

MESTRADO GESTÃO- MBA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA EM PORTUGAL: DIFICULDADES NO ACESSO E EM
FUNÇÃO**

ANA LÚCIA ELIAS DA CONCEIÇÃO

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA TERESA CORREIA DE LACERDA

JÚRI: PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

PROFESSORA DOUTORA TERESA CORREIA DE LACERDA

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO
SOARES

JANEIRO DE 2019

ABSTRACT

The presence of women in business management is recognized by the European Union, Governments and enterprises, as crucial to the growth and dynamism of organizations, and essential to compete in a global era. It is found that women currently occupy 12,2% of the positions in the Board of Directors of listed companies. Although gender diversity and women leadership are topics studied, there is a lack of data on access and function difficulties, based on data from the Boards of Directors. It is critical to find accelerators for equity.

In order to answer these questions and to capture the perception of the employees of the pharmaceutical industry regarding the theories of gender diversity, a mixed method was used, with an inductive approach, based on interviews with members of the Board of Directors of pharmaceutical companies: Baxter, BMS, MSD, Pfizer, Perrigo and Novartis. In parallel a deductive approach was used, based on a more comprehensive questionnaire, also applied to managers, drawn from the literature review.

The qualitative results indicate that women still experience difficulty in access, but not in function. Most of the interviewees (38.5%) said that equity in the Pharmaceutical Industry is higher than in other industries, but in 30.7% of the cases they distinguished between national and multinational companies, showing that the reality in one and the other type of company is considerably different.

The policies, programs, activities to be implemented to accelerate the equity indicated by the interviewees were: raising awareness and discussion, networking at lunch time, recruitment policies that reduce bias, adoption of flexible working hours and work from home, career progression only by performance, work by objectives, family-extended health insurance.

The results of the quantitative study reveal that in the study sample, the perception of men and women on the various topics associated with access and function difficulties differs between groups, but in cross-cutting issues of organizational culture and industry, there is no difference between genders. In the questionnaire responses, no significant differences were found when the sample was divided into type of company (national or multinational), but significant differences were found in some issues when analyzing the separating issues in function (Director General / Country Manager / CEO vs.. 2nd level Directors and 2nd level Directors vs. Managers) and also when analyzed by level of education (bachelors vs. masters).

It is recommended to create the role of Diversity Manager in large companies.

RESUMO

A presença das mulheres na gestão das empresas é reconhecida pela União Europeia, Governos e empresas, como crucial no crescimento e dinamismo das organizações, e essencial para competir numa era global. Verifica-se que as mulheres ocupam atualmente 12,2% dos lugares nos Conselhos de Administração das empresas cotadas em Bolsa. Apesar da diversidade de género e da liderança no feminino serem tópicos estudados, faltam dados sobre dificuldades no acesso e em função, fundamentados em dados de contacto direto com os Conselhos de Administração. É essencial estabelecer aceleradores para a equidade.

Para responder a estas questões e conhecer a perceção dos colaboradores da indústria farmacêutica relativamente às teorias de diversidade de género, utilizou-se um método misto, com abordagem indutiva, baseado em entrevistas a membros dos Conselhos de Administração de empresas do setor: Baxter, BMS, MSD, Pfizer, Perrigo e Novartis. Em paralelo usou-se uma abordagem dedutiva, recorrendo a um questionário mais abrangente, aplicado também a gestores, desenhado a partir da revisão da literatura.

Os resultados do estudo qualitativo indicam que as mulheres continuam a sentir dificuldade no acesso, mas não em função. A maioria dos entrevistados (38,5%) refere que a igualdade de oportunidades na Indústria Farmacêutica é maior do que noutras indústrias, mas em 30,7% dos casos fizeram distinção entre as empresas nacionais e multinacionais, transparecendo que a realidade num e noutro tipo de empresa é consideravelmente diferente.

As políticas, programas, atividades a implementar para acelerar a equidade indicadas pelos entrevistados foram: realização de ações de sensibilização e discussão, *networking* à hora de almoço, políticas de recrutamento que reduzam o enviesamento, adoção de horário flexível e trabalho a partir de casa, progressão na carreira apenas por desempenho, trabalho por objetivos, seguro de saúde extensível à família.

Os resultados do estudo quantitativo revelam que na amostra em estudo, a perceção de homens e mulheres sobre os diversos tópicos associados às dificuldades sentidas pelas mulheres em cargos de gestão, diferem entre grupos, mas nas questões transversais de cultura organizacional e indústria, não há diferença entre géneros. Nas respostas ao questionário não foram encontradas diferenças significativas quando se dividiu a amostra em tipo de empresa (nacional ou multinacional), mas foram encontradas diferenças significativas em algumas questões quando se analisaram as questões separando em função (Diretor Geral/Country Manager/CEO vs. Diretores de 2º nível e Diretores de 2º nível vs. Managers) e também quando se analisou por grau de escolaridade (licenciatura vs. mestrado).

Recomenda-se a criação da função de Gestor da Diversidade em empresas de grande dimensão.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELAS

TABELA 3.1 LISTA DE FARMACÊUTICAS CONVIDADAS	16
TABELA 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS, DIMENSÃO DAS TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	20
TABELA 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO QUESTIONÁRIO	24
TABELA 4.3 ANÁLISE DO ESTUDO QUANTITATIVO, DIMENSÃO GÉNERO DO ENTREVISTADO	27
TABELA 4.3 ANÁLISE DO ESTUDO QUANTITATIVO, DIMENSÃO TIPO DE EMPRESA, FUNÇÃO E NÍVEL DE ESCOLARIDADE	28
TABELA IV.I NÍVEL HIERÁRQUICO EM FUNÇÃO DO GÉNERO	X

GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1 DISTRIBUIÇÃO DE GÉNERO POR SETORES DE ATIVIDADE	24
GRÁFICO 4.2 CARACTERIZAÇÃO AMOSTRA QUESTIONÁRIO POR IDADES E NÍVEIS HIERÁRQUICOS	25
GRÁFICO 4.3 CARACTERIZAÇÃO AMOSTRA QUESTIONÁRIO QUANTO AO GÉNERO, GRUPO ETÁRIO E TIPO DE EMPRESA	26
GRÁFICO IV.I DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR GRAU DE ESCOLARIDADE MANAGERS	X
GRÁFICO IV.II DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR GRAU DE ESCOLARIDADE DIRETORES 2º NÍVEL	X
GRÁFICO IV.III DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR GRAU DE ESCOLARIDADE DIRETORES GERAIS	X

PALAVRAS-CHAVE:

GENDER DIVERSITY, BOARD OF DIRECTORS, WOMEN ON BOARDS, LEADERSHIP, QUOTAS, FIRM PERFORMANCE, POLICIES, PHARMACEUTICAL INDUSTRY, PORTUGAL

ÍNDICE

<i>ABSTRACT</i>	ii
RESUMO	iii
LISTA DE FIGURAS E QUADROS	iv
PALAVRAS-CHAVE	iv
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE DIVERSIDADE DE GÉNERO, LIDERANÇA NO FEMININO E CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM PORTUGAL	2
2.1. PERSPETIVAS TEÓRICAS	3
2.2. PERSPETIVAS TEÓRICAS ASSOCIADAS AOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO	4
2.3. PERSPETIVAS DEMOGRÁFICAS	9
2.4. DIVERSIDADE DE GÉNERO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	12
3. METODOLOGIA	13
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	19
5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	I
ANEXO I	III
ANEXO II	VI
ANEXO III	VII
ANEXO IV	X

1. INTRODUÇÃO

A presença das mulheres na gestão das empresas é reconhecida pela União Europeia, Governos e empresas, como crucial no crescimento e dinamismo das organizações, e essencial para competir numa era global. O crescimento da presença feminina na população ativa (49%) revela que a paridade foi atingida; prevê-se um aumento da participação de mulheres em empresas de maior dimensão num futuro próximo, dado que o número de licenciadas é superior ao de licenciados desde os anos 90 (61% dos licenciados em 2011). As mulheres são as principais decisoras de consumo de bens e serviços, tanto a nível familiar como corporativo, o que leva a que a sua presença na gestão de empresas em Portugal seja um tópico atual. As mulheres ocupam atualmente 12,2% dos lugares nos Conselhos de Administração das empresas cotadas em Bolsa, o dobro do que se registava há 6 anos (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição).

Muitos dos estudos realizados sobre diversidade de género medem o desempenho das empresas através de parâmetros demográficos e financeiros como capitalização das ações, retorno dos ativos, produtividade (Christiansen, 2016). Mas, de acordo com Terjesen et al. (2009), falta investigação em que se contacte diretamente com os Conselhos de Administração. Segundo os autores, a pesquisa sobre mulheres nos Conselhos de Administração é um instrumento importante, não só pelo contributo académico, como forma de providenciar as bases para a mudança, mas também para uma efetiva representatividade de género na tomada de decisões no mundo corporativo.

Este trabalho visa contribuir com conhecimento recolhido no interior dos Conselhos de Administração, foi estruturado segundo uma abordagem metodológica mista, com entrevistas semiestruturadas a membros dos Conselhos de Administração e questionário aplicado a amostra selecionada de gestores de 2ª linha e superiores. O questionário foi elaborado com base na revisão da literatura. A delimitação teórica da dissertação são as dificuldades sentidas pelas mulheres no acesso e posteriormente no desempenho das suas funções nos Conselhos de Administração, e qual a perceção dos homens relativamente a essas dificuldades. A delimitação prática deste trabalho é a sua restrição a empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal.

As perguntas de investigação a que se pretende responder são: **1.** Quais as dificuldades no acesso e no desempenho da função nos Conselhos de Administração sentidas pelas mulheres? **2.** Qual a perceção dos homens relativamente às dificuldades sentidas pelas mulheres? **3.** Que ações devem ser promovidas para acelerar a equidade.

A estrutura da dissertação é: introdução, seguida de revisão crítica da literatura sobre os tópicos diversidade de género, Conselhos de Administração, liderança no feminino e setor farmacêutico em Portugal. A terceira seção aborda a metodologia e amostragem usadas, na quarta seção faz-se a

análise dos resultados obtidos. Na quinta e última seção, discutem-se as conclusões, evocam-se os contributos obtidos, as limitações do trabalho, e sugerem-se tópicos para investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE DIVERSIDADE DE GÉNERO, LIDERANÇA NO FEMININO E CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM PORTUGAL

A bibliografia sobre diversidade de género é vasta, apresenta-se uma sumula das principais perspetivas teóricas que irão suportar este trabalho; pelo contrário, não existe muita literatura sobre o tema diversidade de género aplicado à Indústria Farmacêutica e não foi encontrada qualquer referência a diversidade de género na Indústria Farmacêutica em Portugal.

A indústria farmacêutica tem sabido prestar o seu contributo ao progresso, aplicando a sua investigação à melhoria global do bem-estar da humanidade, com os medicamentos a afetarem quotidianamente a vida e a saúde de milhões de pessoas (Santos, 2011).

Embora os benefícios da indústria farmacêutica se estendam a todo o mundo, por ser um setor de elevada incorporação tecnológica e de inovação, o desenvolvimento da sua atividade só está ao alcance de economias que preencham os requisitos culturais inerentes a um setor de alto posicionamento na cadeia de valor da economia. Pese embora os custos avultados, a investigação continua a ser a condição de desenvolvimento da indústria farmacêutica, pela sua característica de inovação (Santos, 2011).

Existem diversas teorias que tentam explicar a existência de diversidade de género, de forma a sistematizar e apresentar os aspetos essenciais das teorias mais relevantes dentro da delimitação teórica deste trabalho, inicialmente apresenta-se uma abordagem lata das perspetivas teóricas (2.1), seguem-se as perspetivas teóricas que enquadram a diversidade de género na gestão de topo (2.2), posteriormente enquadra-se a diversidade de género a nível global, europeu e a realidade portuguesa (2.3) e por fim, aborda-se o conhecimento sobre diversidade de género associado ao setor Indústria Farmacêutica (2.4).

As perspetivas teóricas associadas à diversidade de género de forma lata são: Teoria dos Estereótipos de Género, Teoria do Capital Humano, Teoria da Identidade Social, e conceitos como homofilia. Na seção Perspetivas Teóricas nos Conselhos de Administração abordam-se os conceitos *tokenism*, Tetos de Vidro e Penhasco de Vidro, por estarem enquadradas no âmbito desta dissertação, apresentam-se dados do relatório *The Female FTSE Board Report* e menciona-se a posição da Comissão Europeia sobre a diversidade de género.

No âmbito das perspetivas demográficas apresentam-se dados dos relatórios *The Global Gender Gap Report* de 2017 (World Economic Forum, 2017), do relatório *Women in the Boardroom, A Global*

Perspective 5ª Edição (Deloitte Global Center for Corporate Governance, 2018), apresentam-se a caracterização da cultura organizacional portuguesa e refere-se um livro recente, *Igualdade de Género ao Longo da Vida, Portugal no Contexto Europeu* (Torres, 2018), com uma visão da diversidade de género desde a nascença.

Como mencionado anteriormente, não existem muitos dados sobre liderança no feminino no contexto do setor indústria farmacêutica, no ponto 2.4, faz-se um resumo dos estudos encontrados sobre o tema.

2.1. PERSPETIVAS TEÓRICAS

Os Estereótipos de Género definem as crenças relativamente aos atributos e à forma como se espera que homens e mulheres se comportem (Heilman, 2001). Os homens são estereotipados com características de controlo como confiança, competência, assertividade, ambição, agressividade, autoconfiança, ousadia, competitividade, independência, racionalidade e tomada de decisão; enquanto que as mulheres apresentam estereótipos associados a características comuns, tais como preocupação com os outros, sensibilidade interpessoal, afetividade, gentileza, disponibilidade, simpatia, bom-humor, compreensão e serem calorosas e educadoras (van Engen, 2001; Ryan, 2016; Nielsen & Huse, 2010). Estes estereótipos de género das mulheres como calorosas, educadoras, cuidadoras e os correspondentes estereótipos dos homens como frios, competitivos e autoritários podem ter contribuído para a perceção de que as mulheres possam ser menos eficazes que os homens em posições de liderança, apesar de estar demonstrado que são igualmente eficazes (van Engen, 2001).

Uma outra teoria que tenta explicar a diversidade de género em posições de liderança, é a Teoria do Capital Humano. Esta teoria advoga que o capital adquirido no plano da formação, competências e experiência profissional de um indivíduo, melhoram as suas capacidades cognitivas e produtivas, o que beneficia quer o indivíduo, quer a organização onde trabalha (Terjesen et al., 2009).

Comparativamente com os homens, as mulheres poderão ter menos poder dentro das estruturas organizacionais devido a tradicionalmente terem feito menos investimento em educação, formação profissional e experiência profissional; terem menor antiguidade na organização ou terem construído uma carreira profissional intermitente; ou apresentarem diferentes escolhas profissionais, o que se reflete em ordenados inferiores e menos promoções na carreira. Os diretores trazem consigo um capital humano exclusivo para os Conselhos de Administração, estes recursos constituem vantagens competitivas para as empresas, permitindo encarar os desafios de diferentes perspetivas e facilitar a resolução de problemas em equipa (Terjesen et al., 2009). As estatísticas revelam que há mais licenciadas do que licenciados (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição), na frequência de mestrados e

doutoramentos a participação das mulheres supera a dos homens (World Economic Forum, 2017), observando-se que as formações executivas em gestão e administração de empresas como os MBA (*Master in Business Administration*) ainda são maioritariamente ocupadas por homens mas com tendência a uma participação equilibrada; por outro lado, após a conclusão da licenciatura ou mestrado integrado, as mulheres agarram mais facilmente as ofertas de emprego que surgem, ganhando experiência profissional; espera-se assim, que num futuro próximo o Capital Humano das mulheres seja percecionado de forma idêntica ao dos homens.

Por último aborda-se a Teoria da Identidade Social. Existem outras teorias sobre a presença de mulheres nos Conselhos de Administração sob a perspetiva individual, dos conselhos de administração/comissões executivas, das organizações e da perspetiva da indústria e do ambiente externo, para ter um enquadramento global destas teorias recomenda-se a leitura do artigo de revisão: *Women Directors on Corporate Boards: a Review and Research Agenda* (Terjesen et al., 2009).

A Teoria da Identidade Social enquadra-se nas teorias de grupos sociais (atração-seleção, atrito, homofilia), que exploram como os indivíduos tendem a cercar-se de pessoas com perfis, perspetivas e valores semelhantes, que acabam por se reforçar na comunicação intragrupo. Os indivíduos consideram-se a si e aos membros do grupo como ou dentro ou fora do grupo, e é mais provável atribuírem avaliações superiores a membros do grupo, tornando mais difícil que membros fora do grupo o venham a integrar. Este constructo teórico tem sido usado para explicar a exclusão das mulheres das redes sociais (Terjesen et al., 2009).

A homofilia, descrita acima nas teorias de grupos sociais, é a tendência de se agrupar com iguais; pessoas com semelhanças entre elas tendem a ter taxas de contacto superiores, o que é um mecanismo importante na construção de redes sociais, grupos e equipas. As organizações tendem a favorecer a homogeneidade. A inclinação para a homofilia contém um conjunto diversificado de características, variando de aspetos demográficos a traços de personalidade, estilos de vida ou opiniões (Terjesen et al., 2013). A teoria da homofilia pode explicar a tendência para um domínio masculino de diretores e diretores executivos nas organizações, pelo favorecimento de pessoas do mesmo género em relação a progressão de carreira ou no recrutamento.

2.2. PERSPETIVAS TEÓRICAS ASSOCIADAS AOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os modelos de Governo das Organizações são diferentes entre empresas, e para o âmbito deste trabalho não se faz distinção entre Conselho de Administração e Comissão Executiva.

A diversidade de género em posições de topo pode melhorar o desempenho financeiro das empresas de diversas formas: ampliar valores, crenças e atitudes que podem ter influência em processos de tomada de decisão como apresentado no relatório da OCDE (2012, citado por (Christiansen, 2016), e estimular o pensamento crítico e a criatividade (Christiansen, 2016). A produtividade pode ser aumentada, sobretudo em setores onde os trabalhadores sejam maioritariamente mulheres, por mitigar as diferenças entre as posições de topo e os subordinados (Christiansen, 2016).

A Comissão Europeia (citado por Adams, 2016) declarou em 2012 que a subutilização das competências de mulheres altamente qualificadas constitui uma perda de potencial de crescimento económico. Refere ainda que a mobilização generalizada dos recursos humanos disponíveis será o elemento chave para atingir os desafios demográficos da União Europeia, competindo com sucesso numa economia globalizada, de igual para igual com outros países.

A Comissão Europeia (CE) sugeriu em 2012, que as empresas cotadas se empenhassem em, voluntariamente, aumentar a presença das mulheres nos Conselhos de Administração para 30% até 2015 e até 40% em 2020, substituindo diretores não-executivos e recrutando ativamente mulheres qualificadas (Christiansen, 2016).

Os estudos existentes demonstram resultados contraditórios na relação entre a composição de género do Conselhos de Administração e o desempenho das empresas (Terjesen, 2016), mas os autores conseguiram demonstrar numa análise a 3.876 empresas públicas de 47 países, que as empresas com mais mulheres diretoras tiveram melhor desempenho no mercado e melhores indicadores contabilísticos (retorno dos ativos). De forma geral, os resultados apontam para o aumento da eficiência dos Conselhos de Administração com presença de mulheres diretoras.

Muitos dos estudos realizados sobre o tema medem o desempenho das empresas através de parâmetros demográficos e financeiros como capitalização das ações, retorno dos ativos, produtividade por empregado, acessíveis através de bases de dados ou nos sites das empresas (Relatórios e Contas). Mas, de acordo com Terjesen et al. (2009), falta investigação em que se contacte diretamente com os Conselhos de Administração. Segundo os autores, a pesquisa sobre mulheres nos Conselhos de Administração é um instrumento importante, não só pelo contributo académico, mas para providenciar as bases para a mudança, não só na equidade, mas também para uma representatividade de género efetiva na tomada de decisões no mundo corporativo.

Segundo Adams (2015) e Christiansen (2016) as quatro principais razões para aumentar a representatividade das mulheres nos Conselhos de Administração são: **1.** Tornar os Conselhos de Administração representações democráticas da diversidade da sociedade; **2.** Melhorar a tomada de decisões aumentando a diversidade de visões, valores e experiências representadas; **3.** Aumentar a

rentabilidade da organização, e **4.** Melhorar a imagem da organização para acionistas, colaboradores e consumidores.

A progressiva feminização dos papéis de liderança evoca benefícios para as empresas, nomeadamente: melhora as práticas de governo das sociedades, melhora o desempenho da empresa, estimula a inovação e confere maior orientação para práticas de responsabilidade social corporativa (Brieger, 2017). Segundo os mesmos autores, foi demonstrada uma relação positiva entre estratégias de responsabilidade social corporativa e participação feminina nos Conselhos de Administração. Dado que a diversidade de género é um aspeto importante nas estratégias de responsabilidade social corporativa, as empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa devem estar mais disponíveis para nomear mulheres para a direção (Brieger, 2017).

Dentro da diversidade de género no desempenho das empresas, uma área que tem sido estudada é a diferença que possa existir entre diferentes indústrias ou tipos de organizações.

As pesquisas ao nível da indústria revelam que a diversidade de género nos Conselhos de Administração é superior nos setores público e sem fins lucrativos, do que nas empresas privadas (Brieger, 2017). Dado que o propósito dos setores público e sem fins lucrativos é contribuir para o bem comum, considerações éticas como a sustentabilidade, não discriminação, apoio à família, têm um peso superior do que questões de rentabilidade. Um número maior de mulheres em cargos de direção nestes setores proporciona legitimidade e credibilidade, e serve como modelo para as empresas privadas (Brieger, 2017) .

Outra corrente de estudo dentro da indústria prende-se com o setor; tem sido demonstrado (Brieger, 2017) que a participação das mulheres é maior em determinadas indústrias como: artes, serviços, media, saúde, finanças, banca, nos transportes e no retalho; que transparecem indícios empíricos de maior diversidade de género em indústrias orientadas para o consumidor. Certas indústrias como a construção, manufatura, energia e tecnologias de informação são tradicionalmente dominadas pelos homens (Brieger, 2017).

Por as mulheres carregarem a maioria dos encargos domésticos, o tempo que podem passar a trabalhar no escritório ou em *networking* com colegas e parceiros de negócio diminui (Brieger, 2017). As mulheres que pretendem ocupar cargos de direção de topo devem ter consciência que devem aparecer da forma certa, nos fóruns certos, para que de alguma forma possam ser mencionadas quando surgem oportunidades de progressão na carreira.

A questão do *networking* e da constituição de redes sociais onde as pessoas se sintam integradas leva-nos a abordar a Teoria do *Tokenism* de Kanter (1977, citado por Terjesen et al., 2013) que descreve como indivíduos com representatividade inferior a 15% num dado contexto são *token* e experienciam serem a minoria. O estatuto de *token* aumenta a probabilidade do indivíduo experienciar três processos: visibilidade, contraste e assimilação. Visibilidade aumentada e atenção

intensificada, implica que as diferenças são óbvias ou visíveis para os outros membros do grupo (Terjesen et al., 2013); como resultado os *token* podem sentir que têm de trabalhar mais do que os pares e que o seu desempenho é mais escrutinado. O contraste refere-se ao exagero das diferenças percebidas entre os *token* e o grupo dominante; desta forma os *token* podem sentir isolamento e polarização social dos membros do grupo dominante. Finalmente a assimilação descreve quando as características pessoais do *token* são distorcidas para se ajustar ao estereótipo do grupo. As mulheres nos Conselhos de Administração podem sentir discriminação involuntária ou deliberada, e é mais provável que abandonem os cargos de direção executiva (Terjesen, 2013).

Uma pesquisa sobre *tokenism* (Terjesen et al., 2009) explorou três dimensões de presença feminina nos Conselhos de Administração: uma, duas ou três mulheres. Os resultados sugerem que Conselhos de Administração com pelo menos três mulheres superam as empresas constituídas exclusivamente por homens. Com “massa crítica” de três ou mais mulheres no Conselhos de Administração, atinge-se um estatuto em que o género deixa de ser barreira na comunicação, as mulheres sentem-se mais confortáveis, apoiadas e mais ativas.

Apesar das mulheres terem passado a investir na sua formação académica e terem ingressado o mercado de trabalho há várias décadas e se ter atingido a paridade de género no mercado de trabalho, quando se observa a constituição dos Conselhos de Administração em vários setores, continuamos a verificar que ainda não é equitativa, o Teto de Vidro parece eternizar-se. O Teto de Vidro (Maume, 1999) é descrito como uma barreira invisível resultante de uma série complexa de estruturas em organizações dominadas por homens que impede as mulheres de obterem cargos importantes.

Relacionado com o Teto de Vidro, foi descrito posteriormente um fenómeno que é importante mencionar, o Penhasco de Vidro (Ryan, 2016), que se refere à tendência de as mulheres serem nomeadas para posições de liderança arriscadas ou precárias. Apesar de as mulheres continuarem teimosamente sub-representadas no topo, não estão completamente ausentes das funções de liderança. No entanto, existe indício de que as mulheres têm menos probabilidade de: **a)** ocupar cargos com autoridade, **b)** ter oportunidades de promoção, **c)** ser recompensadas nas suas funções e **d)** fazer parte de redes sociais e sistemas de suporte (Ryan, 2016). Existem indícios de que em alturas de fraco desempenho das empresas, as mulheres têm uma “vantagem na liderança”; esta poderá ser uma razão para que no rescaldo da Crise Financeira Global (2007-2008), mais mulheres tenham assegurado cargos de topo nos últimos anos.

As dimensões do Penhasco de Vidro são múltiplas e dependentes do contexto, por um lado as crises, pela incerteza associada, tendem a facilitar que se arrisque, permitindo que as organizações experimentem algo novo ou questionem o *status quo*, mas também poderá ser explicado por as mulheres terem capacidades e traços particulares que as tornam mais adequadas para lidar com

estas situações. Por último, podemos não estar perante um “problema das mulheres”, já que se atendermos aos resultados do estudo que deu origem à descrição deste fenómeno (Ryan citando o artigo de Judge, 2003: *Women on board: Help or hindrance?*), parece ser explicado de igual forma, por ter sido dado acesso preferencial a posições de liderança confortáveis a homens (Ryan, 2016).

Um outro aspeto explorado nesta revisão da literatura prende-se com a questão de existirem estilos de liderança diferentes entre géneros, e o impacto que esta diferença, a existir, possa ter na eficiência do Conselhos de Administração. Nielsen e Huse (2010) referem que a pesquisa na diferença entre géneros sugere que as mulheres possam comportar-se de forma diferente dos homens, ser mais eficientes no desempenho de determinadas tarefas e de terem diferentes estilos de liderança (Nielsen & Huse, 2010). Os autores fazem uma distinção entre tarefas de controlo operacional do Conselhos de Administração, que compreendem a supervisão de decisões de gestão relativas a investimentos, fluxos de caixa, dividendos, demonstrações financeiras, ou seja, decisões relativas à situação financeira e contabilística da empresa, que requerem conhecimentos e competências fortes na componente quantitativa; e as tarefas de controlo estratégico do Conselhos de Administração, referindo-se à monitorização de decisões de gestão relacionadas com a estratégia da empresa, assim como com as práticas e políticas em questões como segurança, saúde e ambiente, sendo competências mais analíticas e visionárias (Nielsen & Huse, 2010) mais associadas às mulheres.

Os autores defendem que as mulheres podem ter crenças, valores e expressar as suas opiniões de maneira diferente; assim como colocar questões de forma mais aberta, têm maior probabilidade de questionar a sabedoria popular e falar quando preocupadas ou com dúvidas sobre algum assunto; as mulheres poderão ser também melhores ouvintes e ter maior sensibilidade para com os outros (Nielsen & Huse, 2010). Os resultados do estudo demonstram que o rácio de mulheres na direção tem um efeito positivo no controlo estratégico do Conselhos de Administração, mas não tem relação direta com o controlo operacional do Conselhos de Administração. Tomados em conjunto, estes resultados revelam que as mulheres não desempenham tarefas operacionais de forma melhor ou pior do que os homens, as mulheres trazem vantagem específicas para as decisões no que concerne a tarefas estratégicas (Nielsen & Huse, 2010).

Terjesen et al. (2009) referem que há indícios de que quanto maior for o Conselhos de Administração, maior o número de mulheres na direção. Os autores destacam um estudo canadiano, que revela que um Conselhos de Administração com três ou mais mulheres é significativamente diferente de um Conselhos de Administração totalmente masculino. No mesmo artigo, Terjesen et al. (2009) indicam que vários estudos apresentam correlação entre setores industriais específicos e um maior número de mulheres nos Conselhos de Administração, como: retalho, finanças, media, banca, cuidados de saúde; contudo referem que existem outros estudos que remetem para alguma

inconsistência destas provas. Terjesen et al., (2009), citando Brammer et al., (2007) sugerem que uma proximidade aos consumidores tem um papel mais significativo no impacto da diversidade do Conselhos de Administração do que o género dos trabalhadores dessa indústria, refletindo a influência do ambiente externo da empresa.

Apesar dos indícios refletirem a importância de ter mulheres na direção, pelos resultados em vários domínios, é meritório analisar se os cargos a que as mulheres acedem são executivos ou não-executivos. O relatório *The Female FTSE Board Report* (Vinnicombe, 2017) indica que das 100 empresas mais representativas na Bolsa de Valores de Londres: dos cargos ocupados, apenas 27,7% são mulheres em cargos de direção, sendo que destes, apenas 9,8% são cargos de função executiva; 33,5% dos cargos ocupados por mulheres são em funções não-executivas. Das 100 empresas, apenas 21 têm mulheres em funções executivas. O mesmo relatório mostra uma evolução positiva do número de mulheres nos cargos de direção, já que em 2013 representavam apenas 17,3%. Este relatório apresenta um dado interessante, ordenando as FTSE 100 por percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração, a primeira e única empresa farmacêutica no ranking é a GlaxoSmithKline PLC, que ocupa a 7ª posição, tendo 5 mulheres diretoras, e apenas uma com funções executivas, que simultaneamente é a Diretora Geral da companhia: Emma Walmsley.

2.3. PERSPETIVAS TEÓRICAS DEMOGRÁFICAS

O *The Global Gender Gap Report de 2017* (World Economic Forum, 2017), coloca Portugal na 33ª posição do *Global Index* em 144 países analisados. Este índice resulta da análise de género no plano da Participação Económica e Oportunidades, Educação, Saúde e Sobrevivência e Empoderamento Político. Consideram Portugal um país de rendimento elevado; igualdade salarial para trabalho igual de 0,594 (intervalo 0,00: imparidade a 1,00: paridade); um rácio de 1,16 para mulheres trabalhadores profissionais e técnicos; rácio de 1,13 para conclusão do 3º ciclo de estudos. Referem ainda a proporção de trabalho não pago por dia de 58,7% para as mulheres, contra 20,6% para os homens. O mesmo relatório revela que a principal área de formação das mulheres (24,5%) é em Saúde e Bem-estar.

Por outro lado, quando observamos o género dos Diretores Gerais das 50 principais companhias farmacêuticas a operar em Portugal (multinacionais e portuguesas), concluímos que apenas 30% são mulheres (Health Market Research, 2017), pese embora as funções técnicas serem maioritariamente ocupadas por mulheres, essencialmente nos departamentos de assuntos regulamentares e médico.

O relatório *Women in the Boardroom, A Global Perspective* 5ª Edição (Deloitte Global Center for Corporate Governance, 2018) com abrangência global, regional e local, analisa 7.000 empresas em

44 países e a presença das mulheres nos Conselhos de Administração por setores. Classificam as indústrias em 6 categorias: Serviços Financeiros; Retalho; Ciências da Vida e Saúde; Manufatura; Tecnologia, Media e Telecomunicações; Recursos Energéticos. As cinco primeiras categorias são onde as mulheres marcam maior presença. Este ano o relatório revela que 15% de todos os cargos do Conselhos de Administração a nível global pertencem a mulheres, representando uma modesta melhoria de 12% relativamente ao relatório anterior, de 2015. Os dados europeus indicam que as mulheres ocupam 22,6% dos cargos de direção, sendo que como Diretoras Gerais esse valor desce para 4,4%; as indústrias com maior representatividade feminina são retalho (25%), serviços financeiros (24%) e ciências da vida e saúde (23%). Em Portugal o número de mulheres em cargos de direção é de 12,6%, a ocupar a Direção Geral da empresa 2,1%, tendo sido analisadas 47 empresas, com 53 mulheres nos Conselhos de Administração. Comparativamente com a média da Europa, Portugal está 10% abaixo, e mesmo comparando com o valor global Portugal também não tem uma boa classificação, e não podemos esquecer que do relatório fazem parte países em desenvolvimento, pelo que o tema da diversidade de género na direção das organizações urge ser falado e discutido nos fóruns certos.

No estudo sobre gestão de diversidade de género e desempenho das empresas, Schwab et al. (2016) referem os estudos de Hofstede (2010) sobre a caracterização da cultura organizacional portuguesa: baixa masculinidade (31), elevada distância ao poder (63), baixo individualismo (27), aversão da incerteza muito elevada (99), baixo pragmatismo (28), e baixa indulgência (33). No mesmo estudo, o autor sugere que as práticas de negócios portuguesas parecem focar-se nas formas mais tradicionais – baixo pragmatismo, resistência à mudança – elevada aversão à incerteza; o que pode acarretar lenta alteração das práticas, tais como aumentar as oportunidades de carreira como gestoras a mulheres.

O livro Igualdade de Género ao Longo da Vida, Portugal no Contexto Europeu (Torres, 2018) analisa as diferenças de género desde o nascimento, indicando que na infância os rapazes são mais indisciplinados e inquietos, no recreio são atores de lutas violentas, nas narrativas incluem-se no papel de heróis. As meninas têm mais energia escolar, adequando-se a processos de socialização onde se valoriza a adesão ao estudo. Por outro lado, os rapazes de classes desfavorecidas tendem a rejeitar contextos hierarquizados, assentes na disciplina e cumprimento de regras.

Os autores (Torres, 2018) referem também a importância do género dos professores como fator de influência na adequação do comportamento das raparigas na escola e na sala de aula, tratando-se de uma profissão feminizada. Os rapazes apresentam comportamentos desafiantes e de risco, como demonstração de masculinidade entendida como coragem e virilidade; enquanto que o desempenho estereotipado do feminino se associa mais à obediência e à conformidade, que são incentivados no meio escolar e tendem a valorizar mais a aliança com a escola e com os professores. Apesar de vários

estudos demonstrarem persistência dos padrões de género nas escolhas vocacionais e de áreas de estudo, em Portugal verifica-se uma presença expressiva de mulheres nas áreas de ciências naturais, tecnológicas e engenharias, tradicionalmente consideradas como redutos masculinos. Portugal era, em 2012, o país europeu com maior proporção de mulheres licenciadas em Ciências, Matemáticas e Computação, correspondendo a 57,9%.

Torres et al. (2018) indicam que a taxa de reprovação escolar é superior nos rapazes, que as raparigas dedicam mais horas de estudo semanal e ao fim de semana enquanto que os rapazes se dedicam mais à prática desportiva, em consonância com estereótipos de género e com maior circulação dos rapazes no espaço público. Estas sociabilidades exteriores poderão no futuro revelar-se como oportunidades, traduzindo-se em Capital Social acrescido, mobilizável, por exemplo na procura de emprego.

Referindo-se ao género e mercado de trabalho (Torres et al, 2018) referem que a promoção da independência das mulheres foi identificada como uma das prioridades europeias. A necessidade de integrar as mulheres no mercado de trabalho e aumentar a sua participação nas atividades económicas constituem aspetos centrais para a promoção do crescimento económico e para a sustentabilidade dos sistemas de Segurança Social. Assiste-se ainda a que as mulheres estão sujeitas a formas de trabalho mais precárias e mais mal pagas, em parte, devido à sobrecarga com responsabilidades e obrigações familiares. Em Portugal, o problema não está na participação das mulheres no mercado de trabalho, mas antes na qualidade dos trabalhos a que as mulheres têm acesso. De forma positiva, começa a emergir em Portugal, uma masculinidade cuidadora, que se revela sobretudo em torno dos cuidados com as crianças, mas persiste a mulher como a principal cuidadora da casa e da família. A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho pago não foi acompanhada, em retorno e intensidade, por um aumento da participação masculina no trabalho não pago, persistindo desigualdades de género na maioria dos países europeus.

Uma análise que pode ser reveladora é se o género do líder (diretor geral) da empresa tem impacto da constituição da equipa de gestão quanto ao género. Dados portugueses indicam que nas empresas com liderança feminina, mais de metade (52%), dos cargos de gestão são ocupados por mulheres, demonstrando uma maior diversidade de género nas equipas de gestão e direção. De forma distinta, as empresas com liderança masculina, 82% dos cargos de gestão são ocupados por homens (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição). A grande maioria (73%) das funções de direção executiva são ocupadas por homens, os Recursos Humanos são a única função de direção com paridade de género, 60% dos diretores de Qualidade/Técnicos são mulheres, mas apenas 10,4% ocupam a Direção Geral (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição).

Serviços (37%), retalho (34%), alojamento e restauração (33%) e atividades imobiliárias (32%), setores que concentram a maior parte dos pequenos negócios, são aqueles em que a presença

feminina mais se destaca nos cargos de gestão. Nos serviços, destaque para uma maior presença de mulheres em empresas ligadas à beleza, educação e saúde. Já nos setores da construção, telecomunicações e gás, eletricidade e água, mais de 80% dos cargos de gestão são desempenhados por homens (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição).

2.4. DIVERSIDADE DE GÉNERO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Muitos especialistas em diversidade de género, académicos e líderes de negócios argumentam que indústrias e organizações interessadas em manter-se competitivas e sustentáveis, necessitam de tirar vantagens competitivas de um local de trabalho diverso (Velinov, 2018). Atualmente, não é apenas sobre ter diversidade de género nas organizações, mas aproveitar a diversidade para produzir melhores produtos e serviços. Como todas as indústrias, a indústria farmacêutica enfrenta os desafios do clima económico atual (Velinov, 2018).

Muitas pequenas e médias empresas farmacêuticas têm usado a gestão da diversidade como a chave para melhorar a saúde e bem-estar do mundo através da paixão dos seus colaboradores. Por exemplo, a diversidade é o tema central da cultura das empresas da família da Johnson & Johnson e da Pfizer (Velinov, 2018). A Johnson & Johnson com várias subsidiárias na Europa, percebeu que para ter sucesso na diversidade global, precisava de esforços culturalmente apropriados lançados localmente (Velinov, 2018).

O estudo realizado por Velinov (2018) pretendia analisar se existiam diferenças entre a sede e as subsidiárias. A análise dos códigos de conduta das companhias farmacêuticas americanas selecionadas, mostra que todas disponibilizam nos seus websites o seu Código de Conduta. Na maioria dos websites existe informação específica sobre gestão da diversidade, com medidas como treino, recompensas, programas e outras iniciativas referentes à dimensão diversidade; desta forma percebe-se o esforço que estas companhias têm alocado no sentido de aumentar a integridade, transparência e mantendo a *compliance* com as suas estratégias e códigos de conduta.

Na realidade, ainda não se assiste a equidade de género, o que levou a que em janeiro de 2017, cerca de 115 membros de empresas farmacêuticas e de biotecnologia (Chakradhar, 2017), tivessem escrito uma carta aberta aos seus colegas a enfatizar a necessidade abrangente de diversidade. Nessa carta indicavam 10 boas práticas a adotar para começar a diminuir lacunas de género na biotecnologia.

Algumas empresas como a Biogen (Chakradhar, 2017), criaram programas como o *Raising the Bar*, cujo objetivo é colocar mulheres que já estão em cargos de direção nos Conselhos de Administração de outras empresas de ciências da vida. Estes programas incluem seminários, painéis

e oportunidades de *networking* que treinam as mulheres para cargos no Conselhos de Administração. Muitas vezes as mulheres não avançam porque sentem que não cumprem todos os requisitos; se se oferecer a um homem a mesma oportunidade, ele não tende a indicar que não tem uma competência específica que o possa desqualificar, por outro lado, a mulher acredita que tem de ter essa credencial específica.

Nas companhias relacionadas com a saúde, nos Estados Unidos da América, os valores de participação das mulheres nos Conselhos de Administração variam dos 9,7% em companhias de biotecnologia (< 1.000 colaboradores) até 27% nos Conselhos de Administração dos hospitais. No ranking da Fortune 500 destas empresas, 21% dos elementos dos Conselhos de Administração são mulheres, mas a mão-de-obra passa os 50% (Hersh, 2016).

3. METODOLOGIA

A delimitação prática deste trabalho é o setor farmacêutico em Portugal.

A economia portuguesa é aberta e o seu crescimento está fortemente relacionado com as exportações. O setor farmacêutico não é exceção, com as exportações a serem o seu motor de crescimento.

No final da década de 70, a criação do Serviço Nacional de Saúde possibilitou a universalidade, e (tendencial) gratuidade dos cuidados de saúde. Os anos 80 foram um período de grande crescimento do mercado farmacêutico, com o desenvolvimento acentuado da indústria farmacêutica nacional. Nesse período, apesar da instabilidade política que o país atravessava, o elevado crescimento do mercado farmacêutico atraiu as grandes multinacionais, que se instalaram em Portugal, muitas delas apenas com a vertente de distribuição e comercialização. Outras multinacionais alargaram a sua área de atividade também à produção local, com a instalação de unidades de produção de medicamentos (Santos, 2011).

Uns anos mais tarde, e num movimento de sentido contrário, a adesão de Portugal à União Europeia levou ao abandono da produção em território nacional, por parte de muitas multinacionais. Nalguns casos, este abandono da produção local não deu lugar ao fecho das fábricas, mas antes à sua venda a grupos económicos portugueses, com o benefício da transmissão do conhecimento existente e da permanência de um relacionamento com a multinacional vendedora. São vários os exemplos, mas citam-se os casos das multinacionais MSD, Sanofi, Grünenthal, Janssen-Cilag e Bayer que venderam as suas instalações fabris à Iberfar, Grupo Azevedos, Medifar, Lusomedicamenta e Bluepharma, respetivamente (Santos, 2011).

O último relatório Estatística do Medicamento e Produtos de Saúde (INFARMED, I.P., 2016) indica que nesse ano operavam em Portugal 430 empresas farmacêuticas. A análise do género dos

Diretores Gerais das 50 principais companhias farmacêuticas a operar em Portugal (multinacionais e portuguesas) revela que apenas 30% são mulheres (Health Market Research, 2017), pese embora as funções técnicas serem maioritariamente ocupadas por mulheres, essencialmente nos departamentos de assuntos regulamentares e médico.

Para descrever a metodologia usada neste projeto de investigação, recorreu-se ao diagrama de pesquisa *Onion* de Saunders et al. (2012, pag. 128).

Este trabalho de investigação assume uma filosofia pragmática, de acordo com o estabelecido por Saunders et al. (2012), de que o pragmatismo reconhece que existem variadas formas de interpretar o mundo e fazer pesquisa, que um único ponto de vista não consegue descrever holisticamente um fenómeno e aceita que se combinem as perspetivas dos paradigmas do positivismo e do interpretativismo nos métodos de inquérito. Concretamente, este trabalho de investigação é exploratório, tendo como objetivo compreender fenómenos complexos, tais como: identificar as dificuldades que as mulheres sentem no acesso e em função em CA dentro das organizações, comparar com o descrito na literatura sobre o tema; assim como programas, atividades ou políticas que se possam implementar e que sejam aceleradoras da equidade.

De acordo com Terjesen et al. (2009), falta investigação em que se contacte diretamente com os Conselhos de Administração, sendo muita da investigação em diversidade de género baseada no desempenho das empresas, quantitativa, recorrendo a dados de Relatórios e Contas, ações e rentabilidade para tecer conclusões sobre a importância das mulheres nos Conselhos de Administração. Segundo os autores, a pesquisa sobre mulheres nos Conselhos de Administração é um instrumento importante, não só pelo contributo académico, mas para providenciar as bases para a mudança, não só na equidade, mas também para uma representatividade de género efetiva na tomada de decisões no mundo corporativo.

A abordagem é abductiva, pois decorre da revisão da literatura sobre o tema (teoria) para fundamentar a preparação de entrevistas e questionários, constituindo uma abordagem dedutiva – verificação da teoria na prática. O objetivo do projeto de investigação é identificar dificuldades próprias do setor e aceleradores de equidade entrevistando membros dos Conselhos de Administração, constituindo desta forma uma abordagem indutiva (geração e construção de uma teoria). Como indica Saunders et al. (2012, pag. 144) numa abordagem abductiva, a geração ou modificação de uma teoria, incorpora teoria existente quando apropriado, para desenvolver novas teorias ou modificar as existentes.

A estratégia metodológica usada foi o método misto, com abordagem exploratória sequencial em duas fases, primeiro um estudo qualitativo que permitiu enquadrar a visão sobre equidade de oportunidades entre géneros, elucidar sobre as dificuldades sentidas e elencar as propostas para aceleradores da equidade de género aplicado a membros dos Conselhos de Administração da

indústria farmacêutica, e posteriormente um estudo quantitativo aplicado aos participantes do estudo qualitativo e aberto também a gestores de segunda linha, com o objetivo de validar a aplicabilidade e atualidade, no setor farmacêutico e na realidade portuguesa, as teorias sobre dificuldades no acesso e em função nos Conselhos de Administração apresentadas no capítulo revisão da literatura.

Segundo Saunders et al. (2012) são várias as razões por se optar por um desenho de estudo misto: iniciação (para definir a natureza e âmbito da pesquisa quantitativa e qualitativa; pode também ser usado para providenciar o contexto e melhor compreensão do problema de investigação; pode ser útil na formulação ou reformulação das questões de investigação), facilitação (durante a investigação um dos métodos pode levar a novos conhecimentos que levem ao uso do outro método), complementaridade (métodos mistos podem permitir a elaboração, melhoria, clarificação, confirmação ou ligação de achados), interpretação (um método pode ser usado para ajudar a explicar a relação entre variáveis que emergiram do outro método), generalização (ajudando a estabelecer a credibilidade de um estudo ou a produzir um conhecimento mais completo), diversidade (maior diversidade de pontos de vista refletidos no estudo), resolução de problemas (uso de um método alternativo pode ser útil quando o método inicial revela resultados inexplicáveis ou dados insuficientes), foco (um método pode focar-se num atributo – um aspeto macro, por exemplo - e o outro método focar-se noutra atributo – micro, por exemplo), triangulação (pode ser usado para garantir que os achados de um método corroboram os achados do outro método) e confiança (os achados pode ser afetados pelo método usado, o uso de um método único pode tornar impossível verificar a natureza do efeito).

O horizonte temporal é transversal, já que se refere ao estudo do tema no decorrer dos meses maio a outubro de 2018.

As técnicas usadas foram entrevistas semiestruturadas na abordagem qualitativa e questionários na abordagem quantitativa. O modelo de entrevista e o questionário foram testados previamente com dois intervenientes independentes, foram clarificados conceitos e termos, assim como efetuados ajustes linguísticos.

ESTUDO QUALITATIVO

Neste projeto, integrado dentro das ciências sociais, a componente qualitativa foi usada de forma a captar as experiências no que se refere a dificuldades no acesso e em função, assim como as atividades/políticas de diversidade de género em posições de liderança com sucesso que estejam a ser aplicadas em determinada farmacêutica, que façam sentido conhecer e divulgar.

A amostra do estudo qualitativo foi não probabilística e criteriosa, sendo o critério pertencerem ao Conselho de Administração ou Comissão Executiva de empresas do TOP50 em valor da Indústria Farmacêutica, dados (Health Market Research, 2017).

Tabela 3.1 – Lista de farmacêuticas convidadas

Multinacionais	Nacionais
Novartis	Generis
Boehringer-Ingelheim	Bial
Pierre Fabre Dermocosmetic	Medinfar
L'Oreal	Grupo Tecnimede
Janssen-Cilag	Laboratórios Vitória
BMS	Tecnifar
MSD	
Perrigo	
Zentiva	
Rekitt Benckisen	
Baxter	
Pfizer	
Abbvie	
Amgen	

Os contactos dos membros dos Conselhos de Administração selecionados foram obtidos através de uma base de dados a que se teve acesso, através de conhecidos dentro das empresas selecionadas, e, noutros casos, já depois de entrevistas realizadas dentro da empresa conseguiu-se chegar a outros membros do Conselhos de Administração por indicação dos primeiros. A entrevista era formalizada via correio eletrónico, com envio do resumo dos objetivos e desenho do estudo, consentimento informado para gravação áudio da entrevista e uso de citações e *Curriculum Vitae* do autor.

Foram contactadas as empresas nacionais selecionadas, tendo como critério pertencerem ao Top 50 de faturação de 2017 em valor de faturação (Health Market Research, 2017), mas recusaram por motivos pessoais ou porque habitualmente não participam neste tipo de estudo, ou houve inicialmente interesse e tentativa de agendar as entrevistas, mas foram sempre adiadas e deixou de haver resposta às solicitações do investigador por via eletrónica.

Não existe um acordo entre investigadores relativamente à dimensão da amostra suficiente para estudos qualitativos. Enquanto Bertaux (citado por (Lacerda, 2015) sugere 15 entrevistas como a dimensão mínima aceitável da amostra, outros autores (Green and Thorogod, citado por Lacerda, 2015) referem que “a experiência da maioria dos investigadores qualitativos, é que em estudos baseados em entrevistas pouca informação nova é adicionada após entrevistar cerca de 20 pessoas”.

Saunders et al. (2012, pag. 283) indica que a dimensão mínima da amostra não probabilística no caso de entrevistas semiestruturadas é entre 5 e 25.

A análise e interpretação qualitativa de dados é um estadio muito importante no processo de pesquisa qualitativo, envolve a preparação dos dados para análise, compreensão e representatividade dos dados e assumir uma interpretação ampla do significado dos mesmos. De acordo com o enunciado por Saunders et al. (2012) os achados qualitativos diferem dos quantitativos, pois baseiam-se em significados expressos através de palavras, podem ser mais ambíguos, elásticos e complexos, são mais subjetivos, já que estão dependentes da interpretação do investigador. A recolha de dados não estandardizados implica a sua classificação em categorias e a sua análise não é conduzida através da estatística, mas através de conceptualização (Saunders et al., 2012).

As entrevistas semiestruturadas (modelo no **Anexo I**) eram constituídas por 25 questões, das quais uma só era aplicada caso o entrevistado fosse do género masculino. As questões foram desenvolvidas de forma a ter uma abordagem inicial mais abrangente, mais lata, indo depois afunilando para a perspetiva do país e posteriormente do setor farmacêutico. As entrevistas foram efetuadas a membros do Conselhos de Administração/ Comissão Executiva de diferentes empresas farmacêuticas multinacionais (critérios de Dunning (2008): a empresa que tem um investimento direto significativo ou controlo das operações que criam valor no estrangeiro, em pelo menos dois continentes e que coordena a Gestão dos Ativos e das Operações no estrangeiro) estabelecidas em Portugal.

A abordagem usada nas entrevistas foi exploratória, e usou-se uma abordagem indutiva (Saunders et al., 2012; pag. 549), recolheu-se a informação sobre dificuldades no acesso e em função nos CA da indústria farmacêutica, assim como os aceleradores de equidade propostos pelos entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, foram tomadas notas sobre organigramas das empresas, o género em cada uma das posições do Conselhos de Administração, tomadas algumas notas de conversas ocorridas após paragem da gravação, feitas pesquisas nos sites das empresas e consultado o documento Quem é Quem na Indústria Farmacêutica em Portugal (Saúde Online, 2018). As transcrições das entrevistas foram efetuadas tão próximo quanto possível da realização das mesmas. Os ficheiros foram gravados com designações que não permitem a sua identificação, de forma a garantir a confidencialidade. Posteriormente fez-se uma revisão de cada documento de forma a limpar alguns erros linguísticos e corrigir alguma informalidade do registo oral. Após a conclusão das 13 entrevistas, recorreu-se a um excel para introdução de todas as ideias retiradas das entrevistas. Isolou-se a resposta à pergunta direta (sim, não, concordo, não concordo, depende, etc.) de todas os registos de descrição ou detalhe que complementavam a resposta. Utilizou-se uma linha

por entrevista. De seguida iniciou-se o processo de sistematização da informação com as respostas a cada pergunta apresentadas numa tabela, com a distribuição de respostas em valor absoluto e em percentagem, assim como uma lista de observações, com o nº de ocorrências de cada ideia referida pelos entrevistados, quando existiam ideias mencionadas apenas uma vez optou-se por registar a ocorrência como “outros”.

ESTUDO QUANTITATIVO

Amostra não probabilística de 668 destinatários de email, 276 vieram devolvidos por serem inexistentes ou estarem com *Out of Office*, 5 contactos pediram para serem retirados da base de dados, ficaram 387 destinatários de email válidos. Foram convidados a participar no questionário autoadministrado os contactos da Base de dados de empresas farmacêuticas, com função de manager ou diretor. Os participantes do estudo qualitativo também foram convidados a responder ao questionário no final da entrevista, tendo sido enviado um link para o mesmo.

A revisão da literatura realizada assentou principalmente em literatura secundária, contida em livros e artigos científicos, essencialmente nos artigos seminais das teorias apresentadas na seção 2 deste trabalho. A literatura foi obtida principalmente através de ferramentas de busca especializada e disponíveis no ISEG, como B-on e *Web of Science*, e artigos fornecidos pelo orientador. A partir da revisão da literatura desenvolveu-se o questionário; composto por 82 questões, divididas pelos seguintes temas: dificuldades no acesso, dificuldades em função, *tokenism*, Teoria da Identidade Social, Teoria do Capital Humano, fenómeno Penhasco de vidro, discriminação baseada no género, desempenho das empresas, quotas, Teoria das Características de Status, homofilia, cultura organizacional portuguesa e indústria. O questionário autoadministrado foi disponibilizado através de um *Google form*, enviado por correio eletrónico, para a base de dados indicada.

O uso de questionários é um método de recolha de dados para os investigadores que pretendem seguir uma estratégia de inquérito (Saunders et al., 2012), cada participante é convidado a responder ao mesmo conjunto de perguntas sobre opiniões, tendências, comportamentos ou atitudes, proporcionando um método eficiente de recolha de respostas de amostras grandes, antes da análise quantitativa. Apresentam várias vantagens como poder ser aplicado a amostras latas da população em estudo, ter um custo relativamente baixo em comparação com entrevistas presenciais, garantem o anonimato, são preenchidos pelo próprio inquirido, permitem que o inquirido possa responder quando lhe for conveniente (Saunders et al., 2012). Deve ter-se atenção na construção do questionário, já que as questões devem ser claras e precisas, não devem ser usados termos desconhecidos sem se apresentar o seu significado, não devem ser elaboradas questões que possam causar reações afetivas, discriminatórias ou que as pessoas não gostem de responder. O recurso a perguntas de escolha múltipla de avaliação ou de estimação permite captar diversos graus de

intensidade face a determinado fenómeno.

O questionário do projeto de investigação foi enviado por correio eletrónico e tinha um convite para participar no estudo, com breve apresentação do autor, objetivos da investigação número de questões, indicação de que as respostas eram em escala de *Likert*, de 1 a 7, e que a duração prevista para completar o questionário eram 30 minutos. Foi expressamente indicado que o anonimato e confidencialidade estavam salvaguardados.

A recolha de dados ocorreu entre maio e outubro de 2018. A análise de dados foi efetuada recorrendo a preparação da inicial dos dados em excel e posterior análise recorrendo ao software SPSS, fornecido pelo ISEG.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

ESTUDO QUALITATIVO

Foram realizadas 13 entrevistas presenciais, informais, em estilo de conversa, realizadas no escritório ou sala de reuniões da organização na qual o participante colabora. Seguiu-se o modelo no **Anexo I**, mas introduzindo algumas considerações ou questões no decorrer da mesma; no período de maio a outubro de 2018. As entrevistas iniciavam-se com a apresentação do autor e motivação para o estudo, seguido de caracterização do entrevistado em relação ao género, função, tempo na função, tempo na empresa e descrição do organigrama da organização. Os 13 entrevistados colaboram em 6 farmacêuticas diferentes, 5 delas Norte Americanas e uma Suíça. Foram entrevistados Diretores Gerais, Diretores de Recursos Humanos, Diretores Técnicos, Diretor de Assuntos Regulamentares, Diretor de Tecnologias de Informação, Diretor Jurídico, Diretor Médico, Diretor de Acesso ao Mercado e o Responsável pelos Países Ocidentais de uma Unidade de Negócio. Os dados recolhidos nessa altura incluem a transcrição da entrevista e apontamentos tomados no decorrer ou após a mesma.

Tabela 4.1 – Perfil dos entrevistados e dimensão das transcrições das entrevistas

Data e Hora	Duração (h:mm)	Entrevistado	Género	Idade	Nº Páginas
22/05_16:00	00:20	Diretor Geral	Feminino	51	8
28/05_16:00	00:21	Diretor Tecnologias Informação	Masculino	44	6
26/07_11:00	00:55	Responsável pelos Países Ocidentais de Unidade de Negócio	Feminino	49	14
26/07_15:30	00:19	Diretor Médico	Feminino	51	6
26/07_16:00	00:29	Diretor de Recursos Humanos	Feminino	39	9
31/07_16:00	00:17	Diretor Geral	Masculino	52	6
31/07_17:30	00:34	Diretor de Assuntos Regulamentares e Técnicos	Feminino	38	9
09/08_17:30	00:29	Diretor de Recursos Humanos	Feminino	35	7
09/08_19:00	00:44	Diretor Técnico	Masculino	52	9
17/08_11:30	00:30	Diretor de Acesso ao Mercado	Masculino	52	7
17/08_12:30	00:21	Diretor de Assuntos Regulamentares	Feminino	35	6
26/09_14:00	00:51	Diretor Geral	Masculino	41	13
03/10_14:30	00:32	Diretor Jurídico	Feminino	48	9

A duração média das entrevistas foi de trinta minutos, a idade média dos participantes era 45 anos, sendo a média de idades das entrevistadas mulheres de 43,3 anos e dos homens de 48,2 anos. A distribuição de género beneficia o género feminino, possivelmente pela maior envolvimento com o tema, tendo o género masculino uma representatividade de 38%. Os entrevistados tinham uma situação laboral estável, com média do tempo na empresa de 9,1 anos e na função de 4,4 anos. A diversidade de áreas ocupadas pelos entrevistados contribui para a riqueza dos dados recolhidos.

Das três grandes questões que este projeto de investigação pretende responder, a primeira parte da primeira questão é: **considera que as Mulheres sentem dificuldades no acesso aos Conselhos de Administração? Identifique essas dificuldades.**

84,6% das respostas foram que **sim**, sendo que 8 participantes mencionaram *falta de reconhecimento e oportunidades*, 6 indicaram que ainda existe *desconfiança pela dedicação/tempo associado à maternidade e às tarefas domésticas*, 4 referiram que este é um *problema cultural e que existe preconceito*, 3 apontaram que as dificuldades no acesso advêm de *os decisores serem homens* e 2 defendem a *necessidade de impor regras que permitam a evolução na carreira*. Inclui-se o testemunho de cada um dos géneros:

“Acho que sim, hoje já não tanto quanto há uns anos atrás, quando comecei na Indústria Farmacêutica, mas sim. Há sempre a ideia que as mulheres têm de provar mais para conseguirem chegar lá, ao contrário do que acontece com os homens.

Que tipo de dificuldades: penso que apesar de tudo ainda pode haver algum estigma por poderem ter menos tempo disponível por serem mães, ou por serem casadas, e isso pode ser uma falsa questão, mas depois na prática acaba por ter as suas consequências.”

Género Feminino

“O que me é dado perceber é que aparentemente sim. Se bem que na minha experiência eu não tenha sentido isso. No que leio e no que surge na comunicação social parece ser verdade. Na minha experiência, quer neste país quer noutros países, não encontrei essa dificuldade. Alias, a empresa X aspira a uma determinada quota de permanência de mulheres. Com as regras que existem esse problema está colocado de lado.”

Género Masculino

A segunda parte da primeira questão é: **considera que as M sentem dificuldades em função nos Conselhos de Administração? Identifique essas dificuldades.**

A grande maioria dos entrevistados, 84,6% não tem dúvidas em responder **não** a esta pergunta. A mensagem que transparece é que a grande dificuldade está no acesso, depois de estarem no Conselhos de Administração, as mulheres, de forma geral não sentem dificuldades. A elaboração da resposta a esta pergunta revela que as mulheres sentem a *mesma dificuldade que os homens* (referido por 5 entrevistados, na indústria farmacêutica não existem dificuldades, *embora possam existir noutras indústrias* (3), até chegarem ao Conselhos de Administração as *mulheres já passaram por uma seleção muito rigorosa* (2), não é em função que vão sentir dificuldades. 7,7% dos entrevistados refere que **sim**, que as mulheres sentem dificuldades em função, pois *têm de provar mais do que os homens*. 7,7% dos inquiridos menciona que *se for a única mulher no Conselhos de Administração pode enfrentar resistências*. Alguns testemunhos dos entrevistados:

“Eu não sinto isso particularmente. Agora tendo a dizer que de um ponto de vista mais geral que existe, na Indústria Farmacêutica acho que não, de uma forma tão vincada, a minha ideia é que não existe assim tanto. Noutras indústrias, que eu já passei por outras indústrias, essa dificuldade é mais notória.”

Género Masculino

“Não vejo nenhuma diferença entre homens e mulheres nas funções, seja elas de Conselhos de Administração ou fora, mas como neste caso estamos a falar de Conselhos de Administração, não vejo qualquer diferença. Diria que as grandes dificuldades são às vezes fora da organização e não dentro da função que se desempenha.”

Género Feminino

A segunda questão era apenas colocada se o entrevistado fosse do género masculino: **identifique qual a sua perceção das dificuldades sentidas pelas mulheres no desempenho das funções no Conselhos de Administração.**

As respostas obtidas a esta questão foram na opinião dos homens que as *mulheres acham que os homens as veem com menores capacidades*, que as *mulheres têm de continuamente provar que são superiores aos homens*, que as *mulheres têm alguma insegurança por questões culturais de não terem experiência em funções de gestão*, e que *têm de tratar da casa e dos filhos*, por outro lado é também opinião dos homens entrevistados que as *mulheres ocupam naturalmente o seu espaço de*

pleno direito, ou que não sentem dificuldades, só se for numa fase muito inicial. Um dos testemunhos:

“Acho que não, que pode ser muito inicial, mas depois as competências prevalecem. Não, não acho que por ser mulher que sinta mais dificuldade. Do ponto de vista das competências tem tantas ou mais que os homens, por isso não sentem essa dificuldade.”

A questão das políticas, programas, **atividades a implementar para acelerar a equidade** (questão 21), as respostas vão no sentido de se realizarem *ações de sensibilização e discussão* (9), *alterar o sistema processual interno* (6), *permitir horário flexível e trabalho desde casa*, assim como *progressão na carreira apenas por performance* (2) e *trabalho por objetivos* (2).

“Bom há muitas, e aqui é pegar um bocadinho nas experiências das várias empresas. Eu diria que por exemplo, a questão do horário flexível é algo que ajuda muito as mulheres, há sempre um período do dia em que as mulheres, pelas responsabilidades, que têm na componente familiar de acompanhamento dos filhos, não estão tão disponíveis nessa altura, para, por exemplo, participarem numa reunião, ou enfim, fazer o que for necessário, para dentro dessa organização. Se houver esta flexibilidade de horário, as mulheres a partir das 9-10 da noite voltam-se a ligar, e vão cumprir, até se calhar mais, porque são muito mais focadas. Portanto, se trabalharem por objetivos, com um horário flexível, de certeza que vão conseguir o mesmo, já não digo mais porque às tantas, já parece aqui uma reivindicação.

Depois, uma prática que é o trabalhar desde casa. Há dias, em que não havendo reuniões, não havendo interações face-to-face, os colegas podem trabalhar desde casa. Se eu tiver por exemplo, uma tarefa a meio do dia que precise de fazer, por questões familiares ou pessoais, estando em casa é muito mais fácil de acomodar essa tarefa, e continuar as minhas tarefas profissionais.

A parte do recrutamento, se não houver características detalhadas antes da entrevista, vai ajudar que a entrevista flua mais no sentido da meritocracia e não tanto daquilo que nós podemos classificar a pessoa por outras características que nada têm a ver com a função.

Seguro de saúde extensível a toda a família, é uma forma de poder aceder a hospitais e consultas de uma forma mais estruturada que às vezes não conseguimos no SNS. Isso ajuda de alguma forma o impacto no horário de trabalho.

Networking à hora de almoço, as mulheres nunca têm tempo, têm de fazer uma série de coisas, (...) ou utilizar isso para networking com os colegas à hora de almoço, todos nós sabemos que isso também é importante na gestão das equipas e tudo o mais.

Aqui temos um horário que diria simpático, à 6ª feira temos a tarde livre, que permite fazer uma série de tarefas que normalmente não conseguimos fazer durante a semana porque, como não estamos em Lisboa, ajuda bastante. Uns utilizam para isso, outros utilizam para lazer. Eu sempre utilizei para ir buscar os meus filhos à escola. 6ª feira era o dia sagrado, nos outros não conseguia, mas à 6ª feira era um lanche garantido com a criançada.”

Género Feminino

“Deve haver transparência, acabar com os vieses, é o desafio. Nas situações em que os Conselhos de Administração que não tivessem paridade justificassem porquê. Isso é um desafio, um desconforto, ter de todos os anos justificar.”

Género Masculino

Atendendo ao setor do projeto de investigação, aborda-se em detalhe as respostas à questão: **qual a sua opinião relativamente à igualdade de oportunidades entre géneros na Indústria Farmacêutica?**

A maioria das respostas (38,5%) foi que é *maior do que noutras indústrias*, mas em 30,7% dos casos fizeram *distinção entre as empresas nacionais e multinacionais*, transparecendo que a realidade num e noutro tipo de empresa é consideravelmente diferente.

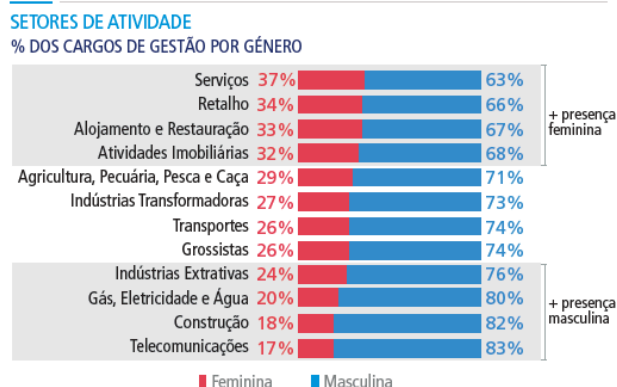
“Depende e temos que diferenciar multinacional de nacional. Ao nível das multinacionais não existe qualquer problema, existe igualdade de oportunidades, mas acho que na indústria nacional ainda estamos muito longe de que exista igualdade de oportunidades.”
Género Masculino

“Penso que por ser uma área onde maioritariamente há mais oferta de mulheres, porque em Portugal uma grande % das pessoas que trabalham na IF são farmacêuticos e há mais farmacêuticas mulheres, quando há um homem, há um crivo positivo. Uma discriminação positiva para os homens. Porque há poucos, quando aparece um, normalmente ele é privilegiado.”
Género Feminino

Para aferir o interesse/importância que o tema da diversidade de género tinha para os entrevistados, foram colocadas duas questões idênticas, relativas aos setores com mais e menos igualdade de oportunidades em Portugal. À questão: **na sua opinião qual o setor de atividade com maior igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?**

7 respostas indicaram a indústria farmacêutica, seguidos da saúde e têxtil/retalho com 4 menções cada; mas houve grande hesitação na resposta a esta questão, incluindo 5 entrevistados que referiram não saber/não ter dados.

Quando colocada a pergunta: **na sua opinião qual o setor de atividade com menor igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?** Houve 9 referências à área financeira, e tecnologias, transportes e construção civil com 4 menções cada. Apesar da hesitação, como já tinha sido respondida a questão anterior, foi mais simples responder a esta. Por comparação e porque os dados são recentes (publicados em março de 2018), inclui-se o gráfico 4.1 com a distribuição por género dos vários setores de atividade em Portugal. A análise qualitativa global das entrevistas encontra-se sistematizada no **Anexo III**.



Serviços e Retalho, setores que concentram a maior parte dos pequenos negócios, são aqueles que em a presença feminina mais se destaca nos cargos de gestão. Nos Serviços, destaque para uma maior presença de mulheres em empresas ligadas à beleza, educação e saúde. Já nos setores da Construção, Telecomunicações e Gás, eletricidade e água mais de 80% dos cargos de gestão são desempenhados por homens.

Gráfico 4.1 – Distribuição por género dos cargos de gestão em vários setores de atividade, retirado de (Informa B&D, Março 2018, 8ª Edição)

ESTUDO QUANTITATIVO

Obtiveram-se 66 questionários preenchidos, que corresponde a uma taxa de resposta de 17,1%.

A caracterização dos participantes é a seguinte:

Tabela 4.2 – Caracterização da amostra

		Frequência	V %
Género	Feminino	36	54,5%
	Masculino	30	45,5%
idade décadas	25-34	8	12,1%
	35-44	22	33,3%
	45-54	27	40,9%
	55-64	9	13,6%
Grau de Escolaridade	12º ano	5	7,6%
	Licenciatura	27	40,9%
	Pós-Graduação	7	10,6%
	MBA	1	1,5%
	Mestrado	26	39,4%
Tipo de Empresa	Multinacional	46	69,7%
	Nacional	20	30,3%
Nível Hierárquico	CEO/Country	13	19,7%
	Manager/Diretor Geral		
	Diretor 2º Nível	26	39,4%
	Manager	27	40,9%

A média de idades foi de 45,2 anos, variando entre os 27 e os 62 anos. A média de idades dos homens respondedores de 48,6 anos e das mulheres um pouco mais baixa, de 42,3 anos, em linha com as entrevistas. A distribuição por género foi equitativa, com uma distribuição de 46%/54%. 80,3% dos participantes possui licenciatura ou mestrado, 69,7% trabalham em companhias farmacêuticas multinacionais. No âmbito do nível hierárquico temos uma participação semelhante de Diretores de 2º nível e Managers, correspondendo a 40%; 20% ocupam uma posição de topo na respetiva organização, tendo funções de CEO, Country Manager ou Diretor Geral.

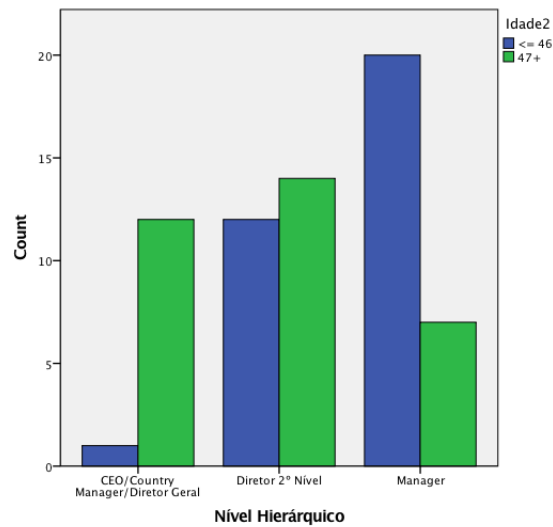


Gráfico 4.2 – Caracterização dos níveis hierárquicos pelas faixas etárias criadas

Fez-se uma distribuição equitativa das idades dos participantes, tendo ficado 33 indivíduos em cada grupo, e com partição nos 46 anos. O gráfico 4.2 revela, como esperado, que os indivíduos mais jovens ocupam funções de nível inferior - manager, havendo uma composição muito equilibrada nos diretores de 2º nível, e as posições de topo a serem ocupadas por indivíduos de idade superior a 47 anos.

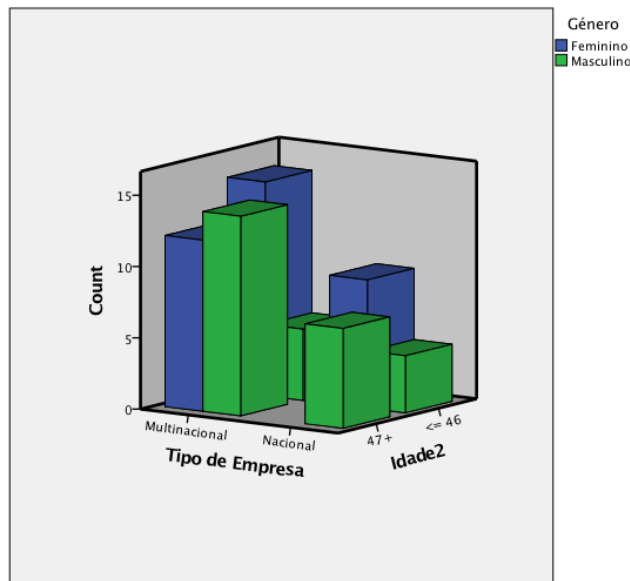


Gráfico 4.3 -Caracterização da amostra em género, grupo etário e tipo de empresa.

A amostra caracteriza-se por uma maior participação de empresas multinacionais no estudo, mas pelo gráfico 4.3 pode-se afirmar que tanto nas empresas nacionais como multinacionais, se a amostra for representativa das empresas farmacêuticas em Portugal, as mulheres do grupo etário mais jovem estão em maioria. No anexo IV apresentam-se os gráficos i, ii e iii, com a distribuição do grau de escolaridade em função do nível hierárquico.

A análise dos dados foi realizada através do teste não paramétrico Mann-Whitney U, já que se pretendia testar a relação entre duas amostras independentes e ordinais. Neste teste, a hipótese nula é assumir que os dois grupos partilham as mesmas características. Se a média das ordenações diferir entre grupos e as diferenças forem estatisticamente significativas, significa que existem diferenças na resposta à questão pelos grupos em causa. Se a média das ordenações não diferir entre os grupos, corresponde a terem a mesma opinião/atitude/comportamento face à questão colocada.

Das 82 questões que faziam parte do questionário, apresentam-se os resultados de 18 dessas questões em que se comparam as respostas entre géneros diferentes, na Tabela 4.3.

Verifica-se que em 13 das 18 questões, o comportamento é diferente consoante o género dos respondedores, mesmo em tópicos de diferentes temas. As questões onde não existe diferença significativa são aquelas onde a questão do género não foi colocada de forma evidente. Pode concluir-se que homens e mulheres têm uma visão diferente nas questões que se prendem com a forma como as mulheres acedem a cargos de direção e das condições que lhes são atribuídas.

Tabela 4.3 – Análise parcial do estudo quantitativo, dimensão género do entrevistado

Questão	Dimensão (n)	Testes Estatísticos				Observações
		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
A1Terjesen2009: Os responsáveis, que são maioritariamente homens, não oferecem às mulheres as mesmas recompensas organizacionais, como formação e desenvolvimento, nem salários ou promoções	F (36) M (30)	183,500	648,500	-4,672	0,000	Diferença significativa entre géneros.
A1Terjesen2016: A seleção para cargos de topo é enviesada quanto ao género	F (36) M (30)	155,500	620,500	-5,03	0,000	Diferença significativa entre géneros.
A2Adams: A seleção de recursos humanos explica a diferença de género nos Conselhos de Administração relativamente à população em geral	F (36) M (30)	417,000	882,000	-1,605	0,108	n.s.
A5Adams: Há falta de transparência nos processos de nomeação de diretores de topo	F (36) M (30)	371,500	836,500	-2,21	0,027	Diferença significativa entre géneros.
A4Wang: Existe uma prática preconceituosa que obriga a que as candidatas sejam duas vezes mais qualificadas para serem consideradas uma opção válida	F (36) M (30)	148,500	613,500	-5,118	0,000	Diferença significativa entre géneros.
F8Schwab: Mulheres em cargos de direção são tratadas de forma diferente comparativamente a homens nas mesmas funções	F (36) M (30)	273,000	738,000	-3,492	0,000	Diferença significativa entre géneros.
F4Terjesen2009: A expectativa institucionalizada de que a mulher deva cumprir com as responsabilidades de cuidar de familiares representa uma barreira importante para que a mulher procure combinar carreira e maternidade, ou cada vez mais, o cuidado ao idoso	F (36) M (30)	338,500	803,500	-2,656	0,008	Diferença significativa entre géneros.
F12Terjesen2009: Recrutamento e retenção: a presença de mulheres diretoras simboliza possibilidades de carreira para potenciais mulheres a recrutar e também contribui para o aumento da retenção de mulheres	F (36) M (30)	320,000	785,000	-2,947	0,003	Diferença significativa entre géneros.
F3Terjesen2013: A mulher está mais exposta e o seu desempenho é mais minuciosamente escrutinado do que o homem; a mulher enfrenta maior pressão no desempenho	F (36) M (30)	164,500	629,500	-4,950	0,000	Diferença significativa entre géneros.
F4Wang: As mulheres tendem a ocupar mais cargos de direção públicos do que privados	F (36) M (30)	391,000	856,000	-1,972	0,049	Diferença significativa entre géneros.
T1Terjesen2009: Uma massa crítica de 3 ou mais mulheres cria "normalização"; o género deixa de ser uma barreira à comunicação e a mulher diretora tem maior probabilidade de se sentir confortável, apoiada, livre para levantar questões e ser ativa	F (36) M (30)	388,500	853,500	-1,997	0,046	Diferença significativa entre géneros.
T1S1Terjesen2009: Os indivíduos procuram cercar-se de pessoas que compartilham perfis, perspectivas e valores semelhantes	F (36) M (30)	412,000	877,000	-1,767	0,077	n.s.
TCH1Terjesen2009: O background de educação, competências e experiência de um indivíduo permitem melhorar as suas capacidades cognitivas e produtivas, o que beneficia o indivíduo e a organização	F (36) M (30)	401,000	866,000	-1,947	0,052	n.s.
DE1Schwab: As empresas devem adotar programas e políticas que desenvolvam e retenham mulheres em conselhos de administração, já que está demonstrado que estas empresas superem as empresas com todos os membros do conselho de administração do sexo masculino	F (36) M (30)	276,000	741,000	-3,446	0,001	Diferença significativa entre géneros.
DE2Adams: Se os conselhos de administração de empresas cotadas tiverem maior equidade de género, podem alcançar-se taxas de crescimento económico	F (36) M (30)	217,500	682,500	-4,282	0,000	Diferença significativa entre géneros.
COP2Schwab: As práticas empresariais portuguesas parecem concentrar-se nas formas tradicionais de operar (pouco pragmatismo) e são resistentes a mudanças	F (36) M (30)	522,500	1188,500	-0,238	0,812	n.s.
I1Terjesen2009: Existe correlação entre setores industriais específicos e aumento do número de mulheres nos conselhos de administração, tais como: retalho, finanças, media, bancos e saúde	F (36) M (30)	423,500	888,500	-1,566	0,117	n.s.
I2Terjesen2009: A proximidade com os consumidores (fator externo) tem um papel mais significativo na diversidade do conselho de administração do que os colaboradores da própria empresa (fator interno)	F (36) M (30)	381,000	846,000	-2,121	0,034	Diferença significativa entre géneros.

Analisaram-se 6 questões considerando a amostra de entrevistados que trabalham para empresas nacionais ou multinacionais, independentemente do género. Nas questões selecionadas não se encontraram diferenças entre grupos na visão abordagens às questões (tabela 4.4).

Foram analisadas 2 questões para determinar se existiam diferenças na abordagem consoante o respondedor fosse CEO/Country Manager/Diretor Geral ou Diretor de 2º nível e não se encontraram diferenças significativas, mas por outro lado, nas 3 questões analisadas em que os grupos em comparação eram Diretores de 2º nível e Managers, em 2 das questões há diferenças significativas nas médias das ordenações (tabela 4.4).

Analisou-se as respostas a 2 questões dividindo a amostra em 2 grupos consoante o grau académico: licenciados ou mestres, e diferença nas respostas às 2 questões foi estatisticamente significativa, revelando uma opinião/atitude/comportamento divergente, conforme o nível de escolaridade.

Tabela 4.4 – Análise parcial do estudo quantitativo, dimensões: tipo de empresa, função e grau de escolaridade.

Questão	Dimensão (n)	Testes Estatísticos				Observações
		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
COP2Schwab: As práticas empresariais portuguesas parecem concentrar-se nas formas tradicionais de operar (pouco pragmatismo) e são resistentes a mudanças	Multinacional (46) Nacional (20)	407,000	1488,000	-0,782	0,434	n.s.
COP3Schwab: As empresas portuguesas podem demorar a mudar as práticas de negócio, como a melhoria das oportunidades de carreira para as mulheres enquanto diretoras	Multinacional (46) Nacional (20)	430,500	1511,500	-0,433	0,665	n.s.
A1Schwab: As mulheres são vistas como tendo menos experiência do que os homens	Multinacional (46) Nacional	453,500	1534,500	-0,093	0,926	n.s.
F5Schwab: Equipas totalmente masculinas tendem a ser mais coesas do que equipas mistas	Multinacional (46) Nacional (20)	420,500	1501,500	-0,565	0,572	n.s.
F9Schwab: As mulheres têm cargos de direção de menor influência e têm nível de remuneração inferior	Multinacional (46) Nacional	396,500	1477,500	-0,900	0,368	n.s.
DE1Adams: Concorda com a afirmação da CE (2012) "A subutilização das competências de mulheres altamente qualificadas constitui uma perda do potencial de crescimento económico. A mobilização de todos os recursos humanos disponíveis será um elemento-chave para enfrentar os desafios demográficos da UE, competindo com êxito numa economia globalizada e garantindo uma comparação de igual para igual com os restantes países. "	Multinacional (46) Nacional (20)	437,500	647,500	-0,339	0,735	n.s.
A4Wang: Existe uma prática preconceituosa que obriga a que as candidatas sejam duas vezes melhor qualificadas (do que os candidatos) para serem consideradas uma opção válida	CEO/CM/ DG (13) Diretor 2º nível (26)	161,500	512,500	-0,229	0,819	n.s.
F2Terjesen2013: Os CEO do género feminino são modelos para as mulheres nas empresas	CEO/CM/ DG (13) Diretor 2º nível (26)	118,500	469,500	-1,570	0,116	n.s.
F2Terjesen2013: Os CEO do género feminino são modelos para as mulheres nas empresas	Diretor 2º nível (26) Manager (27)	293,500	644,500	-1,049	0,294	n.s.
A1Terjesen2009: Os responsáveis, que são maioritariamente homens, não oferecem às mulheres as mesmas recompensas organizacionais, como formação e desenvolvimento, nem salários ou promoções	Diretor 2º nível (26) Manager (27)	199,500	550,500	-2,743	0,006	Diferença significativa entre as funções analisadas.
F8Schwab: Mulheres em cargos de direção são tratadas de forma diferente comparativamente a homens nas mesmas funções	Diretor 2º nível (26) Manager (27)	203,500	554,500	-2,673	0,008	Diferença significativa entre as funções analisadas.
F8Schwab: Mulheres em cargos de direção são tratadas de forma diferente comparativamente a homens nas mesmas funções	Licenciatura (27) Mestrado (26)	236,500	614,500	-2,074	0,038	Diferença significativa entre os níveis académicos analisados.
F9Schwab: As mulheres têm cargos de direção de menor influência e têm nível de remuneração inferior	Licenciatura (27) Mestrado (26)	236,500	614,500	-2,079	0,038	Diferença significativa entre os níveis académicos analisados.

Estes resultados permitem concluir que a mentalidade e abordagem da questão do acesso das mulheres aos Conselhos de Administração difere entre géneros e que há um longo caminho de sensibilização a ser feito.

5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O plano de ação refletido no Projeto Igualdade de Género nas Empresas, *Break Even*- guia para a promoção da igualdade entre mulheres e homens (Casaca, 2016), sugere medidas a implementar como boas práticas. Deixam-se alguns tópicos referidos no Plano de Ação:

- Criar um Comité para igualdade de mulheres e homens;
- Garantir representação mínima de 40% de cada um dos géneros entre os candidatos apresentados (no recrutamento);
- Implementar políticas de recrutamento ativo de mulheres e homens para funções onde estejam sub-representados;
- Formação: usar linguagem inclusiva e proporcionar meios para que os colaboradores cumpram a articulação da vida profissional e pessoal;

- Implementar procedimentos ao nível do sistema de remuneração e recompensas que garantam o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho de valor igual;
- Desenhar um modelo de avaliação de desempenho objetivo e isento de quaisquer enviesamentos de género;
- Garantir a participação de, pelo menos, 33% de mulheres na administração/direção da empresa;
- Organizar e disponibilizar programas de mentoria, de aconselhamento, *coaching* e *sponsorship*.

A idade média dos participantes no estudo qualitativo era 45 anos, sendo a média de idades das entrevistadas mulheres de 43,3 anos e dos homens de 48,2 anos. A distribuição de género beneficia o género feminino, possivelmente pela maior envolvência com o tema, tendo o género masculino uma representatividade de 38%.

Os resultados do estudo qualitativo indicam que as mulheres continuam a sentir dificuldade no acesso, essencialmente pela falta de reconhecimento e oportunidades, mas não sentem dificuldades em função, ou sentem as mesmas dificuldades que sentem os homens, porque até chegarem aos Conselhos de Administração passam por uma seleção rigorosa.

A maioria dos entrevistados (38,5%) refere que a igualdade de oportunidades na Indústria Farmacêutica é maior do que noutras indústrias, mas em 30,7% dos casos fizeram distinção entre as empresas nacionais e multinacionais, transparecendo que a realidade num e noutra tipo de empresa é consideravelmente diferente.

As políticas, programas, atividades a implementar para acelerar a equidade indicadas pelos entrevistados foram: realização de ações de sensibilização e discussão, *networking* à hora de almoço, políticas de recrutamento que reduzam o enviesamento, adoção de horário flexível e trabalho a partir de casa, progressão na carreira apenas por desempenho, trabalho por objetivos, seguro de saúde extensível à família.

Os entrevistados consideram que a indústria farmacêutica e os setores da saúde e retalho são os setores com maior igualdade de género em Portugal, e pelo contrário consideram que as áreas: financeira, tecnológica, transportes e construção civil são os setores com menor igualdade de oportunidades entre géneros.

Os resultados do estudo quantitativo revelam que na amostra em estudo, a perceção de homens e mulheres sobre os diversos tópicos associados às dificuldades sentidas pelas mulheres em cargos de gestão, diferem entre grupos, mas nas questões transversais de cultura organizacional e indústria, não há diferença entre géneros. Nas respostas ao questionário não foram encontradas diferenças significativas quando se dividiu a amostra em tipo de empresa (nacional ou multinacional), mas foram encontradas diferenças significativas em algumas questões quando se analisaram as questões separando em função (Diretor Geral/Country Manager/CEO vs. Diretores de 2º nível e

Diretores de 2º nível vs. Managers) e também quando se analisou por grau de escolaridade (licenciatura vs. mestrado).

Sendo que a maioria do conhecimento sobre o tema se baseia em dados demográficos e financeiros, poder contribuir com informação qualitativa, específica de um setor poderá contribuir para o conhecimento, promover a realização de sessões para discutir o tema da diversidade de género neste e noutros setores, manter o tema na agenda das empresas e dos media, para que se possa encurtar o tempo até à equidade referido em alguns estudos - 100 anos (World Economic Forum, 2017), e motivar investigação futura. Pretende-se contribuir para o corpo do conhecimento, de natureza incremental, pois como dizia Ghandi: “Que comece por nós, aquilo que queremos em que algo se transforme”.

Os constrangimentos possíveis são que a amostragem criteriosa pode conduzir a enviesamentos, não ser representativa do setor e não poder ser generalizado a outras indústrias e outros cenários; por outro lado o estudo de um setor e num país com a dimensão de Portugal não permite generalizações.

As sugestões para investigação futura passam por estudar os grupos de se criam dentro das empresas para promoção da inclusão, perceber a estrutura, os programas que definem, a forma de implementar e medir, com o objetivo de estabelecer casos de estudo dentro do setor que possam ser replicados noutras empresas do setor farmacêutico. Por outro lado, é importante criar nas grandes empresas a função de Gestor da Diversidade, que poderá ser colaborador ou consultor para que também possa mimetizar o que de melhor é feito nas organizações com boas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, M. (2015). Board diversity: more than a gender issue? *Deakin Law Review*, 20(1), 123-152.
- Adams, R. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 27, 371-386.
- Brieger, S. F.-A. (8 de março de 2017). Empowering women: the role of emancipative forces in board gender diversity. *J Bus Ethics*.
- Casaca, S. P. (2016). *Projeto Igualdade de Género nas Empresas, Break Even – Guia para a promoção da igualdade entre mulheres e homens*. Lisboa: CESIS; CIEG, STK.
- Chakradhar, S. (Fevereiro de 2017). Boardroom bound: Efforts to bring more women into biomed industry's top ranks. *Nature Medicine*, 23(2), 141-143.
- Christiansen, L. L. (2016). *Gender diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*. International Monetary Fund. Brussels: IMF Working Paper.
- Deloitte Global Center for Corporate Governance. (2018). *Women in the boardroom: A Global Perspective 5th Edition*. Deloitte, Global Center for Corporate Governance. Deloitte.
- Dunning, J. (2008). *Multinational Enterprises and Global Economy, Second Edition*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Health Market Research. (MAT de 2017).
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hersh, E. (2 de July de 2016). *Why diversity matters women on boards of directors*. Obtido de Harvard T H Chan: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/why-diversity-matters-women-on-boards-of-directors/>
- INFARMED, I.P. (2016). *Estatísticas do Medicamento e Produtos de Saúde*.
- Informa B&D. (Março 2018, 8ª Edição). *Participação na Gestão das Empresas em Portugal. Retrato do Tecido Empresarial*. Informa. Dun & Bradstreet.
- Lacerda, T. C. (2015). *Understanding Leadership Effectiveness in Organizational Settings*. ISEG School of Economics and Management. Lisboa: ISEG.
- Maume, D. (1999). Glass ceilings and glass escalators: occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26 (4), 483-509.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Ryan, M. H. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27, 446-455.
- Saúde Online. (2ºTRIM de 2018). Quem é Quem na Indústria Farmacêutica em Portugal. *Jornal Económico*.
- Santos, J. (Junho de 2011). A competitividade das exportações da Indústria Portuguesa. *Dissertação de Mestrado em Gestão, ISEG*. Lisboa: ISEG.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students, 6th Edition* (6th Edition ed.). Edinburgh Gate, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schwab, A., Werbel, J., Hofmann, H. & Henriques, P.L. (2016). Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *Group and Organization Management*, 41(1), 5-31.
- Terjesen, S. C. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *J Manag Gov*, 20, 447-483.
- Terjesen, S., & Sealy, R. &. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Terjesen, S., Hellerstedt, K., Andersson, F., & Wennberg K. & Fergin, E. (2013). Why do male and female CEOs exit? The role of firm performance and board homophily. *1*, 11614.
- Torres, A. P. (2018). *Igualdade de Género ao Longo da Vida. Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- van Engen, M. v. (2001). Gender, context, and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74; 18.
- Velinov, E. (2018). Diversity Management in the Pharmaceutical Industry in Central and Eastern Europe. *European Research Studies Journal*, XXI(2), 236-243.

Vinnicombe, S. S. (2017). *The Female FTSE Board Report 2017 Women on boards: back on track?* Cranfield University. Cranfield University.
World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum.

ANEXOS

Anexo I – Tópicos fundamentais identificados na literatura

TÓPICO: Dificuldades no Acesso	
As mulheres são vistas como tendo menos experiência do que os homens com as mesmas qualificações	Schwab (2016)
As qualidades e comportamentos masculinos são frequentemente vistos como atributos positivos para atingir cargos de gestão de topo	Schwab (2016)
As empresas terão de alterar os degraus de carreira que colocam as mulheres em posições de gestão diferentes das dos homens	Schwab (2016)
Os responsáveis, que são maioritariamente homens, não oferecem às mulheres as mesmas recompensas organizacionais, como formação e desenvolvimento, nem salários ou promoções	Terjesen (2009)
A seleção para cargos de topo é enviesada em termos de género	Terjesen (2016)
As organizações tendem a favorecer a homogeneidade de género	Terjesen (2013)
Ainda existe pouca literatura sobre progressão na carreira e dinâmica de equipas	Adams (2016)
Por ser excepcional as mulheres ocuparem lugares no Conselho de Administração, as mulheres que os ocupam são excepcionais	Adams (2016)
Existe uma cultura nos negócios dominada por homens	Adams (2016)
Há falta de transparência nos processos de nomeação de diretores de topo	Adams (2016)
As mulheres diretoras habitualmente são <i>outsiders</i> , não fazendo parte do "grupo dos rapazes"	Wang (2013)
Existe uma prática preconceituosa de que as candidatas devem ser duas vezes mais qualificadas para serem consideradas uma opção válida	Wang (2013)
As executivas talentosas precisam de mentores e apoiantes para ajudá-las a subir na carreira	Wang (2013)

TÓPICO: Dificuldades em Função	
As dinâmicas de grupos de géneros diferentes são disfuncionais	Schwab (2016)
Grupos mistos tendem a menor partilha de informação e a maior censura de ideias	Schwab (2016)
Grupos mistos tendem a ter menores níveis de atração interpessoal, partilha de valores e normas, contribuindo para menor comunicação e confiança	Schwab (2016)
As mulheres em cargos de direção são tratadas de forma diferente comparativamente a homens nas mesmas funções	Schwab (2016)
O grupo maioritário pode ser visto como uma rede social	Terjesen (2009)
Um conselho de administração é um grupo fechado e privilegiado, com suas próprias regras e formas de pensar	Terjesen (2009)
Os diretores facilitam a recomendação e os convites a colegas para outros conselhos de administração, quando acreditam que estes se encaixam na cultura existente	Terjesen (2009)
A expectativa institucionalizada de que a mulher deva cumprir com as responsabilidades de cuidador, representa uma barreira importante para que a mulher procure combinar carreira e maternidade, ou cada vez mais, o cuidado ao idoso	Terjesen (2009)
As mulheres dentro da empresa têm menos cargos de direção, têm títulos menos poderosos, ocupam mais cargos intermédios e ganham menos que os homens	Terjesen (2009)
Os diretores das minorias podem construir laços de rede social com outros diretores, permitindo-lhes criar a percepção de similaridade com a maioria	Terjesen (2009)
As mulheres têm mais cargos de direção múltiplos: 5% das mulheres, mas <1% dos homens têm 2 ou mais departamentos sob a sua direção	Terjesen (2009)
As mulheres conseguem cargos de direção não executivos mas não atingem cargos executivos	Terjesen (2009)
Os homens diretores na presença de mulheres diretoras mudam a linguagem, tornam-se mais civilizados e moderam a masculinidade	Terjesen (2009)
Os CEO relatam que a mulher se torna mais vocal e ativa como diretora quando há 3 ou mais mulheres na direção	Terjesen (2009)
A inteligência emocional de mulheres e homens é cada vez mais valorizada no topo	Terjesen (2009)
Recrutamento e retenção: a presença de mulheres diretoras simboliza possibilidades de carreira para potenciais recrutamentos e também contribui para o aumento da retenção de mulheres	Terjesen (2009)
Indivíduos com características associadas a determinado género tendem a ser percebidos melhor pelos outros	Terjesen (2016)
Os CEO do género feminino são modelos para as mulheres nas empresas	Terjesen (2013)
A mulher está mais exposta e o seu desempenho é mais minuciosamente escrutinado do que no caso dos homens diretores; a mulher enfrenta maior pressão no desempenho	Terjesen (2013)
Quando as mulheres têm massa crítica (presença representativa), é mais provável que elas afetem as mudanças nas empresas	Terjesen (2013)
Os homens são mais avessos ao risco, são menos competitivos e têm interesses mais diversificados do que as mulheres	Adams (2016)
As mulheres dão maior importância aos seguintes valores humanos: realização, benevolência, conformidade, hedonismo, poder, segurança, auto-orientação, motivação, tradição, universalidade	Adams (2016)
Os conselhos de administração têm maior probabilidade de ser presididos por mulheres quando os diretores homens são mais jovens	Wang (2013)
Os conselhos de administração têm maior probabilidade de ser presididos por mulheres quando os diretores do sexo feminino são mais velhos e têm mais qualificações	Wang (2013)
As mulheres tendem a ocupar mais cargos de direção públicos do que privados	Wang (2013)

TÓPICO: Tokenismo (indivíduos com menos de 15% de representatividade)	
Os <i>tokens</i> (grupo com representatividade <15%) tendem a comunicar menos, a ter comportamentos de afastamento e a ter atitudes mais negativas	Schwab (2016)
Grupos totalmente masculinos tendem a ser mais coesos do que grupos mistos (intensificam isolamento dos <i>tokens</i>)	Schwab (2016)
A existência de comportamentos de afastamento dos <i>tokens</i> diminui o pensamento divergente, a análise crítica e a solução eficaz de problemas	Schwab (2016)
CEO do género feminino enfrentam maior isolamento e são frequentemente vistas como <i>tokens</i> em posições de liderança dominadas por homens	Terjesen (2013)
Uma massa crítica de 3 ou mais mulheres cria "normalização" onde o género deixa de ser uma barreira à comunicação e onde a mulher em cargos de direção se sente mais confortável, apoiada e livre para levantar questões e ser ativa	Terjesen (2009)
O tokenismo pode impedir a aceitação das contribuições da diretora mulher, afetando negativamente o desempenho. O <i>tokenismo</i> pode ser mitigado por laços sociais com os membros do conselho de administração	Terjesen (2009)
As atitudes no trabalho melhoram quando se passa do estatuto de <i>token</i> para uma maior representatividade	Terjesen (2013)

TÓPICO: Teoria da Identidade Social	
Existem níveis mais elevados de coesão do grupo, sobreposição de valores e normas em grupos masculinos em comparação com grupos mistos	Schwab (2016)
Os indivíduos procuram cercar-se de pessoas que compartilham perfis, perspectivas e valores semelhantes	Terjesen (2009)

TÓPICO: Teoria do Capital Humano	
O <i>background</i> de educação, competências e experiência de um indivíduo permitem melhorar as suas capacidades cognitivas e produtivas, o que beneficia o indivíduo e a organização	Terjesen (2009)
O capital humano é um recurso fundamental para a empresa, trazendo perspectivas de diversidade que facilitam a resolução de problemas em equipa	Terjesen (2009)

TÓPICO: Penhasco de vidro	
As mulheres são mais propensas do que os homens a ocupar cargos de gestão precária, um fenómeno descrito como "penhasco de vidro", o que implica um maior risco de fracasso	Terjesen (2009)

TÓPICO: Discriminação baseada no género	
Papéis, normas, valores e crenças considerados apropriados para os homens: realização, autonomia, exibição e resistência	Terjesen (2009)
Papéis, normas, valores e crenças considerados apropriados para as mulheres: dona de casa, cuidadora, sensibilidade e deferência	Terjesen (2009)
Os CEO mulheres podem enfrentar discriminação (não intencional ou deliberada) e têm maior probabilidade de deixar a função de CEO	Terjesen (2013)

TÓPICO: Desempenho da empresa	
As empresas devem adotar programas e políticas que desenvolvam e retenham mulheres nos conselhos de administração, já que está demonstrado que superem as empresas com todos os membros do conselho de administração do sexo masculino	Schwab (2016)
A diversidade de género pode contribuir para melhorar a eficácia e o desempenho do conselho de administração	Terjesen (2016)
Citação da CE (2012) "A subutilização das competências de mulheres altamente qualificadas constitui uma perda de potencial de crescimento económico. A mobilização de todos os recursos humanos disponíveis será um elemento-chave para enfrentar os desafios demográficos da UE, competindo com êxito numa economia globalizada e garantindo uma comparação de igual para igual com países terceiros."	Adams (2016)
Se os conselhos de empresas cotadas se tornarem mais diversificados relativamente ao género, podem alcançar-se taxas de crescimento económico mais elevadas e sustentáveis	Adams (2016)
Os conselhos de administração com maior diversidade de género estão associados a melhor desempenho financeiro das empresas	Wang (2013)

TÓPICO: Quotas	
As quotas de género constituem um terreno fértil para que as mulheres assumam os principais cargos de liderança	Wang (2013)

TÓPICO: Teoria das Características de Estatuto	
Os padrões de competências para grupos de estatuto baixo (como mulheres) são mais elevados do que para membros do grupo de estatuto alto. Assim, para ser percebida como sendo competente, uma mulher tem de dar mais provas do que sua contraparte masculina	Terjesen (2009)

TÓPICO: Homofilia (tendência a agrupar-se com outros semelhantes)	
A falta de escrutínio público por parte dos acionistas, dos media e dos ativistas pode tornar as empresas privadas mais propensas à homofilia, neste caso, a tendência para um domínio masculino de diretores e CEO	Terjesen (2013)

TÓPICO: Cultura Organizacional Portuguesa	
Caracterização de Hofstede (2010, 2014) sobre a cultura organizacional portuguesa: baixa masculinidade, alta distância do poder, baixo individualismo, alta evicção da incerteza, baixo pragmatismo e baixa indulgência.	Schwab (2016)
As práticas empresariais portuguesas parecem concentrar-se nas formas tradicionais de operar (pouco pragmatismo) e são resistentes a mudanças	Schwab (2016)
As empresas portuguesas podem demorar a mudar as práticas de negócio, como a melhoria das oportunidades de carreira para as mulheres enquanto diretoras	Schwab (2016)

TÓPICO: Indústria	
Existe correlação entre setores industriais específicos e aumento do número de mulheres nos conselhos de administração, tais como: retalho, finanças, media, bancos e saúde	Terjesen (2009)
A proximidade aos consumidores (fator externo) tem um papel mais significativo na diversidade do conselho de administração do que o género dos colaboradores da própria empresa (fator interno)	Terjesen (2009)

Anexo II – Modelo de entrevista

1. Considera que as mulheres sentem dificuldades no acesso aos Conselhos de Administração? Identifique essas dificuldades.
2. Considera que as mulheres sentem dificuldades em função nos Conselhos de Administração? Identifique essas dificuldades.
3. Se género masculino: identifique qual a sua perceção das dificuldades sentidas pelas mulheres no desempenho das funções no Conselhos de Administração.
4. Qual a sua opinião relativamente à igualdade de oportunidades entre géneros em Portugal?
5. Qual a sua opinião relativamente à igualdade de oportunidades entre géneros na Indústria Farmacêutica?
6. Consegue identificar empresas com maior igualdade de oportunidades dentro da Indústria Farmacêutica?
7. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas nacionais e internacionais?
8. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas “clássicas” e de biotecnologia?
9. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas de média dimensão (<250) e de grande dimensão?
10. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas com Diretor Geral mulher vs. Diretor Geral homem?
11. Na sua opinião qual o setor de atividade com maior igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?
12. Na sua opinião qual o setor de atividade com menor igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?
13. Na sua opinião existe uma associação de tarefas domésticas/familiares às mulheres?
14. Identifique quais as tarefas domésticas/familiares associadas às mulheres.
15. Na sua opinião, a associação das mulheres a estas tarefas deve-se a que fatores?
16. Na sua opinião são os homens igualmente competentes na execução destas tarefas?
17. Na sua opinião existem fenómenos impeditivos de progressão na carreira (*glass ceiling*)?
18. Identifique quais os fenómenos impeditivos de progressão na carreira (*glass ceiling*).
19. As empresas estão preparadas para gerir a ausência por tarefas domésticas/familiares (licença maternidade, cuidado de familiares) de Diretoras mulheres por períodos longos (1 ano)?
20. Concorda com a existência de ações promotoras da paridade (sistemas de quotas)?
21. Que ações devem ser promovidas para acelerar a equidade?
22. Existem formas de liderar associadas ao género? Descreva
23. O que é necessário fazer para acabar com a desigualdade de oportunidade entre géneros?
24. As mulheres têm menos recursos académicos e experiência profissional que limitem a sua liderança?
25. Acredita que uma mulher que não tenha filhos tem maior possibilidade de chegar a Diretora Geral de uma empresa?

ANEXO III- Análise Qualitativa, Respostas das Entrevistas

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
1. Considera que as mulheres sentem dificuldades no acesso aos CA? Identifique essas dificuldades.	sim (11)	84,6%	falta de reconhecimento e oportunidades (8) desconfiança pela dedicação, associada a maternidade e tarefas domésticas (6) problema cultural e preconceito (4) decisores são H (3) necessidade de impor regras que permitam evolução na carreira (2) outros (9)
	não (1)	7,7%	abertura de oportunidades dentro da organização para variadas funções (1)
	depende (1)	7,7%	existe um teto de cristal mas depende da indústria e do tamanho da empresa (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
2. Considera que as mulheres sentem dificuldades em função nos CA? Identifique essas dificuldades.	não (11)	84,6%	mesma dificuldade que os H (5) embora possam existir diferenças noutras indústrias/empresas (3) M já passaram por seleção muito rigorosa (2) outros (3)
	sim (1)	7,7%	M têm de provar mais do que os H (1)
	depende (1)	7,7%	for a única pode enfrentar resistências (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
3. Se género masculino: identifique qual a sua percepção das dificuldades sentidas pelas mulheres no desempenho das funções no CA.	N/A (8)	61,5%	
	M acham que os H as veem com menores capacidades (1)	7,7%	insegurança das M (1)
	M ocupam naturalmente o seu espaço de pleno direito (1)	7,7%	
	M têm de continuamente provar que são superiores aos H (1)	7,7%	
	não sentem dificuldades, só se for muito inicial (1)	7,7%	
	são questões culturais de não terem experiência em funções de gestão (1)	7,7%	terem de tratar da casa e dos filhos (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
4. Qual a sua opinião relativamente à igualdade de oportunidades entre géneros em Portugal?	não existe (11)	84,6%	está a melhorar devido a evolução cultural e social (8) menor disponibilidade por questões familiares (3) não dão oportunidades ou M não procuram (3) outros (8)
	existe (2)	15,4%	reflexo da evolução que já passámos (1) reflexo de ser multinacional (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
5. Qual a sua opinião relativamente à igualdade de oportunidades entre géneros na IF?	maior que noutras indústrias (5)	38,5%	sem diferenças no início da carreira (3) procura na constituição de equipas equilibradas (2) maior histórico (2) outros (5)
	maior nas multinacionais (4)	30,7%	IF nacional sem práticas de IG e de estrutura familiar (3)
	sem igualdade (2)	15,4%	As M são mais que os H na licenciaturas e ensino pós-graduado (2) H são privilegiados (1)
	sem diferença para outras indústrias (2)	15,4%	IF sem diferenças (2)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
6. Consegue identificar empresas com maior igualdade de oportunidades dentro da IF?	multinacionais americanas (3)	23,1%	sites das empresas americanas com Responsabilidade Social dedicada à diversidade (1) Direcção Geral e cultura fazem a diferença (2)
	multinacionais (3)	23,1%	por questões de compliance têm igualdades de género, raça e religião (2) depende do tamanho, empresas maiores têm processos mais oleados (1)
	Identificou casos concretos (5)	38,5%	Novartis (4) GSK (3) MSD (2) Outras (3)
	N/A (2)	15,4%	

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
7. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas nacionais e internacionais?	sim (12)	92,3%	políticas externas e processuais mais definidas (6) procura de equipas heterogéneas (3) multinacionais mais envolvidas na sociedade (2) empresas nacionais mais conservadoras e masculinas (5) outros (3)
	sem experiência (1)	7,7%	nacionais mundo mais masculino, sem tantas oportunidades (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
8. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas "clássicas" e de biotecnologia?	não sabe (8)	61,5%	estruturas mais pequenas logo com mais oportunidade e abertura para M (2) outros (2)
	não (5)	38,5%	a maioria das biotec já pertencem a estruturas maiores (2)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
9. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas de média dimensão (<250) e de grande dimensão?	não (5)	38,5%	empresas de perfis semelhantes têm políticas semelhantes, não há grandes diferenças (1) a componente dimensão tem mais a ver com a agilidade com que se trabalha (1) há mais oportunidade nas PME (1)
	sim (4)	30,7%	nas pequenas o processo de escolha é menor e mais transparente (2) nas grandes há programas específicos e mais oportunidades (2)
	não sabe (3)	23,1%	existe um teto de cristal mas depende da indústria e do tamanho da empresa (1)
	depende (1)	7,7%	se empresa for multinacional, independentemente da dimensão há critérios (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
10. Há diferença na igualdade de oportunidades entre empresas farmacêuticas com DG mulher versus DG homem?	não (6)	46,2%	depende mais da personalidade e da cultura da empresa (4) outros (3)
	depende da cultural da empresa (3)	23,0%	se empresa acreditar que diversidade está relacionado com lucros e performance (1) o estilo de liderança é influenciado pelo foco: M no processo, H no resultado final (1)
	sim (2)	15,4%	DG M têm mais sensibilidade para a IG (2)
	depende das funções (1)	7,7%	muitas vezes são as M a fazer esse tipo de discriminação (1)
	N/A (1)	7,7%	só trabalhou em empresas com DG H (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
11. Na sua opinião qual o setor de atividade com maior igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?	indústria farmacêutica (7)	23,3%	há muitas M e é um exemplo que conhece bem (1)
	saúde (4)	13,3%	
	Textil/retalho (4)	13,3%	
	outros (10)	33,3%	ensino, com mais mulheres que homens (2) banca (2) moda e decoração (2) turismo (2) outros (2)
	não sabe (5)	16,7%	

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
12. Na sua opinião qual o setor de atividade com menor igualdade de oportunidade entre géneros em Portugal?	área financeira (9)	32,1%	banca (4)
	tecnologia (4)	14,3%	grandes empresas tem diversidade, nas PME tecnológicas não é assim (1)
	transportes (4)	14,3%	
	construção civil (4)	14,3%	
	outros (7)	25,0%	política e instituições públicas (2) outros (5)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
13. Na sua opinião existe uma associação de sucessivas tarefas domésticas/familiares às mulheres?	sim (12)	92,3%	mas com tendência a mudar nas gerações mais novas (6) tradição e estereótipo (5) outros (2)
	não (1)	7,7%	na maioria dos casais que trabalham há tendência para repartição de tarefas (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
14. Identifique quais as tarefas domésticas/familiares associadas às mulheres.	compras e cozinhar (8)	16,0%	para M também é uma coisa natural (2)
	cuidar dos filhos (19)	38,0%	H sentem que é obrigação da M e que podem ajudar (1)
	limpeza da casa/roupa (14)	28,0%	
	gerir a empregada (4)	8,0%	
	outros (5)	10,0%	organização da logística familiar (3) gestão da casa (2)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
15. Na sua opinião, a associação das mulheres a estas tarefas deve-se a que fatores?	tradição (14)	35,0%	
	cultura (12)	30,0%	
	educação (7)	17,5%	meninas crescem e ficam sempre a sentir que devem alguma coisa à casa, não assumindo as tarefas que a sociedade espera delas (2)
	diferenciação menino/menina (2)	5,0%	
	outros (5)	12,5%	

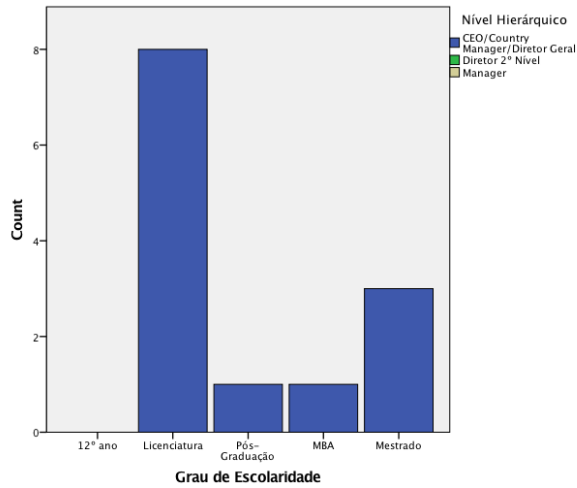
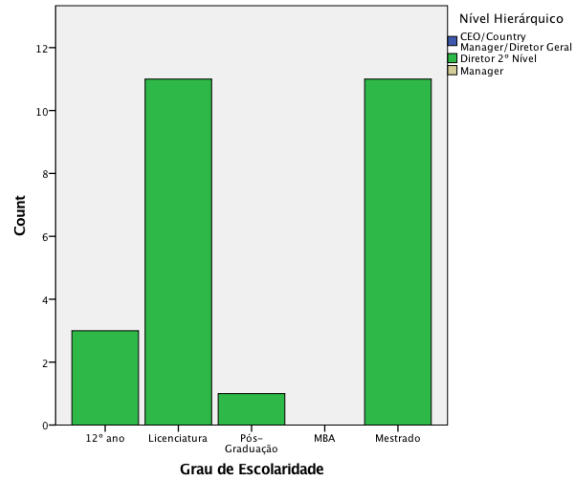
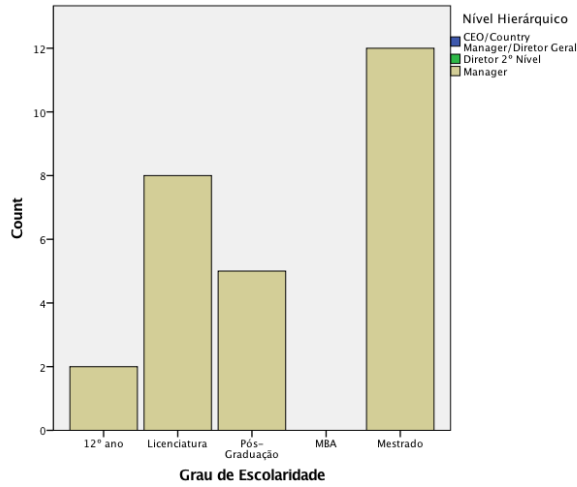
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
16. Na sua opinião são os homens igualmente competentes na execução destas tarefas?	sim (10)	76,9%	não se trata de competência mas de vontade (7) não há diferenças entre H e M (2) também aprendem como as M (2) outros (4)
	depende do H (3)	23,1%	há poucos mais competentes, é um nicho de mercado (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
17. Na sua opinião existem fenómenos impeditivos de progressão na carreira (glass ceiling)?	sim (12)	92,3%	maternidade impede progressão (4) responsabilidades domésticas são factor (3) necessidade de evoluirmos para acabar com esse fenómeno (2) outros (2)
	não (1)	7,7%	pode existir algum preconceito, mas fatores limitativos não (1)

Questão	Resposta	Percentagem	Observações
18. Identifique quais os fenómenos impeditivos de progressão na carreira (glass ceiling).	maternidade (3)	23,1%	não é impeditivo mas tem impacto (2)
	machismo e preconceito (3)	23,1%	
	responsabilidades domésticas (3)	23,1%	
	N/A (2)	15,4%	
	outros (2)	15,4%	promoções de M só para mostrar que se é diverso (1) efeito da maioria (1)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
19. As empresas estão preparadas para gerir a ausência por tarefas domésticas/familiares (licença maternidade, cuidado de familiares) de Diretoras mulheres por períodos longos (1 ano)?	não (8)	61,5%	quer seja H ou M (2) as empresas não estão adaptadas nem há planeamento (2) outros (4)
	depende da empresa/função (3)	23,1%	necessidade de flexibilidade da empresa (2) os homens também começam a usar a licença parental (1)
	sim (2)	15,4%	quer no caso de ausência de M quer de H (1) a empresa reorganiza-se (1)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
20. Concorda com a existência de ações promotoras da paridade (sistemas de quotas)?	sim (7)	53,8%	medida que acelera o processo (3) outros (3)
	não (5)	38,5%	existem outras iniciativas (2) tem efeito contrário ao desejado e aumenta problema (2) outros (3)
	duplo sentimento (1)	7,7%	tem efeito preverso porque se está a passar a perna à meritocracia (1)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
21. Que ações devem ser promovidas para acelerar a equidade?	ações de sensibilização e discussão (9)	34,6%	
	sistema processual (6)	23,1%	
	horário flexível (2)	7,7%	
	outros (9)	34,6%	progressão apenas por performance (2) trabalho por objetivos (2)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
22. Existem formas de liderar associadas ao género? Descreva	não (7)	53,8%	formas de liderar estão associadas à personalidade da pessoa (4)
	sim (6)	46,2%	M copiam o estilo de liderança dos H (3) H/M têm características diferentes (2)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
23. O que é necessário fazer para acabar com a desigualdade de oportunidade entre géneros?	educar (10)	34,5%	
	criar mecanismo (7)	24,1%	
	falar sobre o tema (5)	17,2%	
	N/A (1)	3,5%	
	outros (6)	20,7%	trabalhar de casa ou flexibilidade de horário (4) colocar salários idênticos (2)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
24. As mulheres têm menos recursos académicos e experiência profissional que limitem a sua liderança?	não (7)	53,8%	cada vez mais M licenciadas (4) depende do perfil de cada indivíduo (1)
	não pelo contrário (5)	38,5%	M são melhores alunas (2) M com mais licenciaturas, MS e/ou PhD (3) outros (2)
	sim (1)	7,7%	só não se verifica nas gerações mais novas (1)
Questão	Resposta	Percentagem	Observações
25. Acredita que uma mulher que não tenha filhos tem maior possibilidade de chegar a Diretora Geral de uma empresa?	não (8)	61,5%	há várias DG M com filhos (4) depende de cada um (2) filhos trazem forma diferente de ver as coisas (2)
	sim (4)	30,8%	tem mais disponibilidade para a função (3) principalmente se não for casada (1)
	depende (1)	7,7%	Se M tiver filhos, mais tarde pode impactar carreira (1)

ANEXO IV- Gráficos e Tabelas de Apoio à Análise Quantitativa

Caracterização da amostra



Gráficos IV i, ii, iii – Distribuição do Grau de escolaridade em função do nível hierárquico ocupado, Manager, Diretor de 2º nível e Diretor Geral, respetivamente

Tabela IV.i - Nível Hierárquico * Género Crosstabulation

		Género		Total	
		Feminino	Masculino		
Nível Hierárquico	CEO/Country	N	6	7	13
	Manager/Diretor Geral	%	46,2%	53,8%	100,0%
		N	12	14	26
	Diretor 2º Nível	%	46,2%	53,8%	100,0%
		N	18	9	27
	Manager	%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	N	36	30	66	
	%	54,5%	45,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,708 ^a	2	,258
Likelihood Ratio	2,743	2	,254
Linear-by-Linear Association	2,043	1	,153
N of Valid Cases	66		

- a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,91.