

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A SUB-REPRESENTAÇÃO DE MULHERES NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DE
EMPRESAS COTADAS EM BOLSA: A RETÓRICA DA MERITOCRACIA**

VIVIANA DA SILVA RIBAU

OUTUBRO – 2019

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A SUB-REPRESENTAÇÃO DE MULHERES NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DE
EMPRESAS COTADAS EM BOLSA: A RETÓRICA DA MERITOCRACIA

VIVIANA DA SILVA RIBAU

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO – 2019

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Professora Doutora Sara Falcão Casaca, por todo o apoio prestado nesta caminhada. Obrigada por toda a paciência, disponibilidade, exigência e carinho na sua orientação. Se consegui chegar até aqui, foi graças a si!

À Doutora Susana Marques por todo o apoio na elaboração da base de dados.

Ao ISEG por ser mais do que uma instituição de ensino e incitar o desejo de aprender e de acreditar na aprendizagem ao longo da vida.

E principalmente à minha família: Mãe, Pai e Irmã!
Por todo o vosso apoio e por sempre acreditarem em mim. Por toda a força e motivação que me deram.

To Marek! Thank you for all support you gave me and patience you had with me.

Aos meus amigos que estiveram comigo neste percurso.

Gostaria de dedicar a minha Tese de Mestrado à minha Mãe e ao meu Pai!
Sem vocês não conseguia realizar o meu sonho de vir estudar para Lisboa. Muito obrigada por todo o vosso apoio, dedicação e sacrifício depositado para que eu possa ter um futuro melhor!

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento da problemática.....	3
2.1 A sub-representação de mulheres nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa... 3	
2.2 Contributos teóricos em torno da retórica da meritocracia	7
2.3 Enquadramento normativo: órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa.....	10
3. Estudo empírico	12
3.1. Questões orientadoras da investigação	12
3.2. Contextualização da informação analisada.....	14
3.3. Apresentação e discussão dos resultados.....	15
3.3.1. Representação de mulheres e homens nos órgãos de gestão das sociedades.....	15
3.3.2. Idade e qualificações dos membros dos órgãos de gestão das empresas.....	17
3.3.3. Cargos ocupados por homens e mulheres, assiduidade e permanência nos cargos..	20
3.3.4. Remuneração fixa e variável dos membros dos órgãos de gestão das empresas.....	23
3.3.5. Cargos em órgãos de gestão ocupados até ao momento.....	27
4. Conclusões, limitações e sugestões.....	30
5. Bibliografia	33
Anexos.....	40

ABREVIATURAS

CA – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer*

CF – Conselho de Fiscalização

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

MBA – *Master Business Administration*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Portugal (2003-2019).....	3
Figura 2 Percentagem de mulheres CEO das maiores empresas cotadas em bolsa de Portugal .	4
Figura 4 Composição dos CF por sexo (%).....	16
Figura 3 Composição dos CA por sexo (%).....	16
Figura 5 Média de idades das mulheres e dos homens dos CA e CF	17
Figura 6 Qualificações dos membros do CA das cinco empresas (%).....	19
Figura 7 Qualificações dos membros dos CF das cinco empresas (%).....	19
Figura 8 Composição dos CA de acordo com os cargos	20
Figura 9 Composição dos CF de acordo com os cargos.....	21
Figura 10 Média do número de anos dos membros do CA	22
Figura 11 Média do número de anos dos membros do CF	22
Figura 12 Remuneração fixa média anual dos CA.....	24
Figura 13 Remuneração variável média anual dos CA	25
Figura 14 Remuneração fixa média anual dos membros executivos dos CA.....	26
Figura 15 Remuneração fixa média anual dos membros não executivos dos CA.....	26
Figura 16 Cargos acumulados pelas mulheres do CA.....	27
Figura 17 Cargos acumulados pelos homens do CA.....	28
Figura 18 Cargos acumulados pelas mulheres do CF.....	28
Figura 19 Cargos acumulados pelos homens do CF.....	29

ANEXOS

Anexo 1 Qualificações do CA da Corticeira Amorim - SGPS, SA.....	40
Anexo 2 Qualificações do CA dos CTT – Correios de Portugal, SA.....	40
Anexo 3 Qualificações do CA da Sonae, SGPS, SA.....	40
Anexo 4 Qualificações do CA da Sonae Capital, SGPS, SA	41
Anexo 5 Qualificações do CA da Sonae Indústria, SGPS, SA.....	41
Anexo 6 Qualificações do CF da Corticeira Amorim, SA	41
Anexo 7 Qualificações do CF dos CTT – Correios de Portugal, SA	42
Anexo 8 Qualificações do CF da Sonae, SGPS, SA	42
Anexo 9 Qualificações do CF da Sonae Capital, SPGS, SA	42
Anexo 10 Qualificações do CF da Sonae Indústria, SPGS, SA	43
Anexo 11 Assiduidade dos CA.....	43
Anexo 12 Assiduidade dos CF	43
Anexo 13 Média do número de mandatos dos membros do CA	44
Anexo 14 Média do número de mandatos dos membros do CF.....	44
Anexo 15 Remuneração variável média anual dos membros executivos dos CA.....	44
Anexo 16 Remuneração variável média anual dos membros não executivos dos CA	45
Anexo 17 Remuneração fixa media anual dos CF	45

RESUMO

A problemática da sub-representação de mulheres em cargos de gestão das empresas tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos. A nível internacional e nacional a tendência tem sido no sentido da imposição de limiares de representatividade equilibrada de mulheres e homens nesses cargos.

O presente Trabalho Final de Mestrado teve como propósito comparar o perfil das mulheres e dos homens que integram os órgãos de gestão das cinco empresas cotadas na bolsa de Lisboa com maior representatividade do sexo feminino na constituição dos seus conselhos de administração e de fiscalização. O objetivo foi compreender se há sustentação empírica para o argumento exposto pela narrativa crítica, segundo o qual o novo quadro legal representa um risco para a meritocracia. Pretendeu-se, por fim, reunir evidência empírica que suporte a consciencialização e sensibilização da necessidade de promoção de igualdade de género e da maior integração de mulheres em posições superiores de liderança e de poder de decisão das empresas.

O estudo concluiu que a narrativa da meritocracia apresenta efetivamente uma dualidade de perspetivas acerca das competências dos membros dos órgãos de gestão das empresas. Porém, tornou-se visível que o novo regime legal vem somente exercer pressão no sentido de uma maior qualificação em geral dos membros dos órgãos em análise.

Palavras chave: paridade, meritocracia, igualdade de género, órgãos de gestão.

ABSTRACT

The under-representation of women in leadership roles has been increasingly studied in last years. Both locally and internationally efforts have been made in the legislation to achieve an equitable representation of women and men in the boards of companies.

The aim of this Master's Thesis is to compare the profile of women and men who are part of the governing board of the five listed companies in Portugal, which have the largest female representation in the constitution of their boards. The objective is also to understand if there is empirical support for the argument presented by narrative criticism: if the new legal framework represents a risk to meritocracy. Finally, it is intended to gather empirical evidence that supports the awareness and sensitization of the need for gender promotion and the greater integration of women in superior positions of companies.

This study concludes that meritocracy, in fact, presents a dual perspective over the competencies of board members. However, it became apparent that the new legal regime only exerts pressure towards a higher general qualification of the governing bodies.

Keywords: parity, meritocracy, gender equality, governing bodies.

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação dedica-se à comparação do perfil das mulheres e dos homens que integram os órgãos de gestão das cinco empresas cotadas na bolsa de Lisboa com maior representatividade do sexo feminino na constituição dos seus conselhos de administração e de fiscalização. O objetivo é compreender se há sustentação empírica para o argumento exposto pela narrativa crítica, segundo o qual o novo quadro legal representa um risco para a meritocracia. Pretende-se reunir evidência empírica que suporte a consciencialização e sensibilização da necessidade de promoção de igualdade de género e da maior integração de mulheres em posições superiores de liderança e de poder de decisão, uma vez que neste momento as mulheres ainda se encontram sub-representadas nos cargos (EIGE, 2019a).

O tema escolhido teve como inspiração a Lei nº 62/2017, de 1 de agosto, que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa e do setor público empresarial. Para a realização do estudo, optou-se por concentrar a análise no primeiro segmento de empresas. A motivação decorreu, ainda, do facto de as narrativas mais críticas relativamente ao novo enquadramento legal apontarem o risco de diluição da importância do mérito. Segundo esta perspetiva, as medidas de política vinculativas podem colocar em causa a meritocracia, ou seja, a possibilidade de todos/as terem as mesmas oportunidades de progressão profissional de forma socialmente justa (Simpson, Ross-Smith, & Lewis, 2010).

Com este trabalho procura-se cumprir dois objetivos específicos: 1. Identificar as características das mulheres e dos homens que ocupam os conselhos de administração e de fiscalização das cinco empresas cotadas na bolsa de Lisboa com maior representatividade do sexo feminino na sua constituição, em termos de idade e qualificações; 2. Identificar semelhanças ou diferenças na assiduidade, experiência no cargo, tipo de cargo ocupado, remunerações entre mulheres e homens e acumulação de cargos.

Para dar cumprimento aos objetivos definidos procede-se à identificação das cinco empresas cotadas em bolsa com maior equilíbrio entre mulheres e homens nos seus órgãos

de gestão (conselho de administração e conselho de fiscalização). Esta identificação ocorreu no quadro do projeto de investigação – “Mulheres nos órgãos de gestão das empresas: uma abordagem integrada”¹. A investigação recaiu, posteriormente, sobre a informação secundária recolhida sobre os membros dos órgãos de gestão, em relatórios de contas e *corporate governance* de 31 de dezembro de 2018. A partir das empresas selecionadas (Corticeira Amorim, CTT-Correios de Portugal, Sonae, Sonae Capital e Sonae Indústria), foi possível recolher, sistematizar e analisar informação relativa a 37 homens e 19 mulheres membros dos órgãos de gestão daquelas sociedades.

A dissertação divide-se em três capítulos, nomeadamente, o **enquadramento da problemática**, que reúne contributos que tentam explicar a sub-representação de mulheres nos lugares cimeiros de decisão das empresas, assim como o enquadramento normativo desenvolvido até ao momento, e a retórica da meritocracia nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa; o **estudo empírico** que se foca na metodologia utilizada para responder às questões orientadoras da investigação, assim como a apresentação dos dados recolhidos; e, por fim, as **conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura**, que estabelece as conclusões e resultados encontrados, bem como limitações sentidas ao longo da elaboração do estudo empírico e algumas sugestões consideradas pertinentes para pesquisas futuras no meio científico.

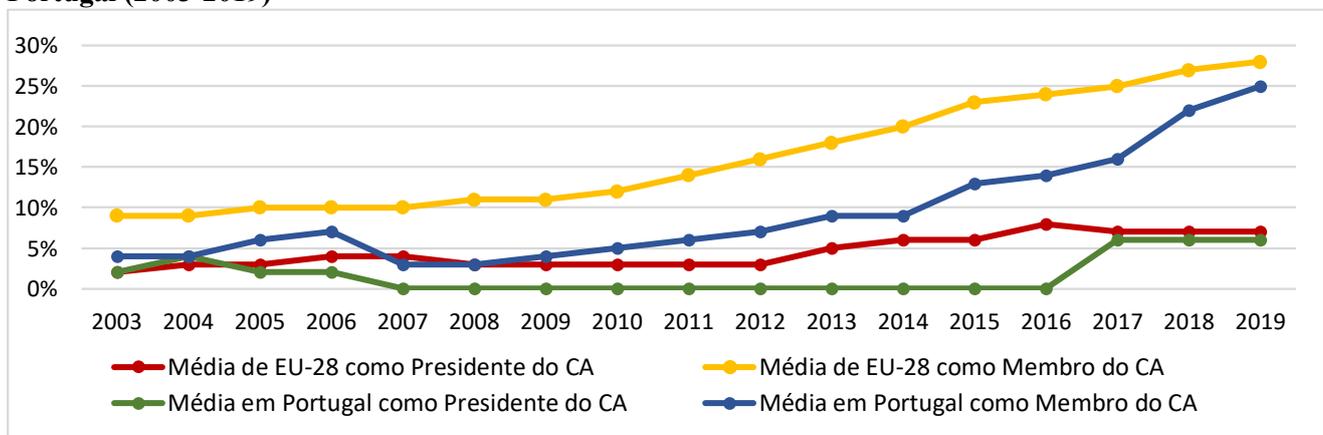
¹ Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada” (Ref^a PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa.

2. ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

2.1 *A sub-representação de mulheres nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa*

A sub-representação de mulheres em cargos de gestão e de liderança prevalece e é transversal às entidades empregadoras na Europa (OECD, 2016). A partir dos dados harmonizados disponíveis, que dizem respeito às maiores empresas cotadas em bolsa em cada país da União Europeia (UE), nos últimos 15 anos tem-se verificado o crescimento lento do número de mulheres nos respetivos órgãos de gestão (Casaca, 2017), sendo que em Portugal esse valor tem estado muito abaixo da média europeia (Figura 1). Em 2003² somente 2% do total de membros dos órgãos de gestão das maiores empresas cotadas na bolsa de Lisboa apresentavam mulheres no cargo de presidência. Ao longo dos anos a percentagem foi flutuando até se tornar nula em 2007. Durante 10 anos verificou-se a ausência de mulheres nesses cargos, e apenas em 2017 voltam a ocupar o lugar de presidentes em 6% do total dos membros, percentagem que se manteve até ao momento (EIGE, 2019a). No que se refere ao número de mulheres como membros dos conselhos de administração (CA), pôde verificar-se em 16 anos um crescimento de 4 para 25%. A evolução além de ser lenta, encontra-se abaixo da média da Europa, onde a representação de mulheres é de 28% (EIGE, 2019a; EIGE, 2019b). Esta situação é ainda mais assimétrica à escala mundial, onde tendo em conta o ritmo atual de crescimento, seriam necessários 81 anos para atingir a igualdade de género em lugares de topo (UNWomen, 2015).

Figura 1 | Percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Portugal (2003-2019)

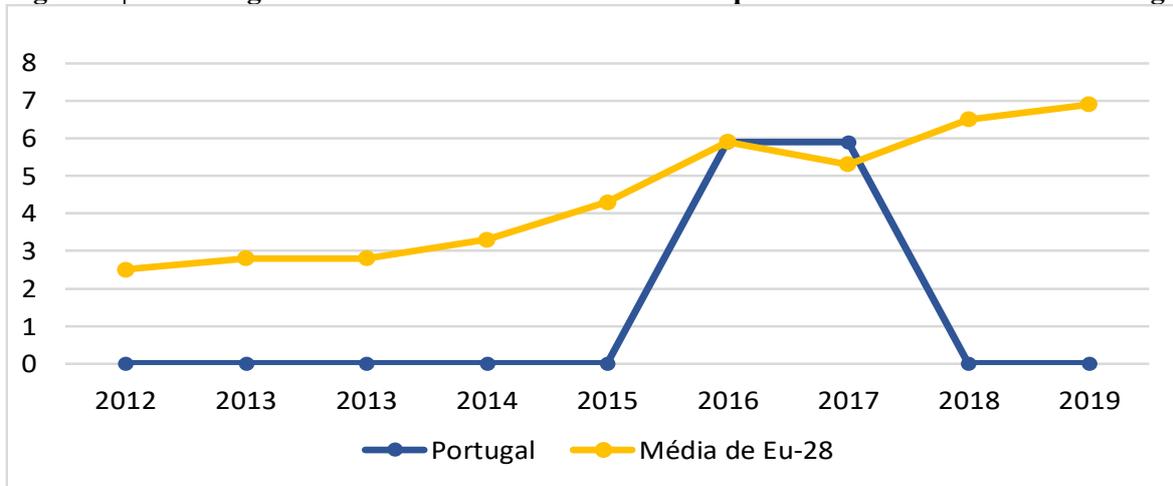


Fonte: EIGE, 2019a https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/bar
Acesso em: 10 setembro 2019

² Primeiro ano com dados harmonizados disponíveis.

Além disso, atualmente não existe nenhuma mulher CEO (*Chief Executive Officer*) nas empresas cotadas em bolsa em Portugal. De facto, entre 2016 e 2017, do total de CEO nas maiores empresas cotadas em Portugal, 5,9% eram do sexo feminino, porém, em 2018 a representação de mulheres voltou a ser nula. Estes dois anos foram positivos para Portugal, aproximando-se da média europeia. Neste momento, a nível europeu, somente 7% do total de CEO das maiores empresas cotadas apresentam CEO do sexo feminino (Figura 2), sendo a Eslovénia e Eslováquia os países com maior representação de mulheres, ainda assim, somente com uma média de 20% do total de CEO (EIGEc, 2019).

Figura 2 | Percentagem de mulheres CEO das maiores empresas cotadas em bolsa de Portugal



Fonte: EIGEc, 2019 https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/bar
Acesso em: 10 setembro 2019

Neste sentido, o presente capítulo reúne contributos que tentam explicar a sub-representação de mulheres nos lugares cimeiros de decisão das empresas. Um dos conceitos mais relevantes para a presente análise é o de segregação sexual. Por um lado, a segregação horizontal descreve o facto de os homens e as mulheres estarem concentrados/as em diferentes setores de atividade e profissões (Witz, 1997 *apud* Casaca & Lortie, 2017). Por outro, a segregação sexual vertical reflete a tendência para homens e mulheres ocuparem cargos distintos nas organizações, com as mulheres mais representadas nos níveis hierárquicos inferiores e os homens nos superiores (See Levanon & Grusky, 2016). A metáfora do *glass ceiling* (teto de vidro) ilustra as barreiras invisíveis organizacionais que dificultam o acesso das mulheres a posições de maior poder de decisão, valor remuneratório e autoridade comparativamente com o sexo masculino (Weeden, Newhart, & Gelbgiser, 2018; Casaca & Lortie, 2017; Acker J. , 2009).

De forma a compreender este padrão de segregação, Blackburn et al. (2002) concluiu que a segregação vertical é um reflexo de diversos fatores, tais como, uma cultura baseada na supremacia masculina e as assimetrias nos papéis e relações de género. Estão identificadas quatro categorias de obstáculos: barreiras culturais, barreiras estruturais, barreiras formadas pela ausência da consciencialização das diferenças entre os sexos e de mecanismos de *accountability*, e barreiras autoimpostas (OECD, 2016; Ferreira, 2010). A compreensão das barreiras existentes revela-se deste modo fulcral na análise das assimetrias entre homens e mulheres nos órgãos de gestão das empresas (CIG, 2013).

Numa primeira instância, as barreiras culturais são vistas como o percurso mais longo de se desmontar, dado que se está perante a sensibilização e reestruturação cultural da sociedade (CIG, 2013; Isaac, et al., 2012). O domínio masculino nos lugares de topo radica nos valores de uma sociedade assente na supremacia masculina que se afirmou culturalmente, sendo as características mais valorizadas aquelas que socialmente estão associadas aos homens, como a força, a racionalidade, tomada de decisão e a ambição, em vez de capacidades mais específicas e técnicas (OECD, 2016; Sczesny, et al., 2004; Acker J., 1990). Além disso, a conceção estereotipada de que a mulher é emocional e carece de atitude de líder agrava este cenário (Crocker, 1998). Muitas vezes a motivação das mulheres para integrar programas de formação de liderança e gestão é baixa, além de que as oportunidades dadas pelas empresas também são escassas (OECD, 2016; Vinnicombe & Singh, 2010; Orser & Leck, 2010).

Ao nível da escolaridade, tem-se verificado um crescimento acentuado da frequência do sexo feminino no ensino superior. No início dos anos de 1970 apenas 30% dos/as estudantes universitários/as eram do sexo feminino. Ao longo do tempo esta percentagem foi crescendo, pelo que nos anos 1980 as mulheres representavam 50% do total de estudantes (CIG., 2013), e atualmente, são cerca de 60% desse coletivo (CIG, 2017).

A elevada participação de mulheres no mercado de trabalho veio desafiar as representações sociais dominantes. No entanto, verificou-se, igualmente, que a presença das mesmas é tendencialmente para modalidades mais precárias e pouco valorizadas socialmente (Ferreira, 2010; Casaca, 2013). Isto explica o facto de que mesmo com o aumento da escolaridade e da presença no mercado de trabalho, o acesso a cargos de

decisão continue visivelmente desfavorável para o sexo feminino (CITE, 2014; Casaca, 2017; Nogueira, 2009).

Das poucas mulheres que conseguem chegar aos lugares cimeiros da hierarquia das organizações, podem averiguar-se dificuldades que têm de enfrentar. A pressão que se verifica para atingir os objetivos das empresas é diferente entre sexos, sendo que as mulheres tendem a ser mais criticadas quando no seu desempenho apresentam falhas (OECD, 2016; Kanter, 1977; Casaca & Lortie, 2017; Santos & Amâncio, 2012). A desconfiança relativamente às capacidades e competências das mulheres para exercer estes cargos de tomada de decisão vem mais uma vez da perspetiva estereotipada e patriarcal da sociedade (Seierstad & Kirton, 2015; Ferreira, 2010). Embora as mulheres consigam ingressar em maior número no ensino e em profissões de estatuto elevado, tal não significa que o seu percurso seja de ascensão fácil até aos lugares de topo na hierarquia profissional (Ferreira, 2010).

Frequentemente, são impostos objetivos irrealistas às mulheres ou é atribuída a responsabilidade pela empresa, ou áreas da mesma, em circunstâncias de elevado risco ou crise, o que pode comprometer o desempenho e acentuar a possibilidade de falhar (Ryan & Haslam, 2005). Uma das pioneiras que se debruçou sobre os estudos das assimetrias nas organizações, Kanter (1977), defendeu que as mulheres tendem a ser avaliadas de forma mais criteriosa que os homens, não só no que se refere ao seu estilo de gestão, comunicação e comportamento, como também na sua aparência física, elevando assim a pressão em exibir um bom desempenho nos diferentes elementos, sendo prontamente exposta a críticas intensas (Casaca & Lortie, 2017; Santos & Amâncio, 2014).

Quando são comparados ambos os sexos em cargos cimeiros, tem-se vindo a observar um acentuado diferencial salarial desfavorável às mulheres. Em geral, aliás, quanto maior o grau de qualificação, maior o diferencial salarial (Casaca & Perista, 2017), sendo este particularmente elevado nos órgãos de gestão (OECD, 2016). Os homens auferem mais 26,4% que as mulheres na sua remuneração base média nos quadros superiores das entidades públicas e privadas de Portugal. Tendo em conta que a população feminina trabalha profissionalmente, em média, menos horas do que os homens, a diferença será sempre existente no cálculo mensal (CIG, 2017). Importa assim compreender que esta

diferença de horas laborais resulta e alimenta os estereótipos de género, contribuindo para as barreiras autoimpostas. Estas fomentam, por seu turno, o comportamento diferenciado entre homens e mulheres, impulsionando manifestamente o trabalho doméstico para as mulheres e o trabalho profissional para os homens (Torres, et al., 2005, p. 173).

Há que ponderar o peso das barreiras estruturais que dão ênfase aos obstáculos inerentes ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, incluindo a falta de flexibilização dos horários laborais e a ausência de apoios e de medidas dentro das organizações (OECD, 2016). Além disso, o contacto com colegas fora do contexto laboral torna-se uma dificuldade para as mulheres, uma vez que a vida pessoal é dividida de forma desigual entre o sexo feminino e o masculino. Muitas vezes, é através destes contactos informais que ocorre a partilha de informações sobre o cargo que se ocupa ou sobre cargos disponíveis para ascender na organização (Santos, 2010; Nogueira, 2009).

Por fim, nas barreiras formadas pela ausência da consciencialização das desigualdades de género e de mecanismos de *accountability*, incluem-se as lacunas que afloram na monitorização e responsabilização dos processos que asseguram a *accountability* da entidade, onde as políticas de igualdade de género são desta forma ausentes ou até mesmo quando presentes, não são eficientes (OECD, 2016; Seierstad & Kirton, 2015).

Tendo em conta os obstáculos verificados na literatura, pode inferir-se que as mulheres terão, por conseguinte, maior dificuldade em desenvolver a sua confiança e segurança em autopromover-se dentro das empresas. Muitas das vezes esta falta de confiança pessoal impulsiona a preferência das mulheres pelo ensino em vez da aposta para cargos formais de liderança, dificultando assim o seu alcance aos órgãos de gestão das empresas (Acker S. , 2000; OECD, 2016).

2.2 Contributos teóricos em torno da retórica da meritocracia

Uma das maiores resistências à imposição de medidas legislativas (vulgo “quotas”) para promover o equilíbrio de mulheres e homens nos órgãos de decisão, seja na esfera económica ou política, prende-se com a retórica da meritocracia. A própria designação de “quotas” está longe de ser consensual. Para as correntes feministas, designadamente, o conceito adequado é o de “paridade”. As quotas são vistas como uma estratégia que se aplica a grupos específicos e minoritários de uma população. As mulheres não são grupos específicos nem minoritários da população, representando metade da humanidade. Neste

sentido, a paridade refere-se ao equilíbrio numérico nos lugares de decisão e poder, sendo condição necessária para a igualdade plena e total, através do reconhecimento justo do valor e dignidade de ambos os sexos, onde os direitos e as responsabilidades não são estabelecidos com base em hábitos culturalmente enraizados e preconceitos, mas sim de acordo com a plena igualdade e liberdade na participação na sociedade (Coucello, et al., 2016).

Mas também as mulheres que alcançam os lugares cimeiros das organizações não são, frequentemente, a favor de um sistema de quotas, aludindo que dilui a importância do mérito e da meritocracia (Kelan, 2014; Santos & Amâncio, 2012). Afirmam, em geral, que a sua nomeação resulta de qualidades individuais e que nunca se sentiram discriminadas por serem mulheres (Nogueira, 2009).

A narrativa da meritocracia pressupõe que todos tenham as mesmas oportunidades de progressão profissional de forma socialmente justa (Simpson, Ross-Smith, & Lewis, 2010). Kelan (2014) descreve que a meritocracia é, no plano discursivo, conceptualizada a partir de referências a fenómenos como o *tokenismo*, o essencialismo e o enviesamento em função do género.

O *tokenismo* consiste em integrar membros com características distintas (as mulheres) da maioria (homens) somente para manter as aparências, uma vez que os primeiros estarão pressionados para concordar com as decisões dessa maioria (Kelan, 2014). Os grupos caracterizados como *token* são, por definição, grupos socialmente isolados nas organizações, pelo que tendem a ser excluídos de etapas e situações importantes na entidade. Além disso, como a pressão é aplicada de forma diferente nestes grupos, as *token* (mulheres-símbolo), têm uma margem menor para falhar (Kanter, 1977). A desigualdade somente será eliminada se a proporção de *tokens* (mulheres-símbolo) aumentar no grupo de trabalho, ou seja, as mulheres dentro da organização se tornarem numericamente visíveis e não isoladas (Nogueira, 2009).

Todos estes fatores demonstram que as mulheres, mesmo com legislação que vise contrariar as assimetrias estruturais, têm um grande percurso por percorrer dentro das empresas. Da obrigatoriedade de respeitar os limiares mínimos de representação entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas, elas continuam ainda a ser o grupo sub-representado (*token*) (Kelan, 2014).

O essencialismo concebe o sexo feminino e o masculino como diferentes e que cada um apresenta competências e capacidades distintas a oferecer à empresa e ao mercado de trabalho (Simpson, Ross-Smith, & Lewis, 2010). Esta conceção vem enfatizar os estereótipos de género e reproduzir as barreiras inerentes ao acesso de lugares cimeiros de decisão. De uma forma geral, as mulheres são vistas como uma mais valia para aumentar a eficiência da empresa; porém, tal não quer dizer que as suas capacidades sejam valorizadas (Kanter, 1977). Alguns estudos demonstram que, no que respeita ao género, os conselhos de administração mais heterogéneos contribuem para uma melhor gestão empresarial (Santos & Amâncio, 2012).

Por fim, o enviesamento reflete o favoritismo cultural em relação aos homens caucasianos, ou seja, as mulheres e as pessoas não caucasianas em geral tendem a ser subvalorizadas e discriminadas. O mérito resulta, assim, de uma construção social – uma categoria cujos significados são definidos por aqueles que já são favorecidos, dificultando a ascensão dos grupos sub-representados (Kelan, 2014). As mulheres tendem a ser caracterizadas como empáticas e sensíveis, e os homens como fortes e ambiciosos. Os estereótipos impedem que as mulheres sejam vistas como tão propensas como os homens para posições de liderança. A perceção enviesada inconsciente é assim tendenciosa a favor dos homens e contra as mulheres (Morley, 2011; Santos & Amâncio, 2014).

Por um lado, os limiares de paridade contribuem para o alcance da representação igualitária de género dentro das organizações. Porém, por outro, a estrutura cultural favorece, através das conceções sociais e estereótipos, a sucessão dos homens. A igualdade de género tem vindo a ser cada vez mais uma temática discutida nas organizações, e por forma a que a meritocracia e a igualdade de género ascendam nas organizações, o sistema e a estrutura cultural precisam de mudar radicalmente (Kelan, 2014). A mudança de crenças inconscientes significa a mudança de padrões de pensamento que são estabelecidos ao longo de uma vida e operados fora da consciência (Morley, 2011).

Kelan (2014) concluiu que as mulheres em órgãos de gestão das organizações preferem meritocracia a *tokenismo*. A autora propõe que se desenvolva uma *short-list* onde se incluem as mulheres para a posição a ocupar, e, posteriormente, que a seleção se faça com base no mérito das nomeadas.

Vários estudos dão conta de que as mulheres que passam a ocupar lugares de decisão e de poder afirmam não sentir dificuldade ao nível profissional e pessoal depois de nomeadas (Kelan, 2014). Em Portugal, Conceição Nogueira (2009) encontrou uma narrativa maioritária de negação da discriminação por parte das mulheres entrevistadas. Esta tendência pode resultar do facto de as mulheres sentirem que ao assumir a discriminação, evidenciam fragilidade ou incompetência pessoal. Reconhecem que ao negar a existência de relações de assimetria na sociedade e nas organizações, é possível combater as limitações sociais através de competências especiais no mercado de trabalho, assim como elas conseguiram com as suas capacidades (Nogueira, 2009).

2.3 Enquadramento normativo: órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa

De acordo com o Lei nº 62/2017, as empresas cotadas em bolsa são aquelas que apresentam ações admitidas à negociação no mercado regulamentado.

Os órgãos de gestão das empresas, que compreendem os conselhos de administração e de fiscalização, são ajustados à dimensão e à complexidade de cada empresa. Estes visam garantir a eficiência do processo de tomada de decisão, assim como assegurar a eficácia da capacidade de fiscalização e de supervisão (Assembleia da República, 2013).

Os órgãos de administração são conselhos diretivos, executivos, de gestão e/ou outros órgãos colegiais com capacidades similares (Assembleia da República, 2017). A sua responsabilidade passa por assegurar todo o processo relativo à atuação da sociedade de acordo com os seus objetivos. Além de definirem a estratégia e as políticas basilares da organização, são igualmente encarregados por determinar a estrutura empresarial do grupo e pela tomada de decisão estratégica de acordo com o montante, risco ou características especiais da entidade (CMVM, 2013). O conselho de administração (CA) é constituído por membros executivos e não executivos, sendo que o primeiro é responsável por todas as funções acima mencionadas e o segundo é responsável por aconselhar e monitorizar a tomada de decisão das mesmas (CMVM, 2010).

Os órgãos de fiscalização (CF) são conselhos fiscais, gerais e de supervisão, e/ou outros órgãos colegiais com competências similares (Assembleia da República, 2017). A sua atividade tem o foco na supervisão das responsabilidades dos membros de administração, avaliando assim o cumprimento do plano estratégico estabelecido e o cumprimento das políticas basilares da sociedade (CMVM, 2013).

Os órgãos de gestão das empresas podem organizar-se de acordo com diferentes modelos de *corporate governance* que cada empresa adota, designadamente, o modelo latino reforçado, o modelo anglo-saxónico e o modelo germânico simplificado. Uma empresa que adote o modelo latino reforçado apresenta um conselho de administração, que inclui membros executivos e não-executivos, e um conselho de fiscalização. Quando uma organização constitui o modelo anglo-saxónico, esta apresenta apenas um conselho de administração que se divide em membros executivos, não executivos e numa comissão de auditoria. Por fim, se uma empresa adotar o modelo germânico simplificado tem na sua estrutura apenas um conselho de administração executivo e um conselho geral de supervisão (Código das Sociedades Comerciais, 2017; OECD, 2019).

Em 2001, a CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários), que é o órgão que supervisiona e regula os mercados financeiros, definiu que as empresas cotadas deverão elaborar um relatório anual de contas acerca da sua estrutura e práticas de governação e o seu respetivo grau de cumprimento. Além disso, esse documento deverá incluir toda a informação relativa a acionistas, órgãos de gestão, comités, auditores e remunerações, entre outros. Em 2016, as empresas cotadas passaram a ser obrigadas a apresentar no seu relatório de *corporate governance* os critérios e requisitos que cada cargo a ser ocupado exige, assim como o perfil adequado (independência, integridade, experiência e competência), demonstrando nos critérios o incentivo à diversidade, nomeadamente, no que se refere ao género, por forma a impulsionar um melhor desempenho dos quadros superiores e um maior equilíbrio na sua composição (Código das Sociedades Comerciais, 2017; IPCG, 2018).

Em 2017, com a Lei n.º 62/2017 passou a estar em vigor o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das entidades cotadas em bolsa (além das empresas do setor público empresarial). A lei está em vigor desde janeiro de 2018 e estabelece os limiares mínimos para a seleção e representação dos órgãos de gestão das empresas, que se deve basear nas competências, aptidões, experiência e qualificações legalmente exigíveis para os órgãos. A partir de 1 de janeiro de 2018 as empresas cotadas em bolsa deveriam apresentar no mínimo uma representação de 20% de cada sexo nos membros de administração e de fiscalização. Somente a partir de 1 de janeiro de 2020 as empresas cotadas em bolsa deverão compreender pelo menos 33,3% de cada sexo nos seus órgãos de administração e de fiscalização (Assembleia da República, 2017). Os

membros selecionados deverão do mesmo modo apresentar integridade, mérito profissional, experiência em gestão e pelo menos o grau de licenciatura (CMVM, 2013).

Quando se está perante o incumprimento dos limiares mínimos, a designação dos órgãos de gestão de gestão é nula e os membros responsáveis terão um prazo de 90 dias para uma nova proposta. Se porventura a organização excede os 90 dias, receberá uma repreensão e esta será publicada no registo público através da CIG, CITE e da CMVM. Quando o incumprimento for superior a 360 dias, a CMVM aplicará uma sanção pecuniária à empresa, e o valor a pagar será igual ou inferior ao total de um mês de remuneração do órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento. Efetivamente, esta norma não é aplicável nos mandatos em curso atualmente (Assembleia da República, 2017).

Com a aplicação da Lei nº 62/2017 verificaram-se avanços na representação mais equilibrada de homens e mulheres nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa, como se pôde averiguar na Figura 1, sendo atualmente a percentagem de mulheres no CA de 25% (EIGE, 2019a; Assembleia da República, 2017).

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Questões orientadoras da investigação

A análise efetuada procurou responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais as características das mulheres e dos homens que ocupam os concelhos de administração e de fiscalização das cinco empresas cotadas na bolsa de lisboa com maior representatividade de mulheres nos seus órgãos de gestão em termos de idade e qualificações?
2. Quais as semelhanças ou diferenças na assiduidade, experiência no cargo, tipo de cargo ocupado e remunerações entre mulheres e homens nos conselhos de administração e fiscalização dessas empresas?
3. Há sustentação empírica para o argumento exposto pela narrativa crítica, segundo o qual o novo quadro legal representa um risco para a meritocracia?

A abordagem metodológica adotada foi de natureza qualitativa e quantitativa, tendo-se centrado na análise de conteúdo de documentos estratégicos das empresas (relatórios de contas e *corporate governance*, válidos até 31 de dezembro de 2018). A análise dos documentos exige um processo rigoroso e o mais transparente possível de forma a não enviesar os resultados obtidos (Bowen, 2009).

Procedeu-se antes à identificação das cinco empresas cotadas em bolsa com maior equilíbrio entre mulheres e homens nos seus órgãos de gestão (conselho de administração e conselho de fiscalização). Esta identificação ocorreu no quadro do projeto investigação – “Mulheres nos órgãos de gestão das empresas: uma abordagem integrada”. A partir das empresas selecionadas (Corticeira Amorim, CTT-Correios de Portugal, Sonae, Sonae Capital e Sonae Indústria), foi possível recolher, sistematizar e analisar informação relativa a 37 homens e 19 mulheres, onde os conselhos de administração (CA) perfazem um total de 28 homens e 13 mulheres, e os conselhos de fiscalização (CF) nove homens e seis mulheres.

Na recolha dos dados, importa referir que a data de nascimento e a data da primeira nomeação dos membros dos órgãos de gestão não foram sempre explícitas nos relatórios de contas e *corporate governance* das entidades analisadas ou disponibilizadas online. Relativamente às datas de nascimento, algumas vezes eram apresentadas as idades atuais dos membros, não especificando o dia da data de nascimento. Neste sentido, decidiu-se subtrair a idade atual dos membros ao ano presente, chegando assim ao ano esperado. Por fim considerou-se o dia um de janeiro do ano esperado como o dia da data de nascimento. O dia da data da primeira nomeação teve o mesmo processo. Deste modo, foi possível uma organização mais clara da base de dados.

Do total dos CA, seis homens e quatro mulheres apresentaram as datas de nascimento incompletas, verificando o mesmo, no total dos CF, em dois homens e uma mulher. Relativamente à data da primeira nomeação, cinco homens e três mulheres dos CA não apresentaram a informação completa e constatou-se igualmente em dois homens e uma mulher do total dos CF.

Recolhidos os documentos estratégicos das cinco empresas, tornou-se necessário efetuar uma pesquisa complementar para recolher informação relevante sobre os membros integrantes dos CA e CF. Para tal, iniciou-se com a necessidade de filtrar a informação

dos relatórios de contas de cada empresa de acordo com as categorias definidas como relevantes para a investigação – nomeadamente, sexo, idade, cargos ocupados, qualificações, assiduidade nas reuniões dos órgãos das respetivas empresas, remunerações, número de anos no cargo, duração dos mandatos e cargos acumulados em outras empresas.

Através da filtragem e organização dos dados recolhidos foi possível construir uma base de dados original em *excel*, com a respetiva organização da informação. Na seleção dos indicadores a avaliar importa referir que nos cingimos somente aos membros dos órgãos de gestão na qualidade de efetivos, não tendo integrado informação sobre os membros suplementes dos CA e CF.

3.2. Contextualização da informação analisada

De forma a enquadrar a análise efetuada, importa descrever sinteticamente as cinco empresas, designadamente quanto à sua atividade e modelo de gestão.

A Corticeira Amorim é uma empresa portuguesa que opera a nível internacional “*com produtos inovadores de cortiça. Fundada em 1870 pelo que sempre desenvolveu a sua matéria-prima 100% natural, transformando-a em objeto de eleição para a sustentabilidade ambiental*”. O modelo de *governance* da instituição é o modelo latino reforçado (Corticeira Amorim, 2018).

Os CTT-Correios de Portugal são uma empresa fundada em 1520 como um serviço de correio público em Portugal, e atualmente visa a concessão de um serviço universal postal, com a obrigatoriedade de assegurar a troca de correspondência em todo o país. O modelo *governance* da organização é o modelo anglo-saxónico, sendo esta a única empresa em análise com este tipo de estruturação (CTT-Correios de Portugal, 2018). No tratamento dos dados os membros da comissão de auditoria foram perspetivados como membros do CF, por apresentarem funções similares aos descritos para esse órgão no contexto do modelo latino reforçado.

A Sonae, fundada em 1959, está atualmente presente em 90 países e atua em diversos setores, tais como, retalho, serviços financeiros, centros comerciais, *softwares* e sistemas de informação, *media* e telecomunicações. O modelo de *governance* da sociedade é também o modelo latino reforçado (Sonae, 2018).

A Sonae Capital, fundada em 2001, tem o propósito de financiar novas oportunidades de investimento e potenciar o crescimento da sua carteira de negócios, operando assim em diversas áreas, tais como o turismo e a hotelaria, fitness, refrigeração, ativos imobiliário e serviços energéticos para indústrias. O modelo de *governance* da empresa é o modelo latino reforçado (Sonae Capital, 2018)

A Sonae Indústria, que surgiu em simultâneo com a Sonae, em 1959, tem o foco em revestimento melamínico e iniciou recentemente a produção de componentes para mobiliário e decoração de interiores. O modelo de *governance* da entidade é também o modelo latino reforçado (Sonae Indústria, 2018).

3.3. Apresentação e discussão dos resultados

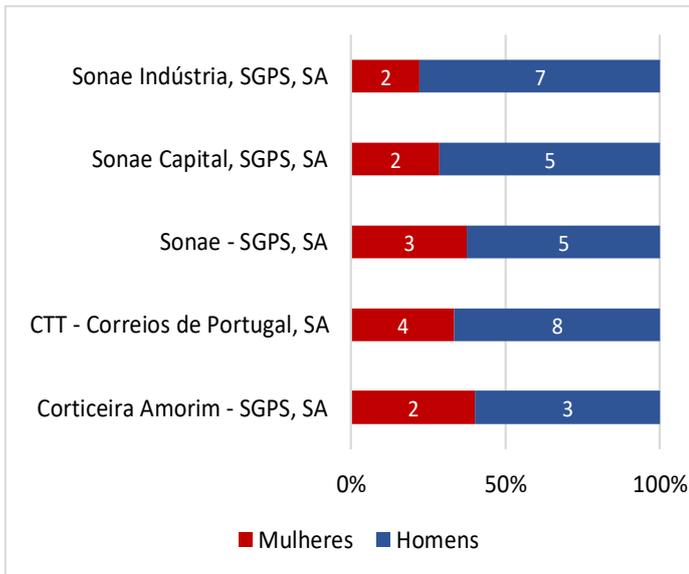
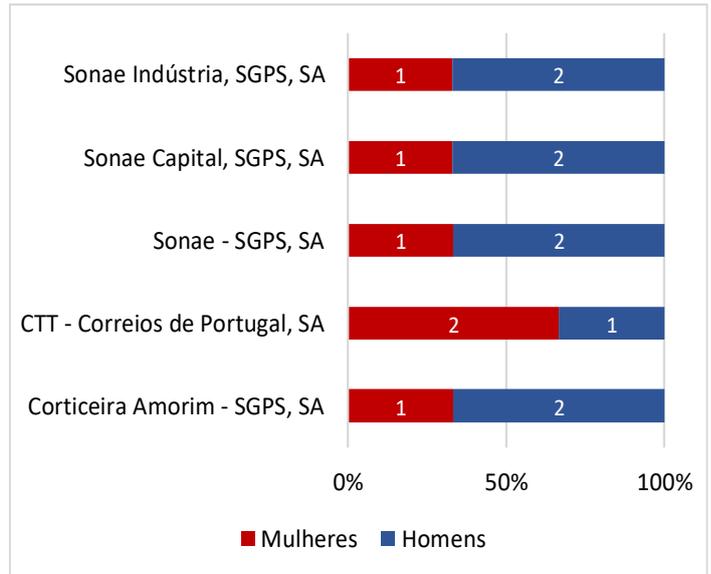
Para a apresentação e discussão dos dados recolhidos apresenta-se a informação dos membros dos Conselhos de Administração (CA) e dos Conselhos de Fiscalização (CF) separadamente, tornando assim a investigação mais pormenorizada. Optou-se por começar com a caracterização por média de idades e qualificações. Depois, a análise recai sobre os cargos ocupados por homens e mulheres nas empresas, a sua assiduidade e permanência nos cargos. Por fim, procede-se à comparação das remunerações dos membros dos órgãos de gestão das empresas, e, posteriormente, à análise da tendência que os membros apresentam na acumulação de cargos. Seguindo uma perspetiva atenta às assimetrias de género toda a informação é analisada para homens e mulheres.

3.3.1. Representação de mulheres e homens nos órgãos de gestão das sociedades

Os CA são, de uma forma geral, constituídos por mais homens do que mulheres nas cinco empresas (Figura 4³). A Corticeira Amorim vem a ser a empresa com maior percentagem de mulheres (40%), de seguida vem a Sonae com 38%, os CTT – Correios de Portugal e a Sonae Capital com cerca de 30%, e, por fim, a Sonae Indústria com apenas 22%. Efetivamente, todas as empresas encontram-se de acordo com os preceitos legais atuais, superando o limiar mínimo de 20% de cada sexo nos órgãos de administração e de fiscalização (Assembleia da República, 2017).

³ Os valores apresentados nas barras a vermelho e a azul são os respetivos números de mulheres e de homens que integram os órgãos de gestão das empresas, no sentido de expor os dados mais detalhadamente.

Relativamente ao CF, pode verificar-se um cenário bastante semelhante na maioria das empresas, sendo a sua constituição essencialmente por homens e apenas 33% são mulheres (Figura 3). Somente nos CTT-Correios de Portugal o CF é constituído por 67% mulheres e somente 33% homens. Os órgãos fiscais encontram-se igualmente de acordo com a legislação supracitada.

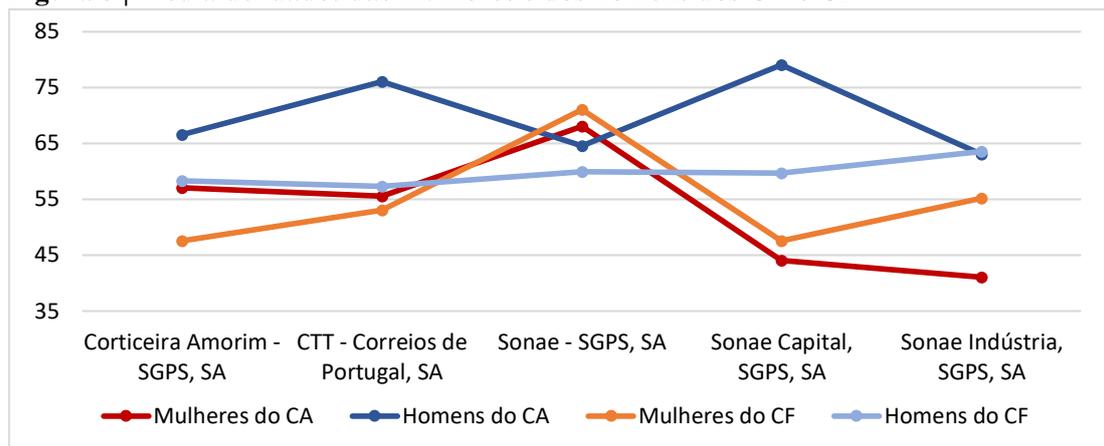
Figura 4 | Composição dos CA por sexo (%)**Figura 3 | Composição dos CF por sexo (%)**

Os mandatos podem ser bianuais ou trianuais e, dependendo da escolha da empresa, a sua estruturação deverá estar sempre de acordo com o regulamentado. Todas as entidades encontravam-se em cumprimento da Lei n.º 62/2017, como referido, no entanto, no próximo ano civil (janeiro de 2020), a Sonae Capital e a Sonae Indústria deverão proceder a uma renomeação dos seus membros do CA. Isto deve-se ao facto dos seus mandatos se estenderem até 31 de dezembro de 2020, e também por apresentarem somente 29% e 22% de mulheres na sua constituição, respetivamente. No que se refere aos membros do CF, unicamente a Sonae Indústria terá de proceder a uma nova composição, por apresentar 31% de mulheres do total da constituição dos membros fiscais. Todas as outras empresas da amostra terminam o seu mandato a 31 de dezembro de 2019, pelo que se espera que nas próximas nomeações se encontrem igualmente de acordo com o quadro legal.

3.3.2. Idade e qualificações dos membros dos órgãos de gestão das empresas

Tanto no CA como no CF, os homens tendem a ter mais idade do que as mulheres, apresentando uma média de idades de 60 anos, e as mulheres uma média de 55 anos. Unicamente na Sonae, em ambos os órgãos de gestão, as mulheres têm mais idade do que os homens, com uma média de 70 e 60 anos, respetivamente (Figura 5).

Figura 5 | Média de idades das mulheres e dos homens dos CA e CF



Para analisar as qualificações das pessoas dos órgãos de gestão das cinco empresas optou-se por fazer uma análise individual em função dos membros de cada empresa selecionada. As qualificações são aqui aferidas a partir da escolaridade académica. Os graus de escolaridade analisados são: Licenciatura, Mestrado, MBA, Doutoramento e Outros, onde estes últimos vêm a ser Pós-Graduações, Cursos, Formações e todo o tipo de estudos complementares.

No CA da Corticeira Amorim, as mulheres apresentam mais qualificações que os homens. Todas as mulheres apresentam o grau de Licenciatura (100%) e apenas 75% dos homens são licenciados. Além disso, 50% das mulheres frequentaram MBA e outras formações, como por exemplo, Pós-Graduações e Cursos, contrariamente aos homens que não apresentam mais nenhum tipo de qualificações além da Licenciatura (Anexo 1).

Nos CTT-Correios de Portugal, verifica-se um panorama bastante semelhante, onde todas as mulheres do CA são licenciadas (100%) e cerca de 78% dos homens frequentaram a Licenciatura. Os homens complementaram, portanto, os seus estudos com Pós-Graduações e Cursos, o que pode explicar o facto de que a percentagem de “Outros” ser maior nos homens (44%), do que nas mulheres (25%) (Anexo 2).

A Sonae, a Sonae Capital e a Sonae Indústria demonstraram que todos os membros do CA frequentaram a Licenciatura (100% mulheres e 100% homens). O que diferencia os homens das mulheres nestas empresas são os estudos complementares que realizaram.

Na Sonae, pode constatar-se que a maior parte das mulheres apresenta qualificações ao nível do Mestrado, Doutoramento e Outros, enquanto os homens frequentaram maioritariamente MBA e Outros (Anexo 3). Na Sonae Capital, verifica-se o cenário inverso ao da Corticeira Amorim e CTT-Correios de Portugal, uma vez que os homens apresentam mais qualificações do que as mulheres. Os homens na sua maioria, além da Licenciatura, frequentaram MBA, Doutoramento e Outros, enquanto que as mulheres apenas realizaram Pós-Graduações e Cursos (Anexo 4).

Na Sonae Indústria, pode verificar-se que há mais mulheres com MBA do que homens, assim como cursos complementares (“Outros”), no entanto, mesmo sendo uma pequena percentagem, alguns homens frequentaram Mestrado e Doutoramento, enquanto que as mulheres não (Anexo 5).

No que se refere ao CF pode verificar-se mais uma vez que as mulheres tendem a apresentar mais qualificações que os homens. A Corticeira Amorim na sua constituição demonstra que 100% das mulheres apresentam Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, enquanto que os homens apresentam somente Licenciatura (100%) e MBA (50%) (Anexo 6).

Nos CTT-Correios de Portugal, todos os membros do CF são licenciados, porém apenas o sexo feminino apresenta outras qualificações complementares, designadamente, Mestrado, Doutoramento e Outros cursos (Anexo 7).

Na Sonae, Sonae Capital e Sonae Indústria todos os membros do CF obtiveram Licenciatura, assim como diferentes Pós-Graduações e outros Cursos complementares. Relativamente à Sonae, apenas 50% dos homens frequentaram o Mestrado e o Doutoramento, enquanto que 100% das mulheres são doutoradas (Anexo 8). Já na Sonae Indústria, todos os homens detêm Doutoramento, enquanto que as mulheres não (Anexo 9 e Anexo 10).

De uma forma geral pode inferir-se que praticamente todos os membros do CA e do CF apresentam o grau de Licenciatura. Todas as mulheres são licenciadas, porém nem todos os homens detêm o grau de escolaridade superior.

Ao analisar as cinco empresas na globalidade, é possível concluir que tanto no CA como no CF, as mulheres apresentam maiores níveis de escolaridade do que os homens, nomeadamente ao nível do Mestrado, Doutoramento e Outras Pós-Graduações e Cursos, no entanto o sexo masculino teve maior representatividade em MBA, quando comparando com as mulheres (Figura 6 e Figura 7).

Figura 6 | Qualificações dos membros do CA das cinco empresas (%)

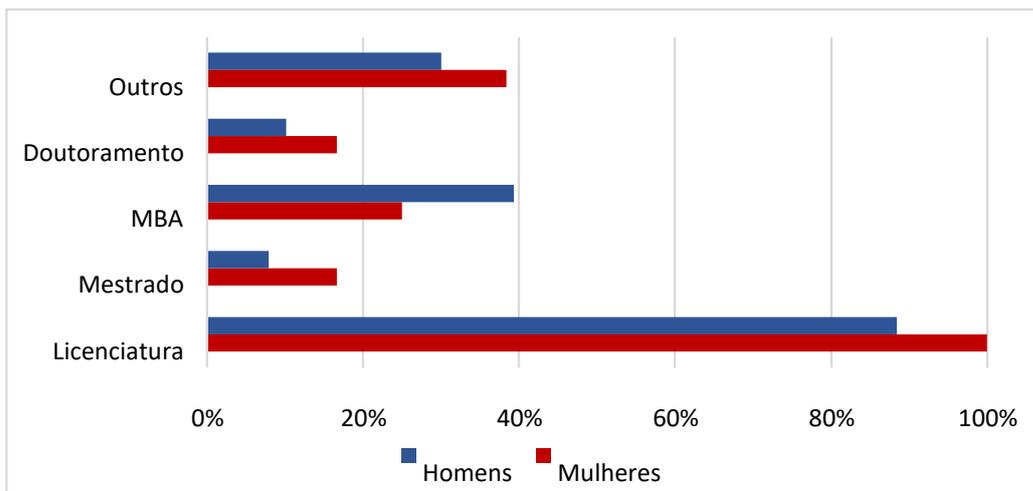
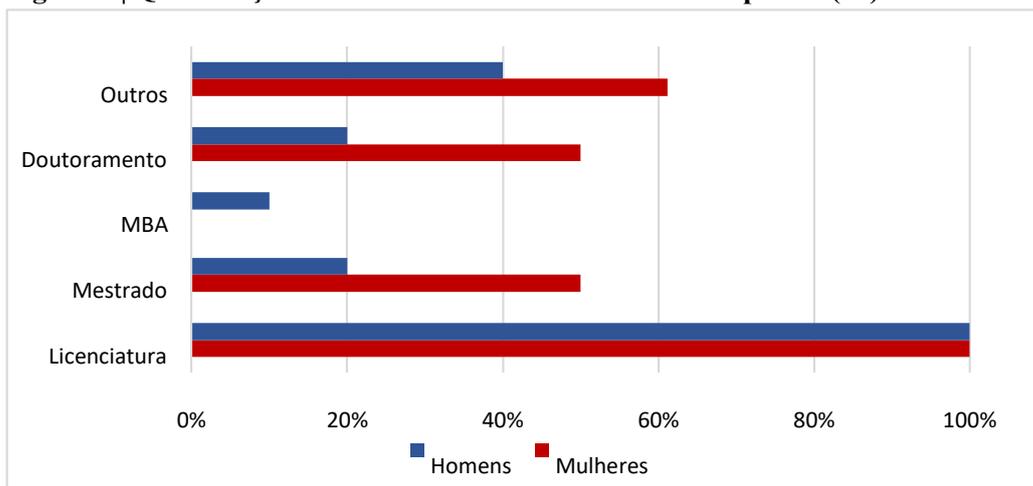


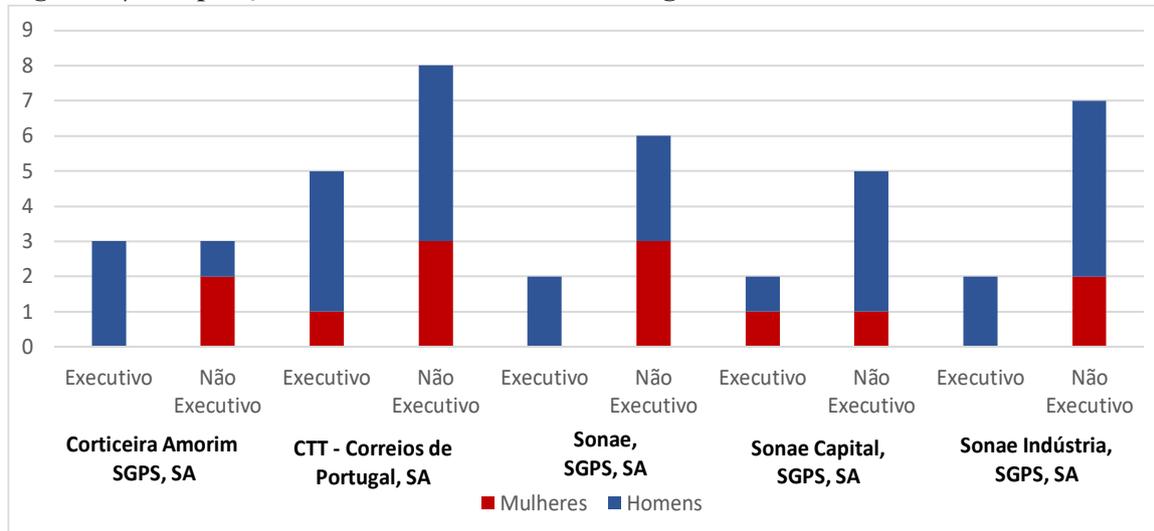
Figura 7 | Qualificações dos membros dos CF das cinco empresas (%)



3.3.3. Cargos ocupados por homens e mulheres, assiduidade e permanência nos cargos

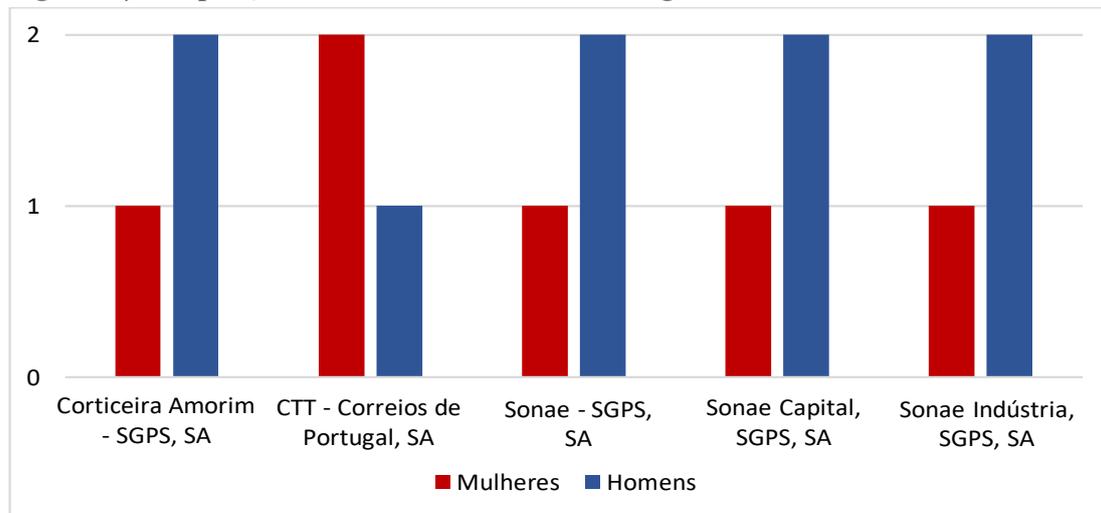
O CA divide-se em membros executivos e membros não executivos, e o CF contém somente membros não executivos. Neste sentido, ao analisar os membros executivos do CA das cinco empresas, pôde corroborar-se que há uma grande discrepância entre o número de homens e mulheres, sendo que por vezes é nula a presença do sexo feminino. A Corticeira Amorim, a Sonae e a Sonae Indústria são empresas sem mulheres nos cargos executivos. Os CTT-Correios de Portugal e a Sonae Capital incluem mulheres em posições executivas, porém os primeiros apresentam na sua composição uma mulher e cinco homens, e a Sonae Capital apresenta somente uma mulher e um homem (Figura 8).

Figura 8 | Composição dos CA de acordo com os cargos



No que se refere aos membros não executivos, pode averiguar-se que, apesar de em todas as empresas integrarem mulheres nestes cargos, a sua representação é menor do que a dos homens (uma média de cinco homens e duas mulheres). Somente na Sonae pode verificar-se uma situação de paridade, com três mulheres e três homens. É de registar que a função destes últimos cargos passa apenas por aconselhar e monitorizar a tomada de decisão dos membros executivos, não tendo qualquer poder de decisão na estrutura da organização (CMVM, 2010; CIG, 2017a).

Os membros do CF das cinco empresas tendem a ser em média dois homens e uma mulher (ou seja, 33%). Apenas nos CTT-Correios de Portugal se verifica o oposto, uma vez que 66% dos membros são mulheres (Figura 9).

Figura 9 | Composição dos CF de acordo com os cargos

Relativamente à assiduidade dos membros dos órgãos de gestão das empresas estudadas, foi possível verificar que na Corticeira Amorim, na Sonae e na Sonae Capital ambos os sexos apresentavam 100% de assiduidade. Somente nos CTT-Correios de Portugal e Sonae Indústria a percentagem é menor, porém as mulheres são mais assíduas do que os homens. Na primeira verifica-se que o sexo feminino tem uma assiduidade de 99% e os homens de 96%. Na Sonae Indústria averigua-se que as mulheres nunca faltaram a nenhuma reunião da empresa, ao passo que os homens têm uma média de 98% de assiduidade (Anexo 11).

No CF, pode verificar-se o oposto: os homens tendem a ser mais assíduos que as mulheres. As empresas Sonae, Sonae Capital e Sonae Indústria revelam que 100% do sexo feminino e do sexo masculino são assíduos/as nas reuniões das organizações. Na Corticeira Amorim e nos CTT-Correios de Portugal os homens apresentam uma assiduidade acima da do sexo feminino. Na primeira empresa mencionada as mulheres tendem a faltar a 20% das reuniões, e na segunda empresa, no máximo 5% das reuniões (Anexo 12).

A análise da assiduidade dos membros dos órgãos de gestão das empresas selecionadas demonstrou resultados opostos para ambos os órgãos – CA e CF. No primeiro caso verifica-se maior assiduidade por parte das mulheres em todas as empresas e no CF todos os homens foram assíduos a 100% das reuniões.

Por fim, esta secção foca-se na apresentação e análise do número médio de anos que os membros dos órgãos de gestão apresentam nas empresas em análise.

O CA da maioria das empresas evidenciou que os homens tendem a estar há mais tempo nos órgãos de gestão do que as mulheres (Figura 10). Apenas nos CTT-Correios de Portugal as mulheres encontram-se há mais tempo no CA (3 anos e meio) do que o sexo masculino (3 anos). Todas as outras quatro empresa demonstraram o oposto. Na Sonae Indústria, a média do número de anos das mulheres apresentada foi somente de um ano no cargo, por sua vez na Corticeira Amorim já foram 11 anos e meio. Por outro lado, nestas mesmas empresas, os homens já se encontram nos cargos há uma média de oito e 15 anos, respetivamente.

Figura 10 | Média do número de anos dos membros do CA

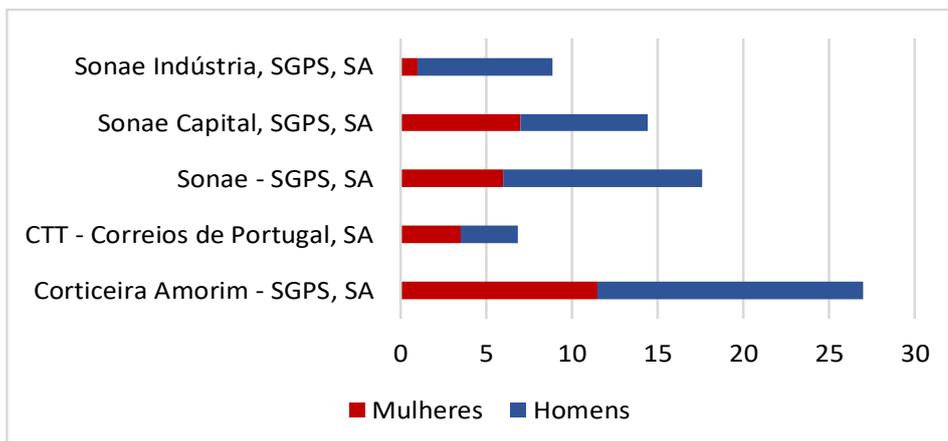
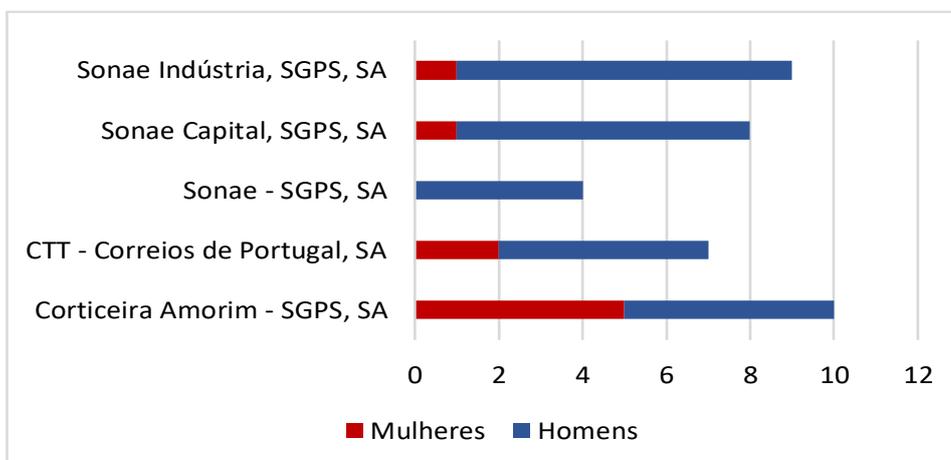


Figura 11 | Média do número de anos dos membros do CF



No CF o panorama é bastante análogo. Na análise da Figura 11, pode verificar-se que maioritariamente os homens permanecem há mais tempo no cargo do que as mulheres. De referir que na Sonae não são apresentados valores sobre as mulheres na figura, uma vez que esta informação não se encontrava disponível no relatório consultado.

As empresas estudadas demonstram que os homens já se encontram nos cargos atuais há pelo menos quatro anos em média, sendo o máximo de oito anos. Por outro lado, as mulheres estão no cargo há um ano (no mínimo) e há cinco anos (no máximo). Ressalva-se aqui que nos CTT-Correios de Portugal, Sonae Capital e Sonae Indústria, as mulheres são bem mais recentes nos cargos do que os homens, estando há cerca de dois anos, ao passo que os homens já se encontram há mais de cinco anos.

Excetuando a Corticeira Amorim, que na composição dos órgãos de gestão inclui familiares do sexo feminino e masculino, facilitando a entrada de ambos, a maioria das empresas estudadas evidenciou que nos CA e CF as mulheres tendem a ser mais recentes nos cargos do que os homens. Tal evidência não causa, porém, estranheza, se considerarmos a acentuada sub-representação de mulheres nestes órgãos antes da entrada em vigor da Lei n.º 62/2017.

No mesmo timbre, a análise do Anexo 13 e do Anexo 14, permitem verificar que os mandatos, sendo bianuais e trianuais, os homens apresentam maior frequência de mandatos na empresa atual do que as mulheres. Excetuando a Corticeira Amorim, a maioria das mulheres estão no seu primeiro mandato, enquanto que os homens apresentam maioritariamente em média três mandatos na empresa atual.

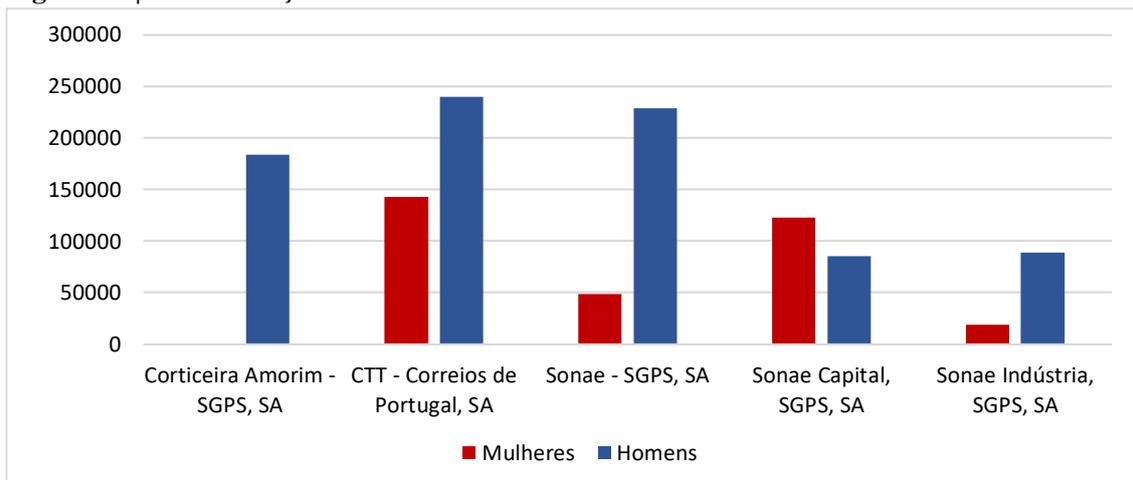
3.3.4. Remuneração fixa e variável dos membros dos órgãos de gestão das empresas

Para a análise da remuneração dos membros dos órgãos de gestão das empresas, decidiu-se primeiramente analisar ambos os órgãos de uma forma geral. De seguida, considerando que no CA existem membros executivos e não executivos, procurou-se compreender se há diferenças nas remunerações de homens e mulheres quando ocupam os mesmos cargos. Quanto ao CF a análise recai apenas para os membros do órgão em função do respetivo sexo.

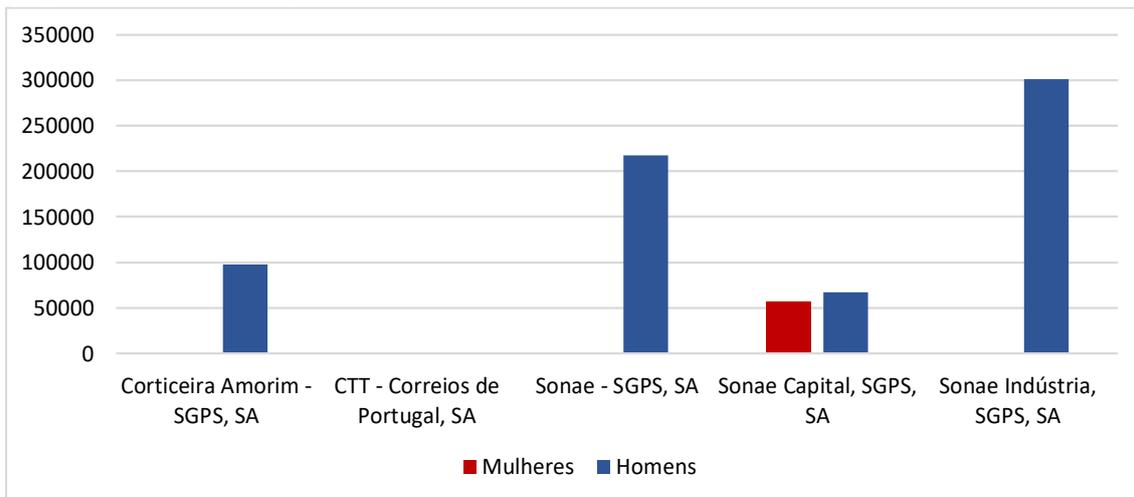
As remunerações dos membros têm uma componente fixa e uma componente variável, onde a primeira é constante ao longo do ano e a segunda é volátil, dependendo de prémios, bónus e recompensas. Todos os valores analisados são anuais.

A remuneração média fixa anual do CA das cinco empresas evidenciou que os homens tendem a auferir mais do que as mulheres (Figura 12). Efetivamente, a Corticeira Amorim não revela qualquer remuneração fixa para o sexo feminino. Os CTT-Correios de Portugal, a Sonae e a Sonae Indústria apresentam um grande diferencial entre os sexos. O diferencial pode atingir um valor de 180 000€ anuais, ou seja, os homens podem auferir mais 56% do que as mulheres, sendo que este cenário se verifica nos CTT-Correios de Portugal. Somente a Sonae Capital evidenciou que o sexo feminino auferiu mais do que os homens em 2018.

Figura 12 | Remuneração fixa média anual dos CA



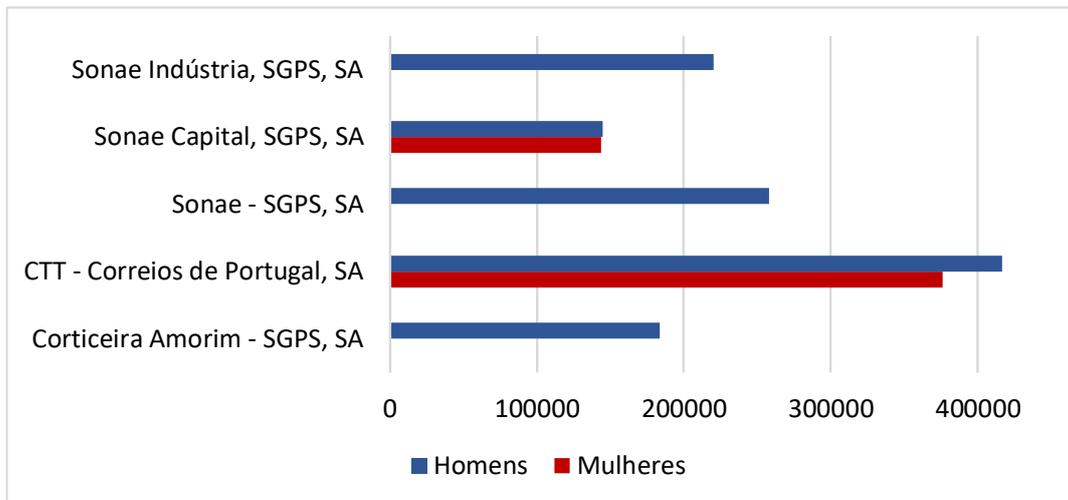
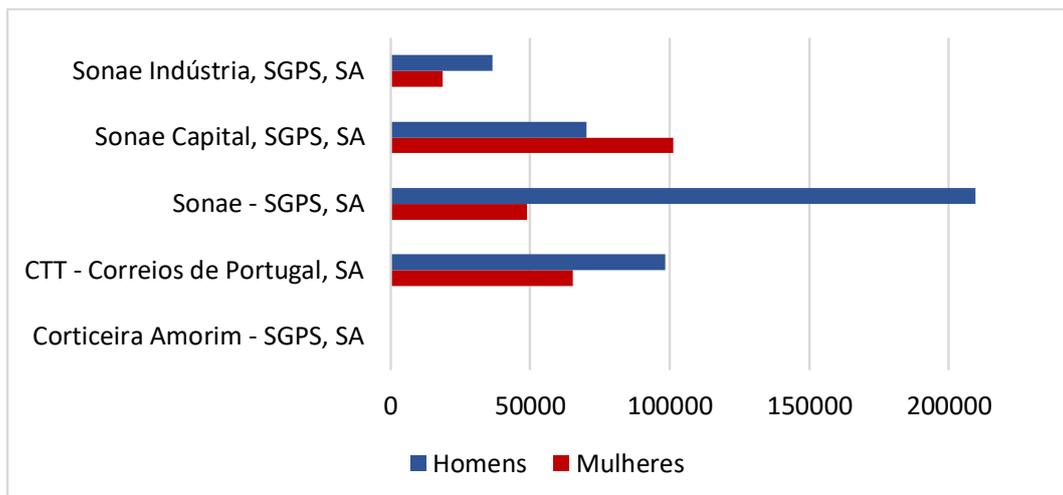
No que concerne à remuneração variável média anual do CA, pode corroborar-se que os homens tendem a auferir mais uma vez valores acima dos do sexo feminino, sendo que a remuneração é nula em quatro das empresas. Somente na Sonae Capital as mulheres receberam uma remuneração variável anual (Figura 13).

Figura 13 | Remuneração variável média anual dos CA

Ao aprofundar a análise da remuneração do CA compreendeu-se que, na maioria das empresas, os homens tendem a auferir mais do que as mulheres tanto na qualidade de membros executivos como não executivos.

Na remuneração fixa média anual dos membros executivos do CA, a Corticeira Amorim, a Sonae e a Sonae Indústria, como não apresentam nenhuma mulher executiva na sua constituição, o valor é nulo na figura destas empresas. Assim sendo, ao analisar os valores das empresas que integram mulheres executivas (Sonae Capital e CTT-Correios de Portugal) pode verificar-se que as mulheres auferem uma remuneração média fixa anual de quantia igual ou inferior à dos homens, respetivamente (Figura 14). No que concerne à remuneração variável média anual dos membros executivos, somente a Sonae Capital ofereceu remuneração aos membros, sendo que desta vez o valor para as mulheres é inferior ao dos homens. Nos CTT-Correios de Portugal não consta remuneração para nenhum dos sexos (Anexo 15).

Relativamente aos membros não executivos do CA, na Corticeira Amorim nenhum membro auferiu valor remuneratório. Os CTT-Correios de Portugal, a Sonae e a Sonae Indústria oferecem valores remuneratórios mais elevados para os homens. Unicamente na Sonae Capital as mulheres receberam mais do que os homens tanto na remuneração fixa anual como na variável (Figura 15 e Anexo 16).

Figura 14 | Remuneração fixa média anual dos membros executivos dos CA**Figura 15 | Remuneração fixa média anual dos membros não executivos dos CA**

No CF, somente nos CTT-Correios de Portugal, o sexo feminino recebe um valor acima dos homens (cerca de 7% acima), todas as outras quatro empresas demonstraram que os homens recebem um vencimento fixo médio anual acima do das mulheres. O diferencial de valores (variou de 20% a 38% acima das mulheres), o que não é tão expressivo quando comparando com o do CA (Anexo 17).

De uma forma geral, pode constatar-se que no CA e no CF a remuneração das mulheres é inferior à dos homens. Se analisarmos minuciosamente, no CA, a remuneração fixa

anual das mulheres executivas é igual ou inferior à dos homens executivos. Por exemplo, nos CTT-Correios de Portugal, o sexo feminino recebeu menos 12% na sua remuneração do que os homens. No que se refere aos membros não executivos na maioria das empresas, as mulheres não executivas auferem também menos do que os homens não executivos.

3.3.5. Cargos em órgãos de gestão ocupados até ao momento

Esta secção pretende perceber qual a tendência das mulheres e dos homens para ocupar os cargos dos órgãos de gestão, ou seja, se é como presidente, vice-presidente ou membro do CA, ou presidente ou membro do CF, ou CEO. Foi possível chegar a estes dados através do currículo profissional das pessoas das empresas analisadas, onde se incluíram todos os cargos exercidos no passado (acumulados) até 31 de dezembro de 2018.

Através do cálculo da média percentual que cada sexo representa em cada cargo, conseguimos chegar a conclusões acerca da preponderância que homens e mulheres tendem a apresentar na estruturação dos cargos de gestão.

As mulheres que ocupam cargos do CA têm maior preponderância a integrar cargos de membro (52%) e presidente do CA (21%). Os homens alocados ao CA apresentam da mesma forma propensão para ocupar cargos de membro (48%), no entanto maior representatividade em presidência (25%) do CA (Figura 16 e Figura 17).

Figura 16 | Cargos acumulados pelas mulheres do CA

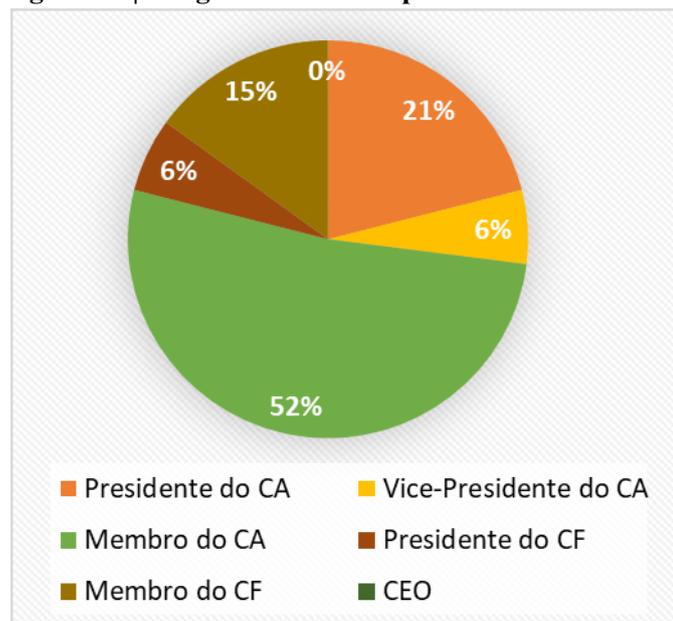
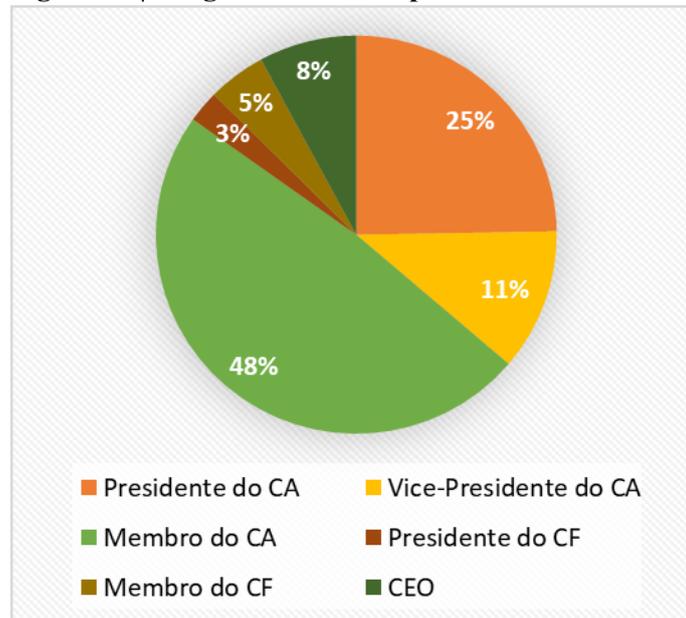


Figura 17 | Cargos acumulados pelos homens do CA

Quando uma mulher integra o CF apresenta maior predisposição em ingressar posições de membro do CF (60%). Quando um homem constitui parte do CF tende a integrar cargos como presidente do CF (38%) e membro do CA (33%)(Figura 18 e Figura 19).

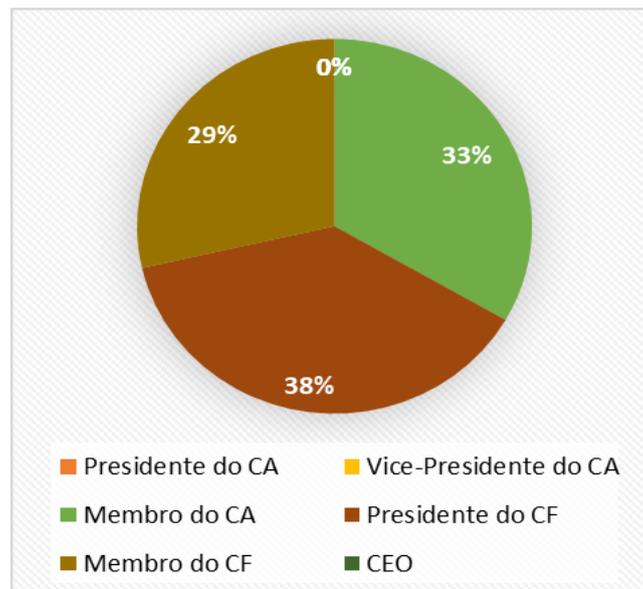
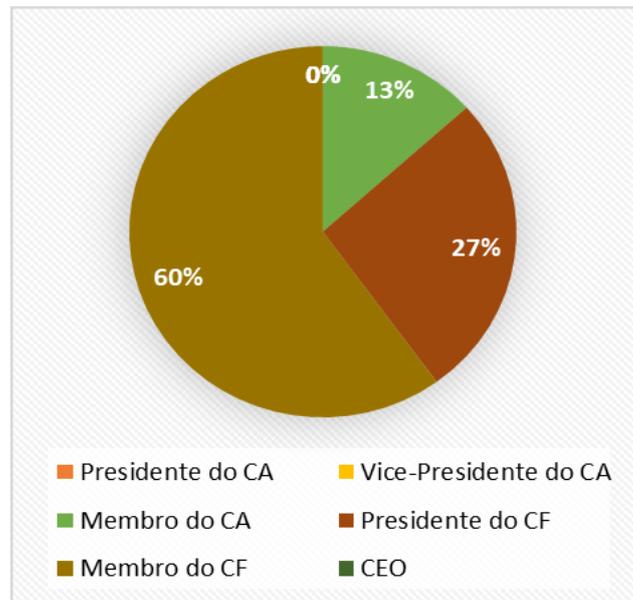
Figura 18 | Cargos acumulados pelas mulheres do CF

Figura 19 | Cargos acumulados pelos homens do CF

Esta secção vem assim confirmar o verificado acima, ou seja, que as mulheres tendem principalmente a ocupar cargos que na sua função não apresentam poder de decisão na estrutura da organização (CMVM, 2010; CIG, 2017a).

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

O presente estudo teve como objetivo comparar o perfil das mulheres e dos homens que integram os órgãos de gestão das cinco empresas cotadas na bolsa de Lisboa com maior representatividade do sexo feminino nos respetivos conselhos de administração e de fiscalização. Procurou-se, com esta análise, compreender se há sustentação empírica para o argumento exposto pela narrativa crítica, segundo o qual o novo quadro legal representa um risco para a meritocracia.

Somente com a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017 se verificou um aumento da representação de mulheres nos órgãos de gestão das maiores empresas cotadas na bolsa. As cinco empresas estudadas evidenciaram na globalidade que tanto os CA como os CF são constituídos por mais homens do que mulheres, sendo que estas tendem a ser mais jovens. A literatura demonstrou que em diversos países as mulheres que ascendem aos quadros superiores das empresas tendem a ser mais novas do que os seus pares do sexo masculino, assim como apresentam maiores níveis de escolaridade (Heidenreich, 2010; Peterson, 2007; Seierstad, et al., 2015; Seierstad & Kirton, 2015). Efetivamente, ao analisar os resultados da presente investigação é possível constatar que, tanto no CA como no CF, as mulheres apresentam qualificações mais elevadas do que os homens. Verificou-se maior representatividade do sexo feminino em Mestrados, Doutoramentos e cursos complementares, como Pós-graduações, embora haja mais homens com MBAs.

A análise da composição dos CA e dos CF das empresas analisadas permite concluir que as mulheres tendem a ser mais recentes nos cargos do que os homens, sendo que a maioria de mulheres se encontra no seu primeiro mandato, enquanto que os homens apresentam uma média três mandatos na empresa atual.

Além disso, foi possível verificar que nas cinco empresas estudadas, as mulheres apresentam maior tendência para ocupar cargos não executivos, ou seja, posições que não implicam poder de decisão. Mesmo integrando posições de presidência dos órgãos de gestão, os homens expressaram maior representatividade neste cargo do que as mulheres, em ambos os órgãos – CA e CF.

Com a presente investigação foi possível constatar maior assiduidade por parte das mulheres em todos os CA das empresas e maior assiduidade por parte dos homens que integram o CF.

De uma forma geral, os resultados das empresas estudadas demonstraram que tanto nos CA como nos CF a remuneração das mulheres é inferior à dos homens. Do mesmo modo que nos membros executivos e não executivos: as mulheres auferem um valor igual ou inferior ao dos homens.

A combinação dos resultados do presente estudo com outras evidências empíricas, vem confirmar que mesmo que as mulheres integrem os órgãos de gestão das empresas e apresentem qualificações elevadas que as capacitem para assumir estes cargos, existe ainda um longo percurso a desconstruir na sociedade para alcançar a igualdade de condições entre as mulheres e os homens (Seierstad & Kirton, 2015).

Outros estudos serão necessários para comparar com maior extensão e representatividade os perfis das mulheres e dos homens que compõem os órgãos de gestão das empresas visas na Lei n.º 62/2017. Para já, a partir deste estudo exploratório, sabe-se que são mais escolarizadas e mais jovens, tendo menos experiência em cargos semelhantes. Provavelmente, sem a medida vinculativa em vigor muitas não teriam a oportunidade de adquirir a experiência atual. É provável que o novo regime legal exerça pressão, no sentido de uma maior qualificação em geral dos membros dos órgãos em análise (Besley, Folke, Persson, & Rickne, 2017).

No presente estudo, as maiores limitações sentidas debruçaram-se na recolha e interpretação dos dados das cinco empresas cotadas em bolsa analisadas. Por vezes nos relatórios de contas e de *corporate governance* não constavam informações relevantes acerca dos membros dos CA e CF, pelo que através de pesquisa online apenas se conseguiu encontrar algumas informações, ficando outras incompletas, como por exemplo ao nível das idades e longevidade no cargo da empresa atual.

Seria importante, portanto, estender a análise a todas as empresas abrangidas pelo novo quadro legal. Além disso, apesar de na nossa análise fazerem parte cinco organizações com elevada importância na representatividade de mulheres nos órgãos de gestão, seria pertinente analisá-las de forma mais aprofundada de modo a retirar conclusões mais substantivas. Seria pertinente recolher informações mais específicas de um maior número de entidades, não só ao nível dos órgãos de gestão das sociedades, como da composição da força de trabalho. Um outro aspeto que enriqueceria a continuidade deste estudo seria entrevistar os homens e mulheres membros dos CA e CF, onde se incluiria indicadores

como a vida familiar e a sua conciliação com a profissional, de forma a tentar estabelecer uma correlação entre as diferentes variáveis.

Em conclusão, ainda que seja um estudo exploratório, nada nos permite concluir que as medidas vinculativas coloquem em causa o mérito. Este trabalho pode ser mais um dos instrumentos de consciencialização para que, futuramente, seja alcançado um conjunto de mudanças estruturais e de práticas eficazes, para além das medidas legislativas vinculativas, que permitam aos homens e mulheres participar equitativamente nos órgãos de gestão.

5. BIBLIOGRAFIA

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51, 199-217.
- Acker, S. (2000). *Género y educación: reflexiones sociológicas sobre mujeres, enseñanza y*. Madrid: Narcea, S. A. de Ediciones.
- Besley, T., Folke, O., Persson, T., & Rickne, J. (2017). Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden. *The London School of Economics and Political Science*.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Birley, L. (2015). *The Merits and Effectiveness of Quotas vs Targets in the Gender Diversity Debate on Board*.
- Blackburn, R., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, 53(4), 513–536.
- Bourdieu, P. (2003). Cultural Reproduction and Social Reproduction. Em C. Jenks (Ed.), *Culture: Critical Concepts in Sociology* (pp. 63-99). Londres e Nova York: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*(72), 31-52.
- Casaca, S. F. (2017). Portugal: The Slow Progress of the Regulatory Framework. Em P. G.-K. Cathrine Seierstad (Ed.), *Gender Diversity in the Boardroom Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas* (pp. 45-74). Lisboa: Palgrave Macmillan.
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Género e Mudança Organizacional*. Lisboa: CIF (Centro Internacional de Formação).

- Casaca, S. F., & Perista, H. (2017). *Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal*. Lisboa: SOCIUS/CSG Working Papers.
- CIG - Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2017). *Igualdade de Género em Portugal - Boletim Estatístico 2017*. CIG.
- CIG. (2013). *Estratégias Internacionais para a Igualdade de Género - A Plataforma de Ação de Pequim (1995-2005)*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- CIG. (Julho de 2017a). *Poder e tomada de decisão nas empresas: mulheres e homens*. Obtido em setembro de 2019, de https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/IG_Poder-e-tomada-de-decisa%CC%83o-nas-empresas.pdf
- CIG. (2013). *Igualdade de género 2012*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- CITE. (2014). *Relatório sobre diferenciações salariais por ramos de atividade (em cumprimento da alínea a) do n.º 1 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013, de 8 de março)*. Governo de Portugal.
- CITE. (2016). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional . Lei n.º 10/2001, De 21 de maio*.
- CMVM. (2010). *Código de Governo das Sociedades da CMVM*. Lisboa.
- CMVM. (2013). *Código de Governo das Sociedades da CMVM (Recomendações)*. Lisboa.
- Coucello, A., Rego, M. D., Lemos, M. A., Marques, M. M., Sousa, M. R., Silva, M. R., & Santos, J. G. (2016). *Afinal, o que é a Democracia Paritária? a participação de mulheres e homens na organização social*. Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (Projecto Capacita).
- Crocker, J. M. (1998). Social stigma. Em D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Edits.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 504-553). Nova York: McGraw-Hill.

- Crosby, F., & Clayton, S. (2001). Affirmative action: Psychological contributions to policy. *Analyses of Social Issues and Public Policy, 1*, 71-87.
- DG EMPL (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion). (2010). *More women in senior positions - Key to economic stability and growth*. Luxemburgo: European Commission.
- EIGE. (2019a). *Gender Statistics Database - Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives*. Obtido em Setembro de 2019, de https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/datatable2019
- EIGE. (15 de Maio de 2019b). *Eurostat, Positions held by women in senior management positions*. Obtido em Junho de 2019, de [Positions held by women in senior management positions: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_60](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_60)
- EIGE. (2019c). *Gender Statistics Database- Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives*. Obtido em Setembro de 2019, de https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/bar
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE.
- Ferreira, V. (2010a). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular. Em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 139-185). Lisboa: CITE.
- Heidenreich, V. (2010). Recruitment to the ASA board after the introduction of the quota rule. *Magma, 7*(1), 56–57.
- Hing, S., Leanne, B. R., & Zanna, M. (2002). Meritocracy and opposition to firmative action: Making concessions in the face of discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 493-509.
- IPCG. (2018). *Código de Governo das Sociedades*. IPCG.

- Isaac, C., Kaatz, A., & Carnes, M. (2012). Deconstructing the Glass Ceiling. *Sociology Mind*, 2(1), 80-86.
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kelan, E. &. (2014). In defence of merit—Have ceos become corporate feminists?. Paper presented at the 8th Biennial International Interdisciplinary Conference. Keele University.
- Morley, K. (2011). *Working Paper No. 3 Getting to grips with unconscious bias (Part of the Gender Worx Working Paper Series)*. Gender Worx.
- Murray, R. (2010). Second Among Unequals? A Study of Whether Franceís "Quota Women Are Up to the Job" . *Politics & Gender* , 6, 643-669.
- Nogueira, M. C. (2009). Women in Positions of Power in Portugal: Contradictory Positions and Discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), 70-88.
- O'Brien, D., & Rickne, J. (2016). Gender Quotas and Womenís Political Leadership. *american Political Science Review*, 110(01), 112-126.
- OECD. (2016). Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership .
- OECD. (2019). *OECD Corporate Governance Factbook 2019*. OECD.
- Orser, B., & Leck, J. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407.
- Pande, R., & Ford, D. (2011). *Gender Quotas and Female Leadership: A Review*. Harvard University: WORLD DEVELOPMENT REPORT 2012 - GENDER EQUALITY AND DEVELOPMENT.
- Peterson, C. A. (2007). Women's roles on U.S. fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72(2), 177-196.
- Romão, I. (1995). *A igualdade de oportunidades nas empresas. gerir para a competitividade. gerir para o futuro*. Lisboa: CIDM-PCM.

- Ryan, M., & Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. Em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 99-132). Lisboa: CITE.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2012). Resistências à Igualdade de Género na Política. *ex æquo*(25), 45-58.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*, XLIX(212), 701-726.
- Szesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, 51(12), 631–645.
- See Levanon, A., & Grusky, D. (2016). The Persistence of Extreme Gender Segregation in the Twenty-First Century. *American Journal of Sociology*, 2(112), 573-619.
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 390-404.
- Seierstad, C., Soderholm, G. W., Torchia, M., & Huse, M. (2015). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal Business Ethics*.
- Simpson, R., Ross-Smith, A., & Lewis, P. (2010). Merit, special contribution and choice. *Gender in Management*, 25(3), 198-207.
- Torres, A. C., Silva, F. V., Monteiro, T. L., & Cabrita, M. (2005). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa: CITE.
- UNWomen. (6 de Março de 2015). *Collective failure of leadership on progress for women*. Obtido em Junho Media Release, 2015 de 2019, de <http://www.unwomen.org/en/news/stories/2015/3/collective-failure-of-leadership-on-progress-for-women>

- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2010). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294–306.
- Walter, J. (2018). *Dissertação: "Measures of gender role attitudes over time"*. Alemanha: Universität Mannheim.
- Weeden, K., Newhart, M., & Gelbgiser, D. (2018). Occupational Segregation. *Stanford Center on Poverty and Inequality*, 30-33.
- Witz, A. (1997). Women's work. Em D. R. (eds) (Ed.), *Introducing women's studies: feminist theory and practice* (pp. 239-257). Londres: Macmillan Education.
- Wright, S. (2001). Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity and the tolerance of injustice. Em *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations* (pp. 223-254). Nova Iorque: Cambridge University.

DOCUMENTOS NORMATIVOS CONSULTADOS:

- Assembleia da República. (2013). Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro- Publicado Diário da República n.º 191/2013, Série I. de 03-10-2013. Lisboa.
- Assembleia da República. (2017). Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto - Diário da República, 1.ª série — N.º 147 — 1 de agosto de 2017. Lisboa.
- Código das Sociedades Comerciais. (2017). *TÍTULO IV - Sociedades anónimas, CAPÍTULO I - Características e contrato - Artigo 278.º - Estrutura da administração e da fiscalização*. Obtido em Setembro de 2019, de http://bdjur.almedina.net/citem.php?field=item_id&value=979084
- Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro- Publicado Diário da República n.º 191/2013, Série I. de 03-10-2013. Lisboa: s.n.
- Decreto-Lei n.º 49 408, art.º 116.º, de 24 de novembro de 1969
- Despacho Normativo n.º 18/2019 - Diário da República, 2.ª série — N.º 117 — 21 de junho de 2019 , Lisboa: s.n.

Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto - Diário da República, 1.ª série — N.º 147 — 1 de agosto de 2017. Lisboa: s.n.

DOCUMENTOS DAS EMPRESAS ANALISADOS:

Corticeira Amorim - SGPS, SA_RC, 2018. *Relatório Anual Consolidado 2018*, Mozelos: s.n.

CTT-Correios de Portugal, SA_RC, 2018. *Relatório Integrado*, Lisboa: s.n.

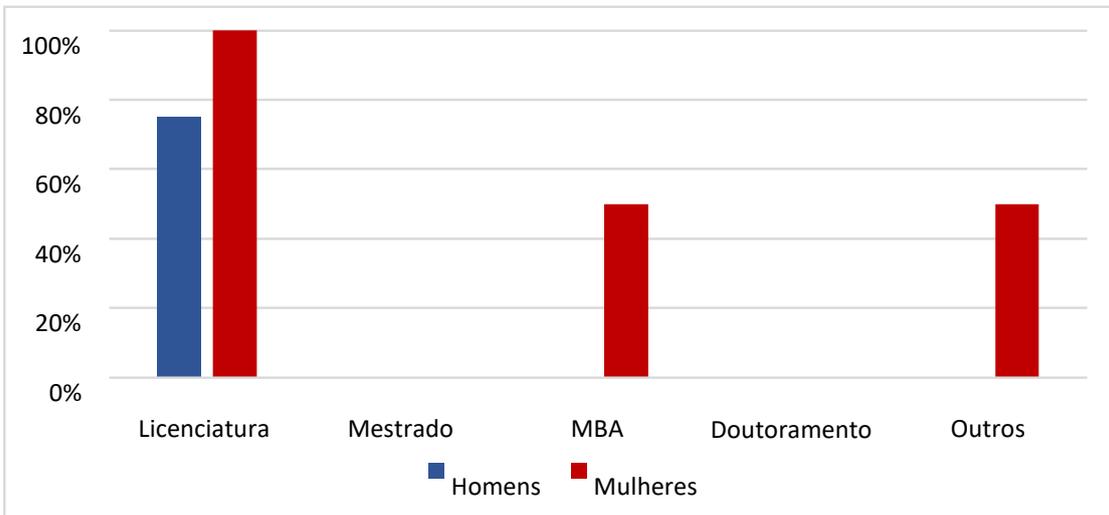
Sonae - SGPS, S A_RC, 2018. *Os nossos valores: O ADN de uma Empresa Sustentável - Relatório e Contas '18*, Maia: Sonae.

Sonae Capital, SGPS, SA_RC, 2018. *Relatório & Contas: 31 de Dezembro de 2018*, Maia: s.n.

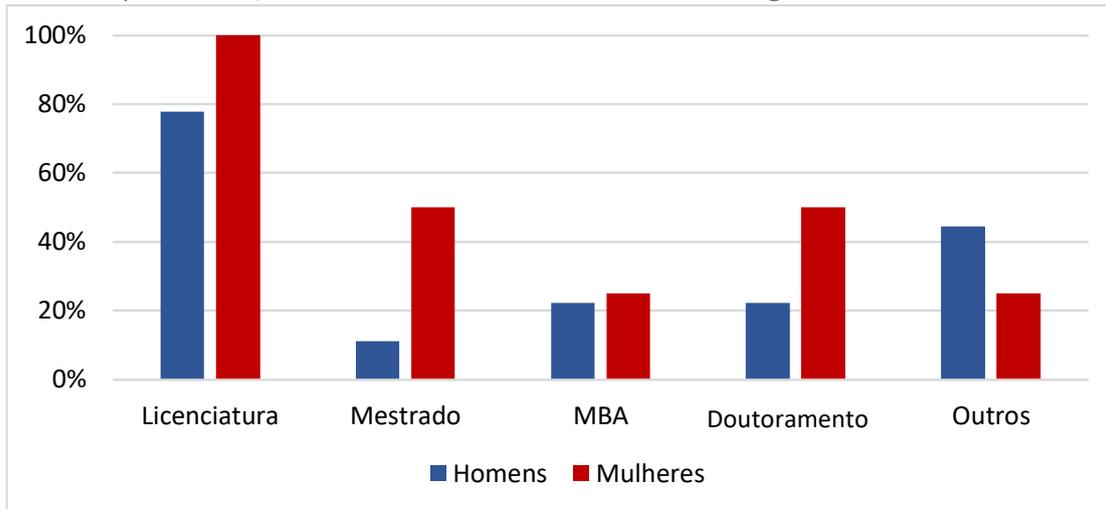
Sonae Indústria, SGPS, SA_RC, 2018. *Relatório Anual de Demonstrações Financeiras Separadas e Consolidadas: Exercício de 2018*, Maia: s.n.

ANEXOS

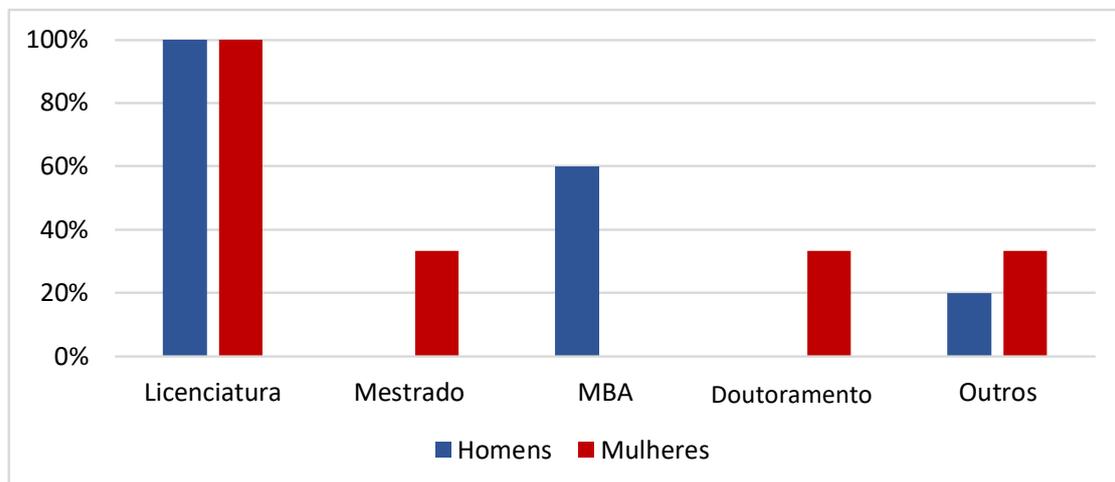
Anexo 1 | Qualificações do CA da Corticeira Amorim - SGPS, SA



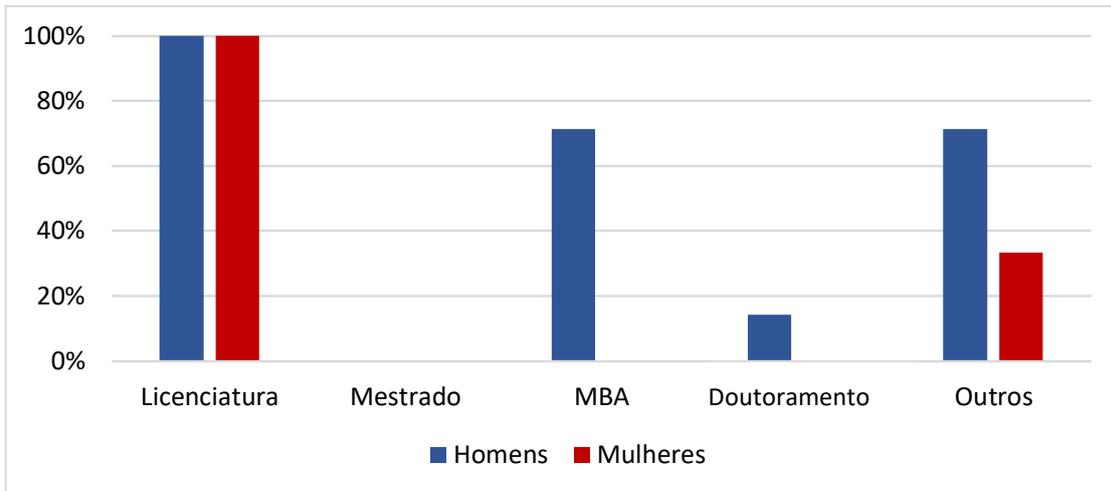
Anexo 2 | Qualificações do CA dos CTT – Correios de Portugal, SA



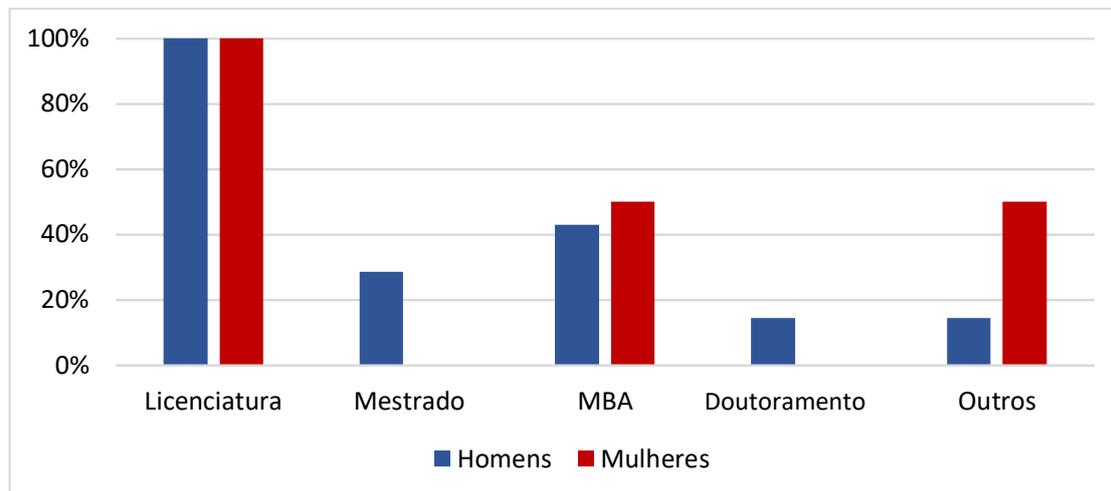
Anexo 3 | Qualificações do CA da Sonae, SGPS, SA



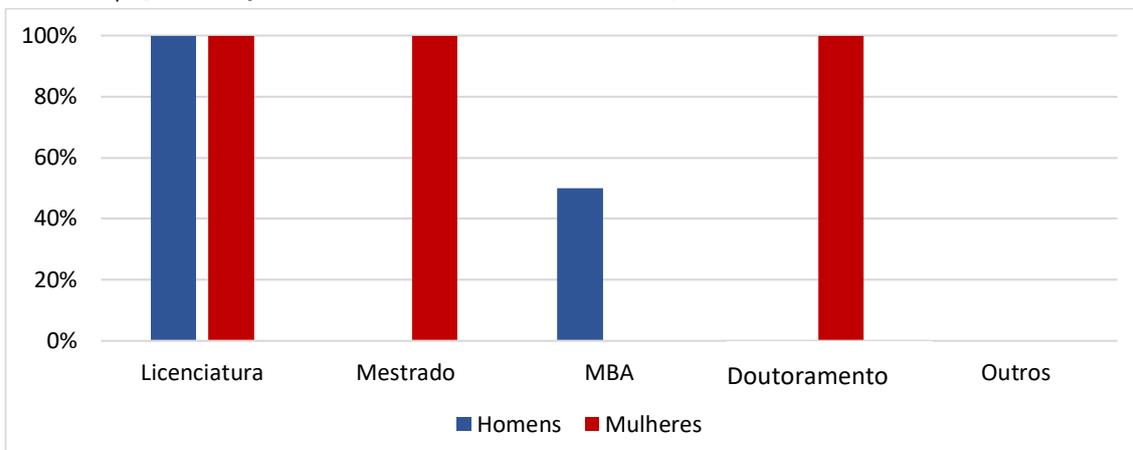
Anexo 4 | Qualificações do CA da Sonae Capital, SGPS, SA



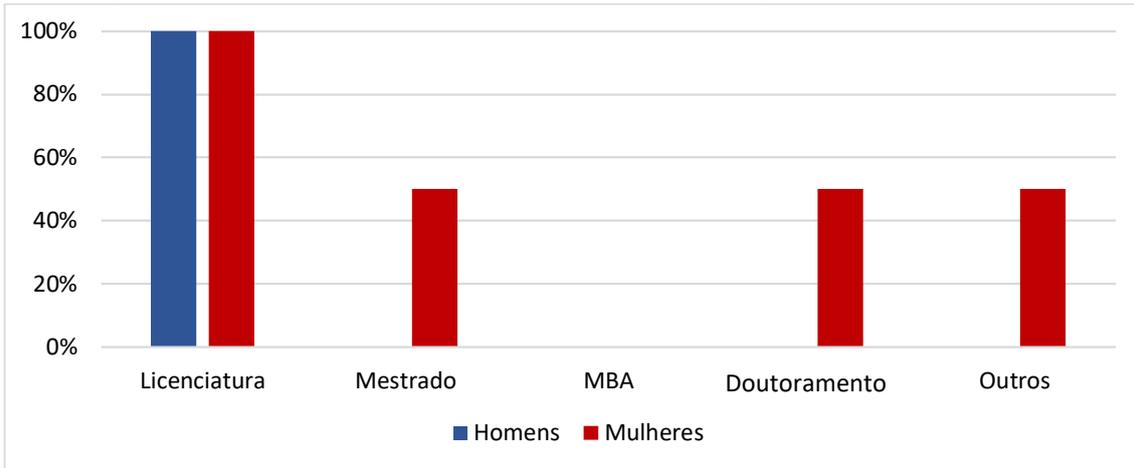
Anexo 5 | Qualificações do CA da Sonae Indústria, SGPS, SA



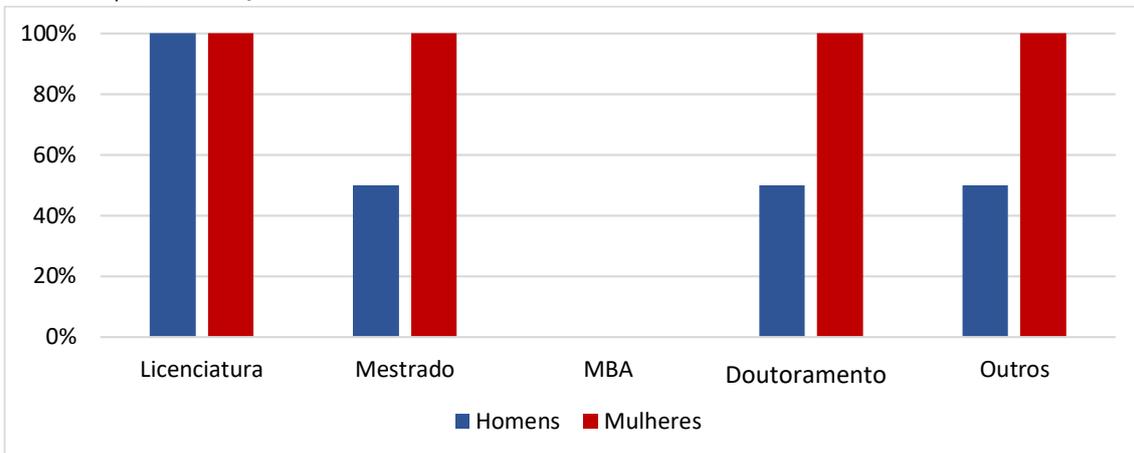
Anexo 6 | Qualificações do CF da Corticeira Amorim, SA



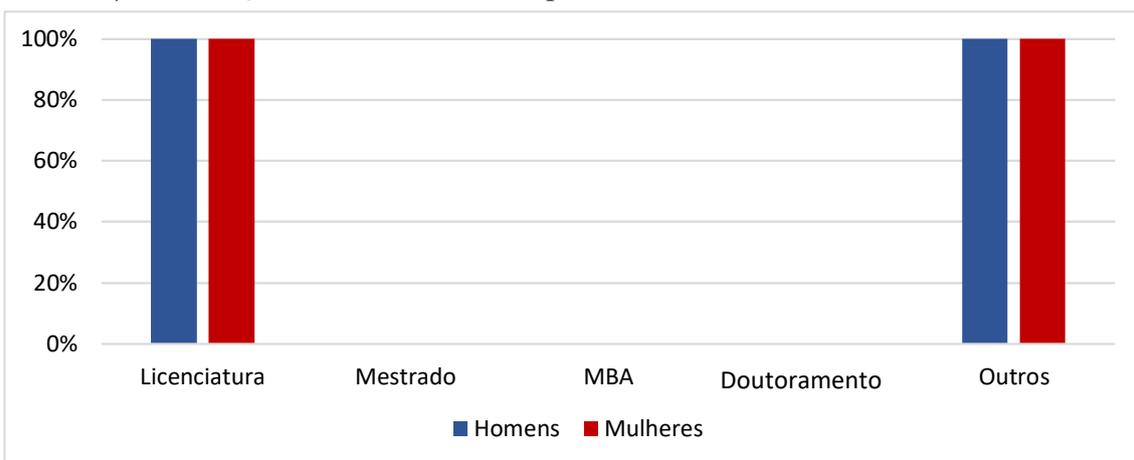
Anexo 7 | Qualificações do CF dos CTT – Correios de Portugal, SA



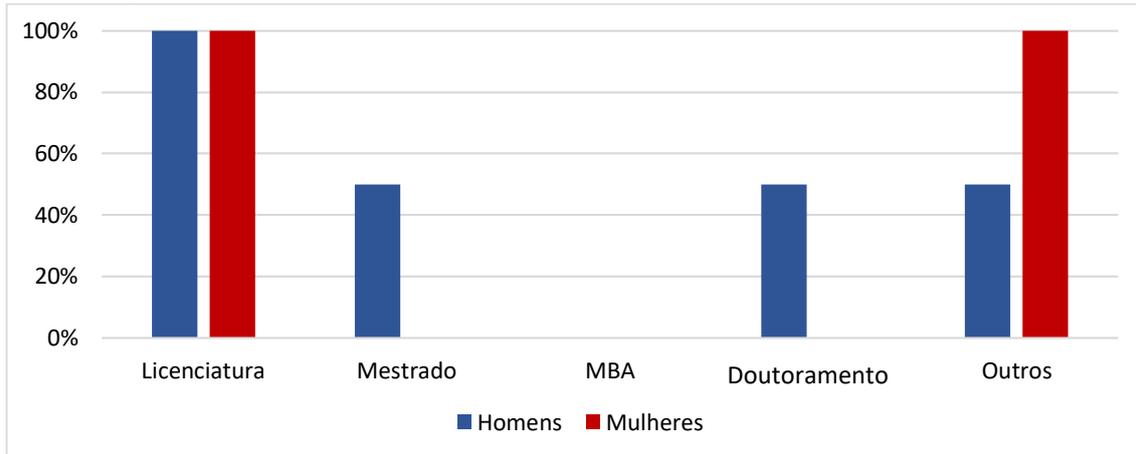
Anexo 8 | Qualificações do CF da Sonae, SGPS, SA



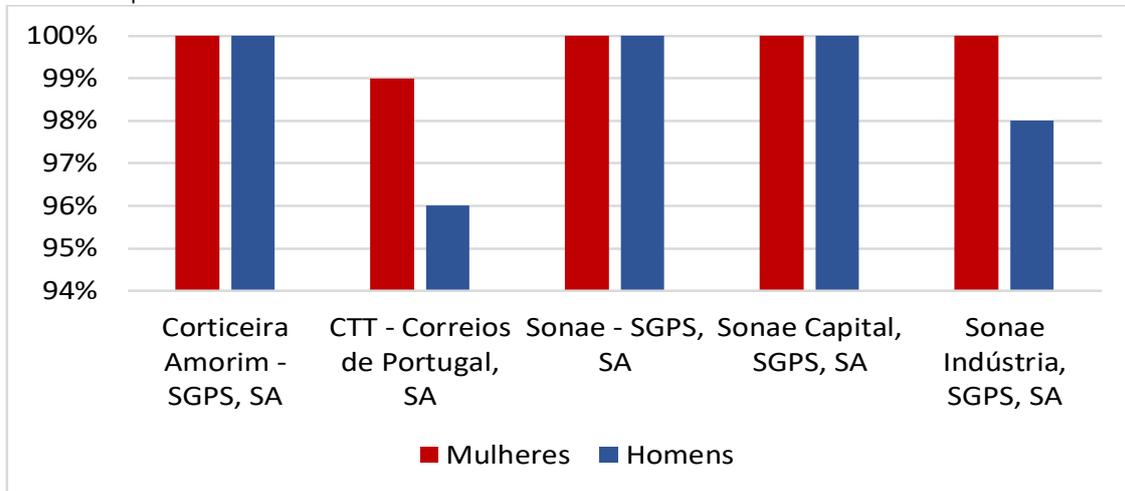
Anexo 9 | Qualificações do CF da Sonae Capital, SPGS, SA



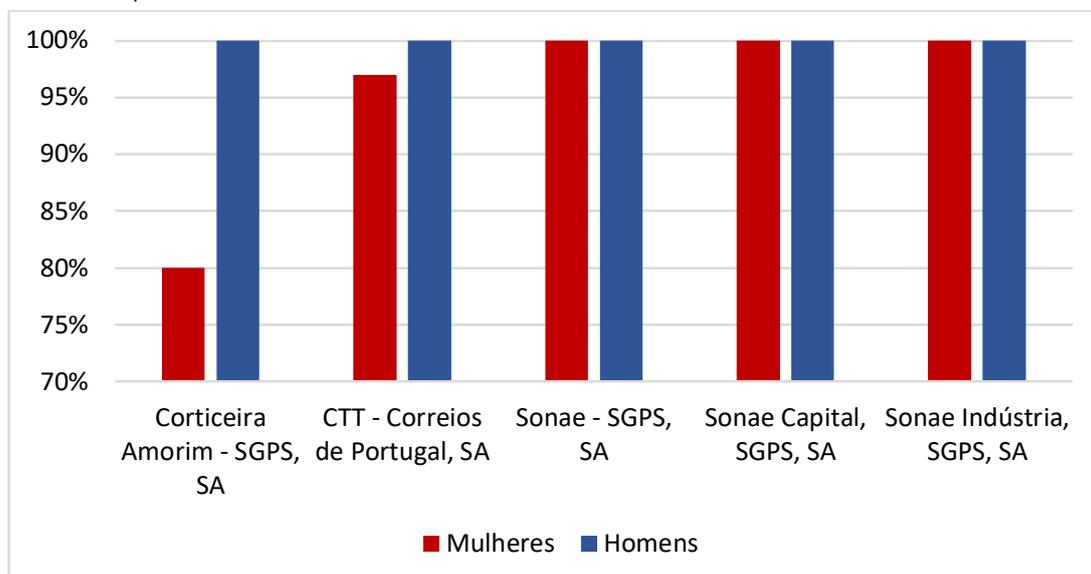
Anexo 10 | Qualificações do CF da Sonae Indústria, SPGS, SA



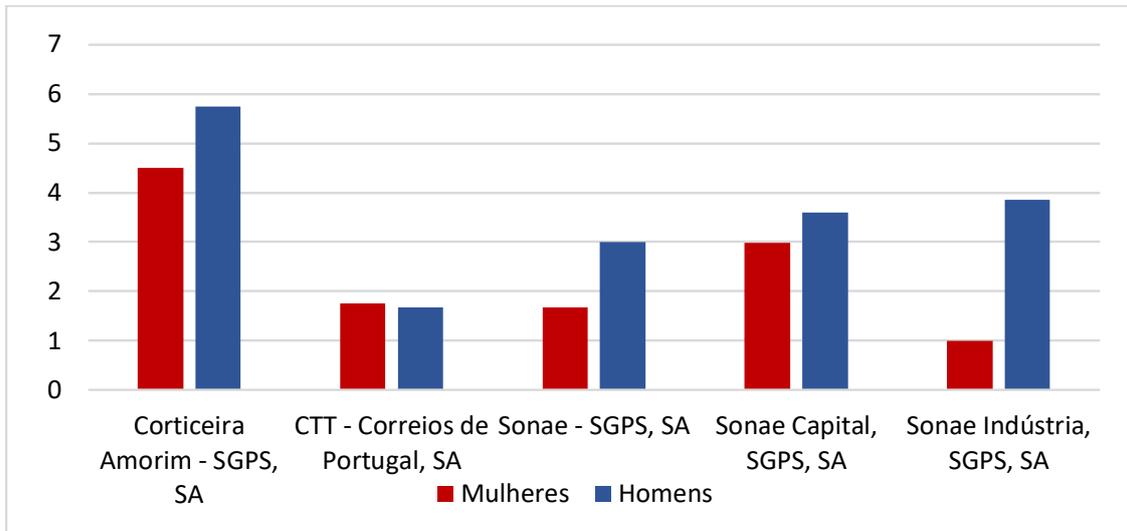
Anexo 11 | Assiduidade dos CA



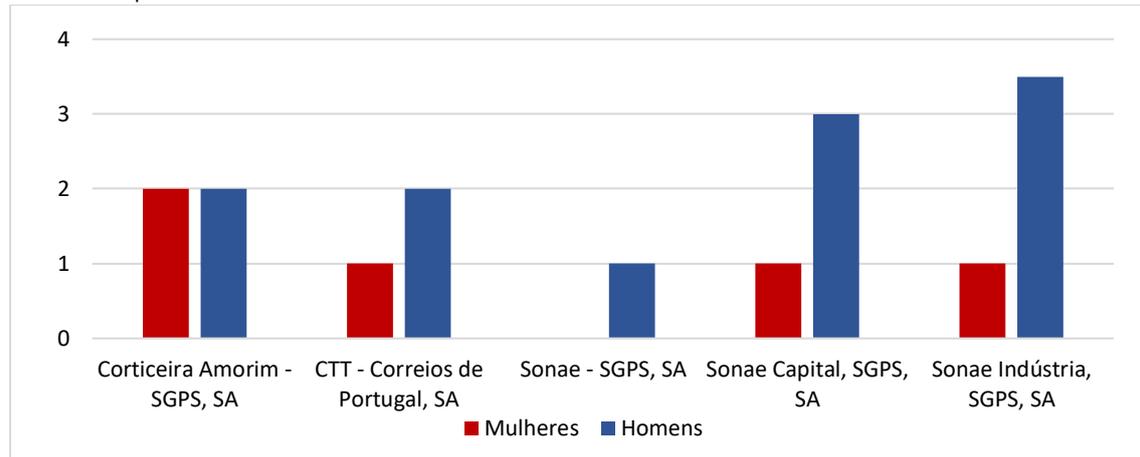
Anexo 12 | Assiduidade dos CF



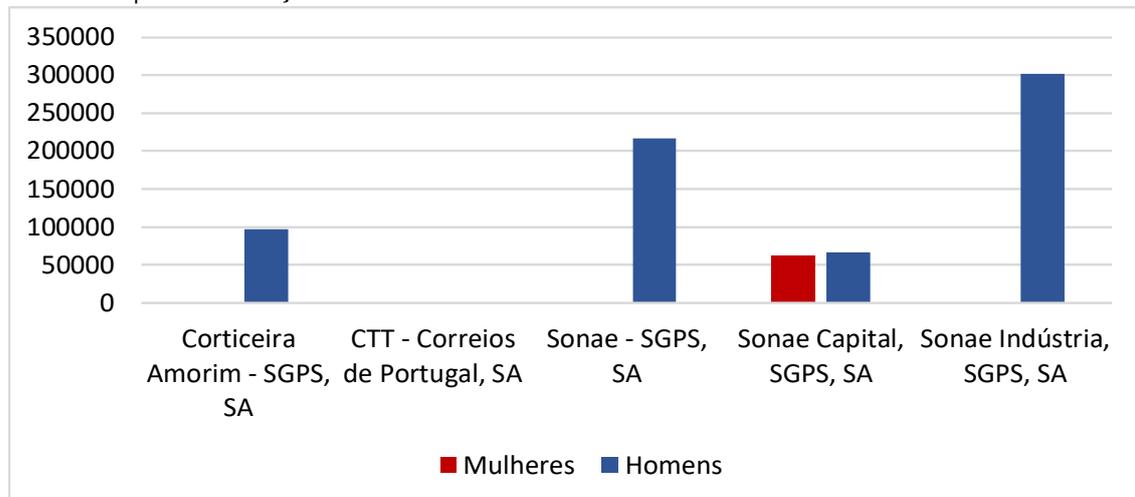
Anexo 13 | Média do número de mandatos dos membros do CA



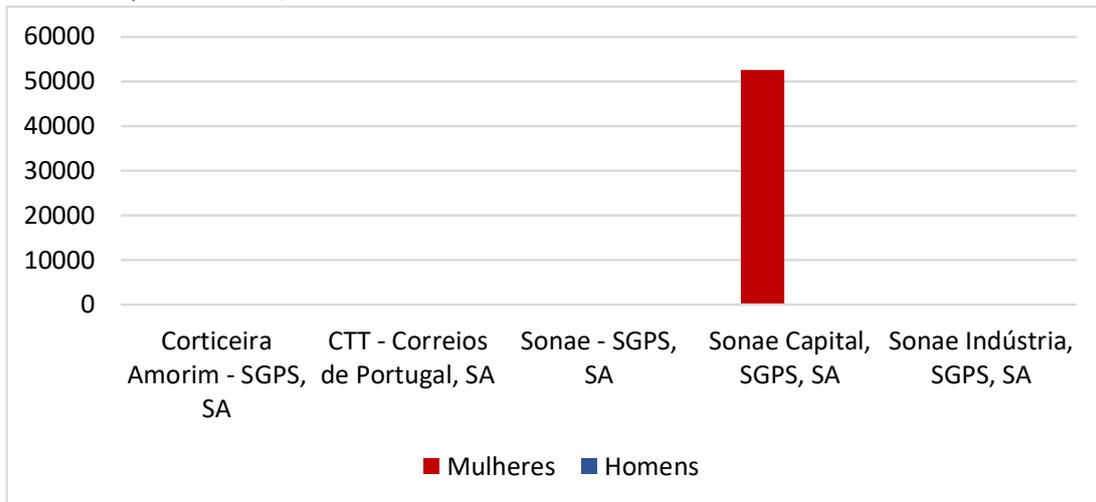
Anexo 14 | Média do número de mandatos dos membros do CF



Anexo 15 | Remuneração variável média anual dos membros executivos dos CA



Anexo 16 | Remuneração variável média anual dos membros não executivos dos CA



Anexo 17 | Remuneração fixa media anual dos CF

