



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS PLANOS PARA A IGUALDADE NAS EMPRESAS DO
SETOR EMPRESARIAL DO ESTADO: DO CUMPRIMENTO
LEGAL AO POTENCIAL TRANSFORMADOR**

SARA ISABEL PULGA RAMOS Nº L51578

NOVEMBRO - 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS PLANOS PARA A IGUALDADE NAS EMPRESAS DO
SETOR EMPRESARIAL DO ESTADO: DO CUMPRIMENTO
LEGAL AO POTENCIAL TRANSFORMADOR**

SARA ISABEL PULGA RAMOS Nº L51578

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

NOVEMBRO - 2020

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas, que de uma forma ou outra me ajudaram neste percurso.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à Professora Doutora Sara Falcão Casaca por todo o seu apoio, rigor e exigência, e pela partilha do conhecimento. Foi um privilégio poder contar com a sua orientação.

Um agradecimento à equipa do projeto Women on Boards pela colaboração neste trabalho.

À minha família por todo o apoio e ajuda que me permitiram chegar aqui e a amigas/os pelo incentivo e motivação.

Sónia, obrigada por caminhares comigo. Por todo o apoio, compreensão e paciência. Obrigada por me fazeres sentir que sou capaz.

À minha mãe, por acreditar em mim, por todos os esforços para que pudesse chegar onde estou. Obrigada pela tua eterna amizade e por me fazeres sentir orgulhosa de mim mesma.

A ti avó, por todo o carinho, suporte, e por me encorajares a não desistir e tentar ir mais longe. Obrigada por tudo. Sei que estarias orgulhosa.

A quem me acompanhou nestes últimos dois anos (que passaram tão rápido). Rui, Bárbara e Xana, a vocês em especial, vou sentir falta da azáfama.

Inês, obrigada pela partilha nesta fase. Desejos de sucesso. Sara, obrigada pelo apoio.

Um agradecimento a quem contribuiu e contribui para a visibilidade e promoção da igualdade entre mulheres e homens.

“Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes”

Isaac Newton

Resumo

Apesar dos alicerces legais existentes em matéria de igualdade de género, as assimetrias entre mulheres e homens no mercado de trabalho e nas organizações em particular tendem a subsistir. Para reduzir os efeitos destas assimetrias, a literatura sobre género e mudança organizacional tem defendido a integração de uma perspetiva de género nos procedimentos, nas políticas e na gestão interna das organizações, através de um diagnóstico interno e da adoção de uma estratégia para a igualdade consubstanciada num plano de ação. Para que a mudança não se fique por uma mera formalidade ou declaração de intenções, importa que esses planos sejam potenciadores de mudança de modo a permitir alcançar uma efetiva igualdade entre mulheres e homens nas respetivas organizações.

O presente estudo foi impulsionado pelo atual quadro normativo, que determina que as empresas cotadas em bolsa e as empresas do setor público empresarial (setor empresarial do Estado e setor empresarial local) estão obrigadas a divulgar anualmente os seus planos para a igualdade. A investigação realizada incide exclusivamente sobre o setor empresarial do Estado e propõe-se verificar se as empresas cumprem com este requisito legal e avaliar a potencialidade de mudança de que se revestem os respetivos planos para a igualdade. Pretende-se ainda relacionar o cumprimento da elaboração e divulgação destes documentos estratégicos com o nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do segmento em estudo. Conclui-se que a grande maioria das empresas não cumpre com os dispostos legais em vigor, além de a generalidade dos planos para a igualdade se revestir de um potencial transformador reduzido a moderado. Por fim, é possível confirmar que não existe relação entre a sua elaboração/divulgação e o nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas em análise.

Palavras-chave: planos para a igualdade entre mulheres e homens; representação equilibrada; mudança organizacional; Lei n.º62/2017; setor empresarial do Estado

Abstract

Despite the current legal foundation in the field of gender equality, the gap between women and men in the labor market and within organizations in particular seems to persist.

In order to reduce the effects of this gap, the literature on gender and organizational change have been advocating the presence of a gender perspective in the organization's procedures, policies and internal management. This should begin by an internal diagnosis/ evaluation followed by the adoption of an equality driven strategy which is to be backed by an action plan. To achieve the effective equality between women and men, this plan needs to be able to enable actual change and not let the chosen strategy becomes not just a formality or declaration of intent.

The present study was driven by the current legal framework, which dictates that all listed companies and public companies in the business sector (state and local) are to share their plans for equality on an annual basis. The research was solely carried out on the state's business sector, and it intended to ascertain if companies are following these legal requirements, as well as to assess the potential for change contained in these strategic documents. It was also our goal to check for a correlation between the development and disclosure of these strategic documents and the gender balance within the governance bodies of these companies.

We have come to the conclusion that the vast majority of companies do not comply with the legal requirements, and that most of the plans for equality have a moderate to low potential for change. In addition, it is possible to confirm that there is no correlation between the creation/disclosure of the plan and the gender balance in the governance bodies of the researched companies.

Key-Words: gender equality plans; gender balanced; organizational change; Law n.º62/2017; state's business sector

Índice

1. Introdução	1
2. Contextualização da Problemática	3
2.1. Enquadramento Teórico	3
2.1.1 Género e Organizações: as desigualdades de género.....	3
2.1.2. Obstáculos à igualdade entre mulheres e homens	5
2.1.3. A representação equilibrada enquanto fator promotor da igualdade e seus obstáculos.....	6
2.2. A evolução do quadro normativo aplicável ao SEE: os planos para a igualdade enquanto instrumentos promotores da igualdade entre mulheres e homens.....	8
2.3. Género e Mudança Organizacional – Os planos para a igualdade enquanto instrumentos de mudança	13
3. Opções Metodológicas e Análise Empírica	15
3.1. Opções Metodológicas	15
3.2. Análise e Discussão dos Resultados.....	18
3.2.1. Cumprimento dos dispostos normativos e legais quanto à elaboração e divulgação dos planos para a igualdade.....	18
3.2.2. Análise do potencial transformador dos Planos	22
3.2.2.1. Análise e sistematização das medidas.....	22
3.2.2.2. Potencial de efetividade das medidas promotoras de igualdade	25
3.2.3. A relação entre a divulgação dos planos para a igualdade e o nível de representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE	28
4. Conclusões, Limitações e Recomendações.....	30
5. Referências bibliográficas	33

ANEXO 1- Empresas do setor empresarial do Estado e a percentagem de mulheres nos respetivos órgãos de governo.....	40
ANEXO 2 - Cumprimento dos Dispostos Normativos.....	44
ANEXO 3 – O potencial de transformador dos Planos: associação das medidas às áreas estratégicas de igualdade entre mulheres e homens	46
ANEXO 4 - O potencial transformador dos PI: potencial de efetividade das medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens das empresas do SEE	47

Quadro 1- Empresas do SEE que divulgaram o PI	18
Quadro 2 - Empresas do SEE que divulgaram o PI (por área geográfica)	19
Quadro 3 - Empresas do SEE que divulgaram o PI (por setor de atividade)....	20
Quadro 4 - Empresas sem <i>website</i> disponível	21
Quadro 5 - Categorização das medidas para a igualdade de entre mulheres..	24
Quadro 6 - Matriz do potencial transformador dos PI das empresas do SEE ..	26
Quadro 7 - Análise da relação entre a divulgação dos e o nível de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (processamento de casos)	28
Quadro 8 - Análise da relação entre a divulgação dos PI e o nível de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (tabelas cruzadas)	29
Quadro 9 - Análise da relação entre a divulgação dos PI e o nível de representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (teste de independência do qui-quadrado).....	30

Lista de Abreviaturas

- CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
- CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- EIGE – European Institute for Gender Equality
- GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
- PI – Plano(s) para a Igualdade
- RCM – Resolução do Conselho de Ministros
- SEE – Setor Empresarial do Estado

1. Introdução

A presente Dissertação insere-se no Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa e foi motivada pelo atual quadro normativo, em particular pela Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, que determina a obrigatoriedade de elaboração e divulgação de planos para a igualdade (doravante PI) com recurso a instrumentos/produtos promotores da igualdade entre mulheres e homens, e pelo Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho, que determina a elaboração de um Guião orientador para elaboração desses documentos estratégicos. Neste estudo, optou-se por restringir a análise ao setor empresarial do Estado (SEE).

De acordo com o “Relatório sobre a aplicação da lei n.º 62/2017”, o SEE atingiu em 2019 (em média) os limiares de representação equilibrada mínimos obrigatórios (CIG, 2019). No entanto, as mulheres continuam a representar a minoria dos elementos que compõem os órgãos de governo (conselhos de administração e fiscalização) das empresas do SEE, sendo que 36% de mulheres estão presentes nos órgãos de administração e 43% de mulheres nos órgãos de fiscalização. Ainda assim, a sua representação é superior neste segmento do que nas empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon) (Casaca *et al.*, 2019). Trata-se de um fenómeno que tem sido designado na literatura de “segregação sexual vertical” e que resulta, em grande parte, dos estereótipos de género e das culturas organizacionais marcadas pela hegemonia masculina (Acker, 1990; Longarela, 2017; Casaca & Lortie, 2018). Para reduzir este fenómeno e criar igualdade de oportunidades e de tratamento é importante promover a mudança organizacional numa perspetiva de género. Esta mudança deve assentar num processo planeado, integrado e sistémico (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010; Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2016) capaz de envolver toda a organização (Perista *et al.*, 2008; Hofhuis *et al.*, 2012; Monteiro & Ferreira, 2013; Santos & Amâncio, 2014; Soleymanpour Omran *et al.*, 2015; EIGE, 2016; Casaca & Lortie, 2018). Em primeiro lugar, é necessário encarar a organização enquanto espaço genderizado, pois a forma como pensamos o género é a chave para a forma como atuamos na sua mudança (Acker, 1990; Connel, 2006). Em segundo lugar, há que definir ações que promovam a igualdade de género, na prossecução da “ (...) igual visibilidade, poder e participação de mulheres e homens em todas as esferas da vida pública e privada” (Perista *et al.*, 2008:105). Reconhecendo a importância dos PI enquanto instrumentos estratégicos, os atos normativos recomendam que os mesmos

integrem medidas “ (...) tendentes a alcançar nas empresas uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, eliminando as discriminações e permitindo a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012).

O presente trabalho propõe-se, em primeiro lugar, a verificar se as empresas do SEE cumprem com a elaboração e divulgação dos PI anuais no respetivo sítio da internet, conforme estabelecido pela Lei n.º62/2017, de 1 de agosto, que entrou em vigor em janeiro de 2018. Em segundo lugar, pretende analisar o seu potencial transformador. E por último relacionar a elaboração e divulgação destes com o nível de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE.

Neste sentido, a investigação foi guiada pelas seguintes questões:

(1) As empresas do SEE cumprem com os dispostos normativos e legais quanto à obrigatoriedade de elaboração e divulgação de um PI no respetivo sítio da internet, de acordo com as áreas e critérios definidos para o efeito?

(2) Qual o potencial transformador dos PI das empresas do SEE?

(3) As empresas que elaboram e divulgam PI têm uma representação mais equilibrada entre mulheres e homens nos seus órgãos de governo?

Quanto à estrutura do trabalho, numa primeira parte apresenta-se o enquadramento teórico com enfoque nos aspetos da igualdade de género nas empresas, seus obstáculos e benefícios, assim como o quadro legislativo adaptado ao SEE e instrumentos/produtos desenvolvidos no âmbito da igualdade entre mulheres e homens. Seguidamente a parte empírica contempla as opções metodológicas, a análise efetuada e os principais resultados. Por fim, são apresentadas as principais conclusões, assim como as limitações da investigação e as recomendações para estudos futuros.

2. Contextualização da Problemática

2.1. Enquadramento Teórico

2.1.1 Género e Organizações: as desigualdades de género

As mulheres enfrentam vários obstáculos no decurso da sua carreira profissional. Esses obstáculos são perpetuados por ideias pré-concebidas acerca das características tradicionalmente associadas a mulheres e a homens (Acker, 1990; Santos & Amâncio, 2014) e que, no caso delas, limita a possibilidade de exercerem cargos de poder e decisão (Eagly & Carli 2012). Características como independência, racionalidade, lógica, assertividade, autoconfiança são associadas aos homens (Santos, 2010). Enquanto as mulheres são encaradas como passivas, dependentes, emotivas, afetuosas, sensíveis e orientadas para as pessoas (Santos, 2010; Casaca & Lortie, 2018). Características essas, que não coadunam com funções de liderança. Esses estereótipos influenciam a forma como as organizações tratam mulheres e homens, designadamente em termos de contratação, funções e profissões, oportunidades de carreira profissional, avaliação e recompensas, políticas de conciliação trabalho-família. Joan Acker (1990) marcou o debate sobre o tema ao afirmar que as organizações funcionam como espaços genderizados e que a dinâmica das relações de género, os comportamentos e os procedimentos existentes criam assimetrias entre mulheres e homens. Assim sendo, as organizações devem então ser entendidas como espaços que as/os tratam de forma diferente (genderizados), e não neutras do ponto de vista de género (Casaca & Lortie, 2018). Acker (1990) afirma que a genderização de papéis se perpetua através de: divisões hierárquicas entre mulheres e homens, remetendo os homens para posições superiores; pela imagem tradicional que associa ao homem a ideia de “trabalhador ideal”, alguém com disponibilidade total para a atividade profissional; pela própria identidade social moldada por estereótipos de género que limitam o comportamento, a roupa utilizada, a linguagem e a própria aparência física; e ainda, pelos procedimentos formais existentes nas organizações que se aplicam de forma distinta a cada género. A este propósito, é de referir os procedimentos e processos de seleção e recrutamento genderizados (Santos, 2010) que efetivam a preferência na contratação de homens para funções de maior importância; as formas de organização do trabalho e os sistemas de avaliação de desempenho, frequentemente assentes na imagem tradicional de trabalhador

completamente disponível, prejudicando a mulher que se vê obrigada a dividir o tempo entre atividade profissional e pessoal/familiar (Wall *et al.*, 2016; Casaca & Lortie, 2018); e a determinação/atribuição de salários tendencialmente mais baixos para as mulheres por não lhes serem reconhecidas as mesmas competências que aos homens ou em resultado de ocuparem cargos hierarquicamente inferiores e menos valorizados (Blackburn, 2002; Acker, 2009).

Um dos fenómenos mais mencionados na literatura sobre a (des)igualdade de género nas organizações é o da segregação sexual vertical. Este resulta de enviesamentos de género quanto à ocupação de cargos de decisão, marcadamente ocupados por homens (Koening *et al.*, 2011). O fenómeno está associado ao *glass ceiling* ou “teto de vidro”, uma metáfora que ilustra uma barreira invisível que impede a progressão das mulheres na carreira profissional, remetendo-as para cargos de menor responsabilidade (Connel, 2006; Soleymanpour Omran *et al.*, 2015; Casaca & Lortie, 2018). Isto acontece pela falta de reconhecimento de certas competências associadas às mulheres para esses cargos (Acker, 1990; Guerreiro & Pereira, 2006; Blackburn *et al.*, 2002; Longarela, 2017), e também por terem menos tempo disponível para assumir cargos de responsabilidade devido às suas obrigações familiares (Guerreiro & Pereira, 2006). As mulheres vêm as oportunidades de progressão profissional ameaçadas (Guerreiro & Pereira, 2006), ainda que detenham mais competências que os homens, enquanto estes são beneficiados pela forma como a organização os percebe (Longarela, 2017; Casaca & Lortie, 2018; Humbert *et al.*, 2019). Ao contrário do teto de vidro que barra a progressão das mulheres, os homens tendem a beneficiar do fenómeno conhecido por “escada rolante”, isto é, pelos mecanismos organizacionais que os “transportam” de forma rápida para cargos de decisão (Santos & Amâncio, 2014; Casaca & Lortie, 2018).

As desigualdades entre mulheres e homens não existem apenas em posições hierarquicamente diferentes, estando também refletidas nas categorias profissionais. Isto significa que, tendencialmente, as mulheres ocupam profissões associadas a “trabalhos femininos”, enquanto os homens ocupam profissões socialmente tipificadas como “masculinas” (Guerreiro & Pereira, 2006; Silva, 2010). Este fenómeno é designado de segregação sexual horizontal e acontece porque, tendencialmente, as mulheres “escolhem” profissões mais coerentes com estereótipos de feminilidade (Pernas *et al.*, 2008), como “(...) serviços de limpeza, profissões administrativas, profissões relacionadas com a educação, a

saúde e com diversos serviços sociais e pessoais” (Casaca & Lortie, 2018:2). Já os homens enveredam por profissões ligadas à força física ou às áreas das ciências, engenharias e áreas técnicas (Casaca & Lortie, 2018).

2.1.2. Obstáculos à igualdade entre mulheres e homens

No centro dos obstáculos à igualdade entre mulheres e homens estão, como já referido, os estereótipos de género. Estes são amplamente responsáveis pelas dificuldades que se colocam à progressão profissional das mulheres. Como já mencionámos, as características e competências exigidas às posições de topo são associadas aos homens, enquanto as mulheres são socialmente percecionadas como detentoras de vocação para ocupar funções hierarquicamente de menor relevância (Acker, 1990).

As mulheres vêm assim as suas oportunidades de carreira limitadas, não só por ocuparem funções de menor reconhecimento organizacional e social, mas, também por essas funções serem frequentemente destituídas de visibilidade (Guerreiro & Pereira, 2016), ou porque, em geral, não têm a mesma flexibilidade que os homens para uma dedicação total à atividade profissional (Pernas *et al.*, 2008; Wall *et al.*, 2016). Isto acontece por serem elas que mais responsabilidades e afazeres asseguram “dentro de casa”. Em Portugal, verifica-se uma crescente participação dos homens nas tarefas domésticas e responsabilidades familiares, concebendo-se cada vez mais o homem como cuidador igualmente responsável. Ainda assim, continua a existir uma significativa assimetria no tempo que mulheres e homens dedicam às tarefas domésticas e do cuidado, desempenhadas de forma dominante pelas mulheres (Perista *et al.*, 2016). Em resultado disto, as mulheres acabam, muitas das vezes, por secundarizar a sua vida profissional ou optar por profissões de menor responsabilidade, e até menos remuneradas, que lhes permitam dispor do tempo para a vida familiar (Blackburn *et al.*, 2002). Estes obstáculos também se refletem na dificuldade das mulheres acederem a redes informais (contactos profissionais) que as poderiam ajudar na progressão de carreira (Santos, 2010).

Para reduzir/eliminar os obstáculos à conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, seria necessário que procedimentos organizacionais, como é o caso daqueles inerentes à avaliação de desempenho não assentassem na representação ideal de

trabalhador do sexo masculino (Casaca, 2014). Seria igualmente importante reduzir ou eliminar comportamentos influenciados pela divisão entre o papel de “homem provedor” e de “mulher cuidadora” (Monteiro & Ferreira, 2013; Perista *et al.*, 2016). Enquanto, por exemplo, uma mulher é apontada como “má mãe” quando prioriza a atividade profissional, os homens são considerados maus profissionais quando colocam a vida familiar em primeiro lugar (Guerreiro & Pereira, 2006).

Verifica-se um amplo consenso na literatura quanto à necessidade de atuar na desconstrução dos estereótipos para promover locais de trabalho mais igualitários. Para tal, seria importante proceder à implementação de medidas de ação positiva, da contínua sensibilização para as questões de género, do cumprimento dos normativos e da adoção voluntária de políticas e práticas promotoras de igualdade entre mulheres e homens que permitissem reduzir as assimetrias de género (Rêgo, 2012) contribuindo para a efetivação de uma representação mais equilibrada e igualitária nas organizações (Santos & Amâncio, 2014; Longarela, 2017).

2.1.3. A representação equilibrada enquanto fator promotor da igualdade e seus obstáculos

A igualdade de género tem ganhado relevância no âmbito empresarial, sobretudo pelos benefícios que lhe são reconhecidos (Perna *et al.*, 2008). A literatura sugere que a presença de mulheres e homens cria vantagens para as organizações (Torchia *et al.*, 2012; Schwab *et al.*, 2016). A presença de uma força de trabalho diversificada está associada à otimização do desempenho e da competitividade das organizações, à melhoria do clima interno, à atração e retenção de talentos, ao desenvolvimento pessoal e profissional, à eliminação de barreiras na progressão da carreira profissional, à melhoria dos processos de seleção para cargos de chefia e liderança, ao aumento da criatividade e da inovação, a uma maior competitividade e rentabilidade da empresa (Casaca *et al.*, 2016: 9). Um capital humano diverso permite gerir os recursos humanos de forma a melhorar o seu desempenho, aumentar o seu nível de comprometimento (Barak *et al.*, 2016) e os seus níveis de satisfação individual (Ashikali & Groeneveld, 2013; Barak *et al.*, 2016), impulsionando ideias novas que

geram mudança (Galia & Zenou, 2012; Torchia *et al.*, 2012; Schwab *et al.*, 2016) e aumentando o desempenho organizacional (Casaca & Lortie, 2018).

Apesar das reconhecidas vantagens associadas a uma maior representação de mulheres nas empresas e na liderança das mesmas, elas tendem a estar sub-representadas nos órgãos de governo (Soleymanpour Omran *et al.*, 2015; Longarela, 2017; Seierstad *et al.*, 2017; Casaca & Lortie, 2018 e Clayton-Hathway, 2019). Por esta razão vários países vêm determinando por via de legislação a obrigatoriedade de limiares mínimos de representação (vulgo quotas) para garantir uma representação mais equilibrada nos lugares cimeiros das organizações (Longarela, 2017; Humbert *et al.*, 2019). De acordo com Longarela (2017) os países que apresentam uma maior representação equilibrada entre mulheres e homens, são aquelas que implementam limites mínimos de representação equilibrada, especialmente quando existe aplicação de sanções, no caso de incumprimento das quotas, (Humbert *et al.*, 2019).

Em Portugal, a Lei n.º62/2017, 1 de agosto, que mais à frente se desenvolverá, é exemplo dessa opção política, determinando a obrigatoriedade das empresas do SEE a uma proporção não inferior a 33,3% de cada sexo nos órgãos de governo, embora não sejam definidas sanções pecuniárias para o não cumprimento do limite mínimo. Ainda assim, tem-se assistido a um progresso relativamente à proporção de mulheres nos órgãos de governo desde a entrada em vigor da respetiva lei (CIG, 2019), sendo que em 2019 o setor empresarial do Estado, em média, cumpriu com o limiar mínimo de representação determinado (CIG, 2019; Casaca *et al.*, 2019).

Importa, no entanto ter presente, que a representação equilibrada não é efetiva se não encerrar uma verdadeira igualdade entre mulheres e homens no que respeita à tomada de decisão. Isto porque, a presença de mulheres tende, muitas vezes, a ser utilizada para criar uma boa imagem das organizações ou para dar cumprimento ao quadro legal, resultando numa mera representação. Esta representação foi denominada por Kanter (1977) de *tokenismo* – um fenómeno que se refere à presença de mulheres em cargos estratégicos das organizações, ainda que desprovidas de voz nos processos de tomada de decisão e de efetiva participação. A literatura refere que o número de mulheres existente determina a capacidade de influência das mesmas (“Teoria da massa crítica”), que significa que as mulheres só terão poder para influenciar o processo de decisão se alcançarem um

determinado limiar de representação (Torchia *et al.*, 2012). Porém, quando não existe representatividade suficiente, as mulheres (ou o grupo sub-representado) acabam por ser alvo de exclusão pelo grupo dominante, ou tendem a assimilar comportamentos típicos desse grupo (Kanter, 1977; Silva, 2010; Elstad & Landegand, 2011; Lewis & Simpson, 2012; Santos & Amâncio, 2014; Casaca & Lortie, 2018) para evitar situações de confronto ou discriminação, abdicando das características “específicas” que socialmente as definem enquanto mulheres (Acker, 1990; Silva, 2010). Em alguns casos, porém, como estratégia de aceitação, acomodam-se às expectativas sociais dominantes do seu “papel de mulher”, sendo fiéis a essas “características femininas” (Kanter, 1977; Olsen & Martins, 2012; Casaca & Lortie, 2018) tornando-se quase “invisíveis” dentro da organização. Qualquer um destes comportamentos tende a bloquear-lhes o reconhecimento profissional (Kanter, 1977).

Os estudos indicam que é frequentes as mulheres confrontarem-se com uma “duplicidade de critérios” (Kanter, 1977; Acker, 2009; Correl, 2017; Casaca & Lortie, 2018). Se por um lado se “encaixam” no estereótipo de comportamento feminino, não lhes é reconhecida a determinação e a força necessárias para a tomada de decisão. Se optam por “masculinizar” o seu comportamento, são criticadas por não encaixarem no “ideal de feminilidade”, sendo negativamente julgadas por isso (Kanter, 1977; Acker, 2009; Casaca & Lortie, 2018).

2.2. A evolução do quadro normativo aplicável ao SEE: os planos para a igualdade enquanto instrumentos promotores da igualdade entre mulheres e homens

Neste capítulo são apresentadas algumas das políticas nacionais que têm procurado promover a igualdade de género nas empresas em Portugal, mais especificamente no SEE, integrando a referência à adoção de PI.

O princípio da igualdade entre mulheres e homens é um direito consagrado constitucionalmente e também incorporado na legislação laboral (Perista *et al.*, 2008). Não se pretende aqui rever o enquadramento legal sobre esta matéria em geral, mas antes os atos normativos que têm implicado as empresas do SEE e referido explicitamente a adoção de PI.

Em 2007 a RCM n.º 49/2007, de 28 de março, determinou o dever das respetivas empresas seguirem princípios de bom governo, devendo promover a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Tratou-se do primeiro documento a estabelecer o dever de adotar PI, após a elaboração do respetivo diagnóstico de necessidades. Pode ler-se no documento: “As empresas detidas pelo Estado devem adoptar planos de igualdade, após um diagnóstico da situação, tendentes a alcançar nas empresas uma efectiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007 da Presidência do Conselho de Ministros, 2007).

Posteriormente, a RCM n.º 70/2008, de 22 de abril, veio definir orientações estratégicas com destaque para uma política de recursos humanos e promoção da igualdade. Devendo implementar políticas orientadas para a valorização e promoção de colaboradores/as e no aumento da sua produtividade, assim como “(...) conceber e implementar planos de igualdade, tendentes a promover a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional (...)” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008 da Presidência do Conselho de Ministros, 2008).

Com base no compromisso da Comissão Europeia com a igualdade entre mulheres e homens, a RCM n.º 19/2012, de 8 de Março, legitimou a importância de uma representação equilibrada entre mulheres e homens, referindo: “Um número crescente de estudos aponta para uma correlação positiva entre uma maior proporção de mulheres nos conselhos de administração das empresas e o seu melhor desempenho organizacional e financeiro” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 da Presidência do Conselho de Ministros, 2012). Este normativo reforçou ainda a obrigatoriedade da elaboração dos PI, definindo também o modelo de intervenção assente num diagnóstico prévio, plano de ação, avaliação e acompanhamento.

O novo regime jurídico do setor público empresarial, do qual faz parte o SEE, foi publicado no Decreto-Lei n.º133/2013, de 3 de outubro, que estabelece que as empresas deste setor “São entidades públicas empresariais as pessoas coletivas de direito público, com natureza empresarial, criadas pelo Estado para prossecução dos seus fins, as quais se regem pelas disposições do presente capítulo e, subsidiariamente, pelas restantes normas

do presente decreto-lei”. O documento contempla também princípios e medidas de igualdade entre mulheres e homens nas várias dimensões: responsabilidade social (artigo n.º49); política de recursos humanos e promoção da igualdade (artigo n.º50), onde se lê no respetivo n.º2 “As empresas públicas adotam planos de igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar discriminações e a permitir a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional” (Decreto-Lei n.º 133/2013 do Ministério das Finanças, 2013).

Com a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, foi estabelecido o “regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”, sendo que as empresas do SEE passaram a estar obrigadas a cumprir com um mínimo de 33,3% de representação de cada sexo nesses órgãos de governo, a partir de 1 de Janeiro de 2018¹. É ainda determinada a obrigatoriedade de elaboração e divulgação anual dos PI, no artigo n.º1 do 7º deste documento “As entidades do setor público empresarial (...) elaboram anualmente planos para a igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, devendo ser divulgados no respetivo sítio na Internet”. No n.º2 do artigo 7.º são referidos os instrumentos ou os produtos promotores de igualdade entre mulheres e homens, que as empresas devem seguir para a elaboração dos PI “ (...) «Guião para a Implementação de planos de igualdade nas empresas» e «Projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas»”. Quanto à comunicação dos PI, é estabelecido no n.º3 do artigo 7º que “Os planos para a igualdade devem ser enviados à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego”. Ainda, de acordo com o Artigo 7.º no n.º4, é determinado que “A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego pode emitir recomendações sobre os planos para a igualdade, devendo publicá-las no respetivo sítio na Internet”, enquanto o n.º5 do artigo 8.º refere o relatório anual sobre a execução da lei, a ser elaborado pela CIG. São ainda definidas sanções em caso do não cumprimento dos limiares mínimos de representação equilibrada (artigo 6.º), sob a forma de “(...) nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor

¹ De acordo com a Recomendação CM/Rec(2007)17 do Comité de Ministros do Conselho da Europa, o limiar mínimo de paridade é de 40% para cada sexo (Conselho da Europa, 2007).

público empresarial, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar definido no n.º 1 do artigo 4.º, no prazo de 90 dias”. Caso se mantenha o incumprimento, a empresa receberá uma repreensão registada e a respetiva publicação da mesma num registo público, conforme consta no n.º3 do Artigo 6.º. O n.º4 do mesmo Artigo determina a aplicação de sanção pecuniária em caso de incumprimento por período superior a 360 dias (após prazo de 90 dias definido para o efeito) para empresas cotadas em bolsa. Não sendo definida nenhuma sanção pecuniária às empresas do setor empresarial do Estado (Lei n.º 62/2017 da Assembleia da República, 2017).

Segundo o Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho, que veio reforçar a obrigatoriedade da divulgação dos PI nos respetivos sítios da internet foi determinada a “...produção de um Guião para efeito de elaboração dos planos para a igualdade, anuais (Guião) (...)” baseado nos materiais identificados no n.º 2 do artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto” (Despacho Normativo n.º 18/2019 da Presidência do conselho de Ministros, 2018). Define também quais os procedimentos a adotar na comunicação dos respetivos planos à CIG e à CITE. Este documento identifica ainda as áreas estratégicas de intervenção onde as empresas devem atuar para a efetiva promoção da IMH, a saber: Igualdade no acesso ao emprego; Igualdade nas condições de trabalho; Igualdade remuneratória; Proteção na parentalidade e Conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal. Refere ainda no seu Artigo 5.º que a CITE deve publicar as recomendações aos PI até dia 20 de Dezembro de cada ano, dando cumprimento ao n.º4 do Artigo 7.º da Lei n.º 62/2017.

Na sequência do enquadramento normativo têm sido desenvolvidos vários instrumentos/produtos com o objetivo de apoiar as empresas na promoção da igualdade entre mulheres e homens.

Em 2000 a CITE lançou o Prémio “Igualdade é Qualidade” para distinguir organizações que se destaquem no cumprimento das disposições legais e que implementem medidas promotoras da igualdade entre mulheres e homens no emprego e na formação profissional. Destaca também as medidas de prevenção contra práticas discriminatórias e as que visem a prevenção e combate da violência doméstica e de género (CITE, 2016).

O Projeto Diálogo Social, criado em 2005 foi financiado pela Iniciativa Comunitária EQUAL e visou apoiar as empresas através da criação de instrumentos/produtos promotores da igualdade entre mulheres e homens. É composto por um guia de autoavaliação que permite às empresas aplicarem-no, por forma a conhecerem a realidade organizacional relativamente às várias dimensões da igualdade entre mulheres e homens e, ao mesmo tempo, identificarem áreas de melhoria. O “Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas Empresas” contempla nove áreas de intervenção no âmbito da igualdade entre mulheres e homens, a saber: (1) Missão e valores da empresa; (2) Recrutamento e seleção; (3) Aprendizagem ao longo da vida; (4) Remunerações e gestão da carreira; (5) Diálogo social, participação de trabalhadores/as e suas organizações representativas; (6) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho; (7) Informação, comunicação e imagem; (8) Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal; (9) Proteção na maternidade, paternidade e assistência à família. Deste Projeto resultaram os instrumentos referidos na Lei n.º62/2017.

O “Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas” (Pernas *et al.*, 2008) mune as empresas de um instrumento de autodiagnóstico para dar cumprimento ao estabelecido na RCM n.º49/2007, de 28 de Março e na RCM n.º70/2008, de 22 de Abril, relativamente à elaboração de um diagnóstico prévio. A informação desse diagnóstico deve resultar em PI que promovam a igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres e a conciliação entre esfera profissional, pessoal e familiar. O instrumento contempla as seguintes áreas estratégicas de intervenção: (1) Planeamento estratégico; (2) Gestão de Recursos Humanos; (3) Comunicação.

O Projeto “Igualdade de Género nas Empresas – Break Even” foi desenvolvido entre 2014 e 2016, coordenado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, e desenvolvido em parceria com o CIES (Centro de Investigação de Estudos de Sociologia), o CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género) e o STK (Centre for Gender Research, University of Oslo). No âmbito deste projeto foram desenvolvidos instrumentos de apoio à promoção da igualdade de género nas empresas: um “Guião de Referência Para a Elaboração do Diagnóstico” (na perspetiva de auditoria de género), um “Guião de Referência para a elaboração do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens” e um Referencial de Formação (Casaca *et al.*, 2016).

O “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade” decorre dos termos do Despacho Normativo n.º 18/2019 referido anteriormente. Este instrumento, disponibilizado pela CITE e realizado por duas investigadoras (Casaca & Perista, 2019), contempla áreas obrigatórias: Igualdade no acesso a emprego; Igualdade nas condições de trabalho; Proteção na parentalidade; Conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal para cumprir com o disposto normativo. Sendo as restantes áreas facultativas: Estratégia, missão e valores; Formação inicial e contínua; Avaliação de desempenho; Promoção/progressão na carreira profissional e Prevenção da prática de assédio no trabalho. Todas as áreas estratégicas contém uma área de “prevenção de práticas discriminatórias”, que permite às organizações verificar se cumprem todos os preceitos legais. Este Guião integra uma “Matriz de apoio ao diagnóstico” para auxiliar as empresas na realização do retrato atualizado quanto à igualdade de género e uma “Matriz de apoio à monitorização da execução do plano para a igualdade” que identifica quais as medidas a serem adotadas para dar resposta às necessidades identificadas na fase de diagnóstico.

2.3. Género e Mudança Organizacional – Os planos para a igualdade enquanto instrumentos de mudança

A mudança nas organizações pode ser emergente ou planeada. A mudança emergente surge de forma repentina e até involuntária, afastada de um planeamento prévio. A mudança planeada assenta num processo estruturado, que tem como objetivo responder aos desafios que as organizações enfrentam (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010) e atua na resolução de problemas (Cunha & Rêgo, 2002). A mudança planeada é o método mais utilizado pelas organizações (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010) enquanto processo planeado, integrado e sistémico, que envolve toda a organização (Casaca *et al.*, 2016; Casaca & Lortie, 2018).

A mudança numa perspetiva de género visa alcançar o *mainstreaming* de género. Esta abordagem efetiva-se através de um processo de “(...) (re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspetiva de género seja integrada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos agentes envolvidos normalmente na tomada de decisões” (Comissão Europeia,

2004:12). Para efetivar a mudança é necessário entender as organizações como espaços não neutros do ponto de vista de género, sendo constituídas por mulheres e homens, e que (re)produzem desigualdades e discriminações com base nas características “específicas” de género (Monteiro & Ferreira, 2013). A mudança visa criar condições igualitárias para mulheres e homens, combatendo a segregação sexual, as desigualdades salariais e promovendo a conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar através da atuação nas normas e nos procedimentos existentes nas organizações (Monteiro & Ferreira, 2013).

Assim, os PI operam como instrumentos estratégicos para efetivar a mudança organizacional orientada para a promoção da igualdade entre mulheres e homens, baseando-se no método da investigação-ação (Casaca & Lortie, 2018). Este método segue as etapas: Diagnóstico, Plano de Ação, Implementação do PI e Acompanhamento e Avaliação (Casaca & Lortie, 2018).

Antes da realização do Diagnóstico é importante que toda a organização se envolva no processo de mudança. Devem ser identificados/as os/as agentes capazes de liderar o processo (Casaca & Lortie, 2018). Estes/as agentes de mudança devem ser capazes de impulsionar a mudança, ainda que não sejam diretamente responsáveis pela implementação de todas as medidas que venham a ser definidas. Todo o processo de mudança está sujeito a incertezas e resistências associadas que podem bloquear a sua efetivação (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010). Assim esta equipa deverá ser capaz de a implementar de forma “pacífica” (EIGE, 2016), devendo focar-se nas pequenas vitórias (*small wins*) por serem mais objetivas e de fácil implementação (Correll, 2017; Casaca & Lortie, 2018).

O Diagnóstico é uma fase essencial, sendo a ferramenta que permite conhecer a realidade da empresa, identificar as fragilidades existentes em matéria de igualdade entre mulheres e homens e delinear a estratégia a seguir (Monteiro & Ferreira, 2013; Casaca *et al.*, 2016). Nesta fase, é reunida informação relevante sobre a posição da empresa em matéria de igualdade entre mulheres e homens e sobre a existência de políticas vinculativas neste âmbito. É importante ter conhecimento da informação (desagregada por sexo) por forma a identificar diferenças nas condições de trabalho (EIGE, 2016) e que possam legitimar a necessidade de mudança (Casaca & Lortie, 2018).

A fase de elaboração do Plano de Ação deve estar ancorada nos resultados do Diagnóstico que legitimem as ações a implementar (Pernas *et al.*, 2008; Casaca *et al.*, 2016).

Nesta fase devem ser definidas medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens (Monteiro & Ferreira, 2013) que atuem nas fragilidades identificadas (Casaca & Lortie, 2018), através de processos informais como a consciencialização, *coaching* ou formação ou nos procedimentos mais formais como alteração nos critérios da avaliação de desempenho, de recrutamento e seleção (Correll, 2017). Assim, cada Plano de Ação é único e adaptado à realidade de cada organização (Casaca *et al.*, 2016). De acordo com a EIGE (2016) um PI só tem potencial de mudança se as medidas a implementar forem objetivas, mensuráveis, operacionalizáveis, relevantes no âmbito da IMH e temporais. Significa que as medidas enunciadas devem ser acompanhadas de (1) objetivos estratégicos; (2) calendarização; (3) metas de execução; (4) indicadores de resultado; (5) identificação de recursos afetos (e.g. financeiros); (6) indicação de responsabilidade pela execução da medida (Casaca *et al.*, 2016; EIGE, 2016). Para além de apresentar informação relativamente a estas categorias, espera-se que o PI resulte de um processo colaborativo e participativo que envolva toda a organização e seja submetido a monitorização e avaliação constante, por forma a ser ajustado sempre que necessário e a garantir a sua implementação.

Esta última fase, de monitorização e avaliação do PI envolve a recolha de informação sobre os resultados obtidos em cada medida implementada. É importante perceber se as medidas encerram uma efetiva mudança nos procedimentos e processos da empresa. Esta verificação é possível através da análise dos indicadores de impacto definidos previamente. (EIGE, 2016). Através da avaliação do impacto da implementação do PI é possível fazer os reajustamentos necessários (Casaca & Lortie, 2018).

3. Opções Metodológicas e Análise Empírica

3.1. Opções Metodológicas

O trabalho empírico incidiu sobre o universo das 186² empresas do SEE (consultar Anexo 1). Para dar resposta às questões de investigação previamente estabelecidas, seguiu-se uma abordagem metodológica mista, qualitativa e quantitativa.

² Lista nominal facultada pelo GPEAR (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) do Ministério das Finanças no quadro do Projeto *Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada* (Ref^a PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência,

Foi inicialmente privilegiada a análise de conteúdo dos PI, que consiste em extrair informação, compreendê-la e interpretá-la (Kripka *et al.*, 2015), de forma qualitativa e/ou quantitativa (Bardin, 1977). É possível compreender o funcionamento das empresas pela análise dos documentos que produzem (Quivy & Campenhoudt, 1995). Assim, os PI são considerados documentos estratégicos que refletem o compromisso das empresas relativamente à igualdade entre mulheres e homens (EIGE, 2016).

Através da análise qualitativa foi possível responder à primeira questão de investigação [“As empresas do SEE cumprem com os dispostos normativos e legais quanto à obrigatoriedade de elaboração e divulgação de um PI no respetivo sítio da internet, de acordo com as áreas e critérios definidos para o efeito?”]. Para tal, foi efetuada uma consulta a todos os *websites* das empresas do SEE para averiguar da disponibilização do respetivo PI relativo a 2020 (com elaboração em 2019), de forma a atualizar a informação recolhida pelo Projeto Women on Boards, em Outubro de 2019, cujos resultados foram facultados para este estudo.

A resposta à segunda questão de investigação [“Qual o potencial transformador dos PI das empresas do SEE?”] “ resultou, em primeiro lugar, da análise da informação relativa ao conteúdo das medidas definidas pelas empresas de forma a apreender quais as áreas estratégicas da igualdade entre mulheres e homens que estas mais valorizaram nos respetivos PI. Um PI só se reveste de potencial de mudança se definir medidas capazes de efetivar a igualdade entre mulheres e homens. Assim, o primeiro passo para a análise do potencial transformador dos PI foi identificar se as medidas propõem ações concretas para promover essa igualdade. Posteriormente, a sistematização e análise das medidas, por áreas estratégicas teve por base o “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade”. As medidas foram agrupadas em três categorias: (1) medidas das áreas obrigatórias; (2) medidas das áreas facultativas; (3) medidas sem associação às áreas estratégicas, mas que são promotoras de igualdade entre mulheres e homens. Foram ainda identificadas as medidas que atuam na prevenção de práticas discriminatórias, por forma a verificar se as empresas demonstram preocupação em definir medidas que se coadunam com a lei.

Depois, procedeu-se à análise da operacionalização das medidas – ou seja, se cada medida tinha informação relativa às categorias: objetivos, calendarização, metas, indicadores, recursos e departamentos responsáveis. No final foi elaborada uma matriz que permite verificar o posicionamento de cada empresa de acordo com os resultados obtidos (consultar Anexo 4). Para o efeito, definiram-se os seguintes critérios:

- O PI tem informação para todas as categorias (ou pelo menos cinco): potencial de efetividade elevado;
- O PI tem informação para três ou quatro categorias: potencial de efetividade moderado;
- O PI tem informação para uma ou duas categorias: potencial de efetividade reduzido;
- O PI não tem informação para nenhuma das categorias: potencial de efetividade nulo.

Por fim, para respondermos à terceira questão de investigação [“As empresas que elaboram e divulgam PI têm uma representação mais equilibrada entre mulheres e homens nos seus órgãos de governo?”] relacionámos as variáveis:

- (1) Variável qualitativa (dicotómica: sim; não): “Elaboração/Divulgação dos planos para a igualdade”
- (2) Variável ordinal: nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE. Esta variável foi recodificada a partir das percentagens de mulheres nos órgãos de governo (administração e fiscalização) de cada empresa do SEE (informação facultada pelo projeto Women on Boards, já referido). As percentagens foram classificadas em diferentes níveis de equilíbrio:
 - A empresa não cumpre com a representação equilibrada mínima (% mulheres <33,3%).
 - A empresa cumpre com o limiar mínimo de representação do sexo sub-representado previsto legalmente mas está aquém do limiar mínimo de paridade (% mulheres >33,3%; <40%);
 - A empresa cumpre ou supera o limiar mínimo de paridade (% do sexo sub-representado ≥40%).

Por se tratarem de variáveis qualitativas (nominal e ordinal), recorreremos ao Teste de Independência do Qui-Quadrado para analisar a relação entre elas, tendo estabelecido as seguintes hipóteses:

H₀: As variáveis são independentes;

H₁: As variáveis não são independentes.

3.2. Análise e Discussão dos Resultados

3.2.1. Cumprimento dos dispostos normativos e legais quanto à elaboração e divulgação dos planos para a igualdade

Das consultas realizadas aos *websites* das empresas (SEE), foram extraídos 23 PI para 2020 (QUADRO 1).

QUADRO 1- Empresas do SEE que divulgaram o PI

Empresas dos setor empresarial do Estado que divulgaram PI para 2020	
Águas do Vale do Tejo, S.A.	Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.
Baía do Tejo, S.A.	MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.
EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	Metropolitano de Lisboa, E.P.E.
Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.	NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.
Infraestruturas de Portugal, S.A.	PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.
IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	Rádio e Televisão de Portugal, S.A.
IP Engenharia, S.A.	SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.
IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.
IP Telecom, S.A.	

Das 23 empresas que divulgaram os PI, a maioria (17 empresas) situa-se na Área Metropolitana de Lisboa, três na região Norte, duas estão sediadas no Algarve e apenas uma no Alentejo (NUTS II³), conforme apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Empresas do SEE que divulgaram o PI (por área geográfica)

Região (NUTS II)	Empresas do SEE
Área Metropolitana de Lisboa	Águas do Vale do Tejo, S.A.; Baía do Tejo, S.A.; Docapesca - Portos e Lotas, S.A.; EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.; Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.; Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.; Infraestruturas de Portugal, S.A.; IP Engenharia, S.A.; IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.; IP Telecom, S.A.; Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.; MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.; Metropolitano de Lisboa, E.P.E.; NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.; Rádio e Televisão de Portugal, S.A.; SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.; SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.
Norte	IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.; MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.; PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.
Algarve	APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.; MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.
Alentejo	MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.

³ “Unidades Territoriais para Fins Estatísticos” (PORDATA). A informação pode ser consultada em: <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>

QUADRO 3 - Empresas do SEE que divulgaram o PI (por setor de atividade)

Setor de atividade	Empresas do SEE
Bens Imobiliários	Baía do Tejo, S.A.; IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.; MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.; MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.; MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.; MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A e SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.
Atividades financeiras e de crédito	IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.; PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.; SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.
Transportes	Infraestruturas de Portugal, S.A.; Metropolitano de Lisboa, E.P.E.; NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.
Atividades marítimas	APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.; Docapesca - Portos e Lotas, S.A.
Comunicação	Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.; Rádio e Televisão de Portugal, S.A.
Distribuição de Água	Águas do Vale do Tejo, S.A.; EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.
Produção de documentação	Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.); da Engenharia (IP Engenharia, S.A.
Saúde	Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.
Telecomunicações	IP Telecom, S.A.

É de notar que o número de PI divulgados é superior ao reportado pela CIG (2019) - 14 Planos - na medida em que não nos baseámos nos planos submetidos à CIG e à CITE, mas sim na análise que efetuámos ao *website* de cada empresa do universo em estudo, entre Abril e Maio de 2020. Tal significa que nove empresas não comunicaram o PI dentro do prazo legalmente estabelecido. No relatório emitido pela CIG lê-se: “No que respeita ao setor empresarial do Estado, não foi aberto nenhum procedimento por incumprimento por parte da CIG em 2019, encontrando-se a CIG a concluir a implementação do modelo de procedimento de aplicação de repreensão registada no âmbito do n.º 3 do artigo 6.º da Lei nº 62/2017, de 1 de agosto, e do artigo 2.º da Portaria nº 174/2019, de 6 de junho” (CIG, 2019). Importante referir também, que através da pesquisa, foi possível verificar que algumas empresas tinham PI divulgados com período de vigência anterior a 2020 que não foram considerados válidos para o presente estudo. Assim, do universo das 186 empresas do SEE

apenas 23 (12%) cumprem com a lei relativamente à elaboração/divulgação do PI atualizado. Não foi possível consultar o *website* de 18 empresas por inexistência ou indisponibilidade dos mesmos (QUADRO 4).

QUADRO 4 - Empresas sem *website* disponível

Empresas que não tinham <i>website</i> disponível	
Banif - Imobiliária, S.A.	PolisCovilhã - Sociedade para o Desenvolvimento do Programa Polis na Covilhã, S.A.
Banif Gestão de Ativos - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A.	SAGESECUR - Sociedade de Estudos, Desenvolvimento e Participação em Projetos, S.A.
EAS - Empresa de Ambiente na Saúde, Tratamento de Resíduos Hospitalares, Unipessoal Lda.	SAROS - Sociedade de Mediação de Seguros, Lda.
EnaTUR - Empresa nacional de Turismo, S.A.	Sogrup - Compras e Serviços Partilhados, ACE
FRME - Fundo para a Revitalização e Modernização do Tecido Empresarial, SGPS, SA	STCP SERVIÇOS - Transportes Urbanos, Consultoria e Participações, Unipessoal, Lda.
Geral Lazarim - Compra, Venda e Exploração de Imóveis, S.A.	TIP - Transportes Intermodais do Porto, A.C.E.
Gestarquipark - Sociedade Imobiliária, S.A.	Transpublicidade - Publicidade em Transportes, S.A.
GESTINSUA - Aquisições e Alienações de Património Imobiliário e Mobiliário, S.A.	W.I.L. - Projectos Turísticos, S.A.
PORTUGÁLIA - Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	Z.E.A. - Sociedade Agrícola, Unipessoal Lda.

Quanto à comunicação anual dos PI à CIG e à CITE, que deveria ter sucedido até 15 de setembro de 2019, não foi possível verificar a sua efetivação por a informação não estar disponível, nem por parte das empresas nem por parte das respetivas entidades. A informação disponibilizada neste âmbito remete-se ao relatório sobre a aplicação da Lei n.º 62/2017, referindo apenas que foram submetidos às entidades competentes (CIG e CITE) os 14 PI das empresas do SEE referidos anteriormente (CIG, 2019).

Apenas oito empresas fazem referência à utilização de algum dos instrumentos/produtos desenvolvidos para a promoção da igualdade entre mulheres e homens, sendo que apenas duas (9%) recorreram ao Guião orientador determinado pelo Despacho Normativo n.º18/2019 (consultar Anexo 2). Existem no entanto algumas empresas que referem alinhar o respetivo PI com os objetivos estratégicos da Estratégia Nacional para a igualdade e Não Discriminação 2018-2030, com o IV Plano Nacional para a igualdade de Género ou com V Plano Nacional para a igualdade de Género.

3.2.2. Análise do potencial transformador dos Planos

3.2.2.1. Análise e sistematização das medidas

As empresas Águas do Vale do Tejo, S.A. e EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A. pertencem ao Grupo Águas de Portugal. O PI apresentado por estas empresas tem o mesmo conteúdo. O mesmo acontece com o Grupo Infraestruturas de Portugal, representado pelas empresas Infraestruturas de Portugal, S.A., IP Engenharia, S.A., IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A. e IP Telecom, S.A. Situação similar das empresas SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A., MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A., MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A., MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A. e MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A. ainda que a informação referida no PI esteja adaptada a cada uma das empresas, as medidas definidas são iguais.

Para responder à segunda questão, foram considerados 20 PI dos 23 divulgados (consultar Anexo 3), pois três das empresas não enunciam nenhuma medida nos seus PI. Estas três empresas apenas referem de forma vaga e intencional os objetivos dos respetivos PI:

“(…) O conjunto de ações concretas em anexo prevê uma atuação no horizonte de quatro anos, para o período 2018/2021, ao qual se seguirá um período de revisão e redefinição para mais 4 anos e assim sucessivamente conforme aconselhado pela ENIND 2018-2030 Portugal + Igual”. (Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens - Metropolitano de Lisboa, E.P.E.)⁴

“(…) Por fim, considerando que não existem indícios de qualquer cerceamento no acesso de ambos os géneros a funções decisórias na PME Investimentos, não se propõe a adoção de qualquer medida a este respeito (…).” (Plano de Igualdade de Género - A PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.)

⁴ A empresa não divulga nenhum anexo onde sejam definidas as respetivas medidas

“(…) Este diagnóstico permite concluir que o plano de igualdade de género deve estabelecer medidas para suprimir alguns desequilíbrios e identifiquem as medidas a realizar para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores da SOFID nomeadamente no que diz respeito ao equilíbrio entre remunerações pagas a homens e mulheres (…).” (Plano de Igualdade - SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.)

Das 20 empresas que definiram medidas concretas no âmbito da igualdade entre mulheres e homens, foram extraídas 321 medidas dos respetivos PI, das quais 49 não são promotoras de uma efetiva igualdade entre mulheres e homens. Destaca-se, no entanto, o esforço das empresas em criarem valor no âmbito da responsabilidade social e/ou das condições de trabalho, como são exemplo:

- Realização de iniciativa para filhos/as e netos/as de trabalhadores/as;
- Disponibilizar meios/informação que promovam a melhoria na saúde ao longo dos ciclos de vida de mulheres e de homens;
- Realizar ações de prevenção de doenças prevalentes identificadas através dos meios de diagnóstico interno, nomeadamente medicina no trabalho;
- Manter a realização dos campos de férias.

Para a análise do potencial transformador dos PI, foram identificadas 272 medidas promotoras da igualdade de género associadas às áreas estratégicas, quantificando-se números absolutos e os respetivos rácios entre número total de medidas (272) e o número de medidas enunciadas em cada área (consultar Anexo 3). Os resultados foram:

- Estratégia, missão e valores (48,16%);
- Igualdade no Acesso a Emprego (15,07%);
- Formação inicial e contínua (13,24%);
- Igualdade nas Condições de Trabalho (5,15%);
- Proteção na parentalidade (5,88%);
- Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal (9,56%).
- Prevenção da prática de assédio no trabalho (1,47%);
- Medidas sem associação às áreas estratégicas (1,47%).

A área estratégica com mais representatividade no SEE é “Estratégia, missão e valores”, enquanto a área com menos representatividade é “Prevenção da prática de assédio no trabalho” com apenas 1,47% das medidas definidas. As empresas demonstram tendência para definirem medidas que atuam na comunicação interna e externa (e.g. divulgação de informação no âmbito da igualdade entre mulheres e homens), no compromisso com a igualdade e no incentivo à participação de colaboradores e colaboradoras na promoção da igualdade entre mulheres e homens.

Quanto à categorização das medidas (QUADRO 5), verifica-se uma maior representatividade nas áreas facultativas com 181 medidas (67%), seguida das áreas obrigatórias com 87 medidas (32%).

QUADRO 5 - Categorização das medidas para a igualdade de entre mulheres

Categorias das medidas	Número de medidas em cada área estratégica	Rácio de medidas em cada área estratégica
Total de medidas promotoras de IMH	272	85%
Total de medidas sem relação com as áreas da IMH	4	1%
Total de medidas das áreas obrigatórias	87	32%
Total de medidas das áreas facultativas	181	67%
Total de medidas preventivas de práticas discriminatórias	28	10%

As empresas enunciam um total de quatro medidas (1%) não relacionadas com as áreas estratégicas, mas que se revestem de potencial de mudança na promoção da igualdade entre mulheres e homens. Como são exemplo as seguintes medidas:

- Promover ações de voluntariado relacionados com o empreendedorismo feminino;
- Desenvolver novas formas de divulgação do código de conduta e ética com o objetivo de Incluir na comunicação interna e externa a dimensão da igualdade de género.

São definidas no total, 28 medidas (10%) que se revestem de enquadramento legal, por parte das empresas: Baía do Tejo, S.A., que define cinco destas medidas, seguida da empresa Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A. com quatro medidas. Já as empresas IFD

- Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A. e Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A. não definem nenhuma medida preventiva de práticas discriminatórias (consultar Anexo 3). Referem-se alguns exemplos das medidas extraídas dos PI, com enquadramento legal:

“(…) Divulgar em local apropriado e acessível, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação (…)

“(…) Divulgação regular de informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras em matéria de igualdade, não discriminação, saúde, cidadania, maternidade/paternidade, conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e informação objetiva e atualizada sobre o fenómeno do assédio, sexual e moral, no local de trabalho (…)

“(…) Promoção da equidade no gozo das licenças parentais através da divulgação de direitos e deveres na maternidade/parentalidade, previstos na legislação (…)

“(…) Verificação de todos os concursos internos e estágios profissionais de forma a garantir que não contêm qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo, sendo redigida de forma comum a ambos os sexos, a utilização de linguagem inclusiva e a indicação expressa da aceitação da candidatura de ambos os sexos (…)

3.2.2.2. Potencial de efetividade das medidas promotoras de igualdade

Ainda quanto ao potencial transformador dos PI, destaca-se a definição de objetivos estratégicos em 262 medidas (96%) do total das 272 medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens. A informação relativa à calendarização está presente em 129 medidas (47%), enquanto em 49 das medidas (18%) existem metas previstas; os indicadores de resultado são definidos para 164 das medidas (60%) e apenas 12 (4%) referem a afetação de recursos (financeiros). Já a definição de responsabilidades está presente em 232 medidas (85%) (consultar Anexo 4).

A afetação de recursos é a informação menos presente nos PI, sendo que por vezes é expressa de forma vaga: “Não envolve custos específicos”; “A definir”; “Inserido no orçamento global de formação aprovado para 2020” ou “O correspondente ao valor/dia do trabalhador ou trabalhador beneficiário/a multiplicar pelo n.º de dias e dispensa utilizados” o que demonstra apenas uma intenção em afetar esses recursos. A maioria das empresas (16) não define metas de execução; oito empresas não definem calendarização e sete não definem indicadores. A informação que surge mais vezes nos PI é a definição de objetivos, cumprida por 19 empresas. Quanto à atribuição de responsabilidades, é definida por 17 empresas.

Após quantificar a informação que determina o potencial de efetividade de mudança dos PI, as empresas foram classificadas de acordo com os resultados obtidos (QUADRO 6). Na generalidade, o potencial dos PI situa-se entre reduzido a moderado.

QUADRO 6 - Matriz do potencial transformador dos PI das empresas do SEE

Baía do Tejo, S.A.			Potencial de Efetividade Elevado
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	Rádio e Televisão de Portugal, S.A.		
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	Infraestruturas de Portugal, S.A.	
IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	Águas do Vale do Tejo, S.A.	Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.	IP Telecom, S.A.
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	IP Engenharia, S.A.	EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	
SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.	MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.	MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.	
MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.	MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.		
IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.		
			Potencial de Efetividade Nulo

Tendo por base o Artigo 7.º no n.º4 da Lei n.º62/2017, realizámos consulta ao *website* da CITE por forma a conhecer as recomendações efetuadas aos PI 2020 do SEE.

A CITE emitiu recomendações a quatro empresas, sendo que uma delas não divulgou o PI no respetivo *website*, não fazendo parte deste estudo. Verifica-se que as recomendações emitidas pela CITE coadunam com a importância da definição de medidas claras e operacionalizáveis, acompanhadas de objetivos estratégicos, indicadores de impacto, calendarização e metas, afetação de recursos e definição de responsabilidades.

“(…) As medidas contempladas no Plano devem ser operacionais e mensuráveis”;
“(…) deverá incluir: objetivos estratégicos; recursos humanos envolvidos na implementação das medidas; serviços responsáveis pela implementação das mesmas; orçamento para cada medida; metas a alcançar; indicadores de resultados e impacto esperado relativamente a cada ação; calendarização prevista quer para a implementação das medidas, quer para a monitorização que permitirá a avaliação das mesmas (…); “O processo de construção de um Plano para a Igualdade integra medidas que devem ser operacionais e mensuráveis (…)

(CITE, 2019)

“(…) Assim, para que seja possível avaliar periodicamente o impacto da mudança alcançada com a implementação de um Plano anual, sugere-se que seja identificada a composição da equipa responsável (e.g. Direção de Recursos Humanos e Comité para a Igualdade), que se defina um sistema de monitorização intercalar (trimestral ou semestral, e.g.), bem como a avaliação dos resultados da implementação do Plano, com indicação dos instrumentos a utilizar (…)

(CITE, 2019)

“(…) Embora o Plano em análise contenha os requisitos essenciais “objetivos”, “medidas”, “indicadores”, “metas”, “calendarização”, “público-alvo” e “responsabilidade pela atividade”, deverá igualmente incluir: recursos humanos envolvidos na implementação das medidas e orçamento para cada medida (…)

(CITE, 2019)

3.2.3. A relação entre a divulgação dos planos para a igualdade e o nível de representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE

De forma a responder à última questão, recorreremos ao Teste de Independência do Qui-Quadrado. Não foi possível obter informação sobre a percentagem de mulheres nos órgãos de governo de 54 empresas, uma das quais a Infraestruturas de Portugal, SA (incluída nas 23 empresas com PI divulgados), conforme consta no QUADRO 7.

QUADRO 7 - Análise da relação entre a divulgação dos e o nível de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (processamento de casos)

Resumo de processamento de casos						
	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Divulgação_Plano_Igualdade * Cumprimento da representação equilibrada	132	71,0%	54	29,0%	186	100,0%

Relativamente ao nível de representação equilibrada das empresas que divulgaram os PI, três das empresas cumprem com o limiar mínimo de representação, ou seja, 33,3% de cada sexo (13,6% das empresas); nove empresas (40,9% das empresas) não cumprem com o limiar estabelecido na Lei n.º62/2017 (33,3% de cada sexo) enquanto 10 das empresas (45,5%) supera os termos da Lei e cumpre com o limiar mínimo de paridade definido pelo Conselho da Europa (2007) tendo uma percentagem de mulheres igual ou superior a 40%. Quanto às empresas que não divulgam os PI, o limiar da paridade é cumprido pela maioria, 59 empresas (53,6%), 21 empresas cumprem com a representação mínima (19,1%) enquanto 30 empresas (27,3%) não a cumpre (QUADRO 8).

Verificados os pressupostos do Teste do Qui-Quadrado, que determinam que os valores esperados inferiores a cinco não podem representar mais de 20% das células (sendo

que apenas uma célula é inferior a cinco) e que todas as células devem apresentar valores esperados maiores que um, considerou-se válida a aplicabilidade do Teste (Quadro 8).

QUADRO 8 - Análise da relação entre a divulgação dos PI e o nível de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (tabelas cruzadas)

Tabulação cruzada Divulgação_Plano_Igualdade * Cumprimento da representação equilibrada						
			Nível de representação equilibrada			Total
			Cumpre o limiar mínimo de representação equilibrada mas está aquém de revelar o limiar mínimo de paridade	Não cumpre com a representação mínima	Limiar da paridade	
Divulgação_Plano_Igualdade	Sim	Contagem	3	9	10	22
		Contagem Esperada	4,0	6,5	11,5	22,0
		% em Divulgação_Plano_Igualdade	13,6%	40,9%	45,5%	100,0%
		% em Cumprimento da representação equilibrada	12,5%	23,1%	14,5%	16,7%
	Não	Contagem	21	30	59	110
		Contagem Esperada	20,0	32,5	57,5	110,0
		% em Divulgação_Plano_Igualdade	19,1%	27,3%	53,6%	100,0%
		% em Cumprimento da representação equilibrada	87,5%	76,9%	85,5%	83,3%
Total	Contagem	24	39	69	132	
	Contagem Esperada	24,0	39,0	69,0	132,0	
	% em Divulgação_Plano_Igualdade	18,2%	29,5%	52,3%	100,0%	
	% em Cumprimento da representação equilibrada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

O valor obtido no Teste de Qui-Quadrado para um grau de liberdade dois é ($\chi^2_{(2)}=1,689;p=0,430$) (QUADRO 9). Não se rejeita, portanto, a hipótese nula (H_0), constatando-se que não há associação estatística entre as duas variáveis, ou seja não há relação entre a elaboração/divulgação de PI por parte das empresas do SEE e o nível de representação de mulheres e homens nos respectivos órgãos de governo.

QUADRO 9 - Análise da relação entre a divulgação dos PI e o nível de representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE (teste de independência do qui-quadrado)

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,689 ^a	2	0,430
Razão de verossimilhança	1,622	2	0,444
Associação Linear por Linear	0,023	1	0,879
N de Casos Válidos	132		
a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,00.			

4. Conclusões, Limitações e Recomendações

Este estudo foi motivado pela recente legislação referente aos planos para a igualdade, aplicada às empresas cotadas em bolsa e às empresas do setor empresarial do Estado e ao setor empresarial local, tendo-se optado por circunscrever a análise ao setor empresarial do Estado. A legislação presentemente em vigor reveste-se de grande importância, dada a vinculação das empresas à obrigatoriedade de elaboração e divulgação de PI.

A análise efetuada resulta do interesse em compreender em que medida as empresas cumprem com o enquadramento normativo e, no caso de cumprirem, qual o potencial de mudança dos PI para alcançar uma efetiva igualdade entre mulheres e homens. O estudo procurou ainda analisar a relação entre a elaboração/divulgação dos planos e o nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE.

Refere a literatura que existem benefícios na representação equilibrada entre mulheres e homens nas empresas, e que tem aumentado o número de países que implementa medidas vinculativas no sentido de a impulsionar. No entanto constata-se, que apesar das medidas vinculativas, as mulheres continuam a estar sub-representadas em cargos de gestão e a segregação em função do género no trabalho subsiste, sendo importante agir na mudança dos procedimentos formais e processos informais. Assente nas

medidas vinculativas têm sido desenvolvidos um conjunto de instrumentos/produtos que visam apoiar as empresas na elaboração dos PI e na implementação de medidas que efetivem a igualdade de género através de um processo de mudança.

A mudança numa perspetiva de género deve assentar num processo planeado, que envolva toda a organização. Deve fundamentar-se nas necessidades identificadas por meio de um diagnóstico prévio de onde resultem medidas objetivas, mensuráveis e operacionalizáveis e que determinam o potencial transformador dos mesmos. Para que as medidas contenham um potencial de efetiva mudança é necessário que venham acompanhadas de elementos: objetivos estratégicos; calendarização; metas; indicadores; orçamento; responsáveis.

Conclui-se neste estudo que a maioria das empresas do SEE não cumpre com o disposto quanto à elaboração/divulgação dos PI, sendo que algumas empresas disponibilizam no respetivo *website*, PI com período de vigência vencido, não considerados para o estudo. Relembramos que não existem sanções previstas pelo não cumprimento do disposto, cabendo às empresas cumprir com a divulgação dos PI de forma a garantir um processo mais transparente.

Verificou-se que estas tendem a valorizar as áreas estratégicas facultativas em detrimento das áreas determinadas como obrigatórias, com destaque para a dimensão 1. Estratégia, missão e valores.

Constata-se também um número reduzido de medidas definidas que se revestem de enquadramento legal no âmbito da igualdade entre mulheres e homens, além de se ter verificado um significativo número de medidas constantes dos PI que não têm propriamente relação com a igualdade de género, embora possam ser relevantes no âmbito da responsabilidade social e da promoção do bem-estar.

Verifica-se que, na generalidade, o potencial transformador dos PI destas empresas se situa entre reduzido e moderado, o que reflete a sua fragilidade enquanto instrumentos capazes de suportar uma mudança organizacional que efetive a igualdade entre mulheres e homens.

Por fim, conclui-se que não existe relação entre a elaboração/divulgação de PI e o nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas do SEE.

Ou seja, as empresas que divulgam os seus PI, não apresentam (tendencialmente) uma representação mais equilibrada que as empresas que não os elaboram/divulgam.

Quanto às limitações do estudo, aponta-se a dificuldade em localizar os PI nos respetivos *websites*. O facto de incidirmos o estudo sobre os PI divulgados reduziu exponencialmente a amostra, já que a maioria das empresas não os divulgou.

De referir que o tempo que as empresas tiveram para se adaptar aos dispostos do Despacho Normativo n.º 18/2019, publicado em junho de 2019, foi reduzido. Aquando da entrada em vigor deste Despacho Normativo, foram realizadas ações de formação sobre a aplicação do Guião às empresas tendo sido abrangidas 944 pessoas do total de empresas abrangidas pelo normativo (CIG, 2019). Será importante continuar a investir em sessões de esclarecimento e ações de formação por forma a apoiar as empresas na divulgação dos instrumentos e na utilização correta dos mesmos. Poderá ser interessante replicar o estudo no futuro para verificar eventuais mudanças nos resultados obtidos, considerando que as empresas terão mais tempo para se adaptar.

Não foi possível verificar o cumprimento do n.º3 do artigo 3º do Despacho Normativo n.º18/2019 de 6 de junho “ Os PI relativos a cada ano devem ser comunicados anualmente até 15 de setembro do ano anterior a que dizem respeito.” Apenas é referido no relatório anual da CIG o número de PI submetidos. Tanto a CIG como a CITE não divulgam informação sobre as empresas que submetem os PI, sendo possível haver PI submetidos que não tenham sido divulgados pelas empresas no respetivo sítio da internet ou o inverso.

O mero compromisso formal assente nos PI não significa que as empresas tomem ações concretas. Neste sentido seria relevante perceber se as medidas propostas pelas empresas estão a ser implementadas, qual o impacto das mesmas para a efetiva promoção da igualdade entre mulheres e homens e quais os desafios da respetiva implementação.

5. Referências bibliográficas

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217.

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.

Barak, M.E.M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H. & Brimhall, K.C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organization Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70.

Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *The British journal of sociology*, 53(4), 513-536.

Casaca, S. F. & Perista, H. (2019). Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade, CITE [Em linha]. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/acite/guiao_planos_para_a_igualdade.html [Acesso a: 20/12/2019].

Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho. Ilona Kovács (coords) *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, 355-380.

Casaca, S. F., Perista, H., Torres, A., Correia, C., Quintal, E., & São João, P. (2016). Projeto igualdade entre mulheres e homens nas Empresas –Break Even-Guia para a Promoção da igualdade entre Mulheres e Homens [Em linha]. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia506.html> [Acesso a: 10/01/2020].

Casaca, S. F. & Lortie, J. (2018). *Género e Mudança Organizacional*. Turim: Centro Internacional de Formação da OIT, Organização Internacional do Trabalho.

Casaca, Sara Falcão; Guedes, Maria João; Marques, Susana & Paço, Nuno. (2019). WoBómetro.- Projeto Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão [Em linha]. Disponível em: <https://womenonboards.pt/en/wobometro/> [Acesso a: 14/12/2019].

CITE (2016). Prémio Igualdade é Qualidade – Regulamento [Em linha]. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/regulamento.html> [Acesso em: 19/09/2020].

CITE (2019). Recomendações aos Planos para a Igualdade – 2020 [Em linha]. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/acite/guiao_planos_para_a_igualdade.html [Acesso em: 10/01/2020].

Correll, S. J. (2017). SWS 2016 Feminist Lecture: Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change. *Gender & Society*, 31(6), 725-750.

Cunha, M., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(2), 22-30.

Comissão Europeia (2004). Guia EQUAL sobre a Integração da Perspectiva do Género [Em linha]. Disponível em: https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_pt.pdf [Acesso em: 16/04/2020].

Conselho da Europa (2007) - Recommendation CM/Rec(2007)17 [Em linha]. Disponível em: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d4aa3 [Acesso em: 19/09/2020].

Despacho Normativo n.º 18/2019 da Presidência do conselho de Ministros. Diário da República n.º 117/2019, Série II de 2019-06-21 [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/122630001/details/maximized?serie=II&day=2019-06-21&date=2019-06-01&dreId=122629998> Acesso em 12/12/2019].

Decreto-Lei n.º 133/2013 do Ministério das Finanças. Diário da República n.º 191/2013, Série I de 2013-10-03 [Em linha]. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/133/2013/10/03/p/dre/pt/html> [Acesso em 20/05/2020].

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership*, 147-162.

EIGE (2016). Gender Equality in Academia and Research-GEAR tool [Em linha]. Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear> [Acesso em: 20/05/2020].

Elstad, B. & Ladegand, G. (2011). Women on corporate boards: Key influencers or tokens? *Journal of Management and Governance*, 16(4), 1-21.

Eriksson-Zetterquist, U., & Renemark, D. (2016). Can changes to gender equality be sustained? *Gender, Work & Organization*, 23(4), 363-378.

Galia, F., & Zenou, E. (2012). Board composition and forms of innovation: does diversity make a difference? *European Journal of International Management*, 6(6), 630-650.

Guerreiro, M., & Pereira, I. (2006), Responsabilidade Social das Empresas, igualdade e Conciliação Trabalho-Família: *Experiências do Prémio igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE [Em linha]. Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/acite/publicacoes.html> [Acesso em 20/12/2019].

Hofhuis, J., van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989.

Humbert, A. L., Kelan, E. K., & Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 26(4), 447-468.

Kanter M. R. (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. *CIAIQ2015*, 2.

Lei n.º 62/2017 da Assembleia da República (2017). Diário da República n.º 147/2017, Série I de 2017-08-01 [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized> [Acesso em 12/12/2019].

Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141-158.

Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(5), 214-225.

Longarela, I. R. (2017). Explaining vertical gender segregation: a research agenda. *Work, employment and society*, 31(5), 861-871.

Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a Igualdade entre Mulheres e Homens nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, (43/44/45), 123-136.

Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(8) 1168-1187

Parceria de Desenvolvimento do projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas (2005) Projeto Diálogo Social e igualdade nas Empresas, CITE [Em linha]. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Guia_de_auto_avaliacao_da_igualdade_de_genero_nas_empresas.pdf [Acesso em: 10/01/2020].

Perista, H., Guerreiro, M. D. D., Jesus, C. D., & Moreno, M. L. (2008). A igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social- o projecto Equal Diálogo Social e igualdade nas Empresas. *Ex aequo*, (18), 103-120.

Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quintal, E. (2016). Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. *Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS)/Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)* [Em linha]. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/acite/estatisticas_02.html [Acesso em: 26/05/2020].

Pernas, G., Fernandes, M., & Guerreiro, M. D. D. (2008), Guião para a Implementação de planos de igualdade nas Empresa, CIG [Em linha]. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/guiao-plano-igualdade-empresas.pdf> [Acesso em 14/01/2020].

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007 da Presidência do Conselho de Ministros (2007). Diário da República n.º 62/2007, Série I de 2007-03-28 [Em linha]. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/49/2007/03/28/p/dre/pt/html> [Acesso em 14/01/2020].

Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008 da Presidência do Conselho de Ministros (2008). Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22 [Em linha]. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/70/2008/04/22/p/dre/pt/html> [Acesso em: 12/12/2019].

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 da Presidência do Conselho de Ministros (2012). Diário da República n.º 49/2012, Série I de 2012-03-08 [Em linha]. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/19/2012/03/08/p/dre/pt/html> [Acesso em: 12/12/2019].

Rêgo, M. D. C. D. C. (2012). Políticas de igualdade entre mulheres e homens na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências. *Ex aequo*, (25) 29-44.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego. Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 99-136.

Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*, (212), 700-726.

Schwab, A., Werbel, J.D., Hofmann, H. & Henriques, P.L. (2016). Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *Group & Organization Management*, 41(1), 5-31.

Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289-315.

Silva, S.M. (2010). Mulheres e feminilidade em culturais ocupacionais de hegemonia masculina. *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*.

Soleymanpour Omran, M., Alizadeh, H., & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of organizational leadership*, 4, 315-323.

Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2012). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L. B., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco. Homens e igualdade de género em Portugal* [Em linha]. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/acite/publicacoes.html> [Acesso em 20/12/2019].

6. Anexos

ANEXO 1- Empresas do setor empresarial do Estado e a percentagem de mulheres nos respetivos órgãos de governo

Empresas	Percentagem Mulheres nos órgãos de governo	Empresas	Percentagem Mulheres nos órgãos de governo
Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A.	50,0%	Imocaixa - Gestão Imobiliária, S.A.	s/d
AdP - Águas de Portugal Internacional Serviços Ambientais, S.A.	s/d	IMOFUNDOS - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A.	0,0%
AdP - Águas de Portugal Serviços Ambientais, S.A.	s/d	Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A.	42,9%
AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A.	30,0%	Infraestruturas de Portugal, S.A.	s/d
AdP Energias - Energias Renováveis e Serviços Ambientais, S.A.	0,0%	IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	28,6%
AdRA - Águas da Região de Aveiro, S.A.	44,4%	Instituto Português de Oncologia de Coimbra Francisco Gentil, E.P.E.	60,0%
AgdA - Águas Públicas do Alentejo, S.A.	20,0%	Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E.	50,0%
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.	40,0%	Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.	60,0%
Águas de Santo André, S.A.	s/d	IP Engenharia, S.A.	33,3%
Águas do Algarve, S.A.	37,5%	IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	33,3%
Águas do Centro Litoral, S.A.	44,4%	IP Telecom, S.A.	33,3%
Águas do Douro e Paiva, S.A.	33,3%	Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	s/d
Águas do Norte, S.A.	45,5%	Laborimóveis - Compra, Venda e Exploração de Imóveis, S.A.	s/d
Águas do Tejo Atlântico, S.A.	30,0%	LFP - Lojas Francas de Portugal, S.A.	s/d
Águas do Vale do Tejo, S.A.	27,3%	LOCARENT - Companhia Portuguesa de Aluguer de Viaturas, S.A.	s/d
aicep Global Parques	40,0%	Loja da Universidade do Porto, Lda.	s/d
ANI - Agência nacional de Inovação, S.A.	40,0%	Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	50,0%
APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.	50,0%	MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.	0,0%
APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.	50,0%	MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.	0,0%
APL - Administração do Porto de Lisboa, S.A.	37,5%	MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.	0,0%
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	57,1%	Marina Parque das Nações, S.A.	s/d
APSS-Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, S.A.	33,3%	MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.	20,0%
Arsenal do Alfeite, S.A.	33,3%	MEGASIS, Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	s/d
Baía do Tejo, S.A.	0,0%	METRO do Porto Consultoria - Consultoria em Transportes Urbanos e Participações, Unipessoal Lda.	s/d
Banco Efisa, S.A.	0,0%	Metro do Porto, S.A.	30,0%
Banif - Imobiliária, S.A.	s/d	METROCOM - Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	s/d

Banif Gestão de Ativos - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A.	s/d	Metro-Mondego, S.A.	33,3%
BPN Serviços - Serviços Administrativos, Operacionais e Informáticos, A.C.E.	s/d	Metropolitano de Lisboa, E.P.E.	57,1%
Caixa - Banco de Investimento, S.A.	15,4%	MOBI.E, SA	s/d
Caixa Capital, Sociedade de Capital de Risco, S.A.	s/d	NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.	42,9%
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	22,2%	Oitante, S.A.	16,7%
Caixa Imobiliário, S.A.	s/d	OPart - Organismo de Produção Artística, E.P.E.	33,3%
Caixa Leasing e Factoring - Instituição Financeira de Crédito, S.A.	33,3%	OTLIS - Operadores de Transporte da Região de Lisboa, ACE	s/d
CaixaGest - Técnicas de Gestão de Fundos, S.A.	33,3%	Parbanca, SGPS, S.A.	s/d
Caixa-Participações, SGPS, S.A.	s/d	Parparticipadas, SGPS S.A.	66,7%
CATERINGPOR - Catering de Portugal, S.A.	s/d	Parpública - Participações Públicas, SGPS, S.A.	33,3%
CE - Circuito do Estoril, S.A.	0,0%	Parque Escolar, E.P.E.	0,0%
Centro Hospitalar Barreiro Montijo, E.P.E.	40,0%	Parques de Sintra - Monte da Lua, S.A.	s/d
Centro Hospitalar Cova da Beira, E.P.E.	50,0%	PARUPS, S.A.	66,7%
Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, E.P.E.	66,7%	PARVALOREM, S.A.	s/d
Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E.	44,4%	PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.	60,0%
Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.	55,6%	PolisCovilhã - Sociedade para o Desenvolvimento do Programa Polis na Covilhã, S.A.	s/d
Centro Hospitalar de São João, E.P.E.	55,6%	Portugal Capital Ventures - Sociedade de Capital de Risco, S.A.	33,3%
Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E.	44,4%	PORTUGÁLIA - Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	s/d
Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, E.P.E.	33,3%	Rádio e Televisão de Portugal, S.A.	42,9%
Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E.	55,6%	SAGESECUR - Sociedade de Estudos, Desenvolvimento e Participação em Projetos, S.A.	s/d
Centro Hospitalar do Baixo Vouga, E.P.E.	55,6%	SAROS - Sociedade de Mediação de Seguros, Lda.	s/d
Centro Hospitalar do Médio Ave, E.P.E.	20,0%	SAS Apostas Sociais, Jogos e Apostas Online, S.A.	20,0%
Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E.	33,3%	SIMAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.	0,0%
Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.	40,0%	SIMARSUL - Saneamento da Península de Setúbal, S.A.	33,3%
Centro Hospitalar do Porto, E.P.E.	44,4%	SIMDOURO - Saneamento do Grande Porto, S.A.	33,3%
Centro Hospitalar Universitário de Coimbra, E.P.E.	44,4%	Sistema de Indemnização aos Investidores	s/d
Centro Hospitalar Lisboa Central, E.P.E.	44,4%	Sociedade Florestgal - Empresa de Gestão e Desenvolvimento Florestal, S.A.	0,0%
Centro Hospitalar Lisboa Norte, E.P.E.	44,4%	Sociedade Gestora dos Fundos de Pensões do Banco de Portugal, S.A.	0,0%
Centro Hospitalar Póvoa de Varzim-Vila do Conde, E.P.E.	60,0%	SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.	28,6%
Centro Hospitalar Tâmega e Sousa, E.P.E.	40,0%	SOFLUSA - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A.	66,7%

Centro Hospitalar Tondela-Viseu, E.P.E.	20,0%	Sogrupos - Compras e Serviços Partilhados, ACE	s/d
Centro Hospitalar Vila Nova de Gaia-Espinho, E.P.E.	50,0%	SPGM - Sociedade de Investimento, S.A.	14,3%
CGD Pensões - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.	28,6%	SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E.P.E.	0,0%
Comboios de Portugal, E.P.E.	33,3%	STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A.	s/d
Companhia das Lezírias, S.A.	66,7%	STCP SERVIÇOS - Transportes Urbanos, Consultoria e Participações, Unipessoal, Lda.	s/d
CONSEST - Promoção Imobiliária, S.A.	33,3%	SUCH - Serviço Utilização Comum dos Hospitais	33,3%
Defaerloc - Locação de Aeronaves Militares, S.A.	s/d	Taguspark - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento do Parque de Ciência e Tecnologia da Área de Lisboa, S.A.	0,0%
Defloc - Locação de Equipamentos de Defesa, S.A.	s/d	TAP - Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	s/d
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	42,9%	TAP - Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	16,7%
EAS - Empresa de Ambiente na Saúde, Tratamento de Resíduos Hospitalares, Unipessoal Lda.	s/d	Teatro nacional D. Maria II, E.P.E.	66,7%
ECOSAÚDE - Educação, Investigação e Consultoria em Trabalho, Saúde e Ambiente, S.A.	0,0%	Teatro nacional de S. João, E.P.E.	100,0%
EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.	42,9%	TIP - Transportes Intermodais do Porto, A.C.E.	20,0%
EDM - Empresa de Desenvolvimento Mineiro, S.A.	50,0%	Transpublicidade - Publicidade em Transportes, S.A.	s/d
EDMI - Empresa de Projectos Imobiliários, S.A.	50,0%	TRANSTEJO - Transportes do Tejo, SA	71,4%
EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A.	50,0%	Turismo Fundos - SGFII, S.A.	37,5%
EMEF-SIEMENS A.C.E. - Serviços Integrados de Manutenção e Engenharia Ferroviária, A.C.E.	s/d	UCS - Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	s/d
Empordef - Tecnologias de Informação, S.A.	50,0%	Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.	77,8%
EMPORDEF - Engenharia naval, S.A.	s/d	Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, E.P.E.	62,5%
EnaTUR - Empresa nacional de Turismo, S.A.	20,0%	Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E.	50,0%
Entidade Nacional para o Mercado de Combustíveis, E.P.E.	50,0%	Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E.	60,0%
EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	90,0%	Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.	60,0%
ESEGUR - Empresa de Segurança, S.A.	50,0%	Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, E.P.E.	60,0%
ESEGUR - Empresa de Trabalho Temporário, Lda.	s/d	Unidade Local de Saúde do Nordeste, E.P.E.	60,0%
ESEGUR - Soluções Backoffice, S.A.	s/d	Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E.	22,2%
ESTAMO - Participações Imobiliárias, S.A.	42,9%	VALORA - Serviços de Apoio à Emissão Monetária, S.A.	s/d
EXTRA - Explosivos da Trafaria, S.A.	s/d	VianaPolis, Sociedade para o Desenvolvimento do Programa Polis em Viana do Castelo S.A.	s/d
Ferconsult - Consultoria, Estudos e Projectos de Engenharia de Transportes, S.A.	33,3%	W.I.L. - Projectos Turísticos, S.A.	s/d

Fernave - Formação Técnica, Psicologia Aplicada e Consultoria em Transportes e Portos, S.A.	0,0%	Z.E.A. - Sociedade Agrícola, Unipessoal Lda.	s/d
Floresta Atlântica - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A.	14,3%		
FRME - Fundo para a Revitalização e Modernização do Tecido Empresarial, SGPS, SA	0,0%		
Fundger, Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário S.A.	44,4%		
FUNDIESTAMO - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A.	50,0%		
General Lazarim - Compra, Venda e Exploração de Imóveis, S.A.	s/d		
Gestarquipark - Sociedade Imobiliária, S.A.	s/d		
GESTINSUA - Aquisições e Alienações de Património Imobiliário e Mobiliário, S.A.	s/d		
Grupunave - Inovação e Serviços, Lda.	s/d		
Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, E.P.E.	s/d		
Hospital de Magalhães Lemos, E.P.E.	0,0%		
Hospital Distrital de Santarém, E.P.E.	44,4%		
Hospital Distrital Figueira da Foz, E.P.E.	50,0%		
Hospital do Espírito Santo de Évora, E.P.E.	55,6%		
Hospital Garcia de Orta, E.P.E.	60,0%		
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	50,0%		
Hospital Santa Maria Maior, E.P.E.	50,0%		
idD - Plataforma das Indústrias de Defesa nacionais, S.A.	33,3%		
IGCP - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública E.P.E.	66,7%		

ANEXO 2 - Cumprimento dos Dispostos Normativos

Empresa	Publicação do Plano para a igualdade elaborado anualmente, no respetivo sítio da internet em cumprimento do disposto do n.º 1 do Artigo 7º da Lei nº62/2017, de 1 de agosto	Elaboração do PI com base nos produtos referidos no n.º 2 do Artigo 7º da Lei nº62/2017, de 1 de agosto	O PI é elaborado com base no Guião produzido por determinação do Despacho Normativo n.º18/2019, de 21 de junho nos termos do disposto no n.º 1 e 2 do Artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto
Águas do Vale do Tejo, S.A.	Sim ¹	Não	Não
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	Sim	Não	Não
Baía do Tejo, S.A.	Sim ¹	Sim	Sim
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	Sim	Não	Não
EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	Sim ¹	Não	Não
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	Sim	Sim	Não
Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A.	Sim	Não	Não
Infraestruturas de Portugal, S.A.	Sim	Sim	Não
IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	Sim ¹	Não	Não
IP Engenharia, S.A.	Sim	Sim	Não
IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	Sim	Sim	Não

IP Telecom, S.A.	Sim	Sim	Não
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	Sim ¹	Não	Não
MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.	Sim ¹	Não	Não
MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.	Sim ¹	Não	Não
MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.	Sim ¹	Não	Não
MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.	Sim ¹	Não	Não
Metropolitano de Lisboa, E.P.E.	Sim	Não	Não
NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.	Sim	Sim	Não
PME Investimentos - Sociedade de Investimento, S.A.	Sim	Não	Não
Rádio e Televisão de Portugal, S.A.	Sim ¹	Sim	Sim
SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.	Sim ¹	Não	Não
SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.	Sim	Não	Não

¹PI extraídos na consulta efetuada entre Abril e Maio de 2020

ANEXO 3 – O potencial de transformador dos Planos: associação das medidas às áreas estratégicas de igualdade entre mulheres e homens

Empresa	Total medidas definidas no PI	Total de medidas não promotoras de igualdade entre mulheres e homens	1. Estratégia, missão e valores	2. Igualdade no Acesso a Emprego	3. Formação inicial e contínua	4. Igualdade nas Condições de Trabalho *	5. Proteção na parentalidade e	6. Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal	7. Prevenção da prática de assédio no trabalho	Medidas não relacionadas com as dimensões do Guião Orientador	Total de medidas definidas por área de IMH	Total de medidas preventivas de práticas discriminatórias
Águas do Vale do Tejo, S.A.	20	2	8	0	4	0	1	3	0	2	18	2
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	18	0	4	2	5	1	1	4	1	0	18	1
Bafa do Tejo, S.A.	18	2	5	1	1	1	0	7	1	0	16	5
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	10	0	7	0	1	1	0	1	0	0	10	1
EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	20	2	8	0	4	0	1	3	0	2	18	2
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	9	0	6	0	1	0	1	1	0	0	9	1
Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.	29	11	4	1	2	5	1	5	0	0	18	4
Infraestruturas de Portugal, S.A.	13	6	2	2	1	0	2	0	0	0	7	1
IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	14	4	4	1	2	2	1	0	0	0	10	0
IP Engenharia, S.A.	13	6	2	2	1	0	2	0	0	0	7	1
IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	13	6	2	2	1	0	2	0	0	0	7	1
IP Telecom, S.A.	13	6	2	2	1	0	2	0	0	0	7	1
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	15	1	9	0	1	3	1	0	0	0	14	0
MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.	17	0	10	5	2	0	0	0	0	0	17	1
MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.	17	0	10	5	2	0	0	0	0	0	17	1
MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.	17	0	10	5	2	0	0	0	0	0	17	1
MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.	17	0	10	5	2	0	0	0	0	0	17	1
NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.	12	0	9	2	0	0	0	1	0	0	12	1
Rádio e Televisão de Portugal, S.A.	19	3	9	1	1	1	1	1	2	0	16	2
SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.	17	0	10	5	2	0	0	0	0	0	17	1
Número total de medidas em cada área	321	49	131	41	36	14	16	26	4	4	272	28
Percentagem total de medidas em cada área		15%	48,16%	15,07%	13,24%	5,15%	5,88%	9,56%	1,47%	1,47%	100,00%	10%

* Duas medidas da subdimensão 4.1. Avaliação de desempenho e oito medidas da subdimensão 4.2. Promoção / progressão na carreira profissional são consideradas facultativas e quatro medidas da subdimensão 4.3. Salários são obrigatórias

ANEXO 4 - O potencial transformador dos PI: potencial de efetividade das medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens das empresas do SEE

Empresa	Número de total medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens	Objetivos	Calendarização	Metas	Indicadores	Orçamento	Departamentos responsáveis
Águas do Vale do Tejo, S.A.	18	18	18	0	18	0	18
APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	18	18	2	0	18	0	0
Baía do Tejo, S.A.	16	16	16	16	16	9	16
Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	10	10	10	3	10	0	10
EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, S.A.	18	18	18	0	18	0	18
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	9	9	9	0	9	0	9
Imprensa nacional-Casa da Moeda, S.A.	18	18	18	0	17	0	18
Infraestruturas de Portugal, S.A.	7	7	7	0	7	0	7
IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A.	10	0	10	0	0	0	0
IP Engenharia, S.A.	7	7	7	0	7	0	7
IP Património - Administração e Gestão Imobiliária, S.A.	7	7	7	0	7	0	7
IP Telecom, S.A.	7	7	7	0	7	0	7
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	14	14	0	14	14	0	14
MARB - Mercado Abastecedor da Região de Braga, S.A.	17	17	0	0	0	0	17
MARÉ - Mercado Abastecedor da Região de Évora, S.A.	17	17	0	0	0	0	17
MARF - Mercado Abastecedor da Região de Faro, S.A.	17	17	0	0	0	0	17
MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, S.A.	17	17	0	0	0	0	17
NAV - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E.	12	12	0	0	0	0	0
Rádio e Televisão de Portugal, S.A.	16	16	0	16	16	3	16
SimAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, S.A.	17	17	0	0	0	0	17
Número total de medidas que cumprem com os requisitos de elaboração	272	262	129	49	164	12	232
Percentagem de medidas que cumprem com os requisitos de elaboração	100%	96%	47%	18%	60%	4%	85%