



---

**DOSSIER MULHERES E A CARREIRA**

---



## UM CAMINHO A PERCORRER

**APESAR DE A LEI DE 2017 OBRIGAR AS GRANDES EMPRESAS COTADAS E EMPRESAS PÚBLICAS A TEREM 33,3% DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, MUITO AINDA ESTÁ POR FAZER NESTA ÁREA, SOBRETUDO AO NÍVEL DAS EMPRESAS NÃO ABRANGIDAS PELA LEGISLAÇÃO. ESTUDOS APONTAM QUE APENAS 6% DAS MULHERES EM PORTUGAL CHEGAM A CEO.**

Texto **Helena C. Peralta**



**S**e as mulheres representam cerca de 50% da força de trabalho, se estão em maioria na academia, porque estão sub-representadas nos cargos de liderança? A questão é levantada pela professora e investigadora **Ana Paula Marques**, doutorada em Sociologia e investigadora da Universidade do Minho, autora do livro *Mulheres Empresárias Empreendedoras*, que se dedica a estudar esta temática. “Há alguns anos que acredito que tem de haver uma mudança e uma transformação no mercado de trabalho à saída do ensino superior. Como sabemos, neste momento, independentemente de as áreas de engenharias terem ainda mais homens, o ensino superior está dominado pela presença de mulheres. Ora, isto quer dizer que, à saída, terão condições de desenvolver, até por alguma dificuldade do mercado de trabalho, uma experiência de empreendedorismo – sobretudo um empreendedorismo de necessidade, de autoemprego”, refere.

Segundo a sua investigação, muitas vezes as mulheres escolhem áreas de negócio mais ligadas às áreas de cuidado, de proximidade, que são menos valorizadas do ponto de vista económico. E questiona-se: qual o papel da universidade nesta transformação do padrão e segmentação feminino no contexto português face ao contexto internacional? Este

é o próximo estudo em que vai embarcar, sempre em busca de maior conhecimento que conduza à transformação dos padrões atuais do papel da mulher no mundo do trabalho.

Certo é que, apesar das suas elevadas competências, apenas 6% das mulheres chegam ao topo da liderança das empresas portuguesas, o que não difere muito da média europeia, que está nos 8%. Esta é uma das conclusões do estudo *Woman Matter Portugal 2023*, da McKinsey Company, que incidiu sobre 45 empresas, num total de 300 mil colaboradores, em Portugal e Espanha, e que mostra também que o avanço na diversidade se está a fazer de forma desigual no tecido empresarial. Fazendo um retrato do país, este *research* revela que Portugal se classifica na 15.<sup>a</sup> posição no Índice da Igualdade de Género de 2022, do EIGE – European Institute for Gender Equality e que existe uma disparidade salarial de 10% entre os dois géneros.

### APENAS 4% COM FUNÇÕES EXECUTIVAS

Além disso, segundo um outro estudo, este da responsabilidade do BA&N Research Institute, apresentado em 2022, nos conselhos de administração das empresas cotadas presentes no índice PSI20, tinham assento, à data, cerca de 32% de mulheres, mas com funções executivas apenas 4%, o que é manifestamente insuficiente. “A igualdade de género nas empresas do PSI20 está longe da paridade entre homens e mulheres. Do total de 227 cargos no conselho de adminis-

tração existentes nas 19 empresas do PSI20, apenas 73 eram ocupados por mulheres no final de 2021", pode ler-se no relatório.

Joana Magalhães, *partner* da McKinsey, refere que, desde 2019, a evolução tem sido lenta, com um crescimento de apenas 0,5% na presença de mulheres CEO. "É verdade que vemos nas empresas mais força de trabalho feminina, havendo quase paridade – mais de 40% –, mas depois, à medida que subimos para níveis hierárquicos superiores, já cai para um dígito." Este estudo mostra ainda que a progressão das mulheres para cargos superiores é inferior à dos homens.

Provado fica, no entanto, que a liderança feminina parecer ter um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores: grau de satisfação de 65% nas empresas com menor diversidade de género e 79% nas empresas com maior diversidade. Joana Magalhães afirma: "As gestoras femininas colocam maior ênfase no desenvolvimento profissional, na mentoria de colegas, na flexibilidade e no bem-estar da equipa." Esta responsável explica que as mulheres participam menos em programas de mobilidade geográfica e utilizam mais os programas de flexibilidade, o que poderá, de alguma forma, ser um travão na sua carreira. Isto é compreensível, já que, segundo mostra este inquérito, 49% das mulheres dizem ser responsáveis pela maioria das tarefas em casa, enquanto apenas 15% dos homens afirmam o mesmo. "Vemos que as mulheres de carreira têm, em média, menos filhos do que os homens, e que essa diferença aumenta consideravelmente quando se sobe na hierarquia. Em média, nos níveis mais elevados, os homens têm 2,4 filhos, e as mulheres têm metade, daí que possamos estabelecer algum tipo de impacto familiar", diz Joana Magalhães.

Para encontrar soluções, os investigadores foram olhar para "os dados da amostra das empresas que estavam no primeiro quartil na representação dos níveis superiores da hierarquia, e vemos que há uma representação de mulheres nesses níveis 40% superior e, portanto, fomos entender o que as distinguiu das outras. Vimos que estas empresas davam o passo seguinte", refere Joana, que destaca vários elementos que podem aqui servir de inspiração para outras empresas. Em primeiro lugar a existência de programas formais de mentoria, e não deixar isto ao critério de cada chefe

de equipa, bem como ter dias designados com foco nas mulheres, ter apoio na liderança, e ter uma preocupação com o bem-estar, com o dia a dia da organização e com o ambiente inclusivo. Depois, um segundo elemento é terem remuneração competitiva. "Mais do que programas específicos, é necessário ter uma remuneração competitiva que permita dotar da flexibilidade adicional necessária. Esse é um tema que não pode ficar para trás", explica a responsável. Um terceiro elemento trata-se de ter flexibilidade real, de apoio aos filhos e à família, uma flexibilidade menos limitada do que ficar, por exemplo, dois dias por semana em casa.

### LEI DAS QUOTAS OBRIGA A MAIS DE 33,3% NAS COTADAS E PÚBLICAS

Em 2006 foi aprovada a Lei da Paridade, que estabelecia que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais fossem compostas de modo a assegurar a representação mínima de 33% de cada um dos géneros (em 2019, a lei foi revista e estabelece agora 40%). A mesma ideia das quotas se impôs nas empresas públicas e cotadas, em 2017, na Lei n.º 62, obrigando a que os conselhos de administração tivessem uma representatividade de mulheres de, pelo menos, 33,3%.

O projeto Woman on Boards, coordenado pela professora e investigadora do ISEG Sara Falcão Casaca, foi o primeiro estudo sobre mulheres nos órgãos de governo das empresas com uma abordagem integrada e procurou contribuir para o avanço do conhecimento desta área a partir da integração de disciplinas como a Sociologia, os Estudos de Género, a Gestão e a Finança. Pretendeu, sobretudo, perceber se o equilíbrio numérico, nessas cerca de 400 empresas, é gerador de uma maior igualdade, quer nas dinâmicas sociais inerentes ao funcionamento desses órgãos quer no alcance dos respetivos resultados. O estudo, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, terminou em finais de 2020, pretendia motivar uma discussão científica no país relativamente aos órgãos de gestão e ao impacto que a lei teve, explica à *Forbes* Sara Falcão Casaca.

O universo empresarial estudado representa apenas 0,03% do universo empresarial nacional, mas tem um impacto simbólico. Sara Falcão refere que, nas empresas cota-



das, é fácil fazer a monitorização dos dados, pois a informação é transparente e está acessível, contudo, nas empresas do Estado, a opacidade é maior, o que foi uma surpresa. Revela que, quando o grupo de investigadores terminou o estudo, verificou-se que, no sector empresarial público já tinha sido superada a fasquia imposta pela lei, estando nos 40% de mulheres nos órgãos de administração e fiscalização, sendo que o número de executivas até superava o de não executivas, situação diferente da das cotadas. Porém, no sector público empresarial local a lei não estava, efetivamente, a ser cumprida. “O estudo terminou com o resultado de que este grupo de empresas públicas tinha 29% de média de mulheres nos seus órgãos de gestão, o que é uma surpresa porque quem legisla e supervisiona a legislação não pode deixar escapar este incumprimento”, explica Sara Falcão Casaca.

### PORTUGAL JÁ SUPEROU A MÉDIA EUROPEIA

No caso das grandes empresas cotadas em bolsa, os resultados foram muito satisfatórios, pois a média estava a aproximar-se do limiar estabelecido: 20% em 2018 e 33% em 2020. Sobre as maiores empresas cotadas em bolsa há estatísticas regulares, sendo mais fácil fazer um retrato fidedigno.

“De acordo com os últimos dados, de 2022, Portugal já superou a média da União Europeia no caso das grandes empresas cotadas em bolsa. A percentagem de mulheres nos órgãos de administração é de 33,3%, enquanto a média europeia está nos 32,2%. Muito importante também é o facto de Portugal ter evoluído mais desde que a lei foi aprovada até agora – houve um incremento de 16% para 33,3%, um notável incremento de 17 pontos percentuais –, do que evoluiu desde que há dados disponíveis para este segmento, ou seja, desde 2003”, refere a investigadora do ISEG. Isto prova que a legislação foi de facto um gatilho importante para que esta questão fosse abordada de forma séria e consistente, até porque Portugal estava a afastar-se cada vez mais da média europeia até 2017. As primeiras tentativas do Governo em fazer algumas iniciativas nesta área, de forma voluntária, são de 2012, recomendações saídas dos Conselhos de Ministros, para que houvesse uma presença plural de mulheres e de homens, mas estas iniciativas não tiveram qualquer efeito. “Ou seja, Portugal tinha uma das taxas mais baixas da União Europeia – o que era confrangedor –, e, de facto, a lei possibilitou este incremento do número de mulheres nos órgãos de gestão”, refere Sara Falcão.


Neste aspeto, e segundo esta responsável, a diversidade a nível europeu é grande. “Portugal faz parte de um conjun-

to de sete países que tem legislação, a que chamamos de *hard law*, ou seja, em que há sanções para o caso de incumprimento – Portugal foi até dos últimos países deste grupo a ter este enquadramento legislativo definido. Este grupo é muito mais homogêneo em torno da representação de mulheres em lugares de gestão, com exceção da Grécia, em que a lei é mais recente, de 2020”, explica Sara Falcão.

Depois há um grupo de 10 países que têm uma *soft law*, ou seja, determina os limiares mínimos, como o caso da Espanha, mas em que não há sanções. Este grupo de países é mais heterogêneo: o Reino Unido, quando estava na União Europeia, até bloqueou a proposta de diretiva, porque sempre foi adverso a qualquer medida legislativa mandatória, e teve sempre uma atitude muito proativa, no sentido de recomendar e prestar apoio às empresas. O governo britânico nomeou um grupo que acompanha as empresas e que dá formação e orientações. “Na verdade, o Reino Unido hoje já superou o limiar mínimo da paridade sem ter necessidade de sanções. Tem 49% de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas”, diz. A Dinamarca é outro exemplo de quem trilhou o caminho do sucesso sem sanções, atingindo os 40,8%. Mas também há outros países com *soft law* que estão mais distantes, como a Irlanda, com 33%. A Polónia é dos poucos países do Leste com alguma legislação, mas que tem apenas 24% de mulheres nos

conselhos de administração das grandes empresas cotadas. Há depois um outro grupo, de 11 países, na Europa de Leste, ainda com números muito baixos e que não têm quaisquer medidas ou iniciativas neste âmbito. Todo este projeto de investigação culminou na realização do Livro Branco, em que se recomendou que a lei seja estendida, nos primeiros três anos, às grandes empresas não cotadas – ou seja, a todas as empresas com 250 ou mais trabalhadores – e depois disto a todas as outras empresas. “Esta lei deverá ser avaliada pelo Governo neste ano, vamos ver se cumpre ou não”, refere a especialista.

Questionada sobre o efeito que estas grandes empresas podem trazer na replicação das boas práticas às restantes empresas não cotadas, Sara Falcão refere: “Este era o estudo que eu gostaria de conseguir fazer.” Quando analisamos o grupo das grandes empresas – não apenas a cotadas –, a presença de mulheres nos órgãos de gestão é ainda inferior a 20%, refere a investigadora. Para ela, quando se fala em microempresas, sabe-se que há cerca de um terço de mulheres na gestão, o problema surge mesmo ao nível das grandes, contrariamente ao que se poderia pensar.

“Em Portugal nunca se falou tanto deste tema como agora, mas ainda há muito para fazer. A verdade é que antes da lei o silêncio era quase absoluto, o que prova que a legislação teve impacto positivo”, remata a especialista. 

---

**57**

---

**DOSSIER****Mulheres  
e a carreira**

Apesar de a lei de 2017 obrigar as grandes empresas cotadas e empresas públicas a terem 33,3% de mulheres nos conselhos de administração, muito ainda está por fazer nesta área, sobretudo ao nível das empresas não abrangidas pela legislação. Estudos apontam que apenas 6% das mulheres em Portugal chegam a CEO.