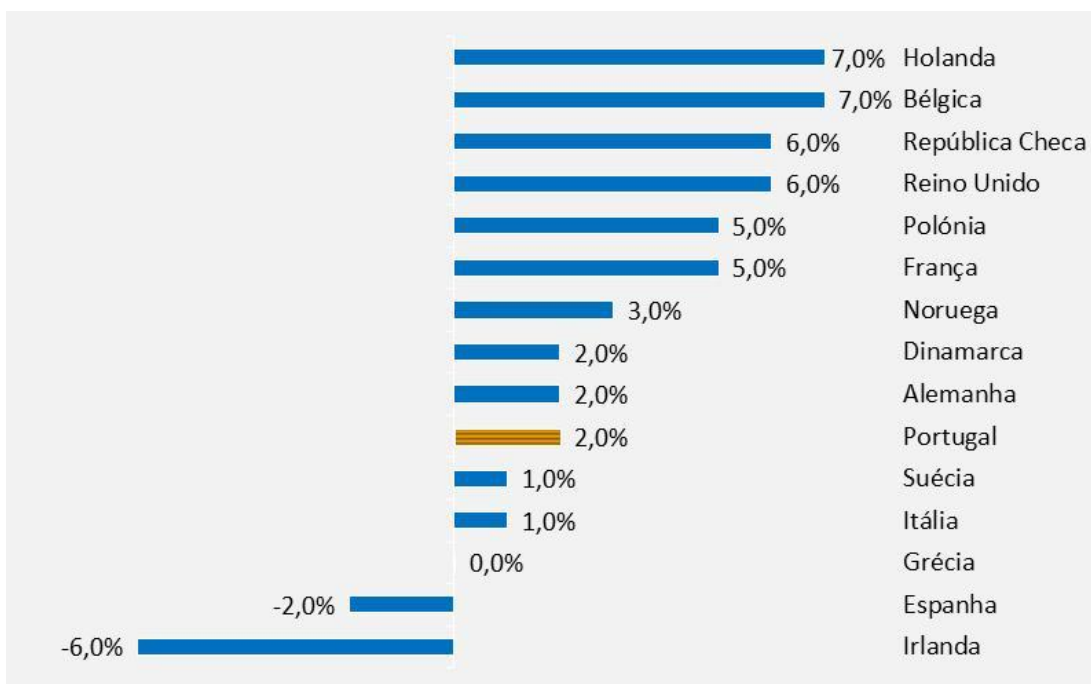
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 7: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor Automóvel (%), por país



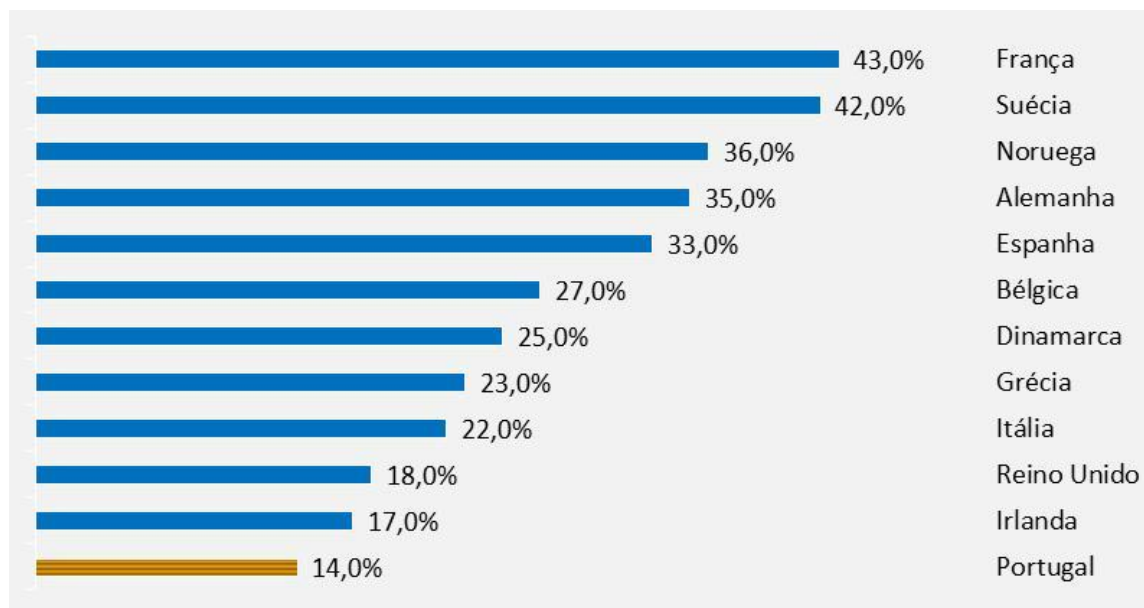
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 8: Margem Líquida do Setor Automóvel (%), por país



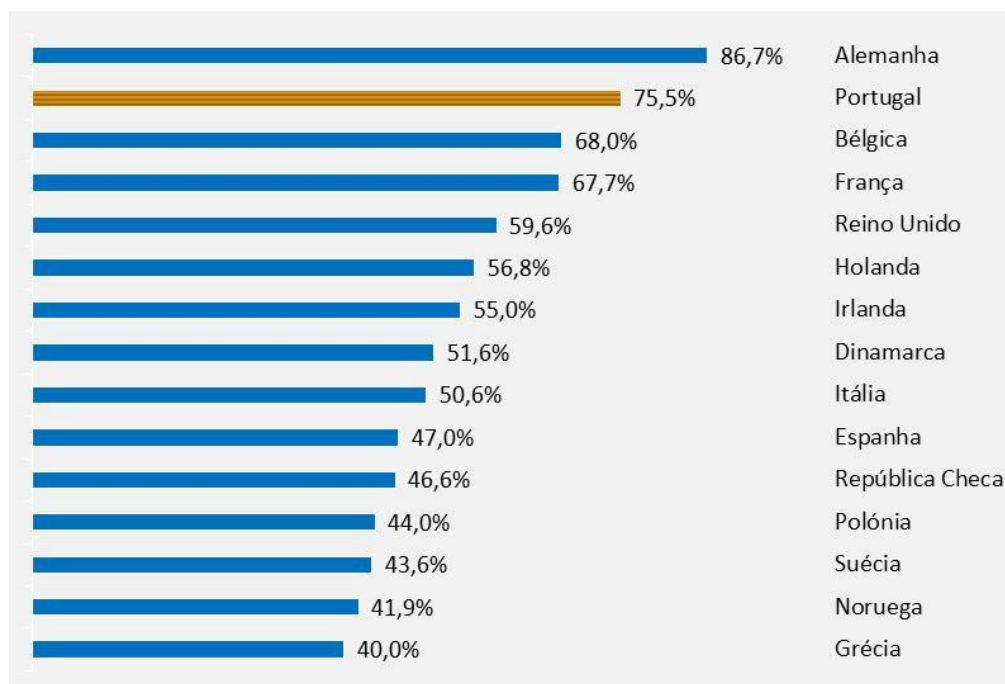
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 9: Mulheres nos Conselhos de Administração dos Bancos considerados (%), por país



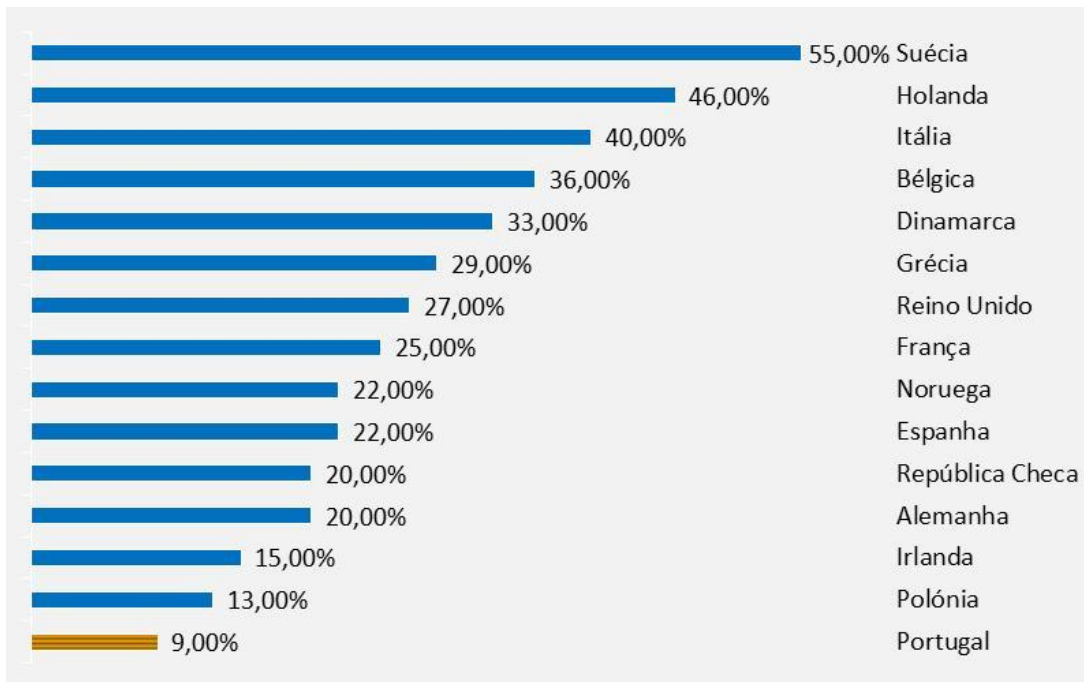
Fonte: Informações oficiais dos Bancos considerados

Gráfico 10: Rácio *cost-to-income* dos Bancos considerados (%), por país



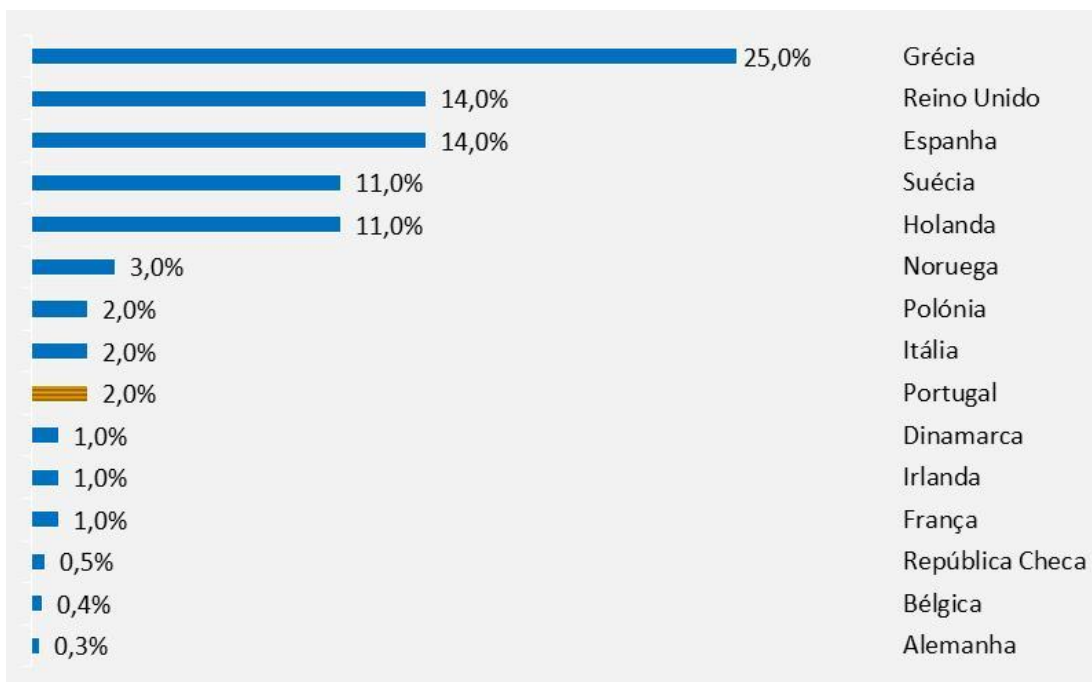
Fonte: Informações oficiais dos Bancos considerados

Gráfico 11: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor do Comércio (%), por país



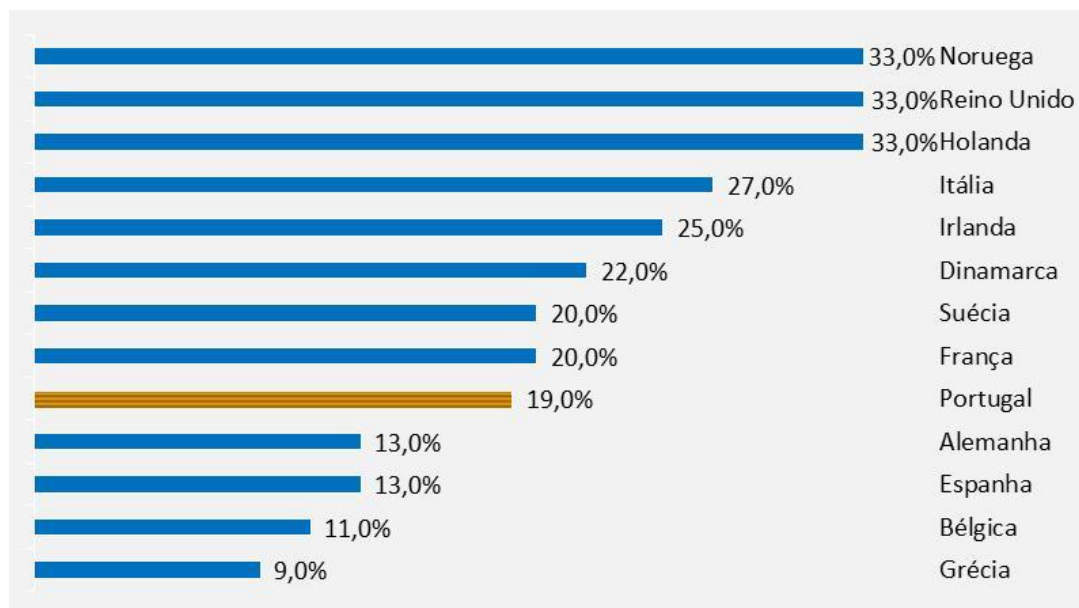
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 12: Margem Líquida das empresas do Setor do Comércio (%), por país



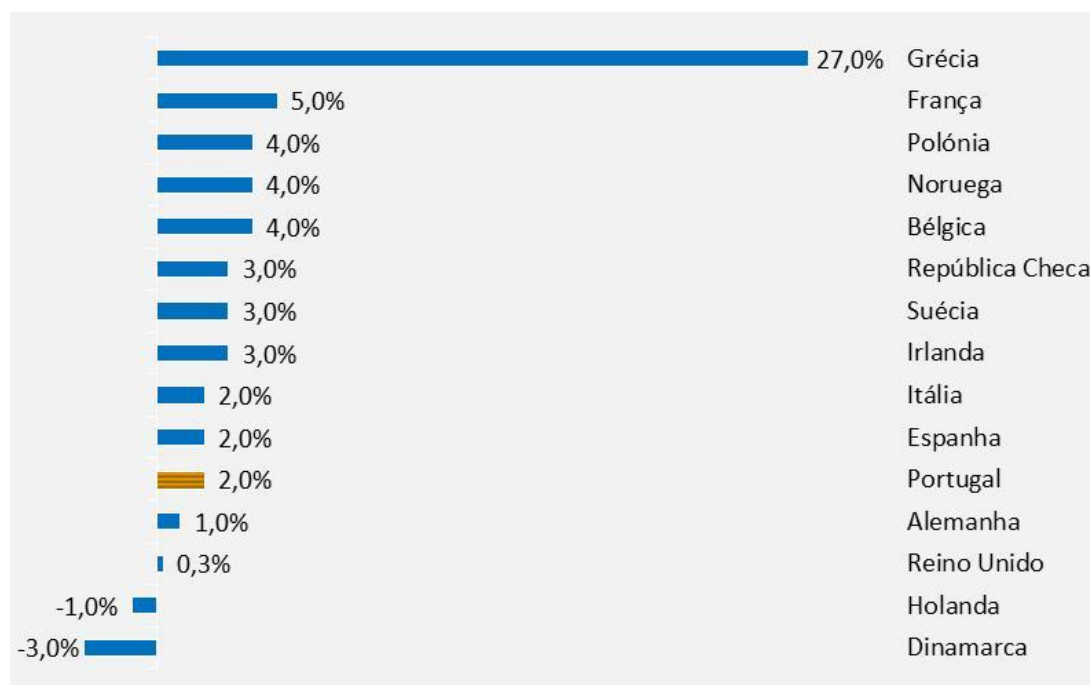
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 13: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor da Construção (%), por país



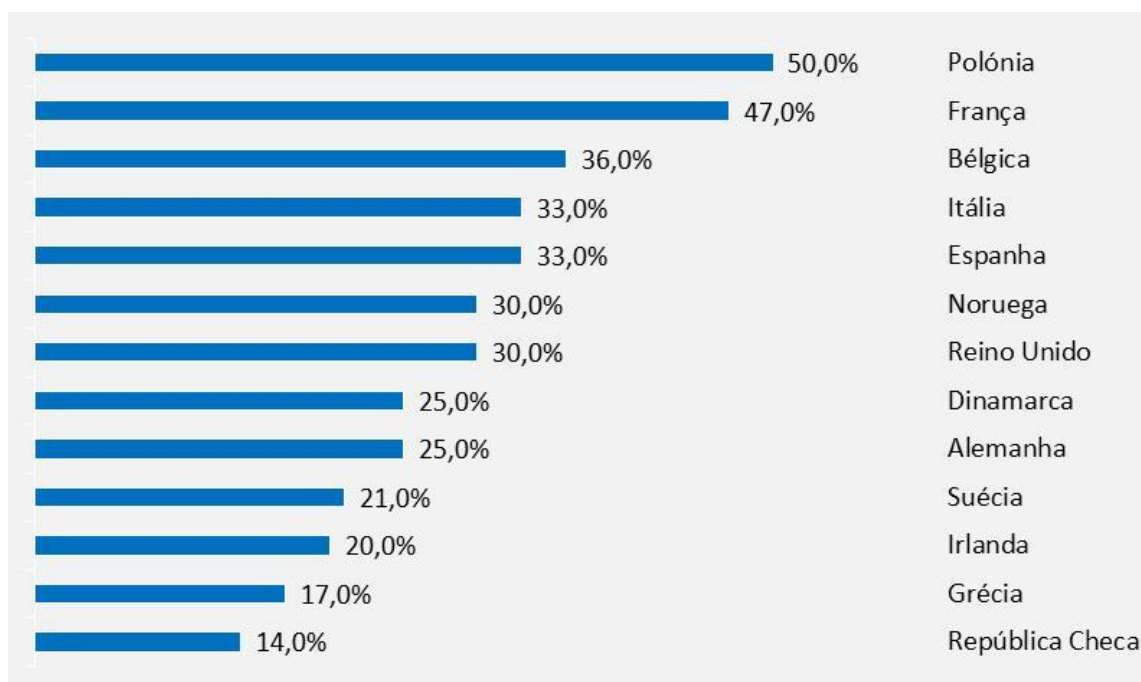
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 14: Margem Líquida das empresas do Setor da Construção (%), por país



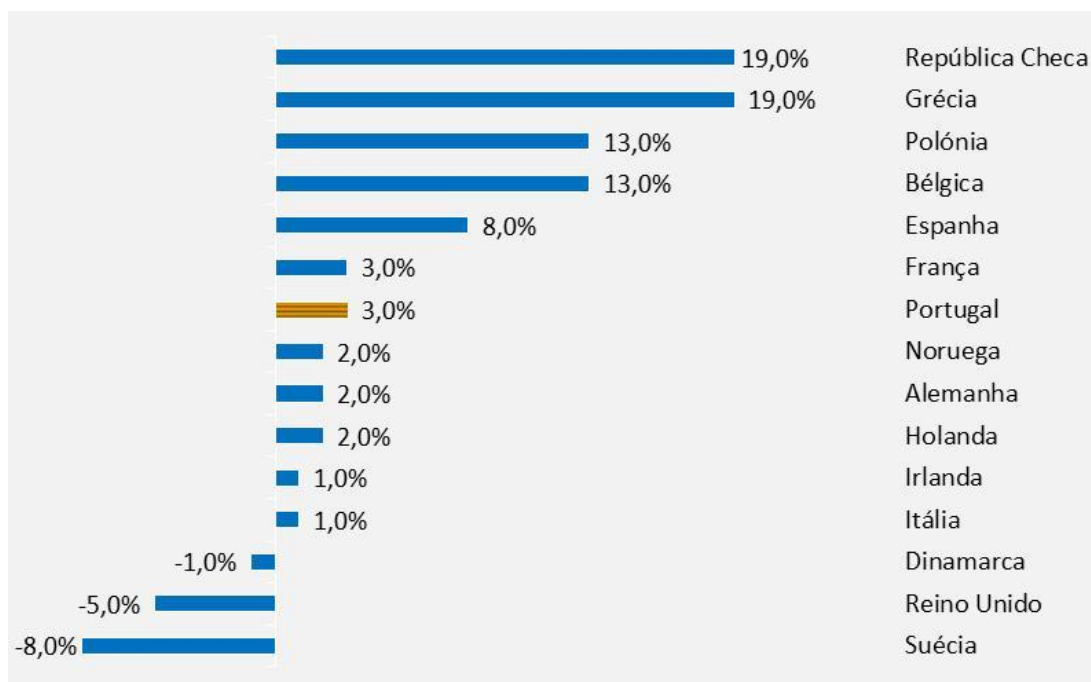
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 15: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor da Energia (%), por país



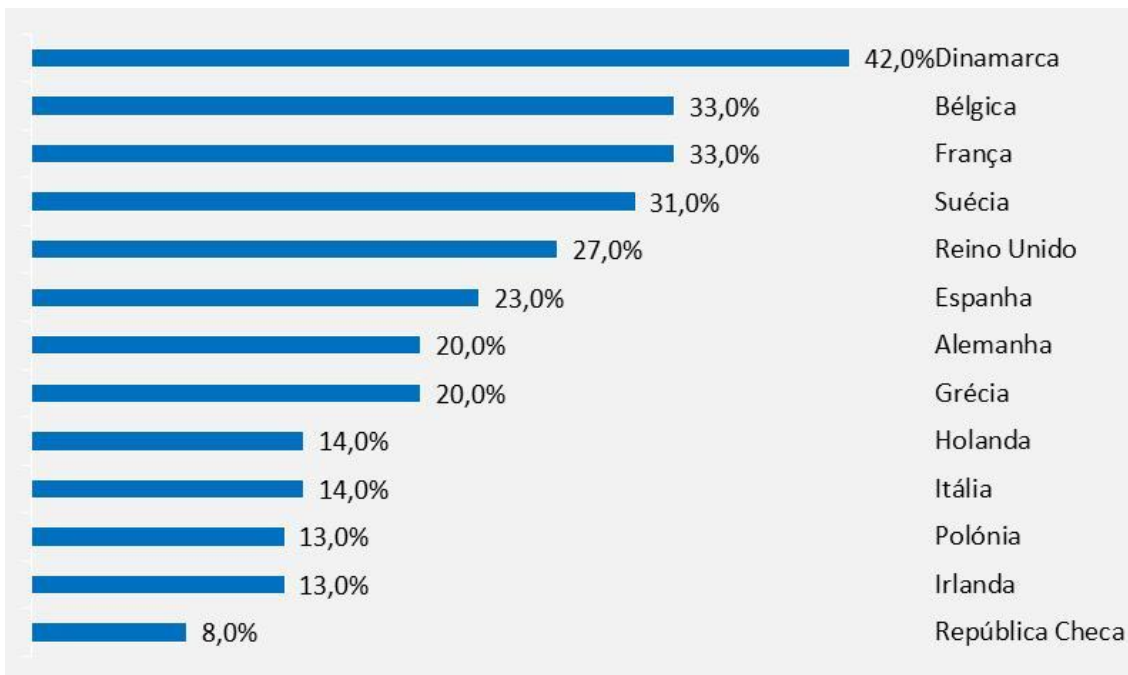
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 16: Margem Líquida das empresas do Setor da Energia (%), por país



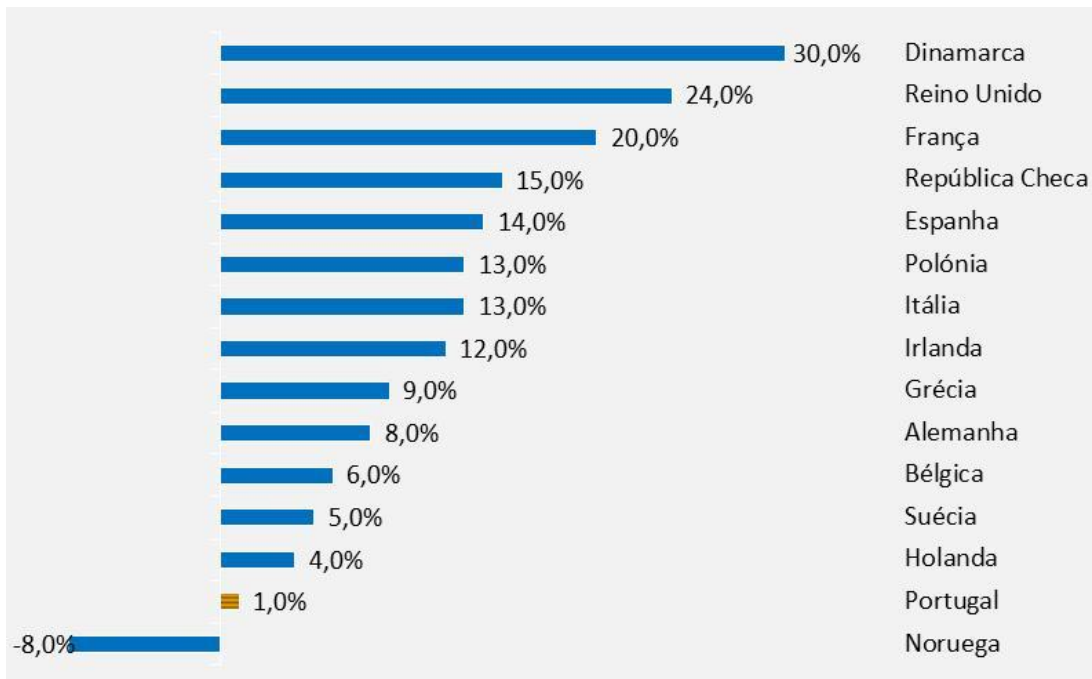
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 17: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor Farmacêutico, (%), por país



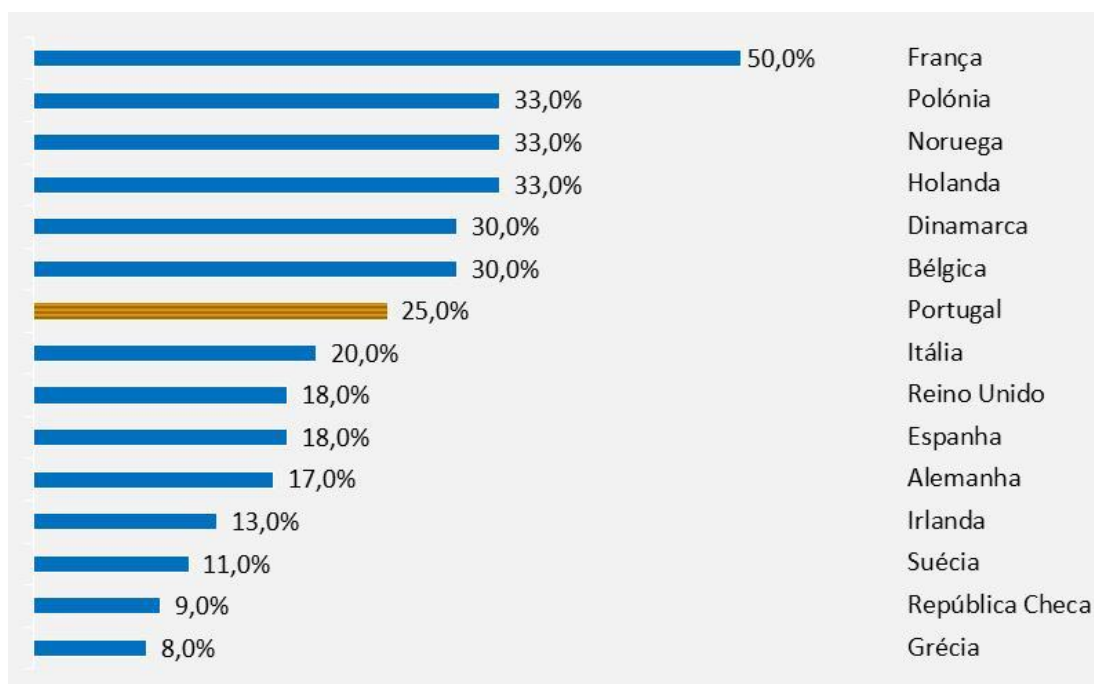
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 18: Margem Líquida das empresas do Setor Farmacêutico (%), por país



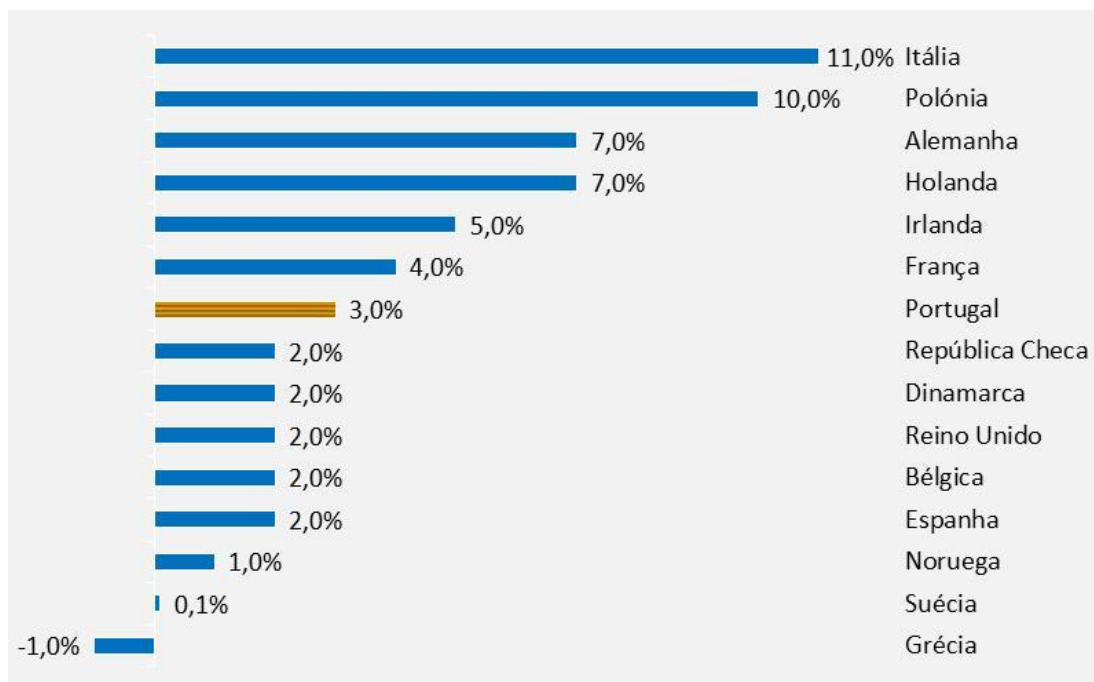
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 19: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor da Hotelaria e Turismo (%), por país



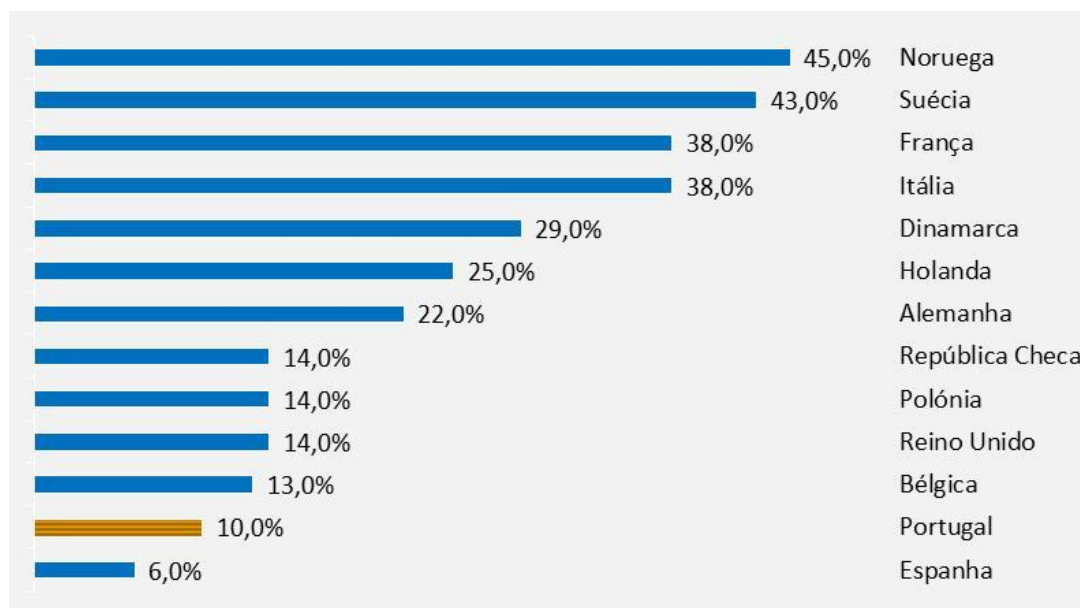
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 20: Margem líquida das empresas de Hotelaria e Turismo (%), por país



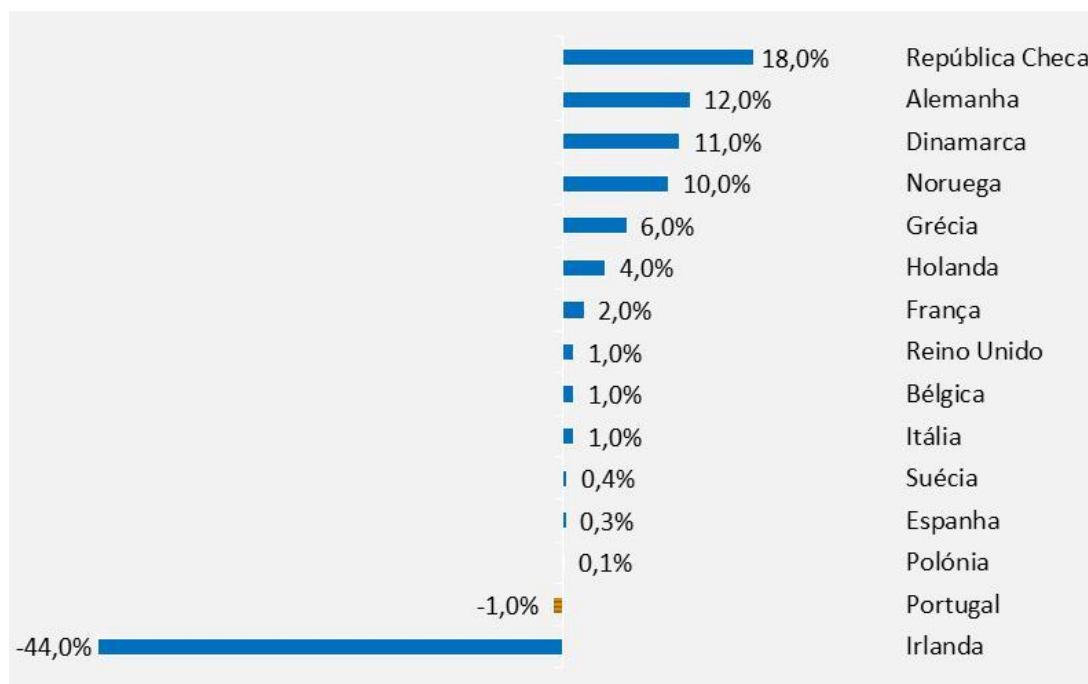
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 21: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor do Petróleo (%), por país



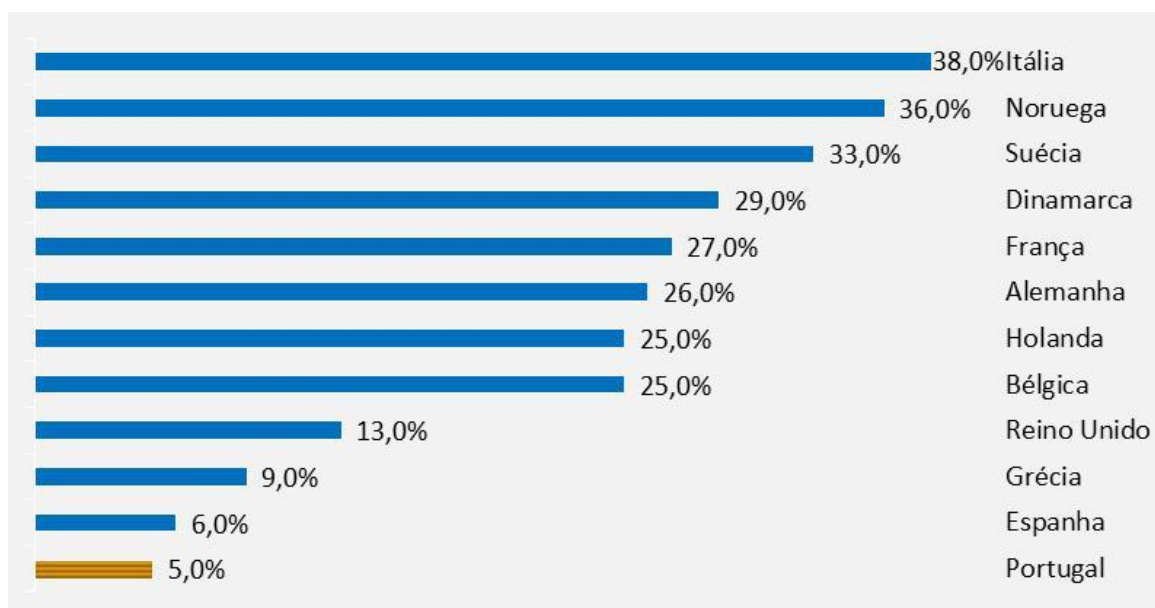
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 22: Margem Líquida das empresas do Setor do Petróleo (%), por país



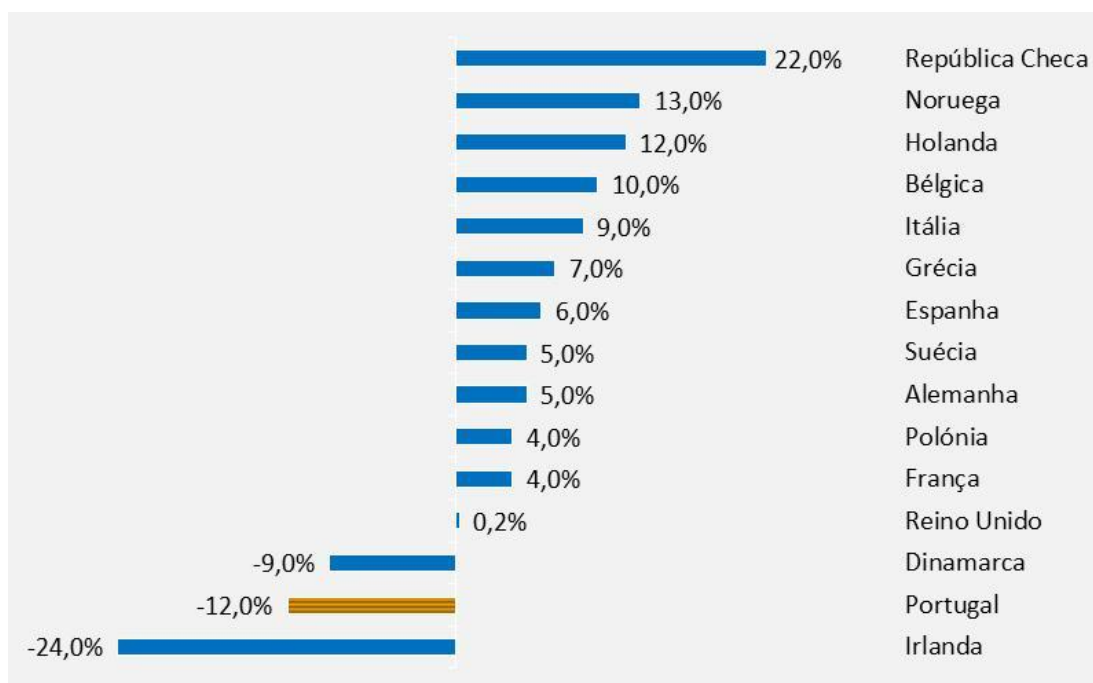
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 23: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor das Telecomunicações (%), por país



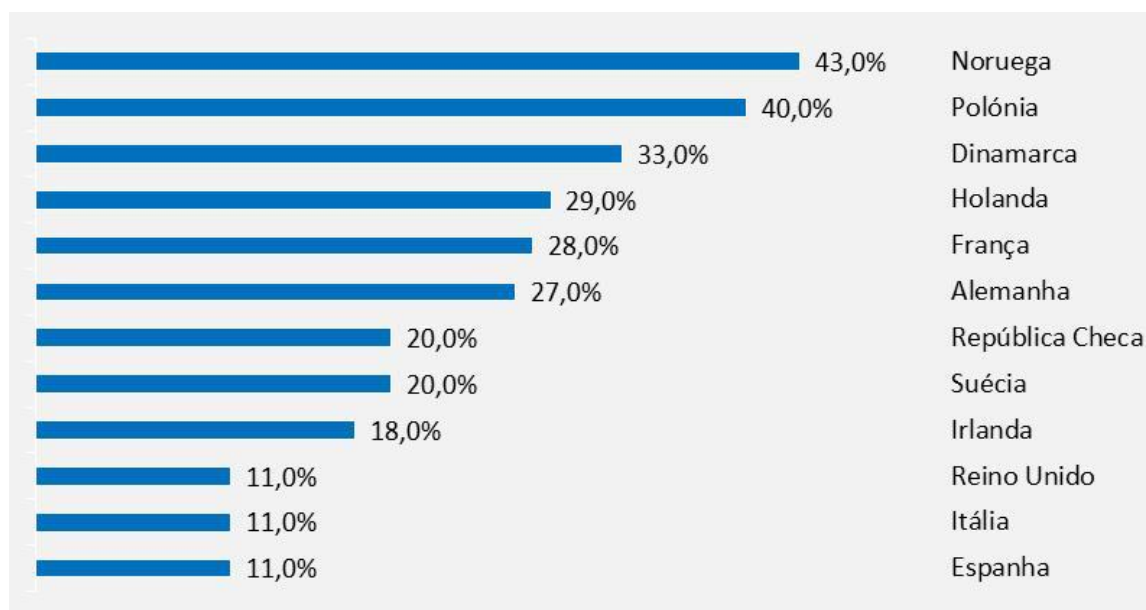
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 24: Margem Líquida das empresas do Setor das Telecomunicações (%), por país



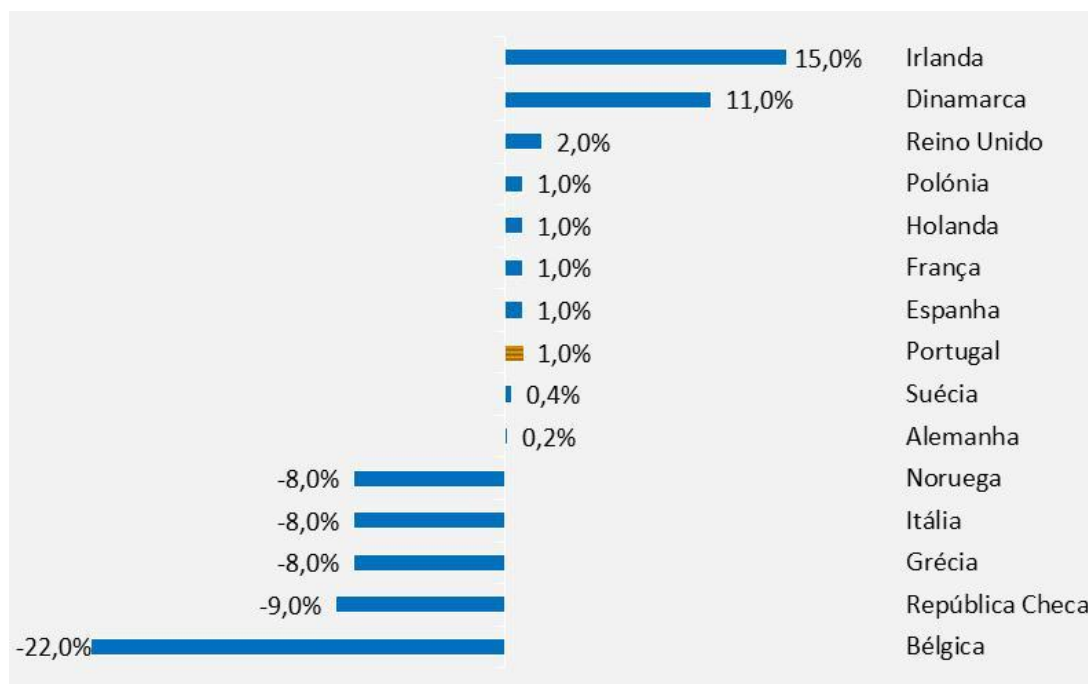
Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 25: Mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do Setor dos Transportes (%), por país



Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Gráfico 26: Margem Líquida das empresas do Setor dos Transportes (%), por país



Fonte: Informações oficiais das empresas consideradas

Tabela 24: Setor Automóvel

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
AUTOMÓVEL									
PORTUGAL	AUTOEUROPA	3	0	0,0%	3.575	1.606	33	2,00%	2013
ESPAÑA	SEAT	5	0	0,0%	11.615	6.473	-149	-2,00%	2013
GRÉCIA	ALD AUTOMOTIVE (****)	7	1	14,0%	4.000	16.195	3	0,02%	2014
ITÁLIA	FIAT	11	3	27,0%	232.165	96.090	632	1,00%	2014
FRANÇA	RENAULT	19	2	11,0%	127.086	41.055	1.998	5,00%	2014
BÉLGICA	VOLVO CARS GENT	3	0	0,0%	4.750	5.100	360	7,00%	2014
HOLANDA	SCANIA	11	3	27,0%	42.129	9.674	631	7,00%	2014
ALEMANHA	VOLKSWAGEN	20	3	15,0%	572.800	197.007	3.078	2,00%	2013
REINO UNIDO	ROLLS ROYCE	14	3	21,0%	106.000	19.515	1.149	6,00%	2014
IRLANDA	GOWAN GROUP	6	2	33,0%	210	104	-6	-6,00%	2014
SUÉCIA	VOLVO	13	2	15,0%	110.000	30.858	243	1,00%	2014
DINAMARCA	INTERDAN (*)	7	1	14,0%	358	609	12	2,00%	2014
NORUEGA	MOLLER GROUP (***)	7	1	14,0%	3.926	2.320	58	3,00%	2014
POLÓNIA	SOLARIS	7	1	14,0%	1.562	292	14	5,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	SKODA (**)	12	0	0,0%	24.631	11.021	678	6,00%	2014
Total	Total	119	20	14,8%	1.214.688	303.922	7.984	2,60%	

(*) Convertido de DKK para EUR em 21/07/2015 à taxa de câmbio de 1DKK=0,133991EUR

(**) Convertido de CZK para EUR em 07/07/2015 à taxa de câmbio de 1CZK=0,0368192EUR

(***) Convertido de NOK para EUR em 21/07/2014 à taxa de câmbio de 1NOK=0,11259EUR

(****) Grupo Societé Générale, com contas consolidadas

Tabela 25: Setor Banca

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Cost to Income ratio (%)	Resultados Líquidos (M€)	Ano
BANCA								
PORTUGAL	CGD	14	2	14,0%	19.601	75,5	-348	2014
ESPAÑA	SANTANDER (*)	15	5	33,0%	31.531	47,0	5.800	2014
GRÉCIA	NATIONAL BANK OF GREECE (*)	13	3	23,0%	35.227	40,0	66	2014
ITÁLIA	INTESA SANPAOLO	9	2	22,0%	89.486	50,6	1.700	2014
FRANÇA	SOCIETE GENERAL	14	6	43,0%	148.300	67,7	2.692	2014
BÉLGICA	FORTIS	11	3	27,0%	5.936	68,0	654	2014
HOLANDA	ING	7	0	0,0%	84.718	56,8	3.100	2014
ALEMANHA	DEUTSCHE BANK	20	7	35,0%	98.138	86,7	1.691	2014
REINO UNIDO	HSBC	22	4	18,0%	266.000	59,6	14.005	2014
IRLANDA	BANK OF IRELAND	12	2	17,0%	11.255	55,0	920	2014
SUÉCIA	NORDEA BANK (***)	12	5	42,0%	29.397	43,6	3.371	2014
DINAMARCA	DANSKE BANK (**)	12	3	25,0%	18.478	51,6	515	2014
NORUEGA	DNB (*)	11	4	36,0%	13.430	41,9	2.327	2014
POLÓNIA	PKO (****)	7	0	0,0%	26.770	44,0	771	2014
REPÚBLICA CHECA	CSOB (*****)	6	0	0,0%	7.406	47,6	502	2014
Total		185	46	22,3%	885.673	55,7	37.766	

(*) Tem uma mulher presidente do CA

(**) Valores convertidos de DKK para EUR à taxa de câmbio de 1DKK=0,134EUR à data de 07/07/2015

(***) Valores convertidos de SEK para EUR à taxa de câmbio de 1SEK=0,10678EUR à data de 07/07/2015

(****) Valores convertidos de PLN para EUR à taxa de câmbio de 1PLN=0,23731EUR à data de 07/07/2015

(*****) Valores convertidos de CZK para EUR à taxa de câmbio de 1CZK=0,036894EUR à data de 07/07/2015

(*****) Tem uma mulher presidente do CA

Tabela 26: Setor Comércio

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
COMÉRCIO									
PORTUGAL	JERÓNIMO MARTINS	11	1	9,0%	86.500	12.680	302	2,00%	2014
ESPAÑA	INDITEX	9	2	22,0%	137.054	18.120	2.500	14,00%	2014
GRÉCIA	JUMBO	7	2	29,0%	3.860	590	145	25,00%	2014
ITÁLIA	COOP ITALY	5	2	40,0%	56.682	12.898	212	2,00%	2013
FRANÇA	CARREFOUR	16	4	25,0%	364.795	84.000	1.182	1,00%	2014
BÉLGICA	DELHAIZE GROUP (*)	11	4	36,0%	152.000	21.361	89	0,40%	2014
HOLANDA	UNILEVER	13	6	46,0%	172.000	48.436	5.515	11,00%	2014
ALEMANHA	METRO	20	4	20,0%	65.000	63.035	182	0,30%	2014
REINO UNIDO	TESCO	11	3	27,0%	10.600	3.271	466	14,00%	2014
IRLANDA	MUSGRAVE	13	2	15,0%	60.852	4.800	46	1,00%	2013
SUÉCIA	H&M	11	6	55,0%	116.000	16.368	1.868	11,00%	2013
DINAMARCA	COOP DANMARK	3	1	33,0%	10.177	5.061	36	1,00%	2014
NORUEGA	NORGES GRUPPEN (**)	9	2	22,0%	25.000	7.602	202	3,00%	2013
POLÓNIA	EUROCASH POLSKA (***)	8	1	13,0%	12.055	4.020	61	2,00%	2013
REPÚBLICA CHECA	AGROFERT (****)	10	2	20,0%	34.399	48.908	221	0,50%	2012
Total		127	36	29,5%	1.306.974	253.934	13.028	5,88%	

(*) Tem uma mulher presidente do CA

(**) Valores convertidos à taxa de câmbio de 1NOK=0,1128EUR à data de 17/07/2015

(***) Valores convertidos à taxa de câmbio de 1PLN=0,24251EUR, à data de 20/07/2015

(****) Valores convertidos à taxa de câmbio de 1CZK=0,036912EUR, à data e 20/07/2015

Tabela 27: Setor Construção

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
CONSTRUÇÃO									
PORTUGAL	MOTA-ENGIL	16	3	19,0%	26.000	2.300	50	2,00%	2013
ESPAÑA	ACS	16	2	13,0%	112.773	38.373	702	2,00%	2013
GRÉCIA	ELLAKTOR	11	1	9,0%	5.840	3.153	849	27,00%	2013
ITÁLIA	IMPREGILO	15	4	27,0%	34.400	4.194	94	2,00%	2014
FRANÇA	VINCI	15	3	20,0%	183.320	40.300	1.962	5,00%	2013
BÉLGICA	ACKERMANS & VAN HAAREN	9	1	11,0%	22.633	5.862	215	4,00%	2014
HOLANDA	ROYAL BAM GROUP	3	1	33,0%	26.840	7.314	-107	-1,00%	2014
ALEMANHA	HOCHTIEF	16	2	13,0%	53.247	38.373	208	1,00%	2013
REINO UNIDO	BALFOUR BEATTY	3	1	33,0%	36.000	6.810	18	0,30%	2014
IRLANDA	CRH	12	3	25,0%	76.000	18.912	584	3,00%	2014
SUÉCIA	SKANSKA	25	5	20,0%	57.105	14.885	411	3,00%	2013
DINAMARCA	MTHOJGAARD	9	2	22,0%	3.974	938	-25	-3,00%	2014
NORUEGA	VEIDEKKE (**)	9	3	33,0%	6.400	2.698	95	4,00%	2014
POLÓNIA	BUDIMEX	6	0	0,0%	4.992	1.204	47	4,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	CEMEX CZECH REPUBLIC (*)	13	0	0,0%	44.000	14.230	460	3,00%	2014
Total		178	31	18,5%	693.524	132.456	5.562	3,75%	

(*) Valores convertidos de USD para EUR à taxa de câmbio de 1USD=0,906355 à data de 07/07/2015

(**) Valores convertidos de NOK para EUR à taxa de câmbio de 1NOK=0,1124257EUR à data de 13/07/2015

Tabela 28: Setor Energia

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
ENERGIA									
PORTUGAL	EDP SERV. UNIVERSAL	7	0	0,0%	25	3.345	96	3,00%	2014
ESPAÑA	IBERDROLA	15	5	33,0%	30.680	32.807	2.572	8,00%	2013
GRÉCIA	PUBLIC POWER CORPORATION	12	2	17,0%	19.998	6.371	1.202	19,00%	2013
ITÁLIA	ENEL (*)	9	3	33,0%	68.961	75.791	517	1,00%	2014
FRANÇA	GDF SUEZ	17	8	47,0%	138.200	74.700	2.400	3,00%	2014
BÉLGICA	ELIA SYSTEM OPERATOR	14	5	36,0%	1.996	1.323	176	13,00%	2013
HOLANDA	ESSENT	9	0	0,0%	3.600	5.800	108	2,00%	2014
ALEMANHA	E.ON	12	3	25,0%	58.530	121.452	2.459	2,00%	2013
REINO UNIDO	BRITISH GAS	10	3	30,0%	5.200	18.371	-994	-5,00%	2014
IRLANDA	DCC(**)	10	2	20,0%	9.804	15.808	174	1,00%	2014
SUÉCIA	VATTENFALL	19	4	21,0%	31.819	18.725	-1.472	-8,00%	2013
DINAMARCA	VESTAS	12	3	25,0%	17.051	6.084	-82	-1,00%	2013
NORUEGA	NORSK HYDRO (***)	10	3	30,0%	23.000	8.774	212	2,00%	2014
POLÓNIA	PGE (****)	8	4	50,0%	41.277	6.792	870	13,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	CEZ GROUP (*****)	7	1	14,0%	26.647	7.737	1.505	19,00%	2013
Total		127	35	25,4%	476.788	256.179	7.142	4,80%	

(*) Tem uma mulher como presidente do CA

(**) Valores obtidos à taxa de câmbio de 1GBP=1,407479EUR, à data de 13/07/2015

(***) Valores obtidos à taxa de câmbio de 1NOK=0,112425702EUR, à data de 13/07/2015

(****) Valores obtidos à taxa de câmbio de 1PLN=0,241694EUR, à data de 13/07/2015

(*****) Valores obtidos à taxa de câmbio de 1CZK=0,036889EUR, à data de 13/07/2015

Tabela 29: Setor Farmacêutico

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
FARMACÊUTICO									
PORTUGAL	BIAL	5	0	0,0%	264	141	1	1,00%	2013
ESPAÑA	GRIFOLS	13	3	23,0%	2.390	3.355	470	14,00%	2014
GRÉCIA	GALENICA (*)	10	2	20,0%	7.712	3.282	300	9,00%	2014
ITÁLIA	MENARINI GROUP (**)	7	1	14,0%	16.457	3.362	437	13,00%	2014
FRANÇA	SANOFI	15	5	33,0%	96.439	33.770	6.847	20,00%	2014
BÉLGICA	UCB	12	4	33,0%	8.500	3.300	199	6,00%	2014
HOLANDA	AKZO NOBEL	7	1	14,0%	47.200	14.300	546	4,00%	2014
ALEMANHA	BAYER	20	4	20,0%	110.500	40.157	3.186	8,00%	2014
REINO UNIDO	GLAXOSMITHKLINE	15	4	27,0%	100.000	32.205	7.637	24,00%	2013
IRLANDA	ACTAVIS (***)	15	2	13,0%	21.600	11.880	1.483	12,00%	2014
SUÉCIA	ASTRAZENECA	13	4	31,0%	50.000	24.853	1.176	5,00%	2014
DINAMARCA	NOVO NORDISK (****)	12	5	42,0%	38.436	11.195	3.373	30,00%	2013
NORUEGA	TAKEDA (*****)	8	0	0,0%	31.328	13.229	-1.064	-8,00%	2014
POLÓNIA	POLPHARMA GROUP	8	1	13,0%	7.500	1.700	221	13,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	TEVA CZECH REPUBLIC	13	1	8,0%	45.000	18.434	2.778	15,00%	2014
Total		173	37	19,4%	583.326	160.465	24.590	11,07%	

(*) Convertido de CHF para EUR à taxa de câmbio de 1CHF=0,96068EUR à data de 07/07/2015

(**) Tem uma mulher como presidente do CA

(***) Convertido de USD para EUR à taxa de câmbio de 1USD=0,909545EUR à data de 07/07/2015

(****) Convertido de DKK para EUR à taxa de câmbio de 1DKK=0,133963EUR à data de 07/07/2015

(*****) Convertido de JPY para EUR à taxa de câmbio de 1JPY=0,00744115204EUR à data de 17/07/2015

Tabela 30: Setor Hotelaria e Turismo

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
HOTELARIA E TURISMO									
PORTUGAL	GRUPO PESTANA	4	1	25,0%	7.000	343	10	3,00%	2014
ESPAÑA	MELIA	11	2	18,0%	36.622	1.464	32	2,00%	2014
GRÉCIA	NH HOTELS	13	1	8,0%	12.709	1.295	-10	-1,00%	2014
ITÁLIA	STARWOOD (***)	10	2	20,0%	180.000	5.980	633	11,00%	2014
FRANÇA	ACCOR	12	6	50,0%	160.000	5.454	223	4,00%	2014
BÉLGICA	BEST WESTERN	10	3	30,0%	1.254	5.457	136	2,00%	2014
HOLANDA	GOLDEN TULIP HOTELS	9	3	33,0%	19.000	1.600	110	7,00%	2014
ALEMANHA	KEMPINSKI	6	1	17,0%	20.000	216	15	7,00%	2014
REINO UNIDO	INTERCONTINENTAL	11	2	18,0%	7.797	1.586	33	2,00%	2014
IRLANDA	DALATA HOTEL GROUP	8	1	13,0%	1.500	79	4	5,00%	2013
SUÉCIA	SCANDIC HOTELS	9	1	11,0%	7.274	913	1	0,10%	2013
DINAMARCA	RADISSON	10	3	30,0%	100.000	3.202	66	2,00%	2014
NORUEGA	REZIDOR HOTELS (*)	9	3	33,0%	8.100	937	14	1,00%	2014
POLÓNIA	ORBIS (**)	3	1	33,0%	2.500	165	16	10,00%	2013
REPÚBLICA CHECA	TUI HOTELS GROUP	11	1	9,0%	77.000	18.715	284	2,00%	2014
Total		136	31	23,2%	640.756	19.610	1.567	3,81%	

(*) Tem uma mulher a presidir ao CA

(**) Valores convertidos de PLN para EUR à taxa de câmbio de 1PLN=0,242070EUR, à data de 21/07/2015

(***) Valores convertidos de USD para EUR à taxa de câmbio de 1USD=0,913909EUR, à data de 21/07/2015

Tabela 31: Setor Petróleo

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
PETRÓLEO									
PORTUGAL	PETROGAL	20	2	10,0%	1.808	10.866	-70	-1,00%	2013
ESPAÑA	REPSOL	16	1	6,0%	24.214	56.298	195	0,30%	2013
GRÉCIA	HELLENIC PETROLEUM	13	0	0,0%	5.145	28.477	1.790	6,00%	2014
ITÁLIA	ENI (*)	8	3	38,0%	84.405	109.847	1.291	1,00%	2014
FRANÇA	TOTAL	13	5	38,0%	100.307	192.691	3.857	2,00%	2014
BÉLGICA	OMV	15	2	13,0%	25.501	35.913	357	1,00%	2014
HOLANDA	ROYAL DUTCH SHELL	12	3	25,0%	94.000	382.718	13.518	4,00%	2014
ALEMANHA	WINTERSHALL	9	2	22,0%	2.200	14.800	1.800	12,00%	2013
REINO UNIDO	BP	14	2	14,0%	83.900	341.640	3.229	1,00%	2014
IRLANDA	PETRONEFT RESOURCES	7	0	0,0%	110	18	-8	-44,00%	2014
SUÉCIA	NESTE OIL	7	3	43,0%	4.989	15.011	60	0,40%	2014
DINAMARCA	MAERSK OIL	7	2	29,0%	1.050	8.427	964	11,00%	2013
NORUEGA	STATOIL	11	5	45,0%	23.000	82.771	7.952	10,00%	2012
POLÓNIA	PKN ORLEN (*)	7	1	14,0%	24.113	27.037	21	0,10%	2013
REPÚBLICA CHECA	CEZ GROUP (**)	7	1	14,0%	26.647	7.412	1.300	18,00%	2013
Total		134	23	19,0%	426.579	982.791	36.256	1,45%	

(*) Tem uma mulher como presidente do CA

(**) Valores convertidos à taxa de câmbio de 1CZK=0,03694EUR, à data de 20/07/2015

Tabela 32: Setor Telecomunicações

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
TELECOMUNICAÇÕES									
PORTUGAL	PT COMUNICAÇÕES	21	1	5,0%	6.655	1.708	-210	-12,00%	2013
ESPAÑA	TELEFÓNICA	18	1	6,0%	28.000	50.300	3.000	6,00%	2014
GRÉCIA	OTE	11	1	9,0%	27.330	3.918	267	7,00%	2014
ITÁLIA	TELECOM ITALIA	13	5	38,0%	66.025	21.573	1.960	9,00%	2014
FRANÇA	FRANCE TELECOM	15	4	27,0%	170.000	45.000	1.900	4,00%	2013
BÉLGICA	BELGACOM (*)	8	2	25,0%	15.699	6.552	630	10,00%	2013
HOLANDA	ROYAL KPN	8	2	25,0%	18.949	8.472	1.026	12,00%	2013
ALEMANHA	DEUTSCHE TELEKOM	19	5	26,0%	228.000	62.700	2.900	5,00%	2014
REINO UNIDO	VODAFONE	15	2	13,0%	92.812	53.828	82	0,20%	2014
IRLANDA	EIRCOM	13	0	0,0%	3.598	1.283	-309	-24,00%	2014
SUÉCIA	ERICSSON	18	6	33,0%	118.055	24.800	1.210	5,00%	2014
DINAMARCA	ALCATEL-LUCENT	14	4	29,0%	52.600	14.400	-1.300	-9,00%	2013
NORUEGA	TELENOR (**)	11	4	36,0%	33.000	12.087	1.585	13,00%	2014
POLÓNIA	ORANGE POLSKA (***)	5	0	0,0%	18.047	2.969	130	4,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	T-MOBILE (***)	3	0	0,0%	2.600	890	197	22,00%	2014
Total		184	37	20,9%	860.723	202.635	13.068	3,48%	

(*) Tem uma mulher presidente do CA

(**) Valores convertidos de NOK para EUR à taxa de câmbio de 1NOK=0,112964EUR, à data de 17/07/2015

(***) Valores convertidos de CZK para EUR à taxa de câmbio de 1CZK=0,036961EUR, à data de 17/07/2015

(****) Valores convertidos de PLN para EUR à taxa de câmbio de 1PLN=0,243381EUR, à data de 17/07/2015

Tabela 33: Setor Transportes

Sector/País	Empresas	Administração (nº)	Mulheres na Administração (nº)	Mulheres na Administração (%)	Empregados (nº)	Volume Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Margem Líquida (%)	Ano
TRANSPORTES									
PORTUGAL	TAP	5	0	0,0%	6.881	2.427	34	1,00%	2013
ESPAÑA	IBERIA	9	1	11,0%	18.500	20.170	147	1,00%	2014
GRÉCIA	OLYMPIC AIR	5	0	0,0%	733	167	-14	-8,00%	2013
ITÁLIA	ALITALIA	9	1	11,0%	14.036	3.594	-280	-8,00%	2013
FRANÇA	AIR FRANCE	18	5	28,0%	65.324	25.520	182	1,00%	2013
BÉLGICA	BRUSSELS AIRLINES	5	0	0,0%	3.400	1.138	-22	-2,00%	2013
HOLANDA	KLM	14	4	29,0%	32.000	9.688	133	1,00%	2013
ALEMANHA	LUFTHANSA GROUP	22	6	27,0%	118.214	30.011	55	0,20%	2014
REINO UNIDO	BRITISH AIRWAYS	9	1	11,0%	36.758	16.034	394	2,00%	2013
IRLANDA	RYANAIR	11	2	18,0%	9.500	5.654	867	15,00%	2014
SUÉCIA	SCANDINAVIAN	8	2	20,0%	13.660	4.600	19	0,40%	2013
DINAMARCA	MAERSK (*)	12	4	33,0%	89.000	42.716	4.665	11,00%	2014
NORUEGA	NORWEGIAN (****)	7	3	43,0%	4.500	2.187	-182	-8,00%	2014
POLÓNIA	LOT (**)	5	2	40,0%	1.700	791	9	1,00%	2014
REPÚBLICA CHECA	CZECH AIRLINES (***)	5	1	20,0%	954	393	-36	-9,00%	2013
Total		127	26	15,7%	408.006	92.645	6.180	-0,09%	

(*) Valores convertidos de USD para EUR, à taxa de câmbio de 1USD=0,89798EUR, à data de 12/07/2015

(**) Valores convertidos de PLN para EUR, à taxa de câmbio de 1PLN=0,239297EUR, à data de 12/07/2015

(***) Valores convertidos de CZK para EUR, à taxa de câmbio de 1CZK=0,036902EUR, à data de 12/07/2015

(****) Valores convertidos de NOK para EUR, à taxa de câmbio de 1NOK=0,111949468EUR, à data de 15/07/2015