



SUANNY DA COSTA MORAES

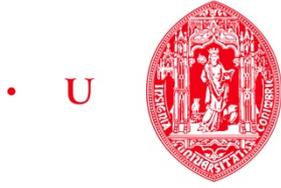
A ECONOMIA DA DISCRIMINAÇÃO E A QUOTA PARA MULHERES NA GESTÃO DAS EMPRESAS

*Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2º
Ciclo de Estudos em Direito (conducente ao grau de Mestre) em Ciências Jurídico-Económicas,
sob a orientação do Professor Doutor João Nogueira de Almeida*

Coimbra, 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

SUANNY DA COSTA MORAES

**A ECONOMIA DA DISCRIMINAÇÃO E A
QUOTA PARA MULHERES NA GESTÃO DAS
EMPRESAS**

***THE ECONOMY OF DISCRIMINATION AND
QUOTA FOR WOMEN IN BUSINESS
MANAGEMENT***

*Dissertação de Mestrado na Área de
Especialização em Ciências Jurídico-
Económicas, apresentada à Faculdade de
Direito da Universidade de Coimbra
Orientador: Professor Doutor João
Nogueira de Almeida*

Julho, 2018

À Deus

“Triste época! É mais fácil desintegrar um átomo do que um preconceito”

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem por objeto razoar sobre como a economia da discriminação desenvolve-se no mercado laboral e a representação de mulheres nos órgãos de administração das empresas. O primeiro capítulo apresenta os principais conceitos teóricos acerca da economia da discriminação, de modo a determinar um parâmetro de análise e compreensão sobre como o preconceito opera no mercado de trabalho. O segundo capítulo analisa o fenómeno designado *teto de vidro*, cujo reflexo deriva das desigualdades de género existentes em âmbito laboral. O terceiro capítulo analisa a representação de mulheres nos órgãos de administração das empresas, bem como as medidas adotadas pelos Estados, nomeadamente à instituição de quotas com o intuito de proporcionar o equilíbrio de género na composição dos órgãos sociais relevantes em sede societária.

Palavras-chave: Economia da Discriminação - Teto de Vidro - Quotas para Mulheres - Gestão - Lei n.º 62/2017

ABSTRACT

The present work aims to discuss about the economy of discrimination that develops in the job market and the representation of women in the business management bodies. The first chapter shows the main theoretical concepts regarding the economy of discrimination, in order to determine pattern of analysis and comprehension on how prejudice works in the labor market. The second chapter analyzes the phenomenon named "glass ceiling" which reflex comes from gender differences existing in the labor sphere. The third chapter examines the representation of women in the business management bodies, as well as the procedures adopted by the Government, particularly the institution of quotas intentionally aiming the balance of the gender in the formation of social bodies relevant at a corporate headquarter.

Key-words: Economy of Discrimination - Glass Ceiling - Quotas for Women – Management - Decree nº 62/2017.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Apud – citado por

Cf. – conferir

CEO – *Chief Executive Officer*

CITE – Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

ed. – edição

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ILO – *International Labour Office*

INUT – Inquérito Nacional aos Usos do Tempo

LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

Op. cit. – *opere citato* (“a obra citada”)

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

p. – página

pp. – páginas

UE – União Europeia

v.g. – *verbi gratia* (“por exemplo”)

vol. – Volume

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – TEORIAS DA DISCRIMINAÇÃO	4
1.1. Modelo <i>tasted-based</i>	5
1.2. Modelo <i>statistical-discrimination</i>	13
1.3. Por que existe discriminação?	17
CAPÍTULO II – ANÁLISE TEÓRICA E REVISÃO DO FENÓMENO “TETO DE VIDRO”	20
2.1. Conceituação do termo “teto de vidro”	20
2.2. Entraves de natureza socio-histórica	22
2.3. O acréscimo da taxa de feminização na educação: desenvolvimento do capital humano	23
2.3.1. Análise de presença feminina na educação em Portugal	25
2.3.2. Análise da evolução da presença feminina na educação no Brasil.....	29
2.4. Desigualdades de género no mercado de trabalho	35
2.4.1. A participação das mulheres no mercado de trabalho em Portugal.....	36
2.4.2. A participação das mulheres no mercado de trabalho no Brasil.....	38
2.5. Comprometimento com as organizações	44
2.6. Por que existe desigualdades entre homens e mulheres na promoção profissional?	45
CAPÍTULO III - A SUB-REPRESENTAÇÃO DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINSTRAÇÃO	54
3.1. A proporção de mulheres nos conselhos de administração.....	57
3.2. Quota para mulheres em conselhos de administração.....	59
3.3. Enquadramento comunitário	60
3.3.1. A proposta de diretiva do parlamento europeu e do conselho relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas.....	65
3.4. A normatização em Portugal	66
3.4.1. Enquadramento jurídico.....	66
3.4.2. Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.....	68
3.4.3. A sub-representação das mulheres nos conselhos de administração em Portugal.....	73
3.5. Medidas tomadas em outros Estados-Membros.....	75

3.5.1. Alemanha.....	75
3.5.2. França	78
3.5.3. Suécia.....	79
3.6. Estado terceiro: a normatização no Brasil (projeto de lei n.º 7179/2017).....	80
3.7. Crítica ao sistema de quotas e recomendações ao mercado	83
II. CONCLUSÃO.....	87
III. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

I. INTRODUÇÃO

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa¹, discriminação [diʃkrimineˈsẽw̃] vem do latim *discriminatiōne*, que significa “a ação de tratar pessoas ou grupos de pessoas de forma injusta ou desigual, com base em argumentos de sexo, etnia, religião, etc.; segregação”. Na mesma linha de raciocínio, os teóricos de direitos humanos definem o ato de discriminar como “trato excluyente o inequitativo que recibeun individuo o grupo por su presunta o real identidad o diferencia respecto de otros individuo so grupos.”²

Não obstante, de acordo com Cooter³, a discriminação na vida económica consiste, em geral, na classificação de pessoas segundo suas características em lugar de sua produtividade. Como conceituado por Aigner e Cain⁴, “*economic discrimination in labor markets is conventionally defined as the presence of different pay for workers of the same ability*”. Assim, a grosso modo, compreende-se que no mercado laboral as diferenças de tratamento entre os indivíduos baseados em critérios irrelevantes para a atividade económica envolvida são consideradas discriminação.

Para uma explicação satisfatória do fenômeno, seria necessária uma análise em conjunto com outras disciplinas, assim como uma observação aprofundada sob o ponto de vista ideológico, político, histórico e cultural para melhor compreendê-lo. Visto que os economistas não possuem todas as vertentes para entender a discriminação, optamos por interpretar o comportamento dos indivíduos em suas relações de troca económica.

A discriminação como tema de análise económica é relativamente recente. Contudo, os economistas têm desenvolvido várias teorias a fim de explicar o tratamento desigual entre os indivíduos que não se justifica por razões de eficiência e produtividade. Isto é, qual é a razão por que certas pessoas que possuem as mesmas

¹ Discriminação, in *Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico* [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/discriminacao>. Acesso em: 10.11.2017.

² VILLAS, Hernando Valencia. *Diccionario Espasa de Derechos Humanos*. Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A., 2003, p. 148.

³ COOTER, Robert D. Market Affirmative Action. *San Diego Law Review*, 1994, pp. 133-168.

⁴ AIGNER, D. J.; G.CAIN, Glen. “Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets”. In *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 30, nº 2, Cornell University, School of Industrial & amp, Janeiro de 1977, p. 175.

habilidades, educação, treinamento e experiência e produtividade no mercado de trabalho recebem salário diferenciado ou trato distinto por causa de sua raça, sexo, cor, religião, idioma, condição econômica e social, aparência física e etnia ou outras características aparentemente irrelevantes?

Assim, são diversos os modelos econômicos que buscam compreender o fenômeno da discriminação no mercado laboral. *A priori*, analisaremos o modelo de “propensão a discriminação⁵” (*tasted-based*) proposto por Becker. Em seguida, analisaremos o modelo proposto por Arrow, Phelps, dentre outros autores – modelo de discriminação estatística (*statistical-discrimination*). Assim, ao final do capítulo primeiro, pretende-se perceber como os economistas medem a discriminação no mercado laboral e quais são os impactos das políticas públicas - ação afirmativa ou bem-estar econômico – em relação aos grupos minoritários.

No capítulo segundo será analisado o fenômeno do *teto de vidro*. Apesar do aumento da força de trabalho feminino, permanecem as desigualdades em relação aos salários entre homens e mulheres, bem como na probabilidade de ascensão aos altos postos de trabalho quanto ao gênero. No geral, mesmo as mulheres mais qualificadas do que os seus pares masculinos, elas ocupam proporcionalmente um índice bastante inferior nos postos de trabalho em cargos de comando, expressando não apenas um desperdício grande de talento, mas também demonstrando investimento malsucedido em educação⁶.

O objetivo da análise do fenômeno do “teto de vidro” é identificar os óbices que têm impedido às mulheres de conquistar posições hierárquicas em níveis estratégicos no decorrer da sua ascensão profissional dentro das empresas. Atendendo que hoje às mulheres significam metade da força de trabalho no mercado laboral em muitos países e, que em muitos casos, o nível de capacidade, experiência

⁵ Há divergência doutrinária em relação a tradução da expressão proposta por Becker, “*taste for discrimination*”. Parte da doutrina traduz a expressão por “gosto por discriminação” (seguindo o mesmo sentido das traduções em francês e espanhol). Contudo, outros autores optam por interpretar no sentido de inclinação, disposição, tendência ou preferência – segundo o *Merriam-Webster e Cambridge Dictionary*. Cremos que a segunda interpretação é mais coerente com o sentido proposto originalmente por Becker. Nesse sentido, CHADAREVIAN, Pedro C. Elementos para uma crítica da teoria neoclássica da discriminação. *Revista Sociedade Brasileira Economia Política*, Rio de Janeiro, n.º 25, pp. 104-132, Dezembro de 2009. Como também, LOUREIRO, Paulo R. A. Uma resenha teórica e empírica sobre Economia da Discriminação. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, janeiro-março de 2003, pp. 127-136.

⁶ MANGANELLI, Anelise. *A mão invisível no teto de vidro*. Dissertação de Mestrado apresentada no programa de pós-graduação em Economia do Desenvolvimento da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012, p. 23.

ou instrução é igual ou superior ao dos seus pares masculinos, o tema torna-se relevante para tentar se compreender os motivos pelos quais as mulheres não são promovidas nas mesmas proporções que os homens.

Por fim, o desequilíbrio entre homens e mulheres em conselhos de administração continua a ser um desafio importante para todos, quer os Estados, quer para as organizações, quer para a sociedade em geral. A participação equilibrada de género no poder e tomada de decisão, política e económica é aceite como uma condição da democracia igualitária e como um contributo para desenvolvimento sustentável em todo mundo. Com efeito, as mulheres ainda enfrentam inúmeras dificuldades no acesso aos cargos de direção e gestão das empresas, que se evidencia pela discrepância entre o elevado número de mulheres diplomadas e sua sub-representação nos processos de tomada de decisão, nomeadamente nos conselhos de administração das empresas. A sub-representação das mulheres, traduz-se no subaproveitamento e desperdícios de recursos humanos altamente qualificados, que de outro modo poderiam contribuir para a competitividade das organizações em termos de potencial de desenvolvimento económico numa economia globalizada. Nesse sentido, são ainda necessários muito empenho para se conseguir um equilíbrio entre os sexos nas instituições europeias e nas instituições dos Estados-Membros. No geral, a relutância em nomear indivíduos do sexo feminino para os conselhos de administração está frequentemente enraizada nos estereótipos tradicionais e das condições de trabalho das mulheres, “como a licença de maternidade, a dificuldade na conciliação da vida familiar e profissional, numa cultura empresarial dominada pelo masculino⁷.

⁷ ACEGIS. “Equilíbrio de Género nos Conselhos de Administração: as Empresas do PSI 20.” *Relatório 2014*, Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social, 8 de março de 2014, p. 02.

CAPÍTULO I – TEORIAS DA DISCRIMINAÇÃO

Desde o início do século XX, os economistas vêm tentando entender o trato diferencial entre os trabalhadores, quer seja em virtude de gênero, raça ou idade e que não se justifica por razões de eficiência e produtividade. No geral, duas abordagens são utilizadas para a análise: a primeira – a neoclássica –, cuja abordagem se dá pela hipótese de mercados competitivos (com informação perfeita ou imperfeita) e a outra – a hipótese de segmentação – adotada pelos demais modelos.

No mercado de trabalho a discriminação pode ser categorizada em quatro formas, na qual as três primeiras são denominadas de “discriminação direta”⁸ (*postmarketdiscrimination*) - posto que decorrem quando o agente já está empregado, e a última designada como “discriminação indireta” (*premarketdiscrimination*)⁹, porque ocorre antes do sujeito ser inserido no mercado laboral. Assim sendo:

- a) Discriminação salarial – refere-se aos trabalhadores que exercem a mesma função ou trabalho e que possuem o mesmo nível de capacidade (capital humano) e de produtividade, mas que recebem salários distintos em razão da raça ou gênero.
- b) Discriminação de emprego – ocorre quando um determinado grupo de trabalhadores são suscetíveis à baixa oferta de emprego ou ao alto índice de desemprego, devido a sua raça e/ou gênero.
- c) Discriminação ocupacional – certas ocupações¹⁰ são restringidas ou proibidas de serem exercidas por determinados tipos de trabalhadores, em razão da sua raça ou gênero mesmo que estes possuam a capacidade exigida pelo cargo.
- d) Discriminação na aquisição de capital humano - significa que determinados grupos de trabalhadores não terão as mesmas oportunidades de desenvolver a sua produtividade e qualificação, através do acesso à

⁸ Apesar de a doutrina em geral utilizar este termo, acreditamos que a designação não corresponde exatamente ao mesmo sentido do original.

⁹ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 127.

¹⁰ Em um sentido amplo, cargo, função, etc.

educação formal ou de capacitação e treinamento no âmbito laboral, por causa da sua raça ou gênero¹¹.

1.1. Modelo *tasted-based*

O estudo neoclássico de análise económica da discriminação no mercado laboral teve sua origem com a publicação da obra de Gary Becker, intitulada *The Economics of Discrimination*¹². Na época em que a obra foi publicada (*a priori* sua tese de doutoramento, em 1955), os Estados Unidos passavam por profundas transformações político-sociais, nomeadamente em virtude dos movimentos anti-segregacionistas¹³. Neste contexto histórico, Becker coaduna a problemática racial à teoria económica, cujo método originalmente usado por ele fundamenta-se em associar a idiosincrasia discriminatória dos indivíduos a cálculos individuais de utilidade ou desutilidade nas relações económicas entre grupos raciais distintos.

Na visão de Becker¹⁴, a discriminação no mercado de trabalho se baseia no conceito de “propensão a discriminação” (*tasted-based*) – segundo o qual:

Money, commonly used as a measuring rod, will also serve as a measure of discrimination. If an individual has a ‘taste of discrimination’, he must act as if he were willing to pay something, either directly or in the form of a reduced income, to be associated with some persons instead of others. When actual discrimination occurs, he must, in fact, either pay or forfeit

¹¹ Para uma definição mais aprofundada, cfr. LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, pp. 126-127. Como também, BAQUERO, Jairo et al. Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, modalidades y estudios para Colombia. *Revista Borradores de Investigación*, n.º 8, Universidad del Rosario, junho de 2000, pp. 4-5. Sobre o tipo de discriminação citada, complementam os autores: “*En este tipo de discriminación han jugado un papel importante las tradiciones sociales, ya que muchos padres tienen la concepción que el rol principal de la mujer se encuentra en el ámbito doméstico y consideran innecesario un nivel educativo muy elevado. Por otra parte, existen casos en los que familias con escasos recursos y con varios hijos dan prioridad a la educación de los hijos varones; incluso si se tiene la posibilidad de dar una buena educación a las mujeres los padres pueden tender a invertir poco en esta, dada la discriminación existente contra la mujer en el mercado laboral, lo que impide tasas de retorno a la inversión en educación más altas que las de los hombres*”.

¹² BECKER, Gary S. *The Economics of Discrimination*. 2ª ed, Chicago: University of Chicago Press, 1957. Subsequente literatura sobre o assunto teve como fundamento a estrutura analítica estabelecida nessa obra.

¹³ Durante a década de 50 (antes e depois também) vários movimentos anti-segregacionistas repercutem por todo o país. Em 1948, o governo norte-americano decretou o fim das práticas segregacionistas contra os afroamericanos nas Forças Armadas. Logo após, em 1964, a Lei dos Direitos Civis foi promulgada, determinando o fim da segregação racial oficial nos Estados Unidos. Para maiores desenvolvimentos, v. CHADAREVIAN, Pedro C. *op. cit.*, p. 107.

¹⁴ BECKER, Gary S. *Op. cit.*, p. 133.

income for this privilege. This simple way of looking at the matter gets at the essence of prejudice and discrimination.

Assim, de acordo com Becker, se o indivíduo tem “propensão a discriminação” (que engloba tanto preconceito como ignorância), ele age como se tivesse disposto a pagar a mais – seja na redução de lucros, salários ou renda – para evitar o contato com outros indivíduos com características pessoais que lhe desagradam.

Em sua análise, Becker utiliza as seguintes variáveis para desenvolver seu conceito de discriminação, a saber: a desigualdade social ou aspetos físicos entre o indivíduo discriminador e o *status* socioeconómico do grupo discriminado; se trabalham em produção, qual é a substituíbilidade do fator de produção; a quantidade de indivíduos discriminados dentro da sociedade; o nível de conhecimento em relação ao grupo marginalizado; localização geográfica e cronológica, e por último, a heterogeneidade de personalidade¹⁵.

Nesse ínterim, com base no sujeito discriminador, a “propensão para discriminação” pode ser dividida em três tipos: a discriminação do empregador, a discriminação do funcionário e discriminação do consumidor.

Mas como isso se dá?

Em um mercado perfeitamente competitivo o empregador enfrenta preços constantes para insumos. Como descrito por Becker, o *coeficiente de discriminação de mercado* (MDC)¹⁶ é a taxa diferencial de salários (w) em um mercado competitivo entre dois tipos de obreiros perfeitamente substituíveis, $MDC = \frac{w_b - w_n}{w_n}$, é equação da diferença proporcional entre os salários, onde w_b é a taxa salarial para um trabalhador branco e w é a taxa salarial para um trabalhador negro.

Dessa forma, para Becker a intensidade da discriminação é medida por um coeficiente de discriminação¹⁷ d , onde a intensidade assume os valores de zero (ausência de discriminação) até mais infinito ($0 \rightarrow + \infty$)¹⁸. De tal sorte que, um empregador discriminador ao ver o trabalhador negro como um custo não-monetário

¹⁵ RIVERA, J. *Op. cit.*, p. 05.

¹⁶ BECKER, Gary S. *Op. cit.*, p. 150.

¹⁷ Coeficiente de discriminação pode ser definido como o elo entre o custo monetário e o custo líquido de uma transação. Cfr. RIVERA, J. *Op. cit.*, p. 04.

¹⁸ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 129.

do processo produtivo, o discrimina pois considera que a contratação lhe traria uma *desutilidade*.

Assim, mesmo que custe apenas w dólares para contratar um trabalhador negro/por hora, o empregador age como se custasse $w_n(1 + d)$ dólares¹⁹ e prefere contratar um trabalhador branco em detrimento do negro, mesmo que eles sejam substitutos perfeitos. Por exemplo, imaginemos que um empregador irá contratar um trabalhador negro, onde $w_n = \text{US\$ } 10$ por hora e que $d = 0,5$. Esse empregador discriminador terá a percepção que o custo da mão-de-obra será de US\$ 15 a hora, ou seja, haverá um aumento de 50% no custo ou uma maior desutilidade na contratação desse trabalhador²⁰.

Assim, o empregador discriminador contrata:

$w_n(1 + d) < w_b$: somente negros, se a sua “propensão a discriminação” for menor do que os custos.

$w_n(1 + d) = w_b$: operários brancos e negros serão igualmente contratados desde que “propensão a discriminação” seja igual aos custos.

$w_n(1 + d) > w_b$: somente operários brancos serão contratados, se a sua “propensão a discriminação” for maior do que os custos²¹.

Como consequência, para o trabalhador branco, o custo monetário corresponde somente o seu salário w_b . Entretanto, para o trabalhador discriminado seu custo é mais alto, visto que o seu salário corresponde a $w_n(1 + d)$, onde w_n é o seu salário e d ($d > 0$) implica em um *custo psíquico*, a desutilidade para o empregador. Destarte, ainda nessa linha de raciocínio, para o empregador discriminador a diferença gerada por um maior custo laboral é compensada pelos benefícios psíquicos, obtendo-se assim um equilíbrio²².

¹⁹ BORJAS, George. *Economia do Trabalho*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010, p. 398.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 129.

²² Segundo BAQUERO, J. *Op. cit.*, p. 9, *in verbis*: “Otros analistas añadieron modificaciones que le dieron realismo a este modelo, sin negar el diferencial de equilibrio en favor del grupo no discriminado de Becker: Arrow (1972) se basó en el supuesto de que el gusto por discriminación de los empleadores dependía de la composición laboral de la empresa. Marshall (1974) y Thurow (1975) sugirieron, por su parte, que la ‘aversión’ hacia cierta clase de trabajadores podía depender de una ‘distancia social’ y no de una ‘distancia física.’”

Para o sistema capitalista esse comportamento é irracional. O empregador ao deixar de contratar um trabalhador negro por discriminação ($d > 0$), não só renuncia parte de sua renda (já que há uma valorização salarial dos trabalhadores brancos), mas, automaticamente, deixa de maximizar a produção e os lucros da empresa.

Por outro lado, esse comportamento resulta em um ciclo vicioso de desinformação: como os empregadores evitam contratar os trabalhadores negros, dificulta a capacidade de auferir a produtividade *real* dos brancos. Assim, os empregadores não saberão a verdadeira produtividade entre os trabalhadores (brancos e negros) e obterão uma *informação imperfeita* da realidade²³. Com isso, os empregadores só contratarão trabalhadores negros se eles estiverem dispostos a receber um salário menor.

Se, por um lado existe a discriminação do empregador, por outro é possível existir o nepotismo ($d < 0$). De acordo com exemplo anterior, imaginemos que em vez do empregador discriminar os trabalhadores negros ele tenha *preferência*. Assim, para o empregador em vez de gerar uma *desutilidade* com a contratação de trabalhadores negros, em vez disso, ele ajusta o custo pela utilidade na contratação do trabalhador preferido $w_n(1 - n)$, sendo n um *coeficiente de nepotismo* positivo. Assim, o empregador acredita que a contratação foi mais barata do que realmente foi.

Em decorrência disso, quanto maior for a discriminação ou o nepotismo, maior será a diferença salarial. Em contrapartida, na ausência de discriminação, os salários seriam de acordo com a produtividade de cada trabalhador ($d = 0$, inexistência de distinção), ou seja, o montante pago será idêntico ao salário.

Como dito anteriormente, é possível que haja também a *discriminação do funcionário*. Nesse caso, são os próprios empregados que discriminam seus companheiros de trabalho. Assim, se os trabalhadores brancos discriminam os trabalhadores negros, por exemplo, “a função de utilidade do trabalhador discriminador inclui a quantidade de trabalhadores negros empregados N .”²⁴

$$U = f(b, l, N)$$

Onde:

²³ Nesse sentido, CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 108.

²⁴ *Ipsisverbis*, cfr. LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 131.

$U_b > 0$, sendo b bens.

$U_l > 0$, sendo l lazer.

$U_N < 0$.

Sendo assim, suponha que os trabalhadores negros e brancos sejam substitutos perfeitos na produção em um mercado laboral competitivo e que os trabalhadores brancos tenham propensão a discriminação contra os trabalhadores negros. Devido a esse preconceito, o funcionário discriminador atuará como se a sua taxa salarial fosse menor $w_b (1 - d)$ – onde d é o coeficiente de discriminação –, em relação ao do trabalhador negro que é w_n (tanto a taxa real quanto a ajustada pela utilidade), visto que o segundo não possui propensão a discriminação. Assim, por exemplo, imagine que esse funcionário receba duas propostas de trabalho, onde ambas empresas lhe ofereçam um salário de US\$ 15 a hora. Todavia, a primeira oferta é de uma empresa discriminadora – ou seja, formada em sua maioria por empregados brancos – e outra é de uma empresa não discriminadora, tendo uma composição mista de funcionários. Como as condições de trabalho são divergentes, para o funcionário discriminador as empresas não lhe estão oferecendo salários idênticos ajustados pela utilidade. Para ele a empresa integrada está-lhe oferecendo um salário mais baixo. Portanto, para atraí-lo a empresa integrada terá que lhe pagar a mais, isto é, oferecer uma compensação pela diferença de salários.

Obviamente, em um mercado competitivo um empresário que visa a maximização dos lucros optará sempre pela mão-de-obra mais barata. Assim, havendo trabalhadores qualificados suficientes no mercado, o empregador não discriminador ao observar que ambos empregados possuem o mesmo valor marginal irá contratar apenas os trabalhadores negros, já que não deseja pagar nenhum tipo de compensação salarial para um trabalhador branco. Assim, segundo esse entendimento, se a mão-de-obra do trabalhador negro é mais barata haverá uma maior contratação de negros e automaticamente uma redução na contratação de empregados brancos, ou vice-versa. Conseqüentemente, a concorrência pela mão-de-obra mais barata irá igualar o salário dos dois grupos.

Além disso, em relação a taxa de lucratividade das empresas ou taxa diferencial entre os salários dos empregados, pouco importa se o empregado é discriminador ou não. No primeiro caso, a empresa não perde em lucratividade se

todas as empresas pagam o mesmo salário e se ambos os trabalhadores são substitutos perfeitos, v.g., não há nenhuma vantagem (ou desvantagem) para a empresa ser uma “empresa branca” ou “empresa negra”. No segundo caso, como já dito anteriormente, a discriminação do funcionário não gera um diferencial salarial entre os empregados porque os empregadores não discriminadores optarão sempre pela mão-de-obra com o custo reduzido, independente de cor. *“Assim, não existe força de mercado que tenha tendência de diminuir a importância da discriminação do empregado com o passar do tempo”*²⁵.

E, por último (e não menos importante), há a discriminação por parte do consumidor/cliente. Nesse tipo de discriminação, se o consumidor tem propensão à discriminação, ao consumir um produto ele se baseia não no preço real do produto p , mas no preço ajustado pela utilidade, ou $p(1 + d)$, em que d é o coeficiente de discriminação. Assim, por exemplo, se o consumidor gosta de ser atendido por vendedores brancos (e não negros), a discriminação do consumidor irá reduzir a demanda de produtos e serviços vendidos pelo grupo discriminado. Logo, o empregador a fim de manter seus lucros instaura uma política de compensação: contrata o trabalhador negro por menores salários para compensar a redução dos preços dos produtos e serviços vendidos por eles. E, ao reduzir o preço dos produtos e serviços, o empregador compensa o consumidor discriminador pela sua desutilidade.

Uma outra possibilidade seria a alocação deste mesmo trabalhador para outras posições na empresa em que não tivessem contato direto com o cliente. Assim, por exemplo, o trabalhador negro seria remanejado para divisão de manufatura (em que não há contato com cliente), e em seu lugar, um trabalhador branco ocuparia a sua antiga posição. Contudo, esse tipo de comportamento tende a gerar mercados segregados²⁶. O que no final acabaria para enfatizar a segregação laboral do grupo.

²⁵ BORJAS, George. *Op. cit.*, p. 407.

²⁶ George Borjas cita em sua obra um exemplo de como a discriminação do consumidor influencia o mercado: *“Talvez a evidência mais interessante de discriminação de clientes tenha sido descoberta no mercado de lembranças de beisebol. Colecionar não é um passatempo de crianças. Um cartão de beisebol de Honus Wagner, de 1909, foi vendido por US\$ 630,5 mil em 1996. Notavelmente, o preço de mercado dos cartões de beisebol depende não apenas dos fatores mais óbvios – como o número de home runs na carreira e rebatidas para um rebatedor, e o número de jogos ganhos e strikeouts para um arremessador –, mas também a raça do jogador. Em outras palavras, a raça do jogador parece afetar o valor do entretenimento de possuir o cartão. Mesmo depois de controlar a posição jogada e as “estatísticas” de carreira de jogos, os cartões de jogadores brancos valem aproximadamente 10 a 13% a mais do que os cartões de jogadores negros. Ibidem, p. 409.*

Utilizando-se da seguinte argumentação, conclui-se que, em um mercado competitivo, se a fonte de discriminação parte do empregador, para o grupo minoritário, a concorrência é seu melhor aliado.²⁷ Isto porque, se o patrão tem propensão por discriminação, ele se dispõe a pagar a mais a fim de evitar a desutilidade de estar associado com determinados indivíduos. Sendo assim, ao pagar salários distintos para o mesmo tipo de mão de obra qualificada – sendo essa distinção o fator de discriminação –, o empregador discriminador terá que dispor de parte de seu lucro devido ao salário mais alto que será pago aos trabalhadores brancos que substituem os trabalhadores negros. Em consequência, essa conduta empresarial fomentará a realocação ineficiente de recursos da economia, subtraindo a capacidade produtiva das empresas e, subseqüentemente, a renda de equilíbrio²⁸.

Eventualmente, a perda de competitividade faria que a empresa discriminadora, em tese, seja adquirida por uma não-discriminadora. Em contrapartida, a longo prazo, em um mercado competitivo, a pressão por altos salários e a perda de competitividade empresarial contribuiria para que a “mão invisível” do mercado levasse ao declínio da discriminação laboral²⁹. Assim, nesse raciocínio, se a discriminação resulta de uma decisão individual e de preferências irracionais do empregador, logo, a competitividade no mercado solucionaria a questão. Por outro lado, se a discriminação resulta da ignorância (imperfeita informação) desse empregador em não conhecer criticamente a verdadeira produtividade dos trabalhadores, a propagação de informação seria a solução³⁰.

Entretanto, são duas as inconsistências, uma de ordem prática e outra teórica, para a aplicação desse modelo. A primeira, consiste no pressuposto de que, em um mercado competitivo, as empresas não discriminadoras *de per se* eliminariam a discriminação. Entretanto, impõe-se, como quer que seja, sublinhar alguns pontos divergentes. *A priori*, é possível que haja empresas discriminadoras que se dispõem a manter a sua preferência por determinado tipo de trabalhadores mesmo que isso signifique reduzir os lucros. Ou, de maneira inversa, podem esses mesmos indivíduos discriminar até o limite máximo de lucratividade³¹. Ademais, se em um mercado competitivo não houver substitutos igualmente lucrativos sem impacto desfavorável

²⁷ GEORGE BORJAS, *op. cit.*, p. 403.

²⁸ CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 110.

²⁹ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 132.

³⁰ BECKER, Gary Stanley. *Op. cit.*, p. 16.

³¹ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 133.

para as empresas, estas permanecerão com as mesmas práticas empresariais, visto que ainda obterão lucro³². Além disso, se em vez de termos uma empresa discriminadora, mas sim uma nepotista, é também possível que haja a redução salarial, entretanto sem eliminar a discriminação³³. E, por fim, experiências passadas de discriminação podem perpetuar estereótipos, preconceitos e desigualdades, e, até incentivar a manutenção da discriminação por parte dos indivíduos³⁴.

Por outro lado, a inconsistência teórica conceptual de discriminação acaba por gerar uma tautologia, visto que o fenómeno é compreendido a partir do resultado, e, não da causa, *v.g.*, a diferença salarial é vista como resultado da “propensão por discriminar” por parte dos indivíduos³⁵. Nas palavras de Melvin M. Leiman³⁶:

A explicação da discriminação por meio de preferências discriminatórias é, em essência, uma tautologia. Se evidências de discriminação são usadas para demonstrar uma preferência pela discriminação, não há maneira de se testar a teoria de Becker, pois, por definição, não pode haver nunca discriminação sem uma preferência pela discriminação.

Outrossim, há dificuldade de se aferir a variável proposta por Becker para quantificar a discriminação, a saber: a (des)utilidade. Por se tratar de uma grandeza subjetiva é difícil para mensurar economicamente fora de um quadro abstrato. Isto é, a aplicação teórica, na prática, torna-se impossível, pois não há como determinar a extensão da desutilidade gerada a partir das relações económicas entre o discriminador e o grupo discriminado³⁷.

Mas, se mercados competitivos conduzem ao fim da discriminação, então por que a discriminação laboral ainda existe?

³² LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 133.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Para maiores desenvolvimentos sobre as críticas ao modelo de Becker, cfr. LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, p. 133; CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 111.

³⁵ Pedro Chadarevian cita, inclusive, que a forma como a lógica é aplicada acaba por “*aquilo que se pretende conhecer a causa se torna o causador*”. *Op. cit.*, p. 112.

³⁶ LEIMAN, Melvin M. *apud* CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 112.

³⁷ CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 112.

1.2. Modelo *statistical-discrimination*

A fim de aperfeiçoar o modelo proposto inicialmente por Becker, surge a partir da década de setenta uma corrente teórica denominada “discriminação estatística”. Segundo esse modelo, o mercado valoriza não só a produtividade, como também certas características pessoais dos indivíduos. Todavia, devido às *informações imperfeitas* em relação a mão de obra disponível no mercado, os agentes económicos discriminam os trabalhadores. Em decorrência disso, a fim de evitar riscos (e, conseqüentemente, perda de lucro), o empregador escolhe apenas os profissionais que ele tem certeza de conhecer a sua produtividade.

Entretanto, a informação sobre a produtividade do trabalhador, às vezes, é onerosa ou impossível de obter. Assim, o empregador ao selecionar um pretendente para um cargo em sua empresa mede a capacidade do candidato não somente a partir de suas habilidades individuais, como também leva em consideração o grupo em que ele pertence. Logo, segundo Phelps³⁸, o empregador desenvolve o seguinte teste de escore y_i para mensurar a produtividade do potencial empregado³⁹:

$$y_i = q_i + \mu_i$$

onde:

q_i corresponde ao índice de produtividade baseada em características observáveis dos candidatos;

μ_i corresponde ao termo aleatório normalmente distribuído⁴⁰.

Ademais, o empregador não possui nenhuma informação sobre a produtividade do candidato, assim utiliza-se do q_i para medir sua performance, conforme abaixo:

$$q'_i = a_1 y'_i + \mu'_i$$

³⁸ PHELPS, Edmund S. “The statistical theory of racism and sexism”. In *The American Economic Review*, v. 62, n.º 4, setembro de 1972, p. 659.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Doravante, todo o cálculo e subsequente linha de raciocínio, Cfr. LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, pp. 134 e ss.

com

$$0 < a_1 = \frac{\text{var } q'_i}{\text{var } q'_i + \text{var } \mu_i} < 1 \quad \text{e} \quad E(\mu_i) = 0$$

onde:

q_i e y_i são diferenças populacionais.

Assim, tendo-se em consideração que q_i é uma medida imperfeita de y_i em relação a qualquer candidato, o critério de seleção utilizado pelo empregador será a raça ou o gênero dos trabalhadores, nas quais serão avaliados de acordo com a média das características do grupo em que pertencem, da seguinte maneira⁴¹:

$$q_i = \alpha + x_i + \eta_i$$

em que:

$$x_i = (-\beta + \epsilon_i) c_i$$

$$\beta > 0$$

onde:

$c_i = 1$ se o candidato for negro;

$c_i = 0$ se o candidato não for negro.

Visto que o objetivo do empregador é conhecer q_i , ele associa a variável x_i que é a contribuição social com a raça do trabalhador. Assim, em um raciocínio lógico, ele identifica os distintos níveis de produtividade média entre os candidatos e onde ϵ_i e η_i são variáveis *iid*. Considerando $\lambda_i = \eta_i + c_i \epsilon_i = z_i + \beta c_i$, a equação $q_i = \alpha + x_i + \eta_i$ poderá ser reescrita deste modo:

$$y_i = q_i + \mu_i = \alpha + z_i + \lambda_i + \mu_i$$

⁴¹ LOUREIRO, Paulo R. A. *Op. cit.*, pp. 134.

Por fim, o empregador utilizar-se-á de sua informação de mercado, aplicando a raça ou gênero como variável observável, e, concluirá que essa característica conduz a produtividades distintas entre os grupos, nos seguintes termos:

$$q'_i - z'_i = a_1 (y'_i - z'_i) + \mu_i$$

$$0 < a_1 = \frac{\text{var } \lambda}{\text{var } \lambda + \text{var } \mu} < 1$$

Por consequência, se o empregador deduz que o empregado negro, por exemplo, tem produtividade média menor em comparação ao trabalhador branco ($z_i < 0$), então o primeiro empregado receberá um salário menor do que o segundo. Assim, conclui o autor com duas vertentes justificantes de discriminação do empregador: por um lado, a informação que o empregador possui em relação a capacidade produtiva do grupo minoritário é imperfeita e a informação disponível sobre eles no mercado é onerosa ou inexistente. Por outro lado, a informação na qual o empregador tem acesso se baseia na média do grupo – v.g., trabalhadores negros – e a partir dessa crença o empregador deduz que os trabalhadores negros possuem a produtividade menor do que dos trabalhadores brancos. Assim, *a contrario sensu* de Becker, a decisão do empregador em pagar um salário menor aos trabalhadores negros ou preteri-los, segundo esta ótica, é racional. Assim, a informação que *a priori* foi uma variável desconsiderada por Becker, no modelo *statistical-discrimination*⁴² converte-se em central.

Outros modelos de discriminação⁴³ semelhante ao de Phelps foram desenvolvidos por Arrow⁴⁴ e por Aigner e Cain⁴⁵. Entretanto, assim como no modelo *tasted-based* proposto por Becker, o modelo de discriminação estatística acaba por ser uma tautologia também. Com efeito, de maneira idêntica ao modelo anterior, esse novo modelo não consegue explicar a manutenção das diferenças salariais de longo

⁴² Segundo o autor, a discriminação estatística não é apenas aplicada ao mercado de trabalho. As empresas de seguro, por exemplo, utilizam-na para preencher a lacuna de informações dos futuros segurados. Cfr. BORJAS, George. *Op. cit.*, p. 412.

⁴³ Outros autores também desenvolveram modelos de discriminação. Contudo, nesse estudo preferimos citar os autores com maior expoente.

⁴⁴ ARROW, K. J. *Some models of racial discrimination in the labor market*. Califórnia: RAND Corporation, 1971.

⁴⁵ AIGNER, Dennis J.; CAIN, Glen G. *Op. cit.*, pp. 175-187.

prazo. Além disso, não se sabe ao certo se a diferença salarial é fruto de uma baixa produtividade de facto observada ou quando se deve a *informação imperfeita* fornecida pelo mercado ao empregador em relação a verdadeira capacidade do grupo discriminado.

Mas trata-se indubitavelmente de um sofisma - e não faltam vozes destoantes que contrariam expressamente tal entendimento. Assim, uma das críticas associadas ao modelo de discriminação estatística é que a *informação imperfeita* deveria diminuir ou extinguir-se à medida que os empregadores contratassem trabalhadores do grupo minoritário, visto que, com o passar do tempo, os empregadores conheceriam a verdadeira produtividade de seus empregados. Já que, uma vez contratados os indivíduos discriminantes, teriam a possibilidade de demonstrar sua capacidade e provar que são tão produtivos como os demais. Não obstante, a desigualdade salarial pode persistir em razão de que nem todos os trabalhadores têm meios de demonstrar sua capacidade profissional ou um desempenho sobressalente em detrimento dos demais componentes do grupo na qual pertence⁴⁶.

Contudo, uma possível explicação para persistência da discriminação no mercado de trabalho deriva de uma “profecia autorrealizada”⁴⁷, entre o empregador e empregado: o primeiro, a partir de um raciocínio ao longo do tempo construído, tem a expectativa que, *e.g.*, o trabalhador negro tenha um baixo rendimento produtivo, pagando-o uma remuneração menor em comparação ao trabalhador branco. Por seu turno, em virtude de um baixo salário percebido, esse mesmo empregado não se sente motivado em aumentar a sua produtividade. Confirmando, portanto, a expectativa inicial⁴⁸.

Além disso, em relação a informação obtida pelo empregador e a sua aversão ao risco, conclui-se que, “*o risco em questão é o que o patrão pague a mais para obter uma unidade adicional de informação do que a contribuição marginal de um empregado à produção.*”⁴⁹ Isto dito, compreende-se que ao eliminar o risco – *i.e.*, o empregador investindo em informação sobre a capacidade produtiva de seus

⁴⁶ BAQUERO, J. et al. *Op. cit.*, p. 11.

⁴⁷ O Autor em nota atribuí esse conceito a S.J. SARTZ, Lundberg, R. “Privatediscrimination and social intervention in competitive labor markets”. In *American Economic Review*, n.º 73, 1983, *apud* CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 114.

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 115.

empregados –, em contrapartida, ganharia o patrão em eficiência, visto que alocaria melhor os recursos em relação à produtividade dos fatores⁵⁰.

1.3. Por que existe discriminação?

Durante os últimos anos, o enfoque económico sobre a discriminação se desenvolveu. Desde que o modelo de “propensão por discriminação” foi publicado por Becker a quase um século atrás, outros modelos foram desenvolvidos a fim de medir a discriminação no mercado de trabalho. Com o surgimento do modelo de discriminação estatística proposto por diversos autores, a econometria e a análise estatística tornaram-se os principais instrumentos para medir a discriminação⁵¹.

Nesse sentido, para além das teorias analisadas, foram desenvolvidas algumas teorias a fim de explicar a persistência da discriminação. A título de exemplo, cita-se o modelo da *teoria dos jogos*, cuja teoria demonstra que o comportamento subjacente e conspiratório de um grupo dominante – homens, brancos, etc. – é cabível para suprimir os interesses económicos do outro grupo. Para além disso, qualquer pessoa do grupo dominante que interromper o comportamento discriminatório é punido. Isto porque, os demais indivíduos do grupo se recusam, v.g., a comprar em sua loja, a trabalhar com eles, ou mesmo fornece-lhes os insumos. Ou seja, as sanções aplicadas são as sanções sociais (que são muito eficazes, em especial o ostracismo). Ademais, os indivíduos do grupo dominante que não punem os transgressores também estão sujeitos ao mesmo castigo⁵².

Do ponto de vista teórico, o modelo de “propensão por discriminação” demonstra que diferenças salariais entre mão de obra com produtividade idêntica ocorrem devido a discriminação por parte dos indivíduos, em especial, do

⁵⁰ Segundo o autor, “alguma pesquisa relacionada mostrou como outros mecanismos (a par das informações imperfeitas) podem levar a um equilíbrio discriminatório, até numa economia competitiva. Se é difícil perceber a verdadeira capacidade de um indivíduo e a qualidade da sua formação, então os empregadores podem virar-se para a raça, a etnicidade ou para o género, seja ou não justificado. Se os empregadores acreditam que os que pertencem a um determinado grupo (mulheres, hispânicos, afro-americanos) são menos produtivos, pagar-lhe-ão, portanto, salários mais baixos. Como consequência da discriminação, os membros do grupo são menos incentivados a fazer os investimentos que levariam a uma maior produtividade. As crenças reforçam-se a si próprias. Isto é por vezes chamado de discriminação estatística – mas de uma forma particular, em que a discriminação, na verdade, acaba por produzir as diferenças que a sociedade projeta nos grupos em causa”. STIGLITZ, Joseph E. *O preço da desigualdade*. 2ª ed., Lisboa: Bertrand Editora, 2013, pp. 135.

⁵¹ RIVIERA, JAIRO. Op. cit., p. 16.

⁵² STIGLITZ, Joseph E. Op. cit., p. 135.

empregador. Assim, se devido a sua raça, gênero ou qualquer outra característica um indivíduo receba um tratamento diferenciado há então uma discriminação.

Em contrapartida, o modelo de discriminação estatística parte do pressuposto de que o patrão não possui toda informação acerca do trabalhador, *i.e*, possui uma *informação imperfeita* que o mercado oferece sobre determinado grupo de trabalhadores. Assim, nesse modelo também se utiliza as características pessoais dos indivíduos – raça, gênero, religião, etc. – todavia, para mensurar a produtividade do empregado.

Note-se que, os economistas denotam a existência de outro elemento que instiga que o comportamento discriminatório: a “discriminação implícita”, isto é, a discriminação que é não-intencional e inconsciente, mais que vai de encontro com o que as pessoas defendem publicamente para as suas organizações. Segundo J. STIGLITZ⁵³:

Os psicólogos aprenderam a avaliar atitudes implícitas (ou seja, atitudes de que o indivíduo não está consciente). Existem provas preliminares de que estas atitudes vaticinam melhor um comportamento discriminatório do que as atitudes implícitas, sobretudo na presença da pressão do tempo. Aquela descoberta lança uma nova luz sobre os estudos que mostraram uma discriminação racial sistemática. Isto deve-se ao facto de que muitas decisões de “seleção” no mundo real, em que um gestor compara os resultados das pessoas (como ofertas de emprego), costumam ser tomadas sob pressão de tempo, com condições de informação ambíguas que dão azo a discriminação implícita.

Diante do exposto, conclui-se que apesar da estrutura lógica desenvolvida por ambas teorias, percebe-se que há limites e falhas de argumentação que comprometem os resultados esperados. As teorias de discriminação constroem conceitos e sugerem ferramentas de mensuração da discriminação, contudo não respondem o cerne da questão: por que existe discriminação?⁵⁴

⁵³ STIGLITZ, Joseph E. *Op. cit.*, p. 136.

⁵⁴ Segundo Joseph. E. Stiglitz, ganhador do prémio Nobel da Economia 2001, “*alguns economistas têm argumentado que a discriminação era impossível numa economia de mercado. Numa economia competitiva, segundo a teoria, desde que não haja indivíduos com preconceitos raciais (ou de gênero ou étnicos), as empresas contratarão membros do grupo discriminado porque os seus salários serão mais baixos do que os salários dos membros de um grupo não discriminado com competência similares. Este processo continua até ser eliminada a discriminação salarial e de rendimentos. O*

As políticas públicas que se desenvolveram a partir das conclusões normativas da análise teórica das desigualdades no mercado de trabalho contribuem para o combate a qualquer forma de discriminação. Entretanto, a universalização no acesso à educação, cotas profissionais e outros meios *de per si* não resolverão o problema. É preciso que se busquem instrumentos alternativos em conjunto com as políticas públicas, mas que englobe toda a sociedade, e que levem em consideração também os aspetos históricos, políticos e institucionais⁵⁵.

preconceito conduzir a locais de trabalho segregados, mas não a diferenciais de rendimento.” Ele, obviamente, refere-se a Becker.

⁵⁵ CHADAREVIAN, Pedro C. *Op. cit.*, p. 126.

CAPÍTULO II – ANÁLISE TEÓRICA E REVISÃO DO FENÓMENO “TETO DE VIDRO”

Apesar do aumento progressivo da presença feminina no mercado laboral no fim do século XX e no início do atual, tal facto não tem impedido que as mulheres tenham mais dificuldades em progredir na carreira do que os homens. Isto porque, ao se observar os conselhos de administração das grandes empresas, nota-se que a quantidade de mulheres nos postos de direção é extremamente reduzida em detrimento dos seus pares masculinos.

Este âmbito de desigualdade de género, por sua vez, também se traduz em rendimentos mais baixos por parte das mulheres, pese embora hodiernamente muitas dessas trabalhadoras sejam tão qualificadas quanto os trabalhadores do sexo masculino.

Assim, do ponto de vista da igualdade de género não consiste somente na incorporação das mulheres no mercado laboral, como também em estabelecer condições adequadas à ascensão profissional igualitária entre mulheres e homens⁵⁶.

2.1. Conceituação do termo “teto de vidro”

Segundo L. Wirth⁵⁷, “‘*glass ceiling*’ is a term coined in the 1970s in the United States⁵⁸ to describe the invisible artificial barriers, created by attitudinal and organization prejudices, which block women from senior executive positions.”

A grosso modo, o *teto de vidro*⁵⁹ é entendido como uma barreira invisível que impede a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados da hierarquia organizacional a que pertencem, gerando assim uma segregação hierárquica. O teto

⁵⁶ LÓPEZ-IBOR, Rocío Albert, et al. *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrilenas*, Consejo Económico y Social. Comunidad de Madrid, 2008, p. 15.

⁵⁷ WIRTH, Linda. *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva. International Labour Office, 2001, p. 01.

⁵⁸ De acordo com A. Manganelli, o termo “*glass ceiling*” se popularizou nos Estados Unidos a partir da publicação de um artigo sobre o tema no *Wall Street Journal*, em 1986. *Op. cit.*, p. 23.

⁵⁹ Também conhecido como *glass ceiling*. Para além do *teto de vidro* ou *teto de cristal* (outras traduções), outros autores acreditam que haja outros fenómenos que impedem as mulheres de ter progressão na carreira, como o fenómeno denominado “chão pegajoso”, cuja expressão denota as “forças” que estão na base da pirâmide que restringem o desenvolvimento profissional das mulheres. Para maiores desenvolvimentos, v. LÓPEZ-IBOR, Rocío Albert, et al. *Op. cit.*, p. 15; WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 02.

de vidro⁶⁰ se dá no âmbito económico, político, administrativo, etc., pelo que não se limita exclusivamente ao mercado laboral, sendo essencialmente o reflexo de uma desigualdade social e económica⁶¹. Há aqueles que acreditam que o teto de vidro parece não mais manifesta as restrições imposta às mulheres, antes, tornou-se o reflexo de um labirinto com múltiplas alternativas à carreira feminina⁶².

A literatura define o *teto de vidro* geralmente a partir de dois prismas: primeiro, tendo como enfoque a série de obstáculos impostos pelas organizações através de normas não escritas⁶³, que remetem às práticas discriminatórias perceptíveis ou dissimuladas⁶⁴, mas existentes na estrutura das empresas tradicionalmente com maior representatividade masculina. Por outro lado, o enfoque concentra-se nas limitações profissionais impostas pelas próprias mulheres a si mesmas em seu percurso profissional⁶⁵, isto é, na menor predisposição feminina a assumir cargos de liderança⁶⁶.

⁶⁰ Segundo o autor, para além do termo *glassceiling* ou teto de vidro, posteriormente, surgiram outras terminologias que buscam perceber o fenómeno. Um deles é o “*stickyfloors*, que hace referencia a las barreras que se autoimponen en sus carreras profesionales las mujeres situadas en la parte más alta de la jerarquía profesional, y que se derivan de las formas de organización familiar, de la cultura, etc.; o *glassfloors* (suelos de cristal), que alude a una mayor discriminación salarial contra las mujeres en los primeros escalones de la carrera profesional.” V. LÓPEZ-IBOR, Rocio Albert, et al. *Op. cit.*, p. 23.

⁶¹ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 01.

⁶² Segundo a autora, a nomenclatura “teto de vidro”, pese embora ainda aplicável, ignora toda a complexidade de obstáculos enfrentado pelas mulheres durante o percurso profissional. Nesse sentido, entende-se que antigamente a exclusão das mulheres no topo das organizações era intransponível e bem representada pela metáfora do “teto de vidro”, mas que hoje é possível atingir posições mais elevadas, visto que algumas já conseguiram. Assim, as barreiras ainda existem, não como um teto de vidro, mas como um labirinto onde há inúmeras formas de se alcançar o objetivo, sem transpor barreiras absolutas. “*O teto de vidro como barreira para ascensão da mulher aparenta estar desatualizado, dado que diversas mulheres já alcançaram as mais altas posições nas organizações e são, inclusive, Chefes de Estado. (...) O labirinto, ao contrário do teto de vidro, demonstra que as barreiras não são absolutas em um nível de cargo específico, mas transmite a ideia de uma viagem complexa em direção a um objetivo digno do esforço. No caminho para a liderança existem voltas, esperadas e inesperadas, mas o objetivo de alcançar as mais altas posições hierárquicas é claro atingível, pois outras mulheres já o conquistaram*”. V. HENDERSON, Patrícia Araújo, et. Al. “As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil”. In *Rev. Adm.*, UFSM, v. 9, n.º 3, Santa Maria: UFSM, jul.-set, 2016, pp. 495-501.

⁶³ A autora defende que tais normais estão presentes em todos os “*aspectos da vida organizacional, incluindo brincadeiras, políticas administrativas ou programas de marketing, metáforas utilizadas, linguagem das cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação face a face*”. Ver em STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenómeno do teto de vidro. In *Revista de Administração*, v. 32, n.º 3, 1997, pp. 62-69. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-phenomeno-do-teto-de-vidro/i/pt-br>. Acesso em: 03.04.2018.

⁶⁴ VAZ, Daniela Verzola. “O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil”. In *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n.º 3 (49), dez. 2013, pp. 767.

⁶⁵ Em alguns casos, os autores se referem aos obstáculos no âmbito da cultura organizacional como “fatores externos” em contrapartida aos obstáculos pessoais e familiares enfrentando pelas mulheres,

Cumprе ressaltar que a ideia fulcral é a diminuta presença feminina nos cargos de direção a partir do efeito acumulativo de um conjunto de oposições que estão presentes desde a formação da carreira (e que persistem durante o percurso profissional) até o momento de galgar aos níveis mais altos na hierarquia organizacional⁶⁷, o que acaba por gerar uma segregação hierárquica⁶⁸.

2.2. Entraves de natureza socio-histórica

A partir do século XIX, em virtude das transformações económicas e sociais na Europa, em especial com a Revolução Industrial, tornou-se imprescindível a incorporação em grande escala das mulheres ao mercado de trabalho. Por sua vez, tais transformações socioeconómicas corroboram para a reforma no sistema de ensino vigente, ensejando assim, em uma gradativa presença feminina nas instituições de ensino superior e de formação técnica⁶⁹.

Nesse sentido, o capital humano acaba por ser determinante para o sucesso no âmbito profissional. Assim, os indivíduos que investem mais em educação, formação e possuem mais experiência são os que terão mais oportunidades no decorrer da vida profissional. Tendo em consideração que os homens durante muito tempo tiveram mais oportunidades para investir em sua carreira profissional, justifica-se *a priori* os mesmos atingirem mais posições executivas em relação as mulheres⁷⁰. Entretanto, mesmo as mulheres investindo mais em educação nas últimas décadas, os mecanismos de exclusão feminina dificultaram o ingresso das mesmas ao sistema de ensino, limitando a sua qualificação profissional e, conseqüentemente,

os quais são designados por esses de “fatores internos”. V. LÓPEZ-IBOR, Rocío Albert, et al. *Op. cit.*, pp. 22.

⁶⁶ VAZ, Daniela Verzola. *Op. cit.*, p. 767.

⁶⁷ LÓPEZ-IBOR, Rocío Albert, et al. *Op. cit.*, p. 23.

⁶⁸ É mister esclarecer a distinção entre a segregação hierárquica e a segregação ocupacional, visto que ambos conceitos se referem à alocação de homens e mulheres em segmentos ocupacionais díspares do mercado de trabalho. Entretanto, os efeitos dos fenómenos são distintos, pese embora entrelacem entre si, dado que as próprias ocupações podem ser hierarquizadas consoante a preponderância e a remuneração que lhe são atribuídos. Nesse sentido, observa-se que nas funções menos prestigiadas e mais mal remuneradas são constituídas maioritariamente por mulheres. VAZ, Daniela Verzola. *Op. cit.*, p. 766.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 767.

⁷⁰ HENDERSON, Patrícia Araújo, et al. *Op. cit.*, p. 493.

restringindo o acesso a disputa pelas as posições mais prestigiadas no mercado de trabalho⁷¹.

2.3. O acréscimo da taxa de feminização na educação: desenvolvimento do capital humano

Tendo em consideração ao género, a educação formal no século XX e XXI tem assumido características tendenciosas em relação a preparação para o mercado de trabalho. Isto porque, tem-se observado um viés tendencioso à medida que as crianças são educadas, concomitantemente com a definição do seu futuro papel organizacional, no que tange ao currículo, a assessoria, a linguagem, jogos de equipa, o treinamento técnico, etc.⁷²

De acordo com os estudos sobre género, as desigualdades nos níveis educacionais existem em virtude das condições históricas e estruturais de cada sociedade, e não por causa de características biológicas⁷³. O hiato de género (*gender gap*) na educação sucede quando os níveis de escolaridade entre pessoas do sexo masculino e feminino são díspares. Isso se traduz, em taxas de alfabetização e demais níveis de instrução mais elevados para os homens do que para as mulheres. Pese embora nas últimas décadas, em alguns países, essa situação tenha sido alterada, há que não olvidar que ainda persistem barreiras que limitem o acesso à educação para todos, principalmente para as mulheres⁷⁴.

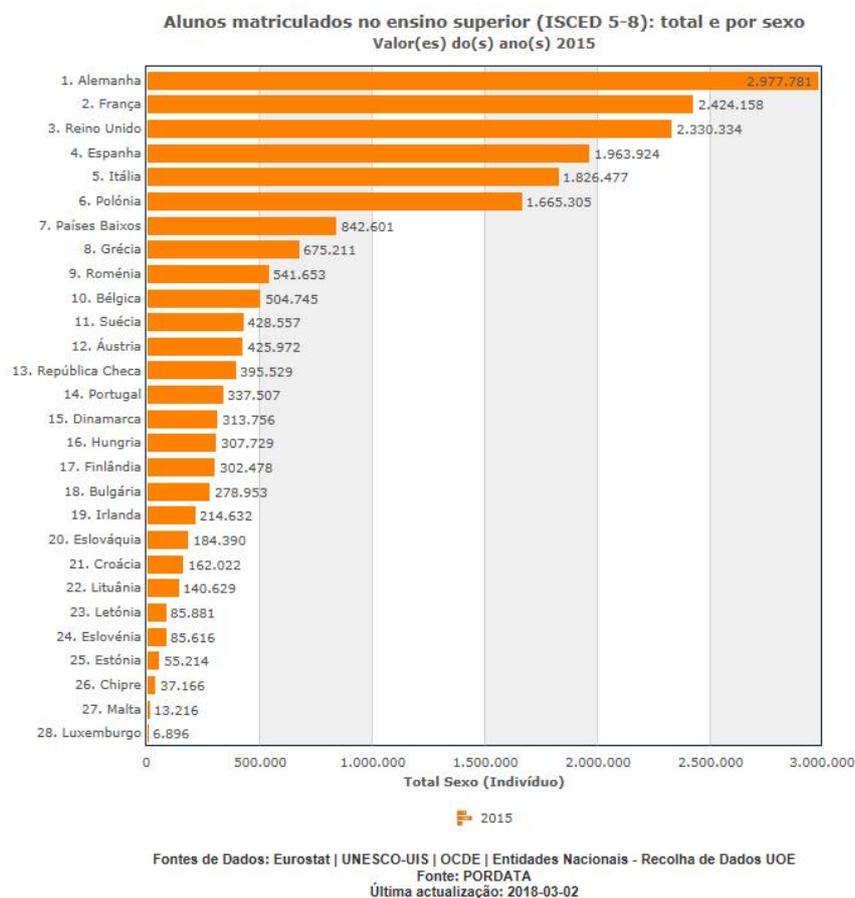
⁷¹ VAZ, Daniela Verzola. *Op. cit.*, p. 767.

⁷² STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, pp. 62-69.

⁷³ BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. “A reversão do hiato de género na educação brasileira no século XX”. *Cadernos de Pesquisa*, v. 39, n.º 136, jan/abr. 2009, p. 126.

⁷⁴ *Ibidem*.

Gráfico I - Alunos matriculados no Ensino Superior (ISCED 5-8): total e por sexo



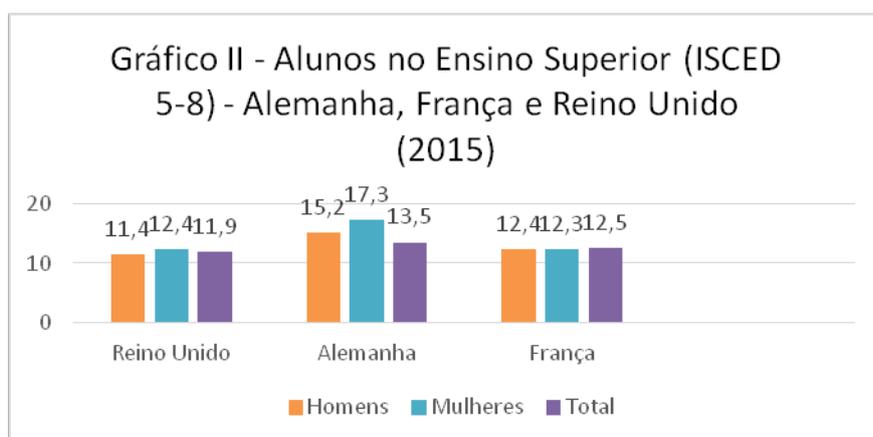
De acordo com o PORDATA⁷⁵, tendo como objeto de análise os 28 países da União Europeia (UE28), no período compreendido entre 2003-2015, constata-se que a partir do número de alunos matriculados no ensino superior⁷⁶ o fomento da taxa de feminização nesse nível de instrução. Desse modo, analisando os três países com o PIB *per capita* mais elevado da UE 28, em 2016, isto é, a Alemanha, Reino Unido e França, verifica-se que o percentual total de alunos matriculados no ensino superior, em 2003, corresponde nesses países, respetivamente, a 12,5%, 12,8% e 11,8%. Nesse sentido, quando se observa o percentual de alunos matriculados no

⁷⁵ Alunos matriculados no ensino superior (ISCED 5-8), de acordo com a PORDATA. Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>. Acesso em: 19.04.2018.

⁷⁶ *Ibidem*.

ensino superior de acordo com o sexo, os homens representam 13,9% na Alemanha, 12,4% no Reino Unido e 11,7 % em França.

Relativamente às mulheres, com exceção da Alemanha, a presença feminina ultrapassa a presença masculina enquanto alunas inscritas no ensino superior em 2003. Assim, enquanto na Alemanha, em 2003, as mulheres representavam 11,4%, nos demais países, *i.e.*, Reino Unido e França correspondiam, respetivamente, a 13,1% e 12,0%. Pelo que, se verifica que a taxa de feminidade no ensino superior atendendo o número de alunos matriculados é mais elevada na Alemanha em comparação aos demais países analisados⁷⁷.



Fonte: Adaptado, PORDATA.

2.3.1. Análise de presença feminina na educação em Portugal

Em Portugal, nos últimos 50 anos, o sistema de ensino foi objeto de acentuadas reformas e alterações (permanentes ou não), reflexo das profundas transformações político-sociais que o país atravessou⁷⁸. De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE)⁷⁹, o sistema de educação português divide-se

⁷⁷ Na verdade, se for feita a comparação entre todos os países da União Europeia, o Reino Unido também tem a taxa de feminização mais elevada.

⁷⁸ INE. Instituto Nacional de Estatística, I.P. *50 Anos de Estatísticas da Educação*. Vol. I, GEPE/ME/INE, I.P., Lisboa-Portugal, 2009, p. 11.

⁷⁹ Lei n.º 46/86, de 14 de outubro.

em educação pré-escolar, educação escolar (que se subdivide em ensino básico, ensino secundário e ensino superior) e educação extraescolar⁸⁰.

Apesar dos progressos verificados no sistema de ensino nas últimas décadas, o início do século XX, em Portugal, foi marcado pelo alto índice de analfabetismo da população⁸¹. Em 1960, por exemplo, ainda 40% dos portugueses eram analfabetos⁸², sendo essa taxa superior nas mulheres, inclusive até o presente.⁸³

Tendo em consideração o ensino básico e o ensino secundário, no período de 1960 a 2007, verifica-se o aumento gradativo da presença feminina nos bancos escolares, no entanto a presença masculina é predominante em quase todo o período e nos diversos níveis de ensino. No ensino básico, em 1960, a taxa de escolarização⁸⁴ entre os meninos era de 73,6% enquanto no mesmo período e nível de instrução entre as meninas era de 66,7%, abaixo da média nacional portuguesa que era de 70,2%⁸⁵.

⁸⁰ INE. *Op. cit.*, p. 14.

⁸¹ Aquando da implantação da República $\frac{3}{4}$ da população não sabia ler e nem escrever, segundo os dados oficiais. V. *Ibidem*, p. 17.

⁸² Com base do Censo da população do período.

⁸³ INE. *Op. cit.*, p.17.

⁸⁴ Taxa bruta de escolarização.

⁸⁵ INE. *Op. cit.*, p. 14.

Tabela I - Taxa bruta de escolarização no ensino básico (%) por localização geográfica (NUTS-2013)

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Taxa bruta de escolarização no ensino básico (%) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Sexo; Anual		
	Período de referência dos dados		
	2015 / 2016		
	Sexo		
	HM %	H %	M %
Portugal	109,6	111,2	107,8
Continente	109,3	111,0	107,6
Região Autónoma dos Açores	116,8	119,4	114,1
Região Autónoma da Madeira	110,4	112,2	108,6

Taxa bruta de escolarização no ensino básico (%) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Sexo; Anual - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Última atualização destes dados: 17 de março de 2018

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Em contrapartida, em 2007/2008⁸⁶, a taxa bruta de escolarização⁸⁷ das mulheres no ensino básico era de 114,1%, um acréscimo de aproximadamente 72 % em comparação ao período de 1960. Em relação aos meninos, em 2007/2008 e no mesmo nível de ensino, a taxa de escolarização foi de 119,4 %, acima da média nacional portuguesa de 116,8 %.

Tabela II - Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%) por localização geográfica (NUTS – 2013)

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%) por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Sexo; Anual		
	Período de referência dos dados		
	2015 / 2016		
	Sexo		
	HM %	H %	M %
Portugal	114,7	114,2	115,3
Continente	115,0	114,8	115,3
Região Autónoma dos Açores	108,1	101,1	115,6
Região Autónoma da Madeira	110,2	106,9	113,7

Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%) por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Sexo; Anual - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Última atualização destes dados: 22 de março de 2018

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

⁸⁶ Último ano de análise do estudo. Para maiores desenvolvimentos, v. INE. *Op. cit.*, p. 17.

⁸⁷ Taxa bruta de escolarização.

Relativamente ao ensino secundário, em 1960, a taxa total de escolarização⁸⁸ era de somente 2,8 %. Assim, no mesmo ano e nível de ensino, os homens apresentavam 3,5 % da taxa de escolarização em detrimento das mulheres que apresentavam nas mesmas condições o percentual de 2,0 %, logo abaixo da média nacional portuguesa.

Por outro lado, em 2007/2008⁸⁹, no ensino secundário, a taxa de escolarização das mulheres era de 94,2%, ou seja, um acréscimo de 4610% comparando-se com o período de 1960. No mesmo sentido, a taxa de escolarização dos homens no mesmo período e nível de ensino houve também um acréscimo de aproximadamente 2208%, sendo que em 2007/2008 essa taxa era de 80,8, logo acima da média nacional portuguesa que era de 87,4%.

Tabela III - Taxa escolaridade do nível de ensino superior (Série 2011 - %) da população residente com idade entre 25 e 64 anos por local de residência (NUTS – 2013)

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2013)	Taxa de escolaridade do nível de ensino superior (Série 2011 - %) da população residente com idade entre 25 e 64 anos por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual (1)		
		Sexo		
		HM	H	M
		Grupo etário		
		Total		
		%	%	%
2017	Portugal	24,0	19,2	28,5
	Continente	24,3	19,5	28,8
	Região Autónoma dos Açores	15,5	11,6	19,2
	Região Autónoma da Madeira	20,7	15,8	25,0

Taxa de escolaridade do nível de ensino superior (Série 2011 - %) da população residente com idade entre 25 e 64 anos por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Inquérito ao emprego
 Nota(s):
 (1) Valores calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2011.

Última atualização destes dados: 07 de fevereiro de 2018

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Relativamente ao ensino superior registraram-se as diferenças mais acentuadas entre os sexos. Conforme os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) no ano de 2015/2016, a taxa de representação no ensino superior referente as

⁸⁸ Taxa bruta de escolarização.

⁸⁹ Último ano de análise do estudo. Para maiores desenvolvimentos, v. INE. *Op. cit.*, p. 17.

licenciaturas⁹⁰ foi de 55% para as mulheres enquanto para os homens foi de 45%. Em 2017, o aumento do número de mulheres licenciadas foi mais significativo nos 25-64 anos representando 28,5% enquanto os homens representavam 19,2%, de acordo com o quadro acima⁹¹.

Apesar de uma evidente retração na crescente presença feminina ao longo dos anos de 2000-2010, a taxa de feminização é também preponderante, seja ao nível de estudantes inscritos, seja ao nível de diplomados. Em 2000/2001, a relação de feminilidade era de 57,0% para os inscritos e de 67,1% para os diplomados. No final da década, em 2009-2010, a relação de feminilidade passou para 53,3% e 60,1%, respetivamente. Convém também salientar que a taxa de feminização nos diplomados é sempre superior à constatada nos alunos matriculados⁹².

A representação feminina no conjunto de mestrados realizados vem aumentando ao longo dos anos. Em 2015-2016, as mulheres representavam 16,5% do número total de mestrados, enquanto os homens representavam 13,9%.⁹³ Por fim, um importante dado refere-se ao número de doutoramentos⁹⁴. Observando-se o acréscimo de 72,8% do total de doutoramentos, no período 2001 a 2009, o número de mulheres diplomadas mais do que duplicou, registando um acréscimo de 100,5%⁹⁵.

2.3.2. Análise da evolução da presença feminina na educação no Brasil

No Brasil, no início do século XIX⁹⁶ com as alterações introduzidas com a Lei Geral do Ensino⁹⁷, foi proposta uma educação que também abarcasse a população feminina⁹⁸. Em consonância com isso, viabilizou-se a criação das

⁹⁰ No Brasil, corresponde as graduações (bacharelato ou licenciatura).

⁹¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. *INE*. Disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados. Acesso em: 05.06.2018.

⁹² ROCHA, João Maria da Silva. *A participação das mulheres na administração das empresas 'O teto de vidro'*, Dissertação de Mestrado em Auditoria pelo Instituto Superior de Contabilidade, Coimbra, 2013, p. 40.

⁹³ DIREÇÃO-GERAL DE ESTATÍSTICA DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA. *As estatísticas da educação em 2015/2016*, pp. 246. Disponível em: <http://w3.dgeec.mec.pt/dse/cef/2016/inicio.asp>. Acesso em: 04.01.2018.

⁹⁴ Doutorado no Brasil.

⁹⁵ ROCHA, João Maria da Silva. *Op. cit.*, p. 40.

⁹⁶ De acordo com o autor, a primeira escola para mulheres no Brasil surgiu em 1835, no Estado do Rio de Janeiro. V. BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. *Op. cit.*, p. 128.

⁹⁷ Lei de 15 de outubro de 1827 (Coleção de Leis do Império do Brasil de 1827).

⁹⁸ Tais escolas eram designadas como *Primeiras Letras*. V. LELIS, Francismara de Oliveira. "As mulheres e a escrita" na Polianteia comemorativa das aulas para o sexo feminino do Imperial Liceu de Artes e Ofícios. *Anais do XVI*, Encontro Regional de História da Anpuh-Rio: Saberes e práticas

primeiras escolas⁹⁹ destinadas as meninas, não obstante proporcionando um ensino dual com ênfase nas especializações de gênero¹⁰⁰. No que se refere ao ensino superior, em 1881 foi facultado o ingresso às mulheres. Entretanto, como os cursos destinados as mulheres no secundário não habilitavam ao ensino superior¹⁰¹, a presença feminina era bastante limitada.

Com a expansão do capitalismo, tal quadro começou a se alterar na primeira metade do século XX, visto que as alterações económicas propiciaram o desenvolvimento do mercado interno brasileiro e do setor urbano-industrial, e, conseqüentemente, a “mão invisível” do mercado exigia novas políticas públicas e a profissionalização em massa. Nesse sentido, após a reforma do ensino em 1961, as mulheres brasileiras tiveram maior probabilidade de ingressar numa universidade e, portanto, a partir daí reverter o hiato de gênero na educação.

Atualmente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de feminização na educação ultrapassa em alguns níveis de instrução a presença masculina, como pode se verificar na tabela seguinte:

científicas, 28 de julho a 1º de agosto de 2014, pp. 1-10. Disponível em: http://www.encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1402090043_ARQUIVO_TextoFrancismarALelisANPUHRIOcorrigido.pdf. Acesso em: 17.04.2018.

⁹⁹ É importante salientar que “o acesso à educação escolar geralmente estava ligada à família abastadas, onde era interessante orientar suas mulheres para administrar a vida familiar e toda a “logística” necessária para o funcionamento de um lar burguês, como também ensinar normas de conduta e de bom comportamento necessários para transmitir uma imagem adequada e estabelecer boas relações nessa sociedade que se modernizava”. Em contrapartida, “as meninas pobres o trabalho começava cedo, e a aprendizagem era na prática, auxiliando a mãe ou outros familiares nas tarefas domésticas, na roça ou nos ofícios urbanos (como quitandeiras, doceiras, ambulantes, floristas), ou se empregando em casas de família (como criadas, lavadeiras, cozinheiras, copeiras, damas de companhia).” *Ibidem*.

¹⁰⁰ O currículo ministrado era diferente dos meninos. No ensino primário, por exemplo, dava-se ênfase à costura, não a escrita. No geral, competia as mulheres o aprendizado dos conteúdos que consolidavam o seu papel de esposa e mãe. Por outro lado, na educação secundária, as mulheres ficam restritas ao curso de magistério, cujo único propósito era a formação de professoras para o ensino primário. Com a fundação de uma escola destinada a educação para mulheres, Nísia Floresta (1810-1875) foi precursora na alfabetização feminina no Brasil. Para maiores desenvolvimentos, v. BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. *Op. cit.*, p. 153.

¹⁰¹ No Brasil, o quadro começou a se alterar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.º 9394/96) quando o curso de magistério – equivalente ao ensino secundário - maioritariamente composto por mulheres, passou a ser aceite para o ingresso ao ensino superior. Pelo que a partir desse momento, paulatinamente, o hiato educacional entre homens e mulheres foi sendo reduzido. *Ibidem*, p. 156.

GRÁFICO III: TAXA DE FREQUÊNCIA ESCOLAR LÍQUIDA AJUSTADA NO ENSINO FUNDAMENTAL (2012-2016)

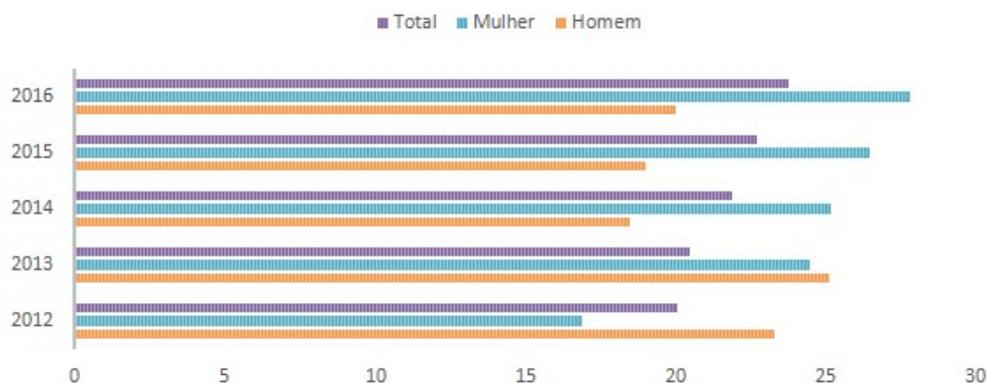


Fonte: Adaptado, IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

Como se pode aferir, em 2012, os meninos representam 95,9 da taxa de frequência no ensino fundamental (que engloba o ensino primário e secundário) enquanto as meninas no mesmo ano representam 96,2 da taxa de frequência, ultrapassando a média nacional brasileira de 96,0. Em 2016, ano da última amostragem, os meninos representam 96,5 da taxa de frequência no ensino fundamental enquanto as meninas no mesmo ano representam 96,9 da taxa de frequência, uma vez mais ultrapassando a média nacional brasileira de 96,7¹⁰².

¹⁰² De acordo com os dados do IBGE, em 2016, em algumas regiões do Brasil, como o sudeste, a presença feminina no ensino fundamental equivale a 97,3 da taxa de frequência escolar. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24.05.2018.

GRÁFICO IV: TAXA DE FREQUÊNCIA ESCOLAR LÍQUIDA AJUSTADA NO ENSINO SUPERIOR (2012-2016)



Fonte: Adaptado, IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

Por sua vez, no tocante ao ensino superior, a presença feminina ultrapassa a presença masculina também, isto é, no Brasil atualmente há mais mulheres frequentando às universidades do que os homens. Isto porque, como se verifica na tabela acima, em 2012, os homens representavam 16,9 de taxa de frequência escolar em detrimento das mulheres que representavam 23,3 da mesma taxa. Uma vez mais, a taxa de frequência das mulheres ultrapassou a média nacional brasileira que é de 20,1. No ano de 2016, segundo os dados do IBGE, os homens representavam 20,0 de taxa de frequência escolar abaixo da média nacional brasileira de 23,8. Por outro lado, as mulheres novamente ultrapassaram à média nacional, bem como a presença masculina, representando a taxa de frequência escolar de 27,8¹⁰³.

Por fim, em uma análise global dos diversos níveis de instrução, em 2012, os homens brasileiros representavam 47,5 percentual da população com 25 anos de idade e sem instrução ou ensino fundamental incompleto. Em comparação com as mulheres na mesma faixa etária e no mesmo nível de instrução o percentual é de 45,1. Em 2016, houve uma diminuição de representatividade para ambos os sexos no mesmo nível de instrução. Nesse ano, as mulheres representavam 40,5 percentual da população com até 25 anos de idade sem instrução ou ensino fundamental

¹⁰³ Em 2016, em algumas regiões, como o Centro-Oeste brasileiro, a taxa de frequência escolar feminina equivale a 34,0 no ensino superior.

incompleto enquanto os homens da mesma idade e nível de instrução representavam o percentual de 43,4¹⁰⁴.

No que se refere ao ensino fundamental completo e ensino médio incompleto¹⁰⁵, em 2012, os homens brasileiros de 25 anos de idade representavam 14,5 de percentual enquanto as mulheres representam nas mesmas condições o percentual de 13,4 (inclusive abaixo da média nacional brasileira de 13,9 percentual). Com efeito, em 2016, pouco esse quadro se alterou. Nesse ano, as mulheres representavam 12,7 percentual da população de até 25 anos com o ensino fundamental completo e ensino médio incompleto em detrimento dos pares masculinos que representavam o percentual de 13,5¹⁰⁶.

No entanto, referente ao ensino médio completo e ensino superior incompleto da população de 25 anos de idade, em 2012, há uma equiparação entre os dois sexos. Resulta que, as mulheres brasileiras representam 27,5 percentual e os homens brasileiros representam 27,1 percentual, sendo a média nacional de 27,3 percentual. Em 2016, há equiparação permaneceu, visto que a média nacional representava 29,7 percentual, onde as mulheres representavam 29,9 percentual da população de 25 anos de idade com o ensino médio completo e ensino superior incompleto e os homens da mesma faixa etária e nível de instrução representavam o percentual de 29,6¹⁰⁷.

Finalmente, relativamente ao ensino superior completo, em 2012, o quadro se altera favoravelmente às mulheres com até 25 anos de idade. Isto porque, a presença feminina representava 14,0 percentual enquanto a presença masculina representava 10,9 percentual. Pelo que, a média nacional nesse período era de 12,5. Em 2016, os homens representavam 13,5 percentual da população de até 25 anos

¹⁰⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24.05.2018.

¹⁰⁵ Correspondente ao ensino primário completo e ensino secundário incompleto português.

¹⁰⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24.05.2018.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

com o ensino superior completo enquanto as mulheres representavam 16,9 percentual, valor que ultrapassava a média nacional de 15,3 percentual¹⁰⁸.

O que se pode depreender dos dados analisados é que independente do grupo etário a taxa de feminização cresceu principalmente nos últimos anos, sendo certo que em alguns níveis de escolaridade o sexo feminino ultrapassou o sexo masculino¹⁰⁹.

Ademais, apesar do *upgrade* da taxa de feminização na educação, percebe-se a manutenção da bipolarização sexista entre os cursos de humanas (maior presença feminina) e exatas (maior presença masculina)¹¹⁰. É importante frisar que, atendendo as recomendações da ONU¹¹¹ no que se refere a equidade de gênero, em especial na educação, cabe no contexto brasileiro a manutenção da equiparação¹¹², bem como a desenvolvimento da qualidade de ensino para ambos os sexos¹¹³.

Convém salientar que o aumento da taxa de feminização na educação não refletiu no mercado de trabalho, onde ainda persistem o *gap gender* no que se refere a remuneração e salários, como também em relação aos altos postos da hierarquia organizacional, isto é, ainda existe um hiato ocupacional e salarial entre homens e mulheres.

¹⁰⁸ Segundo o autor, conforme os dados do IBGE 2010, “em 2008, os homens brasileiros com mais de 10 anos de idade declararam ter, em média, 6,9 anos de estudo. Número inferior ao ensino obrigatório brasileiro que, até 2009, era de nove anos. As mulheres já superavam o patamar, estudando, em média, 7,2 anos. Em 2009, as mulheres brasileiras possuíam, em média, 7,4 anos de estudo. A população adulta jovem é a que mais se sobressai. Os dados da PNAD 2009 mostram que a maioria das mulheres possui escolaridade superior a oito anos: 16,4% delas têm entre oito e dez anos de estudo e 34,9%, mais de 11 anos. Entre os homens, 31% declararam ter estudado por 11 anos ou mais, e 16,6%, entre oito e dez anos. Entre os indivíduos de 18 e 24 anos de idade, está a maior diferença. Trinta e dois por cento das mulheres nessa faixa etária estudam. Entre os homens, a porcentagem cai para 28,9%”. V. MANGANELLI, Anellise. *Op. cit.*, p. 17.

¹⁰⁹ BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. *Op. cit.*, p. 153.

¹¹⁰ *Ibidem*.

¹¹¹ De acordo com o documento “Transformando promessas em ação: Igualdade de Gênero na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, produzido pela ONU Mulheres - entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres - para um desenvolvimento sustentável somente será obtido quando homens e mulheres se beneficiar igualmente, visto que a desigualdade de gênero afeta a todos, através da “*instabilidade social e política, um obstáculo para o crescimento econômico e uma barreira para a erradicação da pobreza e a efetivação dos direitos humanos*”. Para maiores desenvolvimentos, v. *Turning promises into action: gender equality in the 2030 agenda for sustainable development*. UN Women. 2018. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2018/02/SDG-report-Gender-equality-in-the-2030-Agenda-for-Sustainable-Development-2018-en.pdf>. Acesso em: 04.06.2018.

¹¹² Nas regiões do país já alcançadas, de acordo com a faixa etária e nível de escolaridade. Para maiores desenvolvimentos, v. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24.05.2018.

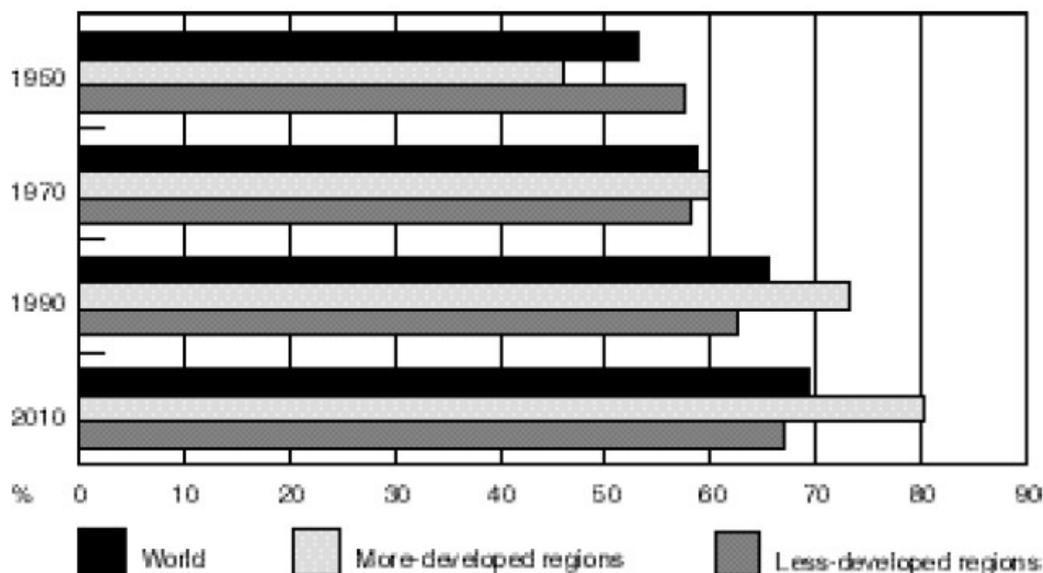
¹¹³ BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. *Op. cit.*, p. 154.

2.4. Desigualdades de género no mercado de trabalho

Obviamente, as mulheres não começaram a trabalhar a partir da Revolução Industrial, porém de maneira incipiente desde os primórdios. Note-se que, nessa altura, a diferença reside no facto de que as mulheres foram vistas como força de trabalho e passaram a participar em diretamente nas atividades produtivas, em especial as mulheres não privilegiadas economicamente.

Para se perceber como a participação feminina no mercado de trabalho cresceu nas últimas décadas, em 1990, por exemplo, as mulheres com a idade entre 20 a 54 anos constituíam 60% da força de trabalho em todo o mundo. Vinte anos depois, em 2010, as mulheres representavam quase 70% da população economicamente ativa. No ano 2000, se compararmos por regiões do mundo, as mulheres representavam 58% em África, 64% em Asia, 46% na América Latina e Caraíbas, 69% em Europa e 73% na América do Norte da população economicamente ativa¹¹⁴.

Gráfico V - Taxa de mulheres economicamente ativas, idade 20-54 anos, 1950-2010, mundo, regiões mais desenvolvidas e regiões menos desenvolvidas



Source: ILO: *Economically Active Population, 1950-2010* (Geneva, 1997), pp. 23, 26 and 29.

¹¹⁴ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 03.

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho é indiscutível, mas essa participação nem sempre vem traduzido na equidade de rendimentos ou dado azo a um maior acesso aos cargos de direção. Se faz necessário a defesa da igualdade de oportunidades em todos os âmbitos, em especial na educação e formação das mulheres, que apesar do incremento da representação feminina, não resultou no reconhecimento de que, em geral, as mulheres ainda auferem menores salários, trabalham em empregos temporários ou esporádicos com horários intermitentes e, para além disso, têm também uma parte significativa de responsabilidade na criação dos filhos e no sustento da família.

2.4.1. A participação das mulheres no mercado de trabalho em Portugal

Atualmente, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) 40% da força de trabalho no mundo advém das mulheres, sendo que, em Portugal, em 2016, a população ativa foi estimada em 5.178,3 milhares de pessoas (indivíduos com 15 anos de idade ou mais anos), sendo que 51,2% do sexo masculino e 48,8% do sexo feminino.¹¹⁵ No que se refere à taxa de atividade¹¹⁶ (indivíduos de 15 e mais anos) fixou-se em 58,5% em 2016, nos quais correspondem 53%,5 para as mulheres e de 64,1% para os homens, representando uma diferença de 10,6 ponto percentual.

Com efeito, em 2016, foi estimada que a população empregada (15 e mais anos) correspondia 4.605,2 milhares de pessoas, sendo que 51,3% homens e 48,7% mulheres. Assim, em termos absolutos, houve o acréscimo de 27,1 milhares de trabalhadores homens e de 29,4 milhares de trabalhadores mulheres, como se pode averiguar no quadro¹¹⁷ abaixo:

¹¹⁵ Houve uma diminuição deste segmento da população em comparação ao ano anterior, com a diminuição de 16,9 milhares de pessoas, onde as mulheres representam menos 11,9 milhares e os homens representam 4,9 milhares, portanto mais acentuada para as mulheres. V. *Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional* – 2016. Lei n.º 10/2001, de 21 de Maio, CITE. pp. 13, setembro de 2017. Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relat%C3%B3rio%202016%20Lei%2010%202001.pdf> (Acesso em 27.04.2018).

¹¹⁶ A taxa de atividade retrata a correspondência ente a população ativa (empregada mais desempregada) com 15 anos ou mais e a população total com a mesma idade. V. *Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional* – 2016. Lei n.º 10/2001, de 21 de Maio, CITE. pp. 13, setembro de 2017. Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relat%C3%B3rio%202016%20Lei%2010%202001.pdf> (Acesso em 27.04.2018).

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 15.

Gráfico VI - População empregada (15 e mais anos) em Portugal (2012-2016)



Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego – 2016

Relativamente à taxa de emprego¹¹⁸ em Portugal correspondia a 70,6% para o grupo etário de 20 a 64 anos¹¹⁹ em 2016. Entre 2012 a 2016 houve o acréscimo de 4,3 p.p. na taxa de emprego, mas sem alteração do diferencial entre as taxas de emprego dos homens e das mulheres durante o período (6,8 p.p.).

Entretanto, se observarmos a taxa média de emprego da UE28, em 2016, que era de 71,1%, Portugal continuou abaixo da média (70,6%), apesar de ter diminuído a diferença de 1 p.p. para 0,5 p.p. em comparação ao ano anterior. Assim, entre 2012 a 2016, a taxa de emprego para homens e mulheres cresceu na UE 28 em 1,1 p.p. para ambos os sexos, sendo que em Portugal, tal crescimento correspondeu 1,6 p.p. para os homens e 1.5 p.p. para as mulheres, de acordo com o quadro seguinte¹²⁰:

¹¹⁸ A taxa de emprego é correspondente ao rácio da população empregada/população total na própria categoria.

¹¹⁹ No que se refere ao grupo etário (15 a 64 anos), a taxa de emprego, em 2016, encontra-se em 65,2%, das quais 62,4% para as mulheres e 68,3% para os homens.

¹²⁰ CITE. *Op. cit.*, p. 16.

Quadro I - Taxa de emprego, por sexo, UE 28 e Portugal (2012-2016) - %

	UE28			Portugal		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
2012	68,4	74,6	62,4	66,3	69,8	63,0
2013	68,4	74,3	62,6	65,4	68,7	62,3
2014	69,2	75,0	63,5	67,6	71,3	64,2
2015	70,1	75,9	64,3	69,1	72,6	65,9
2016	71,1	76,9	65,3	70,6	74,2	67,4
<i>Var. 2012-2016 (p.p.)</i>	2,7	2,3	2,9	4,3	4,4	4,4
<i>Var. 2015-2016 (p.p.)</i>	1,0	1,0	1,0	1,5	1,6	1,5

Fonte: Eurostat - 2016

Atendendo a taxa de emprego, verifica-se que a força de obra feminina mostra em crescimento nos últimos anos. Pese embora o aumento de representatividade feminina, não resultou em uma igualdade salarial e de oportunidades profissionais. Relativamente aos rendimentos, em Portugal as mulheres auferem 83,3%¹²¹ do rendimento auferido pelos homens, exercendo os mesmos cargos e funções. No Brasil, a situação não é muito distinta, visto que as mulheres brasileiras hoje auferem 70,7% do que os homens brasileiros. Quando trata-se de oportunidade de progressão na carreira, em especial à ascensão ao topo, a situação se agrava, dado que a taxa de feminização nos altos postos hierárquicos é baixíssima.

2.4.2. A participação das mulheres no mercado de trabalho no Brasil

No Brasil, durante a Primeira República (1889-1930) as mulheres provenientes das camadas sociais mais pobres (em sua grande maioria moradoras das áreas rurais, visto que o processo de urbanização ocorreu *a posteriori*) trabalhavam em suas próprias casas¹²² em trabalhos domésticos ou trabalhavam em atividades domésticas para as famílias mais abastadas, como faxineiras, ama-de-leite, etc.¹²³

¹²¹ CITE. *Op. cit.*, p. 16.

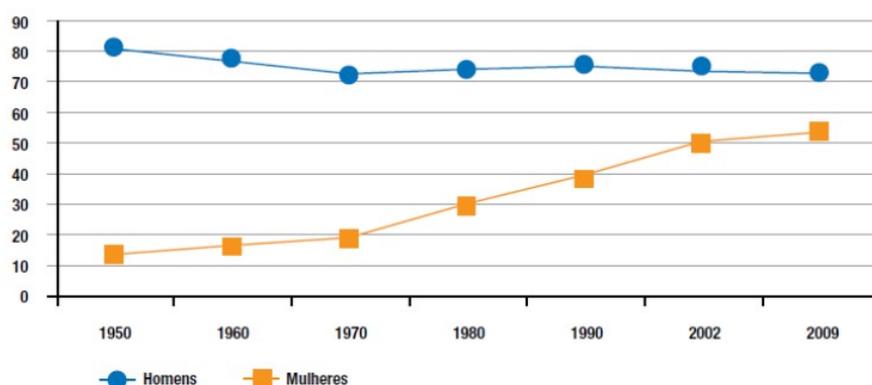
¹²² MANGANELLI, Anelise. *Op. cit.*, p. 16.

¹²³ Segundo a autora, “*Havia um entendimento de que as mulheres não deveriam trabalhar em troca de dinheiro, defendendo que elas só deveriam trabalhar em casa ou em atividades de caridade.*”

Com a expansão da industrialização e a urbanização da sociedade brasileira, a partir de 1970, a presença feminina no mercado de trabalho aumentou, incluindo mulheres de diversas camadas sociais. Acresce que, com a crise inflacionária no início da década de 1980, os rendimentos auferidos por essas trabalhadoras tornaram-se importantes para sustentar o orçamento doméstico das famílias.

Por fim, a taxa de feminização no mercado de trabalho brasileiro no início do século XXI ultrapassa os 50%, isto é, mais da metade das mulheres com quinze anos de idade estavam empregadas ou desempregadas (população ativa), sendo que em 1950 esse percentual era de 13,6%, conforme quadro abaixo¹²⁴.

Gráfico VII - Evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro no período de 1950 a 2009



Fonte: Estatísticas do Século XX e PNAD (IBGE). Tabulação: Madalozzo (2011) 2.5. Conciliação entre o trabalho e a família: um desafio

A divisão de tempo gasto entre homens e mulheres com o trabalho e a família é um dos pontos nevrálgicos das questões relativas à igualdade de gênero e que explica a diferença entre a profissão e os tipos de empregos escolhidos por ambos os sexos. Obviamente, não se pode olvidar que o tempo despendido por homens e mulheres em relação ao trabalho (atividade remunerada), bem como em sua vida pessoal (que inclui as tarefas domésticas) depende das circunstâncias pessoais, v.g., situação familiar, como também de fatores externos, nomeadamente o

Porém, isto não se aplicava às mulheres da classe baixa, que poderiam ter um emprego mal remunerado, uma vez que as condições de emprego e nível salarial não lhes permitiriam acesso a nenhum poder social e econômico. MANGANELLI, Anelise. *Op. cit.*, p. 16.

¹²⁴ *Ibidem*.

contexto económico, as infraestruturas sociais existentes, os modelos de organização do trabalho ou o sistema de segurança social a qual pertence¹²⁵.

Como verificar-se-á a seguir, vários estudos demonstram que as mulheres trabalham mais horas do que os homens em quase todo mundo, pese embora em uma aproximação progressiva, entretanto ainda com assimetrias consideráveis¹²⁶. De acordo com o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de 1995, as mulheres executam aproximadamente 53% do trabalho remunerado e não-remunerado em países desenvolvidos e 51% em países industrializados. Para além disso, nos países desenvolvidos as mulheres despendem cerca de 1/3 do tempo em atividades remuneradas e 2/3 do tempo em atividades não-remuneradas enquanto os homens gastam 1/4 do tempo em atividades não-remuneradas, logo, menos do que as mulheres¹²⁷.

Segundo o *International Labour Office* (ILO), a desigualdade de género no uso do tempo pós-laboral aplica-se em várias partes do mundo. No Japão¹²⁸, por exemplo, os homens trabalham 2 horas e 35 minutos a mais do que as mulheres, entretanto eles gastam somente 24 minutos por dia em tarefas domésticas ou atividades afins enquanto as mulheres gastam 3 horas e 34 minutos por dia nas mesmas atividades não-remuneradas. Quando se observa casais (indivíduos com 15 anos ou mais), a situação agrava-se para as mulheres casadas, visto que elas tendem a gastar 5 horas e 9 minutos em atividades domésticas enquanto os homens casados dispensam 28 minutos com essas atividades. Por outro lado, casais com crianças ou com familiares que necessitam de cuidados (idosos ou deficientes) despendem mais horas com atividades remuneradas e não-remuneradas, dado que as mulheres ocupam 9 horas e 43 minutos e os homens ocupam 8 horas¹²⁹.

No Canadá¹³⁰, o cenário pouco se altera. Em 1998, foi observado que em pessoas de 15 anos ou mais, ambos os sexos trabalham em atividades remuneradas ou não, aproximadamente o total de 7,8 horas por dia/semana, porém os homens despendem 4,5 horas em trabalho pago e atividades afins e as mulheres 2,8 horas nas mesmas atividades. Em contrapartida, as mulheres gastam 4,4 horas em atividades

¹²⁵ CITE. *Op. cit.*, p. 13.

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 16.

¹²⁸ Análise a partir de um estudo de 1996.

¹²⁹ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 18.

¹³⁰ Análise a partir de um estudo de 1998.

não-remuneradas enquanto os homens gastam 2,7 horas. No que se refere ao tempo gasto com cuidados pessoais e tempo livre ambos os sexos consomem 16,2 horas/semana.¹³¹

Embora em muitos países os homens comecem a ter uma atitude mais proativa quando se trata de colaborar com as tarefas domésticas, ainda existe um desequilíbrio entre as horas despendidas entre homens e mulheres na execução de tais atividades. De acordo com a ILO, em 1995, foi desenvolvido um estudo no Japão pelo *Economic Planning Agency* demonstrando a discrepância de horas gastas por homens e mulheres em cinco países industrializados¹³².

Atendendo às estatísticas, observa-se que para os indivíduos do sexo masculino é mais fácil conciliar família e vida profissional do que os do sexo oposto. Na verdade, verifica-se que em países mais desenvolvidos economicamente as mulheres cada vez mais estão renunciando ao matrimônio ou filhos para se dedicarem exclusivamente às suas carreiras. No Reino Unido¹³³, v.g., em um estudo desenvolvido com administradores de empresa (35 a 54 anos de idade) demonstrou que 88% dos colegas masculinos eram casados em detrimento dos 69% das colegas femininas. Além disso, 43% dos colegas masculinos têm filhos menores de 16 anos enquanto suas colegas mulheres que possuem filhos em idêntica condição representam 21%. Na Alemanha, também em um estudo com administradores de empresa, constatou-se que 43% das mulheres não eram casadas enquanto somente cerca de 4% dos homens não eram. Acresce que, 74% das mulheres administradoras têm filhos em comparação com 57% dos seus pares masculinos¹³⁴.

Por outro lado, em alguns países em desenvolvimento, como a Colômbia, v.g., há estudos que demonstram que em um grupo de 77 mulheres executivas somente 23% delas eram solteiras (e muitas delas com menos de 35 anos idade). Ademais, 60% das mulheres pesquisadas tinham filhos. Segundo o ILO, uma parte minoritária das mulheres executivas conseguem conciliar carreira e família, entretanto, para tal, muitas delas postergam a maternidade até estar estabilizada em sua vida profissional e, conseqüentemente, encontram menos dificuldades para

¹³¹ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 18.

¹³² Para maiores desenvolvimentos, v. WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 18.

¹³³ Análise a partir de um estudo de 1997.

¹³⁴ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 18.

reingressar ao mercado de trabalho após o parto, bem como possuem melhores condições financeiras para criar os filhos¹³⁵.

Em Portugal, de acordo com os resultados do Inquérito Nacional aos Usos do Tempo (INUT, 2015)¹³⁶, a situação não se diverge dos demais países desenvolvidos, como também reforçam as tendências já conhecidas, isto é, da desigualdade de género referente ao uso do tempo com atividades remuneradas e atividades não remuneradas (tarefas domésticas e cuidados com a família), como se pode verificar na tabela abaixo:

Tabela II - Tempo médio diário de trabalho da população com atividade profissional, por sexo (horas e minutos)

	Tempo de trabalho pago	Tempo de trabalho não pago	Tempo de trabalho total	Tempo de deslocação (casa-trabalho-casa)
H	09h02	02h37	11h39	28m
M	08h35	04h17	12h52	26m

Fonte: Inquérito Nacional aos Usos do Tempo, 2015

Como se pode verificar, os dados mostram que as mulheres despendem em média 1 hora e 40 minutos em atividades não remuneradas, ou seja, o trabalho doméstico *de per se*, o cuidado dos filhos menores e a assistência de familiares adultos dependentes comparativamente aos homens. Não obstante, os homens despendem 27 minutos a mais do que as mulheres em atividades remuneradas de onde resulta que o dia de trabalho das mulheres é maior, posto que elas gastam a mais, em média, 1 hora e 13 minutos em comparação aos homens¹³⁷.

Ainda de acordo com os dados do INUT, relativamente ao trabalho não pago, isto é, manutenção da casa (preparação de refeições, limpeza da casa e cuidado da roupa), cuidados com a família (cuidados no agregado familiar, v.g., cuidado com

¹³⁵ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 19.

¹³⁶ Segundo a CITE, “este inquérito foi realizado no âmbito do Projeto INUT – Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e de Mulheres, promovido pelo CESIS em parceria com a CITE, financiado pela Área de Programa PT07 – Integração da Igualdade de Género e Promoção do Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Privada, do EEA Grants – Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu. O inquérito foi dirigido a uma amostra estatisticamente representativa da população residente em Portugal, com idade igual ou superior a 15 anos, num total de 10146 pessoas.” *Op. cit.*, p. 13.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 44.

criança, cuidado de pessoas adultas que exigem atenção especial) e assuntos comerciais e administrativos (seguros, impostos, banco, contas), as mulheres asseguram grande parte da responsabilidade e execução do trabalho, exceto no que tange aos assuntos comerciais e administrativos, no qual 12% dos homens tratam com maior frequência, face a 9,9% das mulheres¹³⁸.

Assim, no que concerne a prestação de cuidados no agregado familiar, por exemplo, em especial ao cuidado das crianças, a taxa de feminização é de 83,2% (para crianças menores de 3 anos), 75, 9% (para crianças entre 3 e 5 anos) e de 68,8% (para crianças entre 6 e 14 anos) enquanto a participação dos homens corresponde, respetivamente, 2,6 % (para crianças menores de 3 anos), 5,5% (para crianças entre 3 e 5 anos) e de 8,9% (para crianças entre 6 e 14 anos)¹³⁹.

As desigualdades de género no mercado de trabalho refletem *a grosso modo* um amplo problema social e económico, cuja as mentalidades e políticas públicas acabam por perpetuar a discriminação de todos os tipos¹⁴⁰. Diante da lógica capitalista, às tarefas domésticas, por exemplo, não são atribuídas qualquer valor económico, pelo que, quem as executa não é considerado como produtivo, economicamente falando (pese embora, quando as mesmas atividades são executadas por terceiros contêm valor económico). Além disso, no que se refere ao cuidado de familiares idosos ou deficientes, onde não há qualquer opção de escolha por parte das famílias, tais cuidados recaem, quase sempre, exclusivamente às mulheres.

Em suma, criou-se um “círculo vicioso” na divisão sexual do trabalho não pago. Isso porque, de acordo a Nova Economia Doméstica, as mulheres recebem menores salários em virtude de suas responsabilidades com a família (o que engloba as tarefas domésticas) e, simultaneamente, por despender parte do seu tempo com tais atividades não-remuneradas, no entanto essenciais para a manutenção da família (quicá da sociedade), não conseguem investir no seu desenvolvimento e qualificação profissional, visto que não lhe sobram tempo e recursos para isso. Quer dizer, a divisão sexual do trabalho não pago nos moldes atuais impõe uma difícil conciliação entre carreira profissional e a vida familiar, em especial para as mulheres, o que resulta em uma restrição da participação feminina no mercado de trabalho¹⁴¹. Assim,

¹³⁸ CITE. *Op. cit.*, p. 44.

¹³⁹ *Ibidem*, p. 45.

¹⁴⁰ WIRTH, Linda. *Op. cit.*, p. 19.

¹⁴¹ CITE. *Op. cit.*, p. 45.

essas mulheres acabam por se especializar no trabalho doméstico (sem qualquer valor económico), e, enquanto profissionais, as suas carreiras são menosprezadas devidos às responsabilidades familiares (o que levam, às vezes, se ausentar), e, em virtude disso, acabam por receber um rendimento menor do que pago aos homens¹⁴².

Importante é a reflexão sobre o tema, visto que se traduz em políticas públicas que visarão melhorias na integração das estruturas produtivas e familiares com o intuito de uma sociedade igualitária, tendo em consideração o atual modelo económico e a conciliação entre a inserção das mulheres no mercado de trabalho e a manutenção das famílias. A promoção da igualdade de género envolve mudanças no padrão atual do mercado de trabalho, desenvolvendo condições mais justas para acesso às melhores condições salariais, aos melhores postos de trabalho, etc. e, simultaneamente, mais igualitárias para ambos os sexos.

2.5. Comprometimento com as organizações

Entende-se que os colaboradores mais comprometidos denotarão em um nível mais elevado de desempenho e menores taxas de *turnover* e absentismo, o que se traduz em custos mínimos com substituição e formação de pessoal. Em decorrência disso, as oportunidades de desenvolvimento em uma organização decorrerão em virtude do grau de comprometimento de seus funcionários. Pelo que, muitas vezes as mulheres são preteridas, não em função do seu género ou por falta de habilidades gerenciais, mas devido o receio das empresas em investir tempo e recursos financeiros com o intuito de qualificar uma colaboradora, para de seguida ela sair da organização em virtude do matrimónio ou de uma gestação¹⁴³.

Assim, via de regra, os cargos ocupados por mulheres tendem a fomentar o menor comprometimento com a organização, isto é, os cargos de supervisão, v.g., são ocupados em sua maioria por homens e, mesmo quando são ocupados por mulheres o âmbito de sua autoridade é mais restrito do que seus pares masculinos em posições similares¹⁴⁴. Ademais, importa referir que os cargos ocupados por mulheres, de maneira geral, demonstram ter uma remuneração mais baixa e as perspectivas de promoção são menores.

¹⁴² MANGANELLI, Anelise. *Op. cit.*, p. 54.

¹⁴³ STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, p. 64.

¹⁴⁴ *Ibidem*, p. 65.

Por vezes, o nível de comprometimento em uma organização é avaliado atendendo-se aos atributos pessoais, socialização e conexões com circunstâncias familiares, etc., onde as organizações e família competem entre si pela atenção dos indivíduos. Assim, segundo esse entendimento, as responsabilidades com os familiares afetam o desempenho com o trabalho. Entretanto, tendo em consideração a tradicional divisão dos papéis em âmbito doméstico, onde o homem é tido como o principal provedor financeiro, entende-se que os níveis de comprometimento seriam maiores por esse facto.

Com efeito, estudos demonstram que o nível de desempenho e o ambiente onde as tarefas são realizadas determinam os resultados alcançados nas organizações. Nesse sentido, estudos demonstram que as organizações podem incentivar maior comprometimento por parte dos colaboradores, independentemente do género, através do *redesign* do trabalho ou dos sistemas sociotécnicos, onde esses trabalhadores teriam maior senso de controle e parceria em uma administração participativa. Por outro lado, as organizações podem incentivar a criação de estruturas de integração a partir do uso de símbolos culturais ou programas que incentivem a otimização das relações de afiliação. E por fim, as organizações podem, ainda, propiciar a mobilidade individual e o desenvolvimento profissional através de procedimentos transparentes de avaliação de desempenho e promoção na carreira, etc.¹⁴⁵

2.6. Por que existe desigualdades entre homens e mulheres na promoção profissional?

Como exposto acima, as barreiras ao desenvolvimento profissional das mulheres no mercado de trabalho são muito sutis, em especial ao escalão mais altos da direção, de tal maneira que algumas dessas condutas não são se quer concebidas como atos de discriminação, em consequência os fatores que explicam o fenómeno do *teto de vidro* acabam por ser complexos e de difícil reconhecimento.

De modo geral, pode-se distinguir as causas últimas da baixa participação feminina nos mais altos níveis de decisão das organizações nos seguintes termos:

¹⁴⁵ STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, p. 65.

a) *Há um número relativamente pequeno de mulheres aptas para a promoção* – Na verdade, poucas pessoas são qualificadas para fazer parte do quadro de administração de uma organização. Ademais, o percentual de homens e mulheres aptos para ser promovido para os mais altos cargos é reduzida para ambos os sexos. Entretanto, percebe-se que para as mulheres essa fração é relativamente menor do que para os homens. Isto porque, contra as mulheres há uma existência prévia de uma série de desigualdades – piores condições de contratação, diferenças na educação, desigualdades no âmbito familiar, segregação ocupacional, etc. – que faz que muitas dessas mulheres não consigam ultrapassar as barreiras previamente expostas e desistam de investir na carreira profissional e, conseqüentemente, deixem de estar em condições de acender os escalões mais altos das organizações, ou seja, uma autolimitação profissional por parte das mulheres¹⁴⁶.

A autolimitação profissional de muitas mulheres deve-se também em grande medida pela persistência de aspetos culturais, estereótipos tradicionais ou sexismo automático¹⁴⁷, no que resulta em uma desigual divisão de tarefas domésticas e responsabilidades familiares (atividades não-remuneradas) entre homens e mulheres, cuja maior responsabilidade em sua maioria recai sobre as mulheres. Em virtude disso, muitas mulheres limitam sua dedicação as atividades remuneradas tendo como objetivo a compatibilização de ambas atividades.

Acresce-se que, a autolimitação profissional feminina, em alguns casos, é a manifestação de um interesse legítimo de renunciar as oportunidades de promoção devido as suas preferências pessoais – o estilo de vida – em que, algumas trabalhadoras priorizam o trabalho fora de casa, ou seja, a vida profissional em prejuízo as atividades domésticas e vida familiar, enquanto outras trabalhadoras são relativamente orientadas para oposto. Tal propensão manifesta-se em uma série de decisões prévias, como por exemplo, a escolha do curso, o nível de instrução,

¹⁴⁶ LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, pp. 29.

¹⁴⁷ “O sexismo automático é aquele que, segundo Rita Laura Segato está incrustado na cultura, responde ao automatismo de um costume que não se revisa. É tão maquinal que muitas vezes nem é percebido e frequentemente é reproduzido pelo próprio alvo do sexismo: as mulheres. É um sexismo difuso, tido como natural, de algo que já não mais se questiona, resposta já esperada, confunde-se com algo imutável e mesmo “normal”. Para maiores desenvolvimentos, LIMA, Betina Stefanello. *Teto de Vidro ou Labirinto de Cristal? As Margens Femininas das Ciências*. Dissertação apresentada na Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Humanas, Departamento de História, Programa de Pós-Graduação em História, julho de 2008, p. 59.

ocupação, condições de emprego, etc., que no geral, muitas vezes, são incompatíveis com os cargos de direção¹⁴⁸.

Nesse sentido, cria-se um “círculo vicioso” onde muitas mulheres antecipando os entraves que vão encontrar em seu percurso profissional optam por não desenvolver suas próprias carreiras, isto é, deixam de investir no capital humano, tornando-se inaptas para ascender profissionalmente. Em contrapartida, os empregadores acreditando que as mulheres não são competitivas para assumir função de direção, v.g., devido à maternidade, optam por não promover as mulheres, mesmo as que são aptas para a promoção¹⁴⁹⁻¹⁵⁰.

b) *No seio das organizações existem uma série de barreiras que limitam as mulheres aptas para a promoção* – Essas barreiras referem-se a cultura empresarial, o sistema informal no relacionamento entre os executivos, etc., isto é, diversas condutas discriminatórias dentro das organizações. Tais condutas discriminatórias referem-se a toda ou qualquer circunstância geradora de discriminação no mercado de trabalho contra a mulher.

Convém refletir acerca da estrutura das organizações. Muitas vezes, as organizações por serem desenvolvidas por homens são, em sua grande maioria, adaptadas para os valores e padrões masculinos, o que dificulta a inserção das mulheres na “política da empresa”. Tais valores e padrões limitantes obrigam que muitas dessas profissionais, a fim de conquistar espaço na organização, assimilem os

¹⁴⁸ LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 33.

¹⁴⁹ V. discriminação estatística – Capítulo I.

¹⁵⁰ Para elucidar o autor, cita o seguinte exemplo: “*considerense dos grupos de trabajadores, el A y el B. Supóngase que el empleador tiene la creencia a priori de que los miembros del grupo B invierten (en promedio) menos en capital humano que los miembros del grupo A. La información sobre los candidatos es incompleta (hay información incompleta en el mercado laboral), pero los trabajadores cualificados es más probable que emitan señales más altas (superar un test, causar una mejor impresión, etc.). El empleador contratará a trabajadores cuyas señales excedan un determinado umbral, y ese umbral depende del grupo al que pertenezca el trabajador: como el empleador es relativamente pesimista acerca del grupo B, establecerá un umbral para los miembros de este grupo mayor que el que aplica a los miembros del grupo A. Ello afecta a las decisiones de inversión de los trabajadores: los miembros del grupo B (que son sometidos a unas exigencias mayores) tienen menos incentivos a invertir en capital humano que los miembros del grupo A. Este comportamiento por parte de los trabajadores confirma la creencia inicial del empleador según la cual los trabajadores del grupo B son menos propensos a invertir en capital humano. Y lo más atractivo del modelo es que las creencias sesgadas que tiene a priori el empleador resultan confirmadas en el equilibrio, incluso cuando los miembros de los dos grupos fueran idénticos ex ante. Este razonamiento puede ser trasladado desde el ámbito de la contratación, como se ha hecho en este ejemplo, hasta el ámbito de las decisiones de promocionar o no a un trabajador, tal y como se hace en este estudio.*” LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 29.

comportamentos dos seus pares masculinos, desconstruindo a sua identidade feminina¹⁵¹.

Em várias vertentes da vida organizacional, como por exemplo, políticas administrativas da empresa, metáforas utilizadas no ambiente corporativo, utilização do espaço, utilização do tempo, linguagem corporal, brincadeiras entre colegas, etc. são referências do trato diferenciado entre os sexos.¹⁵²

Atente-se que, historicamente, o número de mulheres no topo das organizações era inexistente e que, mesmo hodiernamente, esse número é bastante reduzido. Em razão disso, as atividades desenvolvidas em função de direção pressupõem habilidades consideradas tipicamente masculinas, o que resulta conscientemente ou não em uma menor eleição de mulheres para os postos mais altos das organizações.

Outrossim, existe também as “redes de informações entre executivos” e que tradicionalmente são redes masculinas, dificultando a presença feminina. O *networking* estabelecido entre os executivos, o qual contribui diretamente para o acesso ou permanência no topo, se traduz em uma rede de contactos – desenvolvida através de reuniões informais, jantares, associação a clubes, atividades desportivas, etc. - que são tão importantes como o procedimentos e critérios objetivos de recrutamento¹⁵³.

Outrossim, no que tange as oportunidades de desenvolvimento profissional nas organizações verifica-se que a delegação de tarefas desafiadoras e projetos-chave configura-se um dos fatores mais importantes para a preparação para ocupação das funções no topo da hierarquia organizacional, posto que proporciona o fomento da aprendizagem de habilidades cruciais para o desempenho de funções de comando, incentivam os administradores, como também possibilita a visibilidade dos seus

¹⁵¹ Segundo os autores, ao citar um estudo sobre tal tema, afirmam que “*as mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram às estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direto, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos*”. Para maiores desenvolvimentos, v. HENDERSON, Patrícia Araújo, et al. *Op. cit.*, p. 493.

¹⁵² STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, p. 63.

¹⁵³ Segundo o autor, “*el estudio de Catalyst (1996), realizado entre las ejecutivas de las 1.000 empresas más grandes de Estados Unidos (según Fortune), llegó a la conclusión de que las mujeres que habían conseguido romper el techo de cristal lo habían conseguido, entre otras razones, porque “desarrollaron estilos de relación que hacían sentirse cómodos a los hombres”; un ejemplo de ello es que, dado que los deportes han sido tradicionalmente un ámbito de los hombres, “las mujeres exitosas habían tenido con frecuencia que aprender a jugar al golf y a hablar de deportes*”. V. LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 29.

responsáveis. Entretanto, estudos experimentais indicam que, de maneira geral, os homens são mais propensos de delegar tais tarefas ou projetos-chaves as colegas do sexo masculino em detrimento aos do sexo oposto¹⁵⁴.

Em suma, relativamente à autolimitação profissional estabelecida pelas mulheres a si próprias, bem como as atitudes discriminatórias dentro das organizações, convém ressaltar algumas questões relevantes: por que há mais mulheres com emprego *part-time* do que os homens? Ademais, por que há mais mulheres empregadas em trabalhos parciais? Não seria o facto de as mulheres tentarem conciliar a vida profissional com as responsabilidades com a própria família (resultando em uma autolimitação profissional)? Porventura, não seria o facto das organizações ainda não estarem preparadas (ou desejarem) oferecer aos seus colaboradores a possibilidade de conciliação entre carreira e família (outros âmbitos pessoais)? Acaso não se trata do *mindset* das organizações que precisa ser alterado eliminando-se os entraves (conscientes ou não) que excluem os profissionais qualificados aptos para a promoção impedindo-os de atingir o topo da hierarquia organizacional (atitudes discriminatórias)? Sendo o emprego *part-time* incompatível com os cargos de direção e a presença feminina ser maior nesses tipos de emprego, explica-se em parte o porquê de não haver tantas mulheres nos altos escalões das empresas? Ademais, os estereótipos culturais e a sociedade em geral, em uma última instância, não condicionam as decisões realizadas pelos indivíduos no mercado de trabalho (quicá na vida)?¹⁵⁵

Afinal, por que há poucas mulheres em condições de ser promovidas para os mais altos postos diretivos? Em geral, os argumentos seguintes buscam explicar as causas próximas da baixa participação feminina nos mais altos níveis de decisão das organizações:

¹⁵⁴ Segundo o autor, em uma pesquisa realizada no início da década de 90 “*com 60 gerentes de recursos humanos de empresas multinacionais demonstrou que 54% deles hesitam em frente da possibilidade de enviar mulheres para unidades da organização localizadas em outros países. Segundo os pesquisados, suas preocupações localizam-se na crença de que os estrangeiros assumiriam atitudes discriminatórias, impossibilitando o sucesso das mulheres no exterior.*” Entretanto, segundo a responsável pelo estudo, foi entrevistada 100 mulheres que atuam como gerentes no estrangeiro e somente duas não foram bem-sucedidas em sua missão. E completa dizendo que “*os membros organizacionais reagem às mulheres gerentes prioritariamente como estrangeiras, e apenas secundariamente observavam serem do género feminino.*” STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, p. 64.

¹⁵⁵ LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 30.

a) *A acentuada incorporação das mulheres ao mercado de trabalho foi dado recentemente* – De acordo com essa vertente, para se conseguir atingir os postos mais altos da hierarquia profissional, para além de requer uma carreira prolongada, supõe-se que há uma faixa etária média em que habitualmente os trabalhadores são promovidos, em especial a fim de galgar o topo da carreira profissional. Assim, tendo em consideração que a faixa etária das profissionais femininas é inferior em comparação aos seus colegas masculinos, em virtude disso há menos mulheres aptas para a promoção (no nível de alta direção) no intervalo de idade em que isso ocorre. O ponto fulcral desse entendimento reside em que o fenómeno do *teto de vidro* será superado exclusivamente com o passar tempo. Entretanto, como supra exposto, a presença feminina no âmbito laboral decorreu pelo menos um século, não sendo um fenómeno recente, pelo que a questão de não haver mulheres na faixa etária onde geralmente as promoções ocorrerem não se explica *de per si* o fenómeno¹⁵⁶.

b) *A segregação ocupacional de género* – Uma possível justificação dos homens terem mais oportunidades de promoção e, conseqüentemente, atingir os altos cargos de direção refere-se ao facto de haver inúmeras ocupações feminizadas ou masculinizadas, os quais, em média, as profissões ditas masculinas são melhores remuneradas e possuem maior possibilidade de ascensão profissional. Na verdade, a *segregação ocupacional* acaba por ser um reflexo da denominada *segregação educacional*, onde homens e mulheres ao eleger previamente seus estudos e definir sua profissão escolhem suas carreiras de forma estereotipada, sendo que as ocupações femininas tendem para as áreas de humanidades, etc. e as masculinas áreas como exatas, engenharia, analista de sistema, etc.¹⁵⁷.

c) *O capital humano entre mulheres e homens diferenciado* – Acredita-se segundo esse paradigma que, em média, as mulheres tenham um nível mais baixo de capital humano em relação aos homens, devido ao facto que as mesmas antecipam as futuras interrupções na vida profissional (quer por razões de maternidade, quer por razões de discriminação que supõem que irão enfrentar) e investem menos em seu

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 31.

¹⁵⁷ LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 31.

capital humano. Como exposto anteriormente, em vários países as mulheres são maioria dos estudantes universitários, pese embora subsista a *segregação educacional* referida acima. Não obstante, deve-se considerar que muitas mulheres têm menos experiência profissional, como também muitas delas de facto terão que interromper temporariamente sua carreira devido à maternidade, o cuidado dos filhos menores e/ou familiares que necessitam de assistência. No entanto, de acordo com a teoria “discriminação estatística”, os próprios empregadores deixam de investir no capital humano de suas colaboradoras – através de formações, v.g., prevendo o maior abandono do emprego por parte das mulheres do que dos homens¹⁵⁸.

Em suma, muitas mulheres antecipando os obstáculos na carreira profissional que irão enfrentar decidem previamente em investir menos no capital humano, isto é, a instrução, a formação, etc. despendem tempo e dinheiro, o qual muitas dessas mulheres preferem investir em outras áreas da sua vida, visto que têm ciência das barreiras que enfrentarão para ascender profissionalmente, sob o risco de nunca conseguirem romper com o *teto de vidro*.

d) *Em média, os empregos escolhidos pelas mulheres são de qualidade inferior* – O que pretende se dizer com essa assertiva é que muitos desses empregos são temporários ou *part-time*. Logo, sem perspectiva de acessão na carreira profissional e muito menos ascender a um cargo de direção. Na verdade, a precariedade laboral é um problema suportado pela maior parte das mulheres e, obviamente, são escassas as possibilidades de desenvolver-se profissionalmente. É importante frisar que em relação trabalho a tempo parcial, muitas vezes trata-se de uma preferência pessoal das trabalhadoras, pese embora validado com as condutas discriminatórias dentro das organizações.

e) *A pré-conceção acerca da maternidade e criação dos filhos por parte das empresas* – Dentro das organizações existem alguns estereótipos a respeito da maternidade e o cuidado dos filhos pequenos, o qual acredita-se que o rendimento profissional e a dedicação ao trabalho tende a diminuir para as mulheres enquanto para os homens ocorre o posto, ou seja, acredita-se que os homens tornar-se-ão mais produtivos. Isso porque, devido o histórico papel cultura de “provedor do lar” espera-

¹⁵⁸ *Ibidem*, p. 32.

se dos indivíduos masculinos a responsabilidade primordial de manutenção da família. Sendo os homens os principais provedores, segundo essa concepção, os mesmos irão dedicar-se com mais afinco ao emprego com a finalidade de permanência ou, em maior grau, visando a promoção profissional justamente para compatibilizar os custos de manutenção da família¹⁵⁹.

Não obstante o que se acaba de dizer, em muitas organizações persiste a ideia de os homens são melhores chefes do que as mulheres. Isto porque, quando se compara o “estilo de direção” entre homens e mulheres, muitas vezes o modo feminino de liderança é descrito de menor agressividade, iniciativa, competitividade, etc. Tal entendimento, em sua maioria, é proveniente de ideias pré-concebidas ou mero conhecimento empírico e, às vezes, os indivíduos manifestam sua opinião sem realmente dar azo para uma concreta comparação¹⁶⁰.

Para além disso, há vários indícios que as mulheres são segregadas em termos que ocupacionais, avaliadas injustamente, bem como recebem salários menores do que os homens. No Brasil, v.g., segundo dados do IBGE, na década de 90 as mulheres recebiam pouco mais da metade da remuneração dos homens. Além disso, quando se verifica a divisão do trabalho nas organizações ainda subsiste a dicotomia “homens comandam, mulheres obedecem”, sendo um obstáculo relacionado ao *teto de vidro*, o que limita a presença feminina nos postos de comando, como também a sua visibilidade¹⁶¹.

Convém ressaltar, que a propensão para a discriminação por género no âmbito organizacional, nem sempre resulta de um pensamento consciente, mas inconsciente, pese embora intrínseco na mentalidade corporativa. Muitas vezes, os responsáveis pela seleção têm uma visão idealizada do candidato para uma função designada assente em estereótipos ideais e/ou similares a si mesmo, o que resulta em uma distorção de julgamento fundamentado em variáveis irrelevantes para o cargo.

Assim, quando se faz a análise do historial em termos de funções desempenhadas em uma organização por ambos os sexos, pesquisas demonstram que

¹⁵⁹ Segundo o autor, essa discriminação estatística “*es probable que sean más comunes en el acceso a los escalones directivos de nivel intermedio, pro no se puede descartar que se den incluso en los casos de mujeres candidatas a los puestos más altos, que normalmente presentan una trayectoria profesional y se encuentran habitualmente en unos tramos de edad en los que dichos estereotipos resultan obviamente infundados*”. V. LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 34.

¹⁶⁰ LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert, et. al. *Op. cit.*, p. 35.

¹⁶¹ STEIL, Andrea Valéria. *Op. cit.*, p. 63.

nem sempre as mulheres obtiveram idênticas condições de acesso às mesmas responsabilidades ou desafios em cargos ou funções similares. Pelo que, enquanto as contratações e promoções não forem transparentes, mas assente em critérios vagos e ausente de um procedimento sistemático e padronizado, o fenómeno do *teto de vidro* dificilmente será suprimido¹⁶².

¹⁶² *Ibidem*, p. 64.

CAPÍTULO III - A SUB-REPRESENTAÇÃO DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

O artigo 23.º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia consagra a igualdade entre homens e mulheres¹⁶³. Do mesmo modo, a igualdade de género é um valor fundamental da União Europeia¹⁶⁴ consagrado nos Tratados¹⁶⁵ como um dos escopos a ser alcançado enquanto objetivos gerais da União, bem como a integração do princípio da igualdade entre homens e mulheres em todas as suas atividades¹⁶⁶.

Entretanto, a desigualdade entre os géneros é uma característica marcante nos conselhos de administração das empresas na União Europeia¹⁶⁷, como se

¹⁶³ Prevê o artigo 23.º: “Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de **emprego, trabalho e remuneração**. O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham ou adotem mediadas que prevejam regalias específicas a favor do sexo **sub-representado**.” (grifo nosso). Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (JO C 202 de 7.6.2016, p. 389-405).

¹⁶⁴ No preâmbulo da Renovação do Plano de Ação da EU, *sobre a Igualdade de Género e a Emancipação das Mulheres no Âmbito do Desenvolvimento*, é declarado que “a União Europeia se esforça por promover a igualdade de género e assegurar a integração da dimensão de género em todas as suas ações; que a igualdade de género e a emancipação das mulheres constituem uma condição prévia para a consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável pós-2015 e também uma questão de direitos humanos autónoma que deve ser debatida independentemente dos seus benefícios para o desenvolvimento e o crescimento;” V. Renovação do Plano de Ação da EU, *sobre a Igualdade de Género e a Emancipação das Mulheres no Âmbito do Desenvolvimento*; Resolução do Parlamento Europeu, de 8 de outubro de 2015, *sobre a renovação do Plano de Ação da UE sobre a Igualdade de Género e a Emancipação das Mulheres no Âmbito do Desenvolvimento* (2015/2754 (RSP)). C 349/50 17.10.2017.

¹⁶⁵ V. artigos 2.º e 3.º, n.º 3 do Tratado da União Europeia e o artigo 8.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. 2012/C 326/01. Jornal Oficial n.º C 326 de 26/10/2012 p.0001-0390).

¹⁶⁶ Convém ressaltar outras medidas e iniciativas anteriores, v.g., a Convenção das Nações Unidas, *sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW)*, de 18 de dezembro de 1979. A Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim, em setembro de 1995, a Declaração e a Plataforma de Ação de Pequim e os posteriores documentos finais aprovados nas sessões especiais das Nações Unidas Pequim +5, Pequim +10, Pequim +10, Pequim +15 e Pequim +20 sobre as ações e iniciativas suplementares a empreender para aplicar a Declaração e a Plataforma de Ação de Pequim, adotadas em 9 de junho de 2000, 11 de março de 2005, 2 de março de 2010 e 9 de março de 2015, respetivamente. As Resoluções 1325 (2000) e 1820 (2008), do Conselho de Segurança das Nações Unidas, *sobre as mulheres, a paz e a segurança*.

¹⁶⁷ Conforme Relatório da Comissão Europeia, em 2013, a proporção de mulheres nos conselhos de administração das empresas aumentou em 20 Estados-Membros, sendo que um aumento significativo decorreu na Eslováquia, Hungria e Bulgária. Em contrapartida, houve o registo de diminuição da presença feminina nos conselhos da Roménia, Lituânia, Polónia, Malta, Grécia, Reino Unido e Portugal. V. “Mulheres nos conselhos de administração: percentagem de mulheres sobe para 16,6% e comissões do Parlamento Europeu apoiam a proposta da Comissão”, *Comunicado de imprensa*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14 de outubro de 2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_pt.htm. Acesso em: 20.06.2018.

demonstra pelo facto da presença feminina representar 13,7%¹⁶⁸ dos cargos de administradores (no cargo de direção não-executiva o percentual é de 15%¹⁶⁹) das grandes empresas cotadas em bolsa, em 2012¹⁷⁰.

Em razão de uma forte tendência voltada para uma maior diversidade de género nos conselhos de administração, o percentual de mulheres no comando das grandes empresas europeias quase que dobrou em cinco anos (2011-2016)¹⁷¹ de 13,9% para 25%. Tal fenómeno foi impulsionado principalmente pelo acréscimo de mulheres nos cargos direção não-executiva ou do conselho fiscal em comparação à taxa de feminização nos cargos de presidente, CEO e diretor executivo das empresas¹⁷².

Estudos demonstram que, em 2011, as mulheres ocupavam 1,5% dos cargos de direção das empresas e o número de companhias sem uma mulher diretora era de 21%. Já em 2016, o número de empresas sem uma mulher na direção caiu para 5,4%

¹⁶⁸ Em 2013 (abril) a proporção aumentou para 16,6%. V. “Mulheres nos conselhos de administração: percentagem de mulheres sobe para 16,6% e comissões do Parlamento Europeu apoiam a proposta da Comissão”, *Comunicado de imprensa*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14 de outubro de 2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_pt.htm. Acesso em: 20.06.2018.

¹⁶⁹ Segundo a Comissão Europeia, entre os administradores não-executivos a proporção de mulheres varia conforme o Estado-Membro entre 3% e 28% e entre os administradores executivos entre 0% e 21%, em 2012. No ano seguinte, a representatividade feminina aumentou para 17,6% entre os administradores não-executivos e quadros dirigentes para 11%. V. Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, *relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), p. 2; “Mulheres nos conselhos de administração: percentagem de mulheres sobe para 16,6% e comissões do Parlamento Europeu apoiam a proposta da Comissão”, *Comunicado de imprensa*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14 de outubro de 2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_pt.htm. Acesso em: 20.06.2018.

¹⁷⁰ Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, *relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), p. 2.

¹⁷¹ De acordo com dados da Comissão Europeia, desde 2010 houve um acréscimo na proporção de mulheres nos conselhos de administração em 4,8 pontos percentuais “a uma taxa média de 1,9 pontos percentuais/ano, quase quatro vezes superior à taxa de progressão entre 2003 e 2010 (0,5 pontos percentuais/ano)”. V. “Mulheres nos conselhos de administração: percentagem de mulheres sobe para 16,6% e comissões do Parlamento Europeu apoiam a proposta da Comissão”, *Comunicado de imprensa*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14 de outubro de 2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_pt.htm. Acesso em: 20.06.2018.

¹⁷² Estudo pesquisou a participação de mulheres no topo das organizações das empresas relacionadas no STOXX 600 companies no período de 2011-2015. STOXX Europe 600 é um índice financeiro com um número fixo de 600 componentes (empresas capitalizadas de pequeno, médio e grande porte, etc.). Atualmente, dezoito países europeus estão incluídos no índice: Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Espanha, Suíça, Reino Unido e Portugal. V. “Gender Diversity on Boards.” *Realizing Europe’s Potential: Progress and Challenges. A European Women on Boards study carried out in partnership with ISS, STOXX® Europe 600*, 2016, p. 11. Disponível em: <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=SXXP>. Acesso em: 07.06.2018.

enquanto o número de mulheres diretoras aumentou para 2,8%. Isso ocorreu, entretanto, à medida que os benefícios da diversidade de género nos conselhos tornaram-se mais amplamente reconhecidos¹⁷³, impulsionado, em especial, pelo acréscimo de diretoras não-executivas, independentes. Em média, as mulheres que estão assumindo os cargos de direção são mais jovens, recentes no cargo e são diretoras independentes ou não-executivas em empresas cotadas¹⁷⁴.

Para além disso, nas grandes empresas europeias as mulheres agora representam ¼ dos membros dos conselhos de administração, o que se traduz num acréscimo 28,7% nos comités de auditoria e 26% no comité de remuneração, entretanto com menor representatividade nos membros do comité de nomeação no percentual de 22,6%.

Entretanto, relativamente à nomeação para diretoria e presidência de comissão a taxa de feminização é menor, visto que as mulheres figuram 4% de presidentes de conselho e 16% de presidentes de comités de auditoria e, respetivamente, 22,3% e 8,8%, das cadeiras do comité de remuneração e do comité de nomeação. Ademais, no tocante aos CEOs europeus¹⁷⁵, em 2016, as mulheres representavam 3,5%, contudo comparativamente com melhor resultado se observarmos o ano de 2011, dado que era de somente 3,0%. Além disso, existe uma disparidade salarial entre os géneros no que se refere aos cargos de CEOs, presidentes e diretores não executivos, o qual os indivíduos do sexo masculino são melhores remunerados¹⁷⁶.

Não obstante o que acaba de se dizer, o avanço da diversidade de género no seio das organizações, em especial nos cargos mais altos, muda de acordo com cada país ou indústria, sendo que há uma menor disparidade em relação ao primeiro do que no segundo. No que se refere a diferença entre os países, a diversidade de género na gestão das empresas muda - em maior quantidade ou menor quantidade -

¹⁷³ IWASAKI, Jo. *Sectors and specialisms: NED and trustee advice*. Disponível em: <https://careers.accaglobal.com/careers-advice/sectors-and-specialisms/neds-and-trustees-advice/what-are-board-committees-and-their-functions.html>. Acesso em: 06.06.2018.

¹⁷⁴ Para maiores desenvolvimentos, v. “Gender Diversity on Boards.” *Realizing Europe’s Potential: Progress and Challenges*. A European Women on Boards study carried out in partnership with ISS, 2016, p. 11.

¹⁷⁵ Limitado ao campo do estudo.

¹⁷⁶ “Gender Diversity on Boards.” *Realizing Europe’s Potential: Progress and Challenges*. A European Women on Boards study carried out in partnership with ISS, 2016, p.11.

conforme alguns fatores específicos, como quotas para mulheres ou recomendações à governação das sociedades¹⁷⁷.

Nesse sentido, por exemplo, nos 12 maiores mercados europeus, cinco países têm quotas obrigatórias para as mulheres nos conselhos de administração – Bélgica, França, Alemanha, Itália e Noruega – e dez têm uma quota opcional ou recomendações de melhores práticas na igualdade de género nos conselhos. No período compreendido entre 2011-2015, os governos dos países onde aprovaram uma legislação que introduzia uma quota obrigatória nas empresas cotadas em bolsa experimentaram um alto nível de crescimento da participação feminina nos conselhos de administração. Assim, v.g., a Itália experimentou um crescimento de 20,4%, a Bélgica em 16,2% e a França em 16,2%¹⁷⁸.

Por fim, entre os 12 principais mercados europeus a Suécia, Noruega, Bélgica, Finlândia e França lideram o *ranking* dos países com maior diversidade de género no topo das organizações. E, os setores da indústria listados entre cinco maiores no *ranking* são telecomunicações, finanças, serviços públicos, consumo essenciais e consumo supérfluos. Contudo, convém ressaltar que apesar do número de mulheres membro dos conselhos de administração das empresas tenha crescido nos últimos anos, ainda a participação feminina é reduzida, visto que as mulheres representam menos da metade dos membros dos conselhos em todos os mercados e em todas as indústrias europeias¹⁷⁹.

3.1. A proporção de mulheres nos conselhos de administração

De acordo com os dados da Comissão Europeia divulgados em julho de 2016, no que se refere ao equilíbrio de género nos órgãos societários verifica-se que, em média, 23,3% dos membros de conselho de administração das maiores empresas cotadas em bolsa são representados por mulheres. Apesar de uma baixa representatividade feminina nos referidos conselhos, entretanto, desde 2010, aquando a Comissão Europeia colocou na agenda política a questão do acesso das mulheres

¹⁷⁷ “Gender Diversity on Boards.” *Realizing Europe’s Potential: Progress and Challenges*. A European Women on Boards study carried out in partnership with ISS, 2016, p.12.

¹⁷⁸ *Ibidem*.

¹⁷⁹ *Ibidem*.

aos cargos de liderança nas empresas, houve o acréscimo de 11,9% da representação do sexo sub-representado¹⁸⁰.

Além disso, desde 2003 a 2010 houve o acréscimo de 8,5% para 11,9% da representação de mulheres nos órgãos de administração, o que se traduz em um acréscimo de 3,4 pontos percentuais (pp) ou um crescimento de 0,5 pp/ano. Entretanto, maior progresso ocorreu no período compreendido entre outubro de 2010 e abril de 2016, onde houve o acréscimo de 11,4 pp em cinco anos e meio (traduzindo-se em um crescimento de 2,1 pp/ano), muito mais do que os anos anteriores¹⁸¹.

Ainda no mesmo período, 23 dos 28 Estados-Membros aumentaram o número de participação de mulheres nos órgãos de administração das empresas, sendo que os Estados-Membros que tiveram o maior crescimento foram: Itália (+25,5 pp), França (+24,8 pp), Bélgica (+16,1 pp), Alemanha (+14,6 pp), Eslovénia (+14,1 pp), Reino Unido (13,7 pp) e Holanda (+13,2 pp). Segundo a Comissão, tal progresso nesses países provém de ações legislativas e/ou um intenso debate público acerca da paridade de género nas organizações¹⁸².

Assim, em abril 2016, foi registado entre os 28 Estados-Membros da UE o acréscimo de 23,3% da representatividade feminina nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa. Na prática, isso representa o crescimento de 0,6 pontos percentuais desde outubro de 2015 (relatório anterior). De acordo com a Comissão, somente dez países da UE possuem pelo menos ¼ dos membros dos conselhos de administração composto por mulheres, a saber: França, Suécia, Itália, Finlândia, Holanda, Letónia, Alemanha, Reino Unido, Dinamarca e Bélgica¹⁸³.

¹⁸⁰ *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais.* p. 08. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

¹⁸¹ *Ibidem.*

¹⁸² *Ibidem.*

¹⁸³ *Ibidem.*

3.2. Quota para mulheres em conselhos de administração

A primeira legislação que implementou quotas para mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas ou sob o controlo do poder público datada de 1993, em Israel. Na sequência, outros países também adotaram legislações análogas, como a África do Sul (1996), Irlanda (2004), Finlândia (2004), Islândia (2006), Suíça (2006) e Dinamarca (2009). Alguns países, como Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Malásia adotaram medidas similares, porém abrangendo, em alguns casos, as empresas negociadas em Bolsa, as empresas de capital fechado, as empresas de um porte mínimo, para além das empresas públicas. No geral, as normas reservavam às mulheres entre 30% a 40% dos assentos nos conselhos de administração¹⁸⁴.

Em 2002, as mulheres representavam 6,8% dos membros dos conselhos de administração das empresas norueguesas. Entretanto, em 2010, a participação feminina aumentou para 40,3 % nos referidos conselhos. Isto porque, em 2003, foi aprovada uma legislação na Noruega determinando que a partir da entrada em vigor da lei, ou seja, no ano seguinte, haveriam quotas para mulheres nos conselhos das empresas públicas e, em 2006, as quotas estabelecidas também aplicar-se-iam as empresas de capital aberto.

Segundo a Comissão Europeia, pese embora vários Estados-Membros da UE tenha desenvolvido voluntariamente iniciativas e instrumentos visando a maior participação feminina nos lugares de direção, tais medidas restam insuficientes para promover um progresso significativo (apesar de uma evolução positiva nos últimos anos).

Entretanto, é importante frisar que, a partir de 2010, os desenvolvimentos mais significativos ocorreram nos Estados-Membros da UE onde foi adotada legislação vinculativa, v.g., França (em 2010, com 14,4 pontos percentuais e, em 2013, em 26,8%) os Países Baixos (em 2010, com 8,7 pontos percentuais e, em 2013, em 23,6%) e a Itália (8,4 pontos percentuais, em 2010, e 12,9%, em 2013)¹⁸⁵.

¹⁸⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. “Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil”. p. 01. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Pesquisa_CotasMulheres.pdf. Acesso em: 11.06.2018.

¹⁸⁵ “Mulheres nos conselhos de administração: percentagem de mulheres sobe para 16,6% e comissões do Parlamento Europeu apoiam a proposta da Comissão.” *Comunicado de imprensa*, Comissão

Além disso, conforme análise estatística da Comissão depreende-se que medidas legislativas – em especial associadas com uma sanção - resultam em um progresso substancial do que as iniciativas voluntárias. A título de exemplo, pode-se citar a legislação norueguesa acima referida que aplica a sanção de *dissolução da empresa*, caso não seja cumprida a quota obrigatória de 40%¹⁸⁶.

3.3. Enquadramento comunitário

Embora a União Europeia disponha de um aparato legislativo¹⁸⁷ que promova o respeito da igualdade de tratamento entre homens e mulheres, nomeadamente no mercado de trabalho, os sucessivos relatórios anuais¹⁸⁸ da Comissão Europeia sobre “Igualdade entre homens e mulheres” assevera que os progressos são morosos e que a igualdade de género de facto ainda não foi atingida.

No sentido de eliminar a desigualdade de género – em especial no mercado de trabalho –, a Comissão Europeia tem corroborado com várias iniciativas que promovem o equilíbrio de género nos conselhos de administração das empresas europeias, nomeadamente através de um acompanhamento anual desde 2003¹⁸⁹.

Entre as várias recomendações, as recomendações 84/635/CEE¹⁹⁰ e a 96/694/CE¹⁹¹, respetivamente, foram adotadas pelo Conselho a fim de promover a

Europeia. Bruxelas, 14 de outubro de 2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_pt.htm. Acesso em: 20.06.2018.

¹⁸⁶ Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. *Equilíbrio entre homens e mulheres nos cargos de direção das empresas: um contributo para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Comissão Europeia, Bruxelas, 14.11.2012. COM (2012) 615 final, 2012, p. 14.

¹⁸⁷ A título de exemplo, a Diretiva 92/85/CEE, do Conselho, de 19.10.1992, *referente à implementação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes no trabalho* (JO L 348 de 28.11.1992, p. 01); Diretiva 2004/113/CE, do Conselho, de 13.12.2004, *que aplica o princípio de igualdade entre homens e mulheres no acesso a bens e serviços e seu fornecimento* (JO L 373 de 21.12.2004, p. 37); Diretiva 2010/18/EU, do Conselho, de 8.03.2010, *que aplica o Acordo-Quadro revisto sobre a licença parental celebrado entre a BUSINESS EUROPE, UEAPME, CEEP e a CES*, e que revoga a Diretiva 96/34/CE (JO L 68 de 18.3.2010, p. 13); Diretiva 2010/41/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 7.07.2010, *relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam uma atividade independente*, e que revoga a Diretiva 86/613/CEE, do Conselho (JO L 180 de 15.7.2010, p. 01).

¹⁸⁸ Os relatórios anuais do Conselho Europeu e do Conselho da União Europeia. Disponíveis em: <http://www.consilium.europa.eu/register/pt/content/int/?typ=ADV&lang=PT>. Acesso em: 22.06.2018.

¹⁸⁹ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 04.

¹⁹⁰ Recomendação 84/635/CEE do Conselho, de 13-12-84, relativa à promoção de ações positivas a favor das mulheres (J.O. n.º L 331 de 19-12-84).

¹⁹¹ Recomendação 96/694/CE do Conselho, de 02.12.96, *relativa à participação equilibrada das mulheres e dos homens nos processos de tomada de decisão* (J.O. n.º L 319 de 10-12-96).

autorregulação, bem como incentivavam o fomento no setor privado da participação feminina em todos os níveis de tomada de decisão, particularmente por intermédio de programas de ação positiva. Acresce que, relativamente à matéria de autorregulação e de governo das sociedades algumas iniciativas nacionais foram adotadas com o intuito de estimular as empresas a nomear mais mulheres para os conselhos de administração¹⁹².

Ademais, várias diretivas do Parlamento Europeu e/ou do Conselho, v.g. a Diretiva 76/207/CEE¹⁹³, Diretiva 2000/78/CE¹⁹⁴, Diretiva 2002/73/CE¹⁹⁵, Diretiva 2006/54/CE¹⁹⁶ e a Diretiva 2010/41/UE¹⁹⁷ estabelecem – entre outras questões – à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres, em especial ao acesso ao emprego, a formação, a promoção profissional e às condições de trabalho.

Acresce-se também, as Decisões do Parlamento Europeu e do Conselho, v.g., Decisão 95/C168/02¹⁹⁸, Decisão 95/593/CE¹⁹⁹, Decisão 2000/407/CE²⁰⁰,

¹⁹² Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, *relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, Comissão Europeia, Bruxelas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), 2012, p. 02.

¹⁹³ Diretiva 76/207/CEE, do Conselho, de 09.02.76, *relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho* – Alterada pela Diretiva 2002/73/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23.09.2002, e, a partir de 15-08-2009, revogada pela Diretiva 2006/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 05-07-2006 (J.O. n.º L 39 de 14-02-76).

¹⁹⁴ Diretiva 2000/78/CE, do Conselho, de 27.11.2000, *que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional* (J.O. n.º L 303 de 02.12.2000).

¹⁹⁵ Diretiva 2002/73/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23.09.2002, *que altera a Diretiva 76/207/CEE, do Conselho, relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho* (Texto relevante para efeitos do EEE) – A partir de 15.08.2009, revogada pela Diretiva 2006/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 05.07.2006 (J.O. n.º L 269 de 05.10.2002).

¹⁹⁶ Diretiva 2006/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 05.07.2006, *relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à atividade profissional* (reformulação) (J.O. n.º L 204 de 26.07.2006).

¹⁹⁷ Diretiva 2010/41/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 07.07.2010, *relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam uma atividade independente*, e que revoga a Diretiva 86/613/CEE do Conselho (J.O. n.º L 180 de 15.07.2010).

¹⁹⁸ Decisão 95/C168/02, do Conselho, de 27.03.95, *relativa à participação equilibrada das mulheres e dos homens nas tomadas de decisão* (J.O. n.º C 168 de 04.07.95).

¹⁹⁹ Decisão 95/593/CE, do Conselho, de 22.12.95, *relativa a um programa de ação comunitária a médio prazo para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres* (1996-2000) (J.O. n.º L 335 de 30.12.95).

²⁰⁰ Decisão 2000/407/CE, da Comissão, de 19.06.2000, *relativa ao equilíbrio de géneros nos comités e grupos de peritos por si criados* (J.O. n.º L 154 de 27.06.2000).

Decisão 2000/750/CE²⁰¹, Decisão 2001/51/CE²⁰², Decisão 848/2004/CE²⁰³, Decisão 1554/2005/CE²⁰⁴, Decisão 771/2006/CE²⁰⁵, Decisão 2008/591/CE²⁰⁶ e a Decisão 2012/239/UE²⁰⁷, relativas, entre outros assuntos correlatos, à participação equilibrada das mulheres e dos homens nas tomadas de decisão e estabelece um programa de ação comunitária relativo à estratégia entre os Estados-Membros para a igualdade entre mulheres e homens.

Não obstante o que se acaba de dizer, apesar das iniciativas dos Estados-Membros - bem como, as Recomendações, Decisões, Regulamentos²⁰⁸ e Diretivas do Parlamento Europeu, da Comissão e do Conselho -, o acréscimo da representatividade feminina nos cargos de direção tem sido muito lento, não ultrapassando a 0,6 pontos percentuais/ano²⁰⁹, pelo que, nesse ritmo de mudança, a taxa de feminização em 40% dos conselhos de administração só seria alcançado, na melhor das hipóteses, pelo menos em 50 anos²¹⁰.

Por consequência, em setembro de 2010, foi publicada a “Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015)”²¹¹ pela Comissão Europeia

²⁰¹ Decisão 2000/750/CE, do Conselho, de 27.11.2000, que estabelece um programa de ação comunitário de luta contra a discriminação (2002-2006) (J.O. n.º L 303 de 02.12.2000).

²⁰² Decisão 2001/51/CE, do Conselho, de 20.12.2000, que estabelece um programa de ação comunitária relativo à estratégia comunitária para a igualdade entre mulheres e homens (2001-2005) (J.O. n.º L 17 de 19.01.2001).

²⁰³ Decisão 848/2004/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29.04.2004, que estabelece um programa de ação comunitária para a promoção das organizações que operam ao nível europeu no domínio da igualdade entre homens e mulheres (J.O. n.º L 157 de 30.04.2004). E a Retificação à Decisão 848/2004/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29.04.2004, que estabelece um programa de ação comunitária para a promoção das organizações que operam ao nível europeu no domínio da igualdade entre homens e mulheres (J.O. n.º L 195 de 02.06.2004).

²⁰⁴ Decisão 1554/2005/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 07.09.2005, que altera a Decisão 2001/51/CE, do Conselho, que estabelece um programa de ação comunitária relativo à estratégia comunitária para a igualdade entre homens e mulheres e a Decisão 848/2004/CE, que estabelece um programa de ação comunitária para a promoção das organizações que operam ao nível europeu no domínio da igualdade entre homens e mulheres (J.O. n.º L 255 de 30.09.2005).

²⁰⁵ Decisão 771/2006/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17.05.2006, que institui o Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos (2007) – Para uma Sociedade Justa (J.O. n.º L 146 de 31.05.2006).

²⁰⁶ Decisão 2008/591/CE, da Comissão, de 16.06.2008, relativa à criação de um Comité Consultivo para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens (Versão codificada) (J.O. n.º L 190 de 18.07.2008).

²⁰⁷ Decisão 2012/239/UE do Conselho, de 26.04.2012, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros (J.O. n.º L 119 de 04.05.2012).

²⁰⁸ Veja, por exemplo, *Adenda ao Regulamento (CE) n.º 1922/2006*, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20-12-2006, que cria um Instituto Europeu para a Igualdade de Género (J.O. n.º L 403 de 30.12.2006).

²⁰⁹ De acordo com os dados do relatório da Comissão de 2012. ACEGIS. *Op. cit.*, p. 04.

²¹⁰ *Ibidem*, p. 04.

²¹¹ “Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015)”. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:en:PDF>. Acesso em: 12.04.2018.

visando a eliminação da desigualdade de género nos Estados-Membros, nomeadamente em uma idêntica independência económica, equidade salarial e na igualdade de acesso a posições de liderança e posição - quer no âmbito laboral ou em outras esferas. O escopo da estratégia é o total aproveitamento do potencial feminino, ou seja, o não desperdício de talento e capital humano, em consonância com os objetivos socioeconómicos da UE, assente em cinco pilares: economia e o mercado de trabalho, igualdade salarial entre os sexos, idênticas oportunidades para acesso às posições de chefia, a violência de género e promoção de igualdade fora das fronteiras da União Europeia²¹².

Do mesmo modo, em setembro de 2011, foi elaborada uma Declaração Conjunta durante a 66ª sessão da Assembleia Geral das Nações Unidas designada “A promoção da participação política das mulheres”, o qual foi reiterada a importância da participação feminina ativa, em igualdade de condições masculinas, visando alcançar um desenvolvimento sustentável, democrático e pacífico para todos²¹³.

No mesmo ano, nas Conclusões do Conselho da União Europeia, foi aprovado o Pacto Europeu para a igualdade entre homens e mulheres (2011-2020)²¹⁴, no qual o Conselho insta que seja tomadas medidas congruentes a nível dos Estados-Membros e, a depender do caso, a nível da União Europeia, designadamente nos domínios a seguir: “i) pôr termo às disparidades entre homens e mulheres e a combater a segregação sexista no mercado de trabalho, ii) promover um melhor equilíbrio entre vida profissional e familiar para as mulheres e para os homens, iii) combater todas as formas de violência contra as mulheres.”²¹⁵

A Diretiva 2013/36/UE²¹⁶ do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das

²¹² ACEGIS. *Op. cit.*, p. 04.

²¹³ *Ibidem*.

²¹⁴ Conclusões do Conselho, de 7 de março de 2011, *sobre Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres* (2011-2020) 2011/C 155/02.

²¹⁵ *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais*. p. 8. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²¹⁶ Diretiva 2013/36/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013, *relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das instituições de crédito e empresas de investimento*, que altera a Diretiva 2002/87/CE e revoga as Diretivas 2006/48/CE e 2006/49/CE.

instituições de crédito e empresas de investimento, dispõe em seu artigo (59) que doravante à nomeação dos membros do órgão de administração deverão *“analisar se os candidatos têm os conhecimentos, qualificações e competências necessários para assegurar uma gestão sã e prudente da instituição.”* E completa, informando que tais princípios norteadores deverão ser *“aplicados e demonstrados através de procedimentos de nomeação transparentes e abertos no que se refere aos membros do órgão de administração”*.

Com efeito, as medidas *supra* citadas justificam-se em razão do *“fenómeno de conformismo do grupo”*. Segundo a Diretiva, a falta de monitorização, pelos órgãos de administração, deve-se, em parte a tal fenómeno. Isto porque, conforme o artigo (60) da Diretiva, o fenómeno de conformismo de grupo *“é, nomeadamente, provocado pela falta de diversidade na composição dos órgãos de administração.”* E, complementa:

Para favorecer a independência das opiniões e a criticidade, os órgãos de administração das instituições deverão, pois, ser suficientemente diversificados em termos de idade, género, origem geográfica, habilitações e antecedentes profissionais dos respetivos membros, por forma a apresentar uma diversidade de opiniões e experiências. O equilíbrio entre homens e mulheres é de especial importância para assegurar uma adequada representação da população. Em especial, as instituições que não respeitem um limiar para a representação do género sub-representado deverão tomar medidas adequadas a título prioritário. A representação dos trabalhadores no órgão de administração poderá também ser considerada uma forma positiva de aumentar a diversidade, uma vez que introduz uma perspetiva fundamental e um conhecimento autêntico do funcionamento interno da instituição. Uma maior diversidade nos órgãos de administração deverá assegurar uma supervisão mais efetiva da gestão e, por conseguinte, contribuir para melhorar o controlo dos riscos e a resiliência das instituições. Por conseguinte, a diversidade deverá ser um dos critérios para a composição dos órgãos de administração. A diversidade deverá também ser abordada na política de recrutamento das instituições de um modo mais geral. Tal política deverá, por exemplo, incentivar as instituições a selecionar candidatos a partir de lista de finalistas que incluam ambos os géneros.

Em dezembro de 2015, foi publicado o Plano de ação para igualdade de género 2016-2019 (*Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*)²¹⁷ dando seguimento à Estratégia da Comissão Europeia para igualdade de homens e mulheres 2010-2015²¹⁸. Entre vários objetivos, a Comissão Europeia tem como propósito promover uma maior representação das mulheres nos órgãos de administração das empresas cotadas em bolsa, nomeadamente nos cargos de administrador não-executivo. Para além disso, o referido Plano recomenda um melhor equilíbrio de género entre os administradores executivos das grandes empresas cotadas em Bolsa, bem como a criação de reservas de talentos femininos. Para além de outras medidas, a Comissão Europeia propõe-se a prosseguir a recolha de dados e a divulgação dos mesmos referentes a representação do sexo sub-representado em cargos com tomada de decisão (*high decision-making positions*) e a ponderar outras medidas visando a paridade entre os sexos nos processos de decisão política e nos cargos públicos, e, simultaneamente, encorajando os Estados-Membros e incentivando as atividades das autoridades nacionais que tenham esse mesmo escopo.

3.3.1. A proposta de diretiva do parlamento europeu e do conselho relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas

Em novembro de 2012, foi adotada pela Comissão Europeia uma proposta diretiva, cujo objetivo era fixar uma quota mínima de 40% para mulheres no cargo de administrador não executivo nas sociedades cotadas em bolsa na Europa até 2020 e nas empresas públicas até 2018²¹⁹.

Relativamente aos administradores executivos, a proposta de Diretiva prevê que os Estados-Membros assumam compromissos individuais, cujo intuito seja assegurar uma representação equilibrada de género nas empresas *privadas* cotadas

²¹⁷ Resolução do Parlamento Europeu, de 8 de outubro de 2015, *sobre a renovação do Plano de Ação da UE sobre a Igualdade de Género e a Emancipação das Mulheres no Âmbito do Desenvolvimento*, (2015/2754(RSP)).

²¹⁸ Convém ressaltar que essa Estratégia está intimamente ligada com a Estratégia “Europa 2020: a estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”. Para maiores desenvolvimentos, v. *Estratégia Europa 2020*. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_pt. Acesso em: 19.06.2018.

²¹⁹ Ver IP/12/1205 e MEMO/12/860.

em bolsa, a atingir até 2020. No que se refere as empresas *públicas* cotadas em bolsa a meta deveria ser a atingida até 2018, sendo que, nesse último caso, não se prevê uma percentagem de representação.

Além disso, pese embora a proposta de Diretiva permita que os Estados-Membros definam as sanções a ser aplicadas por incumprimento da norma, isto é, caso as empresas enquadradas na lei que descumpram a quota de representação de 40% do sexo sub-representado nos órgãos não executivos, são recomendadas duas espécies de sanções: aplicação de coima e/ou nulidade ou anulação da nomeação ou da eleição de administradores não executivos que infrinja as normas nacionais adotadas nos termos do artigo 4.º, n.º 1, a ser decretada por um órgão jurisdicional.

Apesar dos pareceres positivos da Comissão dos Assuntos Jurídicos (JURI) e a Comissão dos Direitos da Mulher e da Igualdade dos Géneros (FEMM), para além de três outras comissões parlamentares, a saber: Comissões do Emprego (EMPL), do Mercado Interno (ICMO) e dos Assuntos Económicos (ECON), a proposta de Diretiva da Comissão foi submetida na sessão plenária do Parlamento Europeu, entretanto encontra-se, até a presente data, “parqueada” no Conselho devido o desacordo entre os Estados-Membros referente a essa matéria²²⁰.

3.4. A normatização em Portugal

3.4.1. Enquadramento jurídico

Uma das tarefas imprescindíveis do Estado, prevista na alínea *h*) do artigo 9.º da Constituição da República Portuguesa.

Apesar de dispor de um conjunto de instrumentos legais e iniciativas que incentivam a igualdade de género em todos os âmbitos e não-discriminação da mulher no mercado de trabalho – inclusive ao acesso a cargos de decisão – persiste a desigualdade de género em Portugal.

²²⁰ *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais.* p. 08. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbccc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

Para colmatar esta situação, em março 2012, no que se refere ao sector empresarial do Estado, foi aprovada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, na qual foi estabelecida a obrigatoriedade de adoção de programas com o propósito de promover um equilíbrio entre homens e mulheres nos cargos de administração e de fiscalização das empresas. Do mesmo modo, tais medidas foram recomendadas para o sector empresarial privado, em especial às empresas cotadas em bolsa, com intuito de suprimir a desigualdade de género nos conselhos de administração e fiscalização das empresas²²¹.

Assim, em agosto de 2012, foi disponibilizado pelas empresas que responderam ao pedido de reporte de informação, os primeiros resultados de um primeiro diagnóstico após publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, o qual se verificou que, relativamente as empresas do sector empresarial do Estado, o sexo sub-representado constituía, em média, 27,2% dos membros dos conselhos de administração e 16,7% do cargo de presidente nas respetivas empresas. No que se refere as empresas cotadas em Bolsa, a taxa de feminização era de 9,5% do total de membros dos conselhos de administração, sendo que, até aquela altura, não havia uma mulher se quer na presidência dos conselhos²²².

Em 2013, Portugal em consonância com os compromissos assumidos nas várias instâncias internacionais - nomeadamente as Organizações das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia, etc.²²³ -, relativamente à execução de políticas públicas no âmbito da cidadania e igualdade de género, foi aprovado o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017 (V PNI) através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, de 31 de dezembro²²⁴. Entre os objetivos estratégicos do V PNI, foi estabelecido na Área Estratégica 3 – Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal o incentivo “*a implementação de planos para a igualdade nas empresas privadas e monitorizar o cumprimento das normas relativas*

²²¹ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 09.

²²² Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. Diário da República n.º 48/2013, Série I, de 2013-03-08, pp. 1280-1281.

²²³ Destaca-se também: a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), a Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2010-2015 e a Estratégia Europa 2020. V. Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. Diário da República, n.º 48/2013, Série I, de 2013-03-08, pp. 1280-1281.

²²⁴ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 09.

à implementação desses planos no sector empresarial do Estado”²²⁵, dentre outras medidas.

Soma-se a isto, foram também inseridas outras medidas governamentais dirigidas às entidades da Administração Pública Central, v.g. através da Tipologia de Ação 7.2 - Planos para a Igualdade do Programa Operacional Temático do Potencial Humano (POPH) do Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007-2013 (QREN)²²⁶, onde na alínea a) do artigo 3.º refere-se “ao reforço da integração da perspectiva de género nas políticas da Administração Pública Local”²²⁷.

No seguimento da resolução *supra*, seguiram-se mais duas resoluções: a Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 7 de março²²⁸, e a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março²²⁹. A primeira resolução, estabelecia um leque de medidas destinadas a opor-se a tendência histórica de desigualdade salarial penalizadora das mulheres. A segunda resolução tinha como um dos seus objetivos²³⁰ a celebração de compromisso com as empresas cotadas em bolsa, cujo intuito visa a promoção de um maior equilíbrio de representação entre os sexos nos órgãos de decisão das empresas, pressupondo, por parte das empresas, a reserva de 30% de seus assentos nos conselhos para o sexo sub-representado, até o final de 2018²³¹.

3.4.2. Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto

Desde a Lei da Paridade (Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto) que determina que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais devem assegurar em sua composição a representação mínima de 33% do sexo sub-representado ou a Lei-Quadro das Entidades Reguladoras (Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto), cujo diploma estabelece que o

²²⁵ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 09.

²²⁶ Quadro de Referência Estratégico Nacional. Disponível em: <http://www.qren.pt/np4/home>. Acesso em: 10.04.2018.

²²⁷ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 08.

²²⁸ Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014. Diário da República, n.º 18/2014, Série I, de 2014-03-07, pp. 1780-1782.

²²⁹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015. Diário da República, n.º 46/2015, 1.º Suplemento, Série I, de 2015-03-06, pp. 14-(2) a 1412-(3).

²³⁰ O outro objetivo é a instituição de mecanismos de promoção de igualdade salarial entre homens e mulheres.

²³¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015. Diário da República, n.º 46/2015, 1.º Suplemento, Série I de 2015-03-06, pp. 14-(2) a 1412-(3).

provimento do presidente do conselho de administração deve assegurar a alternância de género e o provimento dos vogais deve garantir a representação mínima de 33% de ambos os sexos, dentre outras preceitos legais, o Estado tem visado através de algumas iniciativas eliminar as desvantagens estruturais que persistem no mercado de trabalho – principalmente em relação às mulheres –, nomeadamente o fomento de um sistema educativo mais igualitário, na oposição do *gap gender* salarial, no combate da segregação ocupacional, como também ao incentivo de conciliação equilibrada da vida profissional, pessoal e familiar entre ambos os sexos²³².

Nessa linha, foi homologada a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, doravante a Lei, cujo diploma estabelece um regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. E, logo em seu artigo 1.º prevê que os limiares mínimos estabelecidos deverão obedecer a proporção das pessoas de cada sexo designadas em razão das suas competências, aptidões, experiência e qualificações legalmente exigíveis para os órgãos *supra* referidos.

É importante frisar que a Lei n.º 62/2017 também é aplicável ao setor empresarial local e ao setor público empresarial das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, nos termos a definir em diploma próprio, de acordo com artigo 2.º do referido diploma.

Para tal e, para que não haja nenhum equívoco, no artigo 3.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, de modo axiomático, o presente diploma define os conceitos de órgãos de administração, órgãos de fiscalização, setor público empresarial e empresas cotadas em bolsa, a saber:

- a) Órgãos de administração – são os conselhos diretivos, os conselhos executivos, os conselhos de gestão, os conselhos de administração ou outros órgãos colegiais com competências análogas;
- b) Órgãos de fiscalização – são os conselhos fiscais, os conselhos gerais e de supervisão ou outros órgãos colegiais com competências análogas;

²³² Proposta de Lei n.º 52/XII. Presidência de Ministros, p. 02.

c) Setor público empresarial – são as entidades previstas nos artigos 3.º e 5.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro²³³, isto é, conforme os artigos 2.º e 3.º do referido Decreto-Lei, o setor público empresarial abrange o setor empresarial do Estado e o sector empresarial local, bem como todas as organizações empresariais que sejam criadas, constituídas, ou detidas por qualquer entidade administrativa ou empresarial pública, independentemente da forma jurídica que assumam e desde que estas últimas sobre elas exerçam, direta ou indiretamente, uma influência dominante. Já as empresas públicas são entendidas como as organizações empresariais constituídas sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada nos termos da lei comercial, nas quais o Estado ou outras entidades públicas possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, influência dominante. Além disso, consideram-se ainda empresas públicas as entidades com natureza empresarial reguladas no capítulo V do referido diploma, conforme prevê o artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

d) Empresas cotadas em bolsa – são as empresas com ações admitidas à negociação em mercado regulamentado.

Relativamente à proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa, os artigos 4.º e 5.º definem os seguintes:

a) Setor público empresarial: a proporção não pode ser inferior a 33,3%, a partir de 1 de janeiro de 2018.

b) Empresas cotadas em bolsa: a proporção não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018 e a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.

²³³ Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, e pela Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, e no artigo 2.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, alterada pelas Leis n.ºs 53/2014, de 25 de agosto, 69/2015, de 16 de julho, 7-A/2016, de março, e 42/2016, de 28 de dezembro.

Em relação aos limiares definidos acima, em ambos os casos, ou seja, tanto para o setor público empresarial e para as empresas cotadas em bolsa, devem ser cumpridos relativamente à totalidade dos administradores, executivos e não executivos, que integrem os órgãos de administração. Entretanto, esses limiares não se aplicam aos mandatos em curso, exceto nos casos de renovação e na substituição do mandato. Além disso, no que se refere ao setor público empresarial, os membros do Governo responsáveis pela área de finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, devem apresentar propostas que permitam cumprir o limiar definido.

Por sua vez, o artigo 6.º estabelece as sanções em caso de incumprimento dos limiares mínimos definidos nos artigos 4.º e 5.º da Lei n.º 62/2017. Assim, quanto ao setor público empresarial, caso haja incumprimento da referida norma será determinada a nulidade do ato de designação para os órgãos de administração de fiscalização das entidades, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar estabelecido em lei, no prazo de 90 dias. Por fim, tal sanção não prejudica a adoção dos procedimentos legais para o preenchimento, a título provisório, do cargo a que a nulidade respeita, desde que observados os limiares de 33,3%.

Quanto às empresas cotadas em bolsa, caso haja incumprimento dos limiares mínimos estabelecidos, a lei determina a declaração, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, do incumprimento e do caráter provisório do ato de designação, bem como determina o prazo de 90 dias para procederem à respetiva regularização. Além disso, deverá ser convocada assembleia geral eletiva para sanar o incumprimento, devendo os proponentes das listas para os órgãos de administração em causa apresentar uma declaração de cumprimento dos limiares de representação equilibrada.

Em caso de manutenção do incumprimento no termo do prazo de 90 dias será aplicada uma repreensão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios na Internet da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

(CMVM), a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

Ultrapassado um período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, caso haja a manutenção do incumprimento, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória, em montante não superior ao total de um mês de remunerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento. Entretanto, a aplicação pecuniária compulsória é precedida da audiência prévia da empresa visada, nos termos a fixar em regulamento da CMVM.

Ademais, as receitas provenientes da aplicação da sanção pecuniária compulsória serão distribuídas: *a)* 40% para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género; *b)* 40% para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e *c)* 20% para a receita geral do Estado.

Não obstante o que acaba de se dizer, o artigo 7.º prevê a elaboração anual de *planos para igualdade* – previsto no “Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas” disponível na *Internet* em sítio oficial para o efeito – das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. O plano de igualdade tem como escopo alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Por fim, nos artigos 8.º a 14.º são as determinações finais do diploma, onde define-se, entre outras questões, a entidade competente para fazer o acompanhamento da lei – no caso, a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género – entretanto, a necessidade de articular competências também com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, que será definido em regulamentação posterior. Ademais, é prevista uma avaliação acerca da aplicação da lei decorrido cinco anos da sua entrada em vigor, ou seja, em 2022, como também as medidas necessárias para à sua aplicação e o seu regime transitório. E, por último, o artigo 13.º determina que até o dia 31 de dezembro de 2017 o Governo apresente uma proposta de lei sobre o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens, aplicando o limiar mínimo de

40% na administração direta e indireta do Estado e nas instituições de ensino superior públicas, e o limiar mínimo de 33,3% nas associações públicas²³⁴.

3.4.3. A sub-representação das mulheres nos conselhos de administração em Portugal

Muito embora Portugal disponha de alguns instrumentos legais no sentido de promover a igualdade de género na tomada de decisões²³⁵, designadamente ao incentivo de uma representação paritária em órgãos de administração e de fiscalização das empresas e ao combate à discriminação em virtude a diversos fatores, onde se inclui “formas aditivas interseccionais”, não obstante, verifica-se um escasso resultado prático em consequência da adoção de tais iniciativas.

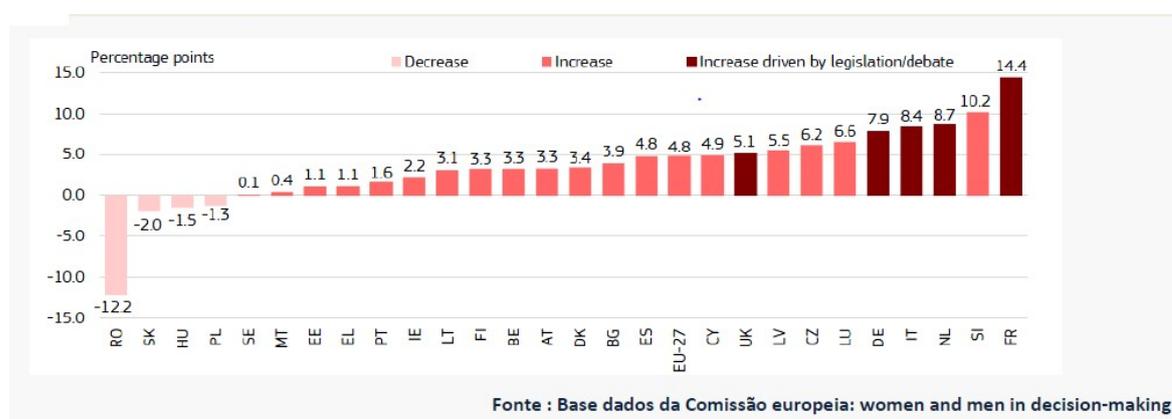
Como pode-se verificar no gráfico abaixo, devida a implementação da quota para as mulheres nos conselhos de administração em vários Estados-membros da UE-27, no período de 2010 a 2013, houve um acréscimo de 4,8 pontos percentuais da taxa de feminização nos conselhos. Nesse período, a França foi o país que mais teve acréscimo na participação feminina nos conselhos com um aumento de 14,4 pontos percentuais (em virtude da implementação de quotas em 2011). Por outro lado, no

²³⁴ Tal diretriz não foi cumprida no prazo pelo Governo. V. “*Lei da paridade está por aplicar*”. Esquerda.net. 14.02.2018. Disponível em: <https://www.esquerda.net/artigo/lei-da-paridade-esta-por-aplicar/53280>. Acesso em: 29.06.2018. E “*Governo sem prazos para apresentar Lei da Paridade*”. RTP Notícias. 29.06.2018. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/politica/governo-sem-prazos-para-apresentar-lei-da-paridade_n1057979. Acesso em: 29.06.2018. Entretanto, em 08 de março de 2018, foram aprovadas duas propostas de lei, a ser submetidas à Assembleia da República: a primeira, estabelecendo o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública, onde se inclui as instituições do ensino superior e as associações públicas como as ordens profissionais. A segunda proposta altera a lei da paridade de 2006 sobre a representação nos órgãos do poder político. V. “*Governo aumenta para 40% quota mínima por género na Administração Pública*”. TSF Rádio Notícias. 08.03.2018. Disponível em: <https://www.tsf.pt/sociedade/interior/governo-aumenta-para-40-quota-minima-por-genero-na-administracao-publica-9171448.html>. Acesso em: 29.06.2018. Vide propostas: *Proposta de Lei n.º 116/XIII/3.ª (GOV)*. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e68627938334d6a566d4e6a59334e79316a4e4459774c54526c595755744f4745785a4330795a4449304e5449305a44466b597a63756347526d&fich=725f6677-c460-4eae-8a1d-2d24524d1dc7.pdf&Inline=true>. Acesso em: 29.06.2018. E *Proposta de Lei n.º 117/XIII. Presidência do Conselho de Ministros*. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a53556b76644756346447397a4c334277624445784e79315953556c4a4c6d527659773d3d&fich=ppl117-XIII.doc&Inline=true>. Acesso em: 29.06.2018.

²³⁵ A título de exemplo, cita-se a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 e a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março.

mesmo período, Portugal registou um aumento de 1,6 pontos percentuais, o que representa um aumento médio de 0,4 ponto percentual/ano. Assim, conforme as estatísticas, nesse ritmo de mudança, as mulheres só representariam 40% dos membros dos conselhos de administração das empresas em Portugal daqui a cerca de 75 anos²³⁶.

Gráfico IX - Evolução da proporção de mulheres nos conselhos de administração por país (2010-2013)²³⁷

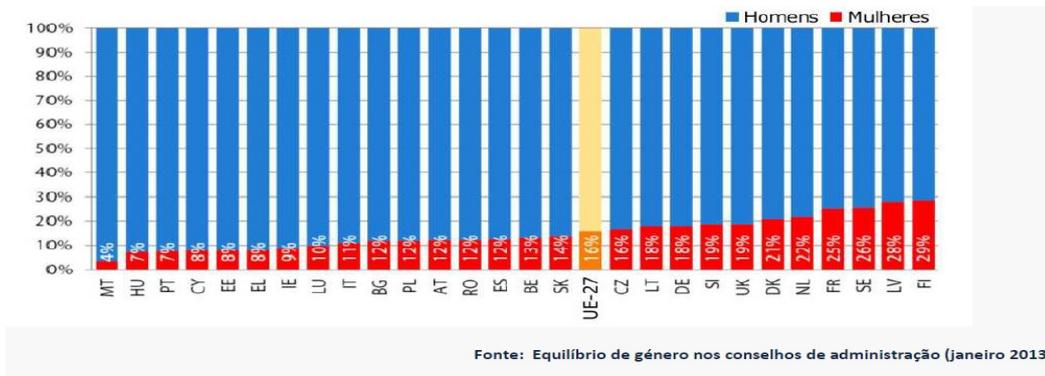


Ademais, em 2012, consoante os dados da Comissão Europeia, as mulheres representavam apenas 15,8% de membros nos conselhos de administração nas principais empresas cotadas da UE. Entretanto, Portugal encontrava-se entre os três últimos lugares dos Estados-Membros listados, visto que o p.p. correspondia quase a metade do percentual médio da UE, ou seja, somente em 7% dos membros dos conselhos eram mulheres, conforme gráfico abaixo. Outrossim, no que se refere à presidência dos conselhos de administração, em Portugal, 97% dos presidentes são homens.

²³⁶ ACEGIS. *Op. cit.*, p. 06.

²³⁷ *Ibidem*.

Gráfico X - Percentagem de mulheres em conselhos de administração de empresas na UE-27 (outubro 2012)



3.5. Medidas tomadas em outros Estados-Membros

No que se refere à matéria de representação do sexo sub-representado nos órgãos de administração das empresas, em especial os órgãos não executivos, as medidas adotadas entre os Estados-Membros divergem entre si. Isto porque, alguns Estados-Membros escolheram aplicar as quotas obrigatórias, v.g., a França, outros escolheram por sistemas mistos, como por exemplo a Alemanha, e, por fim, outros Estados-Membros escolheram a autorregulação, caso da Suécia. Nesse sentido, falaremos brevemente sobre as opções escolhidas em cada um desses países.

3.5.1. Alemanha

Convém antes de analisarmos as medidas adotadas pelo governo alemão, enquadrarmos *sucintamente* o sistema de governo das sociedades existente na Alemanha. Em primeiro lugar, relativamente às grandes empresas alemãs cotadas na bolsa, o governo das grandes sociedades é composto por: a) uma assembleia de acionistas b) um conselho de supervisão e c) um conselho de administração, sendo que o direito alemão determina uma estrita divisão entre os órgãos de supervisão e os órgãos executivos de uma empresa²³⁸.

²³⁸ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 10. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d79>

Destarte, o órgão responsável pela gestão e representação da sociedade é o conselho de administração. Por sua vez, o órgão responsável pela supervisão do conselho de administração, contudo os seus membros não podem estar envolvidos na gestão quotidiana da empresa. Além disso, o conselho de supervisão deve ser composto por representantes dos acionistas e representantes dos trabalhadores, estabelecendo um regime singular de co-determinação. Por último, a lei exige que o estatuto da empresa preveja um conjunto de matérias que deverão ser tratadas pelo conselho de administração após anuência do conselho de supervisão²³⁹.

Diante do exposto, em março de 2015, foi aprovada a lei *Frauenquote*²⁴⁰ pelo *Bundestag*²⁴¹ com intuito de propiciar uma maior representação feminina nos órgãos de administração das empresas cotadas em bolsa. Conforme o diploma, em janeiro de 2016, as maiores empresas alemãs cotadas em bolsa deveriam reservar pelo menos 30% dos assentos nos conselhos de supervisão para o sexo sub-representado sem cargos executivos. As empresas listadas ou co-determinadas são obrigadas a estabelecer metas para aumentar a representatividade feminina nos conselhos de administração, diretores e níveis de gerência sênior. Caso a quota obrigatória não seja respeitada, as decisões de nomeação serão consideradas nulas. Entretanto, é possível sanar em Tribunal a nulidade da nomeação, dado que caberá aos órgãos judiciais nomear os membros do conselho de supervisão, a fim de assegurar que a empresa *in cause* cumpra a lei²⁴².

É importante frisar que as quotas obrigatórias são somente para o órgão de supervisão, excluindo assim o conselho de administração executivo das empresas. Relativamente à nomeação de órgãos de supervisão nos quais o governo alemão tem

[3079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_%2F%2F%05B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1529768663082). Acesso em: 22.06.2018.

²³⁹ *Ibidem*, p. 10.

²⁴⁰ Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, *BGBl*, n.º 17 vom 30.4.2015. Disponível em: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_%2F%2F%05B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1529768663082.

Acesso em: 23.06.2018.

²⁴¹ Parlamento Federal alemão.

²⁴² *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais*. p. 08. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

pelo menos três assentos, estão sujeitos também a quota de género pelo menos 30% dos assentos para as novas nomeações²⁴³. As demais empresas cotadas em bolsa que não estão sujeitas a quotas obrigatórias, isto é, as médias e pequenas empresas deverão estipular as suas próprias quotas de representatividade feminina para os seus conselhos de administração e conselhos de supervisão. De acordo com a lei, tais empresas deverão estipular as suas quotas a 30 de setembro de 2015 e alcançá-las até 30 de junho de 2017. Se porventura não forem atingidas as quotas estipuladas, as empresas deverão justificar-se publicamente a razão pelos quais as quotas não foram alcançadas (não havendo previsão de outras cominações em lei)²⁴⁴.

De acordo com o Instituto Alemão de Pesquisa Económica (DIW)²⁴⁵, em 2016, as mulheres representavam em média 30% dos assentos nos conselhos de supervisão de cem empresas cotadas alemãs. Em contrapartida, nos conselhos de administração das empresas alemãs, a DIW analisou a estrutura de mais de 500 empresas e constatou que nas 200 maiores empresas a participação feminina permaneceu estagnada em pouco mais de 8% e que apenas para as 30 companhias da DAX houve o acréscimo de dois pontos, subindo para 13%²⁴⁶⁻²⁴⁷.

²⁴³ Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, *BGBI*, nr. 17 vom 30.4.2015. Disponível em: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1529768663082.

Acesso em: 23.06.2018.

²⁴⁴ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 08. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²⁴⁵ *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung*.

²⁴⁶ Para maiores desenvolvidos, v. “*Wirtschaft trommelt gegen die Frauenquote.*” *Handelsblatt*. 23.06.2018. Disponível em: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/gleichberechtigung-in-vorstaenden-wirtschaft-trommelt-gegen-die-frauenquote/20832660.html>. Acesso em: 23.06.2018. E, Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, *BGBI*, nr. 17 vom 30.4.2015. Disponível em: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1529768663082.

Acesso em: 23.06.2018.

²⁴⁷ Convém ressaltar que há ponto de vista contrários às quotas para mulheres na gestão das empresas, em especial em relação as empresas privadas. Segundo Iris Plöger, membro do conselho de diretores da federação das indústrias alemãs (BDI), a quota para membros do conselho é inconstitucional e limita a liberdade empresarial. Em suas palavras: “*Eine Quote für Vorstände wäre verfassungswidrig, sie stellt einen massiven Eingriff in die unternehmerische Freiheit dar.*”

3.5.2. França

Em França, em janeiro de 2011, foi aprovada uma lei em França que visa incentivar uma maior representação do sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas francesas cotadas em bolsa.

Assim como foi feito em relação à Alemanha, impõe-se, como quer que seja, fazer um enquadramento sumariíssimo dos sistemas de governação das sociedades anónimas em França. Isto dito, existem duas espécies de sistemas de governação das sociedades anónimas francesas:

a) sistema monista

A maioria das empresas cotadas em bolsa utiliza esse sistema. Tal sistema é composto por uma: i) assembleia de acionistas, ii) conselho de administração, iii) conselho executivo (COMEX) presidido pelo *Chief Executive Officer* (CEO), no qual pode o CEO ser presidente ou não do conselho de administração e, o sendo, utilizar-se-á do “título” de *Président-directeur général* (PDG). Nesse sentido, o conselho de administração irá definir as estratégias da empresa, orientando a execução pelo COMEX, bem como irá supervisionar o cumprimento das orientações estratégicas. Para além disso, compete ao conselho de administração tratar de todas as questões relevantes ao bom funcionamento da organização, respeitando sempre os poderes concedidos a assembleia de acionistas e o objeto social da empresa²⁴⁸.

b) sistema dualista

O governo da sociedade no sistema dualista é composto pela i) assembleia de acionistas ii) conselho de supervisão e iii) conselho executivo (*Directoire*), o qual

²⁴⁸ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 12. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacb63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

concentra todos os poderes executivos. Compete ao conselho de supervisão controlar as atividades do *Directoire*. Contudo, ambos os órgãos são independentes entre si.

Nesse sentido, como anteriormente dito, foi introduzida através das leis aprovadas em 2011 (Copé-Zimmermann) e 2012 (Sauvadet) o sistema de quotas para mulheres nos conselhos das maiores empresas francesas, onde se inclui as empresas cotadas em bolsa. Assim, as empresas abrangidas pelo sistema de quotas deveriam garantir uma representação feminina de 40% nos assentos dos conselhos de administração ou de supervisão até 2017. Note-se que a imposição legal de quotas refere-se ao exercício de funções não-executivas ou de supervisão²⁴⁹.

Em 2016, o *Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise* apresentou dados informando que 42,6% das empresas do CAC 40 tinham alcançado a quota dos 40% de representação feminina em seus conselhos e, também, nove empresas do CAC 40 não cumpriram com a quota prevista em lei²⁵⁰.

3.5.3. Suécia

Entre os Estados-Membros que optaram pela autorregulação encontra-se a Suécia. Segundo informações da CMVM, o Código de Governo das Sociedades da Suécia (*Swedish Corporate Governance Code*), apesar de não prever quotas para as mulheres nos órgãos de administração ou fiscalização das empresas, recomenda²⁵¹ que as empresas adotem políticas de paridade afim de assegurar uma representação

²⁴⁹ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 12. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbccc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²⁵⁰ *Ibidem*.

²⁵¹ No capítulo III, no ponto 4, designado “*The size and composition of the board*”, nomeadamente no ponto 4.2. estabelece-se: “*The board is to have a composition appropriate to the company’s operations, phase of development and other relevant circumstances. The board members elected by the shareholders’ meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for gender balance on the board.*” V. *The Swedish Corporate Governance Code*. Swedish Corporate Governance Board. Applicable from 1 December 2016. p.17. English Version. Disponível em: <http://www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code>. Acesso em: 25.06.2018.

mais equilibrada entre homens e mulheres nos seus diversos órgãos de administração²⁵².

Em junho de 2016, foi divulgado alguns dados pela *Swedish Corporate Governance Board* a informar a proporção de representação feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas na bolsa. Segundos os dados apresentados, em 2016, houve o acréscimo de 2,7% para 31,6% de representação do sexo sub-representado. Já nas maiores empresas suecas cotadas em bolsa esse número sobe para pelo menos 35%²⁵³.

3.6. Estado terceiro: a normatização no Brasil (projeto de lei n.º 7179/2017)

Conforme pesquisa realizada pela consultoria KPMG, somente 6% dos membros dos conselhos de administração das empresas brasileiras listadas no Novo Mercado²⁵⁴ são mulheres, ou seja, somente uma mulher é membro do conselho de administração de pelo menos 36% dessas empresas²⁵⁵. Estudos²⁵⁶ demonstram que existe uma homogeneidade referente ao perfil desses conselheiros. Assim, quanto à faixa etária, em média, os conselheiros têm a idade acima dos 40 anos (em razão da preferência do mercado por profissionais com maior experiência, em especial nos altos cargos de liderança). Ademais, quanto à especialidade, grande parte dos conselheiros possuem formação em engenharia, administração de empresa e

²⁵² *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais.* p. 11. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²⁵³ *Ibidem*.

²⁵⁴ Empresas listadas em bolsa de valores e integrante da governança corporativa da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Para maiores desenvolvimentos v. *Site oficial da B3*. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/?gohome=1>. Acesso em: 07.06.2018.

²⁵⁵ Ainda de acordo com a notícia, a Vale – uma das maiores mineradoras do mundo – “*tornou-se a primeira empresa brasileira com três mulheres em seu conselho. (...) Seguidas pela mineradora Estão Natura, Renner e Magazine Luiza, que contam com duas mulheres em seus respectivos conselhos.*” V. “*Projeto quer instituir cotas para mulheres em conselhos administrativos*”. *Jornal Estadão*. Publicado em 23 janeiro 2018. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,projeto-quer-instituir-cotas-para-mulheres-em-conselhos,70002156559>. Acesso em: 07.06.2018.

²⁵⁶ “*Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil*”. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Pp. 4-5. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Pesquisa_CotasMulheres.pdf. Acesso em: 11.06.2018.

economia, representando, respetivamente, o percentual de 30,0%, 20,8% e 15,3%. Contudo, outras profissões – como advogados (11,8%), empresários (8,2%) e contadores (3,1%) – também se destacam entre as especialidades indicadas pelos conselheiros. Quanto à diversidade de género – não há diversidade – dado que 92,8% dos conselheiros são do sexo masculino. Tal homogeneidade se traduz também nos conselhos de administração em mais de 2/3 das empresas cotadas em Bolsa (67,0%), bem como em seus respetivos conselhos fiscais que são compostos por 91,0% de membros do sexo masculino²⁵⁷.

Diante da atual conjuntura brasileira, foi proposto pelo Congresso Nacional o projeto de lei n.º 7179/2017²⁵⁸ que dispõe sobre uma maior representação feminina nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista (incluindo subsidiárias e controladas), como também as demais empresas em que a União – direta ou indiretamente – possua a maioria do capital social com direito a voto²⁵⁹.

Assim, de acordo com o PL 7179/2017 em seu artigo 2º, no que se refere as empresas públicas e das sociedades de economia mista, os conselhos de administração deverão a partir da publicação da lei possuir pelo menos 30% dos seus assentos representado por mulheres. Entretanto, é facultado as empresas referidas o preenchimento gradual dos cargos, sendo que:

- a) 10% até 2018²⁶⁰;
- b) 20% até 2020;
- c) 30% até 2022.

²⁵⁷ “Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil”. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. pp. 4-5. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Pesquisa_CotasMulheres.pdf. Acesso em: 11.06.2018.

²⁵⁸ O anterior projeto de lei n.º 112/2010 foi substituído pelo projeto de lei n.º 7179/2017. CÂMARA DOS DEPUTADOS. PL 7179/2017. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2126313>. Acesso em: 07.06.2018.

²⁵⁹ Câmara dos Deputados. PL 7179/2017. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2126313>. Acesso em: 07.06.2018.

²⁶⁰ Atendendo que até o presente o projeto de lei não foi ainda apreciado pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) é possível que a data seja alterada.

Além disso, conforme o artigo 4º do PL 7179/2017 a nomeação de empregos, cargos ou funções públicas que não respeitar a quota estabelecida no artigo 2º *supra* será considerada nula, inclusive na hipótese de reeleição. E, por último, se aprovada a lei, a mesma entra em vigor após 360 dias da publicação oficial²⁶¹.

Não obstante, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) perfilou-se contra a imposição de quotas para mulheres nos conselhos de administração. Em primeiro lugar, o IBGC opõe-se alegando que, se a legislação não mencionar que as quotas se referem aos cargos de conselheiro titular, as mulheres poderão ser nomeadas para cargo de suplência a fim de se cumprida a norma, no entanto, acabaram por não exercer efetivamente a função de conselheira. Outro motivo é que, caso a norma não preveja sanções para as empresas que desrespeitarem os percentuais mínimos estabelecidos, provavelmente a participação feminina não aumentará nos conselhos através de política de quotas. E, por fim, de acordo o IBGC enquanto as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres não for sanado desde o início da carreira, traduzindo-se em um menor *pay gap gender* e uma maior possibilidade de ascensão profissional, a política de quota *de per se* não irá resultar num impacto relevante sobre a diversidade de gênero no conselho de administração das empresas²⁶².

Atendendo que atualmente no Brasil existem mais profissionais do sexo masculino com experiências em conselhos de administração ou cargo de executivo sênior, o IBGC defende também que uma política de quota pode vir afetar negativamente a composição dos conselhos de administração das empresas, visto que não há tantas mulheres executivas com experiência. Cita-se como exemplo, *“concentração excessiva das mulheres como conselheiras de várias empresas, sobrecarregando-as e comprometendo seu desempenho; nomeação de profissionais sem as desejáveis experiências na alta administração ou na alta gestão; conseqüentemente, possível desvalorização, em termos de inclusão no processo de tomada de decisão e mesmo na remuneração, das profissionais do sexo feminino nomeadas pelo sistema de cotas em relação a seus colegas homens.”*²⁶³

²⁶¹ Em 21.05.2018 foi efetuada a última ação legislativa, na qual o PL 7179/2017 passou a ser apreciado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP).

²⁶² IBGG. *Op. cit.*, p. 01.

²⁶³ *Ibidem*.

Em primeiro lugar, essas profissionais somente trabalhariam em várias empresas se assim o quisessem e sendo profissionais de alto nível é suposto que não iriam assumir tal responsabilidade senão fossem capazes de manter o alto padrão de desempenho esperado. Além disso, na legislação não há exigência que as mulheres que irão compor os conselhos sejam experientes – sendo óbvio que terão as qualificações necessárias e a experiência em cargos de chefia –, pelo que as empresas podem oferecer oportunidade para as demais profissionais competentes, porém sem experiência no conselho. Ou seja, esse é o ponto fulcral da política das quotas: a possibilidade de profissionais qualificados do sexo feminino fazer parte da composição dos conselhos de administração – e que não o são, por diversos fatores internos e externos que compõem o chamado *teto de vidro* –, independentemente de ter ou não experiência.

3.7. Crítica ao sistema de quotas e recomendações ao mercado

Pese embora a matéria de equilíbrio de género na composição dos órgãos sociais seja relevante nas empresas, as críticas muitas vezes incidem sobre a via escolhida para atingir o objetivo – *in casu*, o uso de quotas – que se traduz através da atuação legislativa.

Assim, um dos argumentos que contrapõem o uso de quotas é que em sede de governo das sociedades soluções uniformes não são consideradas de bom senso, visto que para algumas empresas o objetivo de cumprimento de um específico rácio de representação de género, poderá depender de critérios característicos da organização, como por exemplo, a dimensão, a abertura ou não ao mercado, setor de atuação, etc., bem como para outras empresas isso pode vir acarretar em perda de valor acionista²⁶⁴.

Além disso, uma das críticas levantadas refere-se a *vacatio legis* do diploma legal que determina o rácio obrigatório alusivo a representação do sexo sub-

²⁶⁴ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 2. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbccc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

representado na administração das empresas. No caso da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, foi determinado que as empresas públicas a partir de 1 de janeiro de 2018 em seus órgãos de administração e fiscalização assegurassem uma representação de 33,3% do sexo sub-representado, isto é, menos de seis meses para que a lei entrasse em vigor. Na mesma linha, foi estabelecido o mesmo rácio de representação feminina nos órgãos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa, contudo a ser assegurado a partir de 1 de janeiro de 2020. A crítica reside no facto de que o prazo escolhido pela referida lei seja demasiadamente curto, impossibilitando assim o cumprimento pelas empresas visadas²⁶⁵. Entretanto, é importante frisar que em outros Estados-Membros, como por exemplo a França, as suas empresas cotadas em bolsa tiveram um período de 6 anos para atingir a quota de 40% de representação feminina nos órgãos de administração e de fiscalização. Atendendo que a representação do sexo sub-representado nos órgãos de administração ou fiscalização nas sociedades portuguesas encontra-se aproximadamente em 14,2% é possível que muitas empresas visadas na lei não consigam cumprir com a determinação legal²⁶⁶.

Ademais, considerando-se que outros Estados-Membros que optaram por medidas legislativas que instituíam um rácio de representação do sexo sub-representado, bem como a proposta da Comissão Europeia *supra* referida que tratava da mesma matéria definiram quotas para os órgãos de administração relativamente à totalidade dos administradores não executivos das empresas cotadas em bolsa, foi entendido pela CMVM em seu parecer aquando da proposta da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, no que tange à totalidade dos administradores executivos e não executivos das empresas cotadas em bolsa, não deveria a legislação portuguesa se diferenciar dos demais Estados-Membros que optaram pela aplicação de quotas exclusivamente aos órgãos de administração não executivos. Ou seja, segundo a CMVM a aplicação de quotas relativamente aos administradores *executivos e não executivos* das empresas cotadas em bolsa – tal qual aprovada na referida lei em seu artigo 5.º - poderá afetar a competitividade das empresas portuguesas, como também a

²⁶⁵ *Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais*. p. 2. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²⁶⁶ *Ibidem*.

possibilidade dessas empresas selecionarem os profissionais mais competentes para os seus órgãos executivos.

Assim, segundo entendimento da CMVM, admite-se como mais adequado a adoção de um mecanismo legislativo ou autorregulatório de lógica “*complyorexplain*” ao invés de imposição de quotas, em especial às sociedades cotadas em bolsa como determina a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. Isto porque, tal sistema poderia ser estipulado através de uma resolução do conselho de ministros “*que fixaria quotas a atingir, mas simultaneamente estabeleceria um mecanismo de comply or explain que permitiria às empresas que não estivessem em condições de respeitar as quotas fundamentar as suas razões, competindo à CMVM avaliar se e em que medida a justificação é razoável e usar poderes de enforcement caso concluísse negativamente*”²⁶⁷.

Nesse sentido, conclui-se que dado a importância da matéria da diversidade na composição dos órgãos sociais das empresas, deve-se considerar as suas múltiplas vertentes à luz dos institutos jurídicos dos Estados aplicáveis à governação das sociedades. Assim, pese embora a imposição de quotas *a priori* parece a melhor solução, mais aconselhável antes de qualquer determinação legal, seria uma mudança de mentalidade corporativa através da atualização dos bons princípios de bom governo, quer por parte do Estado (e as empresas detidas por ele), quer por parte das sociedades.

Por outro lado, o nosso entendimento é que as entidades autorreguladoras devem engendrar recomendações à adoção de medidas positivas na prática da boa governança das sociedades²⁶⁸, bem como incentivar ao Mercado para que adote medidas concretas que promovam um equilíbrio de género nas diversas vertentes do mercado de trabalho, inclusive nos órgãos de administração das empresas, como por exemplo:

²⁶⁷ Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. p. 2. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e5755744f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a5467755455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>. Acesso em: 22.06.2018.

²⁶⁸ IBGC. *Op. cit.*, p. 02.

a) Aquando da nomeação dos conselheiros não procurar profissionais exclusivamente em determinadas áreas de conhecimento, como finanças e engenharia, cuja presença é predominantemente masculina.

b) Independentemente do género, assegurar oportunidades aos diversos profissionais capacitados através do “*estímulo à avaliação, revisão de independência e renovação periódica dos conselheiros*”²⁶⁹.

c) À adoção de diretrizes que incentivam o fomento de uma cultura assente mais na meritocracia na gestão de pessoas nas empresas, contribuindo com a eliminação da discriminação de género.

d) A utilização de instrumentos transparentes na nomeação dos membros dos conselhos, nos quais as organizações deverão informar a taxa de feminização nos conselhos de administração e a justificação²⁷⁰ para a ausência ou reduzido número de mulheres.

e) A divulgação das políticas adotadas pelas empresas para a eliminação da desigualdade de género nos cargos executivos, bem como das medidas de incentivo direcionadas as profissionais femininas para a formação e habilitação para atuação nos conselhos de administração.

²⁶⁹ IBGC. *Op. cit.*, p. 02.

²⁷⁰ A justificação nesse caso refere-se à descrição do profissional almejado e não identificado entre as profissionais do sexo feminino. *Ibidem*.

II. CONCLUSÃO

A existência em Portugal de um quadro jurídico-constitucional adequado, teoricamente apto a garantir não só a aplicação como a promoção e o aprofundamento dos direitos de igualdade e de não discriminação de género nomeadamente do sexo feminino, não significa, *de per se*, a salvaguarda de que não há, na prática, distinções na avaliação do trabalho prestado entre mulheres e homens.

Como é sabido, a Europa – como boa parte do Ocidente – atravessa um momento de crise económica o que representa um risco acrescido para as mulheres. Nesse sentido, devem ser proporcionadas ações que possibilitem, por um lado, que a situação dos indivíduos do sexo feminino, em especial no mercado laboral, não se agrave e, em contrapartida, que seja utilizada a qualificação das mulheres como uma mais-valia para a suplantação da crise.

Em 2013, na União Europeia, a taxa de emprego das mulheres, entre os 20 e os 64 anos, não ultrapassava os 62,5 %. Em contrapartida, em Portugal a taxa de emprego das mulheres, entre os 15 e os 64 anos era de 61,1 %, para uma taxa de emprego global de 65,6 %.²⁷¹ Conforme demonstrado no presente estudo, as mulheres são mais suscetíveis ao desemprego, o que se traduz estruturalmente taxas de desemprego mais elevadas em comparação aos indivíduos do sexo masculino. A título de exemplo, no quarto trimestre de 2012, a taxa de desemprego dos homens foi de 16,8% e das mulheres foi de 17,1%, em Portugal. A diferença ainda é mais visível entre a população jovem (15 aos 24 anos), visto que no quarto trimestre de 2012, naquele segmento, a taxa de desemprego dos homens e das mulheres foi, respetivamente, de 37,8% e de 42,5%²⁷².

No que se refere ao acesso a lugares de decisão económica, pese embora as mulheres possuam as melhores qualificações académicas, as mesmas continuam a enfrentar grandes obstáculos no acesso ao poder – consequência, em parte, pelo fenómeno do *teto de vidro* – que se traduz na existência de barreiras que as impedem de aceder aos cargos de topo, conforme elucidado no capítulo segundo do presente

²⁷¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. Diário da República n.º 48/2013, Série I de 2013-03-08. Páginas 1280-1281.

²⁷² Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. Diário da República, n.º 48/2013, Série I, de 2013-03-08, pp. 1280-1281.

estudo. Esta desigualdade encontra-se enraizada em estereótipos e práticas discriminatórias que têm condicionado as opções profissionais e pessoais tanto de mulheres como de homens, e que se repercutem ao longo da vida de quem se vê assim privado de oportunidades efetivas e da possibilidade de escolher²⁷³.

Assim, conforme dados apresentados, em 2012, as mulheres representavam 58,4% da população com nível de escolaridade superior. Entretanto, no quarto trimestre de 2012, as mulheres representavam 62,7% dos desempregados com o ensino superior. Para além disso, no mesmo ano, conforme informação apresentada na *Base de Dados: Mulheres e Homens na Tomada de Decisão da Comissão Europeia*, nas 18 maiores empresas portuguesas cotadas em bolsa, somente 7% dos membros dos conselhos de administração são representados por mulheres, sendo agravante no que se refere a presidência daqueles conselhos, cuja representação feminina é de 0%. Isto é, nota-se, porém, um desfazamento maior no que se refere à percentagem de mulheres que ocupam cargos de gestão e decisão, não obstante deterem as necessárias qualificações e competências.²⁷⁴.

Com efeito, mais da metade da população portuguesa é representada por mulheres, bem como mais de metade da população com qualificação académica de nível superior, pelo que a sub-representação do sexo feminino na tomada de decisão implica na subutilização de potencial de indivíduos qualificados. O equilíbrio de género na tomada de decisão, política e económica, é aceite como condição imprescindível para a própria sustentabilidade do desenvolvimento, quiçá para a democracia resultando um melhor aproveitamento das qualificações e competências de homens e mulheres²⁷⁵.

Diante do exposto, importa que isso seja contrariado mediante a adoção de medidas concretas que contribuam para uma igualdade de género nas diversas dimensões do mercado de trabalho, por intermédio da promoção de uma política de paridade, que resultará em potenciais de crescimento económico, um melhor aproveitamento de qualificações e competências de ambos os sexos, e uma “sociedade mais justa e inclusiva.” Ademais, a mobilização dos recursos humanos disponíveis é um fator imprescindível para se responder os novos desafios

²⁷³ *Ibidem*.

²⁷⁴ Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013. Diário da República, n.º 48/2013, Série I, de 2013-03-08, pp. 1280-1281.

²⁷⁵ *Ibidem*.

demográficos, bem como numa economia globalizada competir com êxito e garantir vantagens em relação a outros países. Pelo que, a não discriminação e a igualdade de género relativamente às oportunidades assegura a “realização plena da dignidade da pessoa humana e do respeito pelos seus direitos fundamentais”²⁷⁶.

Nesse sentido, é amplamente reconhecida como fator de melhoria da governação das sociedades uma maior presença feminina nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas, visto que o desempenho das equipas e a qualidade do processo da tomada de decisão são aperfeiçoados por uma abordagem mais plural, o qual se integra perspectivas mais amplas e, simultaneamente, favorecendo a adoção de decisões mais equilibradas. Acresce que, conforme vários estudos, há uma correlação positiva entre a diversidade entre homens e mulheres nos órgãos de administração e o desempenho financeiro e rentabilidade de uma sociedade.

Por fim, as medidas tomadas através das recomendações de estímulo e autorregulação, com resoluções de carácter não vinculativo ou voluntarista não resultaram completamente nas alterações necessárias para quebrar os mecanismos e as práticas consolidadas que limitam uma representação mais equilibrada na direção destas empresas e organizações. Assim, alguns Estados – incluindo Portugal – entenderam como necessário formular exigências precisas quanto aos objetivos a atingir no que se refere à paridade e ao equilíbrio da representação de mulheres e de homens na composição dos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Para esse efeito, foi aprovado um diploma legal (v.g., em Portugal) fixando quotas, que se traduz em metas quantitativas percentuais mínimas aplicáveis a novos mandatos, a alcançar nos próximos anos, de modo progressivo uma paridade entre homens e mulheres na gestão das empresas.²⁷⁷

²⁷⁶ Proposta de Lei n.º 52/XII. Presidência de Ministros, p. 03.

²⁷⁷ *Ibidem*, p. 04.

III. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEGIS. “Equilíbrio de Género nos Conselhos de Administração: as Empresas do PSI 20.” *Relatório 2014*. Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social, 8 de março de 2014.

AIGNER, Dennis J.; CAIN, Glen G., “Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets”, in *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 30, Nº 2, Cornell University, School of Industrial & amp, janeiro de 1977, pp. 175-187.

ARROW, Kenneth J. *Some models of racial discrimination in the labor market*. Santa Mónica: Rand Corporation, 1971.

BAQUERO, Jairo; GUATAQUI, Juan Carlos; SARMIENTO, Lina. “Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, Modalidades y Estudios para Colombia”. In *Revista Borradores de Investigación*, nº 8, Universidad del Rosario, Bogotá, Junho de 2000.

BECKER, Gary Stanley. *The economics of Discrimination*, 2ª ed., Chicago: University of Chicago Press, 1971.

BELTRÃO, KaizôIwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. “A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX”. *Cadernos de Pesquisa*, v. 39, n. 136, pp. 125-156, jan/abr. 2009.

BORJAS, George. *Economia do Trabalho*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

Câmara dos Deputados. *PL 7179/2017*. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2126313>.

CHADAREVIAN, Pedro C. Elementos para uma crítica da teoria neoclássica da discriminação. In *Revista Sociedade Brasileira Economia Política*, nº 25, Rio de

Janeiro, dezembro de 2009, pp. 104-132.

Conclusões do Conselho, de 7 de março de 2011, *sobre Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres* (2011-2020) 2011/C 155/02.

COOTER, Robert D. Market Affirmative Action. *31 San Diego Law Review*, 133, 1994.

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, *BGBl*, n.º 17, vom 30.4.2015. Disponível em:

https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1529768663082.

“Governo aumenta para 40% quota mínima por género na Administração Pública”. *TSF Rádio Notícias*. 08.03.2018. Disponível em <https://www.tsf.pt/sociedade/interior/governo-aumenta-para-40-quota-minima-por-genero-na-administracao-publica-9171448.html>.

“Governo sem prazos para apresentar Lei da Paridade”. *RTP Notícias*. 29.06.2018. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/politica/governo-sem-prazos-para-apresentar-lei-da-paridade_n1057979.

HENDERSON, Patrícia Araújo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza Dutra. “As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil”, *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 9, n. 3, pp. 489-505, jul.-set, 2016.

IBGC. “*Carta de Opinião – IBGC: Cotas para mulheres em conselhos de administração. Cotas para mulheres em conselhos de administração. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em

http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Carta%20de%20Opinioa_Cot aMulheres.pdf.

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>.

INE. Instituto Nacional de Estatística, I.P. *50 Anos de Estatísticas da Educação*. Vol. I, GEPE/ME/INE, I.P., Lisboa-Portugal, 2009.

IWASAKI, Jo. *Sectors and specialisms: NED and trustee advice*. Disponível em: <https://careers.accaglobal.com/careers-advice/sectors-and-specialisms/neds-and-trustees-advice/what-are-board-committees-and-their-functions.html>.

“Lei da paridade está por aplicar”. *Esquerda.net*. 14.02.2018. Disponível em <https://www.esquerda.net/artigo/lei-da-paridade-esta-por-aplicar/53280>.

LELIS, Francismara de Oliveira. “As mulheres e a escrita” na Polianteia comemorativa das aulas para o sexo feminino do Imperial Liceu de Artes e Ofícios. *Anais do XVI, Encontro Regional de História da Anpuh-Rio: Saberes e práticas científicas*, pp. 1-10, 28 de julho a 1 de agosto de 2014. Disponível em: http://www.encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1402090043_ARQUIVO_TextoFrancismaraLelisANPUHRIOcorrigido.pdf.

LÓPEZ-IBOR, Rócio Albert; MANGAS, LorezoEscot, CORNEJO, José Andrés Fernández y CABO, Ruth Mateos de. *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrilenas*. Biblioteca Nueva, Consejo Económico y Social, Comunidadde Madrid, 2008.

LOUREIRO, Paulo R. A. Uma resenha teórica e empírica sobre Economia da Discriminação. *Revista Brasileira de Economia*, pp. 125-157, Rio de Janeiro, janeiro-março de 2003.

MANGANELLI, Anelise. *A mão invisível no teto de vidro*, Dissertação de Mestrado apresentada no programa de pós-graduação em Economia do Desenvolvimento da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012.

Parecer da CMVM à Proposta de Lei que estabelece o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres na composição de órgãos sociais. Disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.PDF?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e686279396c59574e6959324d324d793079595464684c5451334e575574f5452684e53316b5a6d51304d6d4d344d4445335a54677555455247&fich=eacbcc63-2a7a-475e-94a5-dfd42c8017e8.PDF&Inline=true>.

PHELPS, Edmund S., “The statistical theory of racism and sexism”. In *The American Economic Review*, v. 62, n.º 4, pp. 659-661, setembro de 1972.

“Projeto quer instituir cotas para mulheres em conselhos administrativos”. *Jornal Estadão*. Publicado em 23 Janeiro 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,projeto-quer-instituir-cotas-para-mulheres-em-conselhos,70002156559>.

Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional – 2016. Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, CITE, setembro de 2017. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relat%C3%B3rio%202016%20Lei%2010%202001.pdf>.

RIVERA, Jairo. “Teoría y Práctica de la Discriminación en el Mercado Laboral Ecuatoriano”. In *Análisis: Revista de análisis estadístico*, vol. 5, n.º 4, 2003.

ROCHA, João Maria da Silva. *A participação das mulheres na administração das*

empresas 'O teto de vidro'. Dissertação de Mestrado em Auditoria pelo Instituto Superior de Contabilidade, 2013.

STEIL, Andrea Valéria. “Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro”. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n.3, pp. 62-69, julho/setembro 1997.

STIGLITZ, Joseph E. *O preço da desigualdade*. 2ª ed., Lisboa: Bertrand Editora, 2016.

STOXX® *Europe 600*. Disponível em: <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=SXXP>.

Turning promises into action: gender equality in the 2030 agenda for sustainable development. UN Women, 2018. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2018/02/SDG-report-Gender-equality-in-the-2030-Agenda-for-Sustainable-Development-2018-en.pdf>.

VALENCIA, Hernando Villas. *Diccionario Espasa de Derechos Humanos*. Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A., 2003.

VAZ, Daniela Verzola. “O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil”, *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3 (49), dez. 2013.

WIRTH, Linda. *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labour Office, 2001.

“Wirtschaftstrommelt gegen die Frauenquote.” *Handelsblatt*. 23.06.2018. Disponível em: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/gleichberechtigung-in-vorstaenden-wirtschaft-trommelt-gegen-die-frauenquote/20832660.html>.