

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PLANOS PARA A IGUALDADE ENTRE MULHERES E
HOMENS NAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA -
INSTRUMENTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

INÊS CURTINHAL PIRES

OUTUBRO-2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PLANOS PARA A IGUALDADE ENTRE MULHERES E
HOMENS NAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA -
INSTRUMENTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL?**

INÊS CURTINHAL PIRES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO-2020

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais, Sandra e António, pelas pequenas grandes lições de vida, pelo amor, por todo o apoio incondicional que sempre me deram ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal e por ensinarem a fazer frente a todos os desafios da vida. Que esta minha conquista vos deixe orgulhosos de mim.

À minha irmã Beatriz, pela amizade, cumplicidade, companheirismo, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e por ser uma fonte de inspiração na minha vida.

À professora doutora Sara Falcão Casaca, a razão pela qual este Trabalho Final de Mestrado foi possível. A si agradeço a orientação, profissionalismo, simpatia, paciência e auxílio incansável neste percurso.

À Ana Azevedo, Constança Tavares, Constança Gomes, Henrique Gandum, Mariana Guerra e Sofia Inácio, agradeço a amizade e o amor incondicional, por sempre acreditarem que seria capaz de conquistar todos os meus sonhos e nunca deixarem-me desistir, mesmo quando parecia ser a única solução.

À Bárbara Gameiro, pela amizade e companheirismo nestes últimos dois anos.

A todos vós, muito obrigada!

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 <i>As (des)igualdades de género nas empresas</i>	3
2.2 <i>Mudança organizacional orientada para a promoção da igualdade de género ...</i>	6
2.3 <i>Vantagens das práticas e medidas promotoras da igualdade de género nas empresas.....</i>	9
2.4 <i>Enquadramento normativo em torno da igualdade de género nas empresas cotadas em bolsa e instrumentos oficiais de apoio</i>	11
3. Opções Metodológicas	16
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	17
4.1 <i>Breve caracterização das Organizações Cotadas em Bolsa</i>	17
4.2 <i>Análise do cumprimento da Resolução de Conselho de Ministros nº 19/2012, da Lei nº62/2017 e do Despacho Normativo nº 18/2019.....</i>	18
4.3 <i>Potencial transformador dos PI das empresas cotadas em bolsa</i>	20
4.3.1 <i>Áreas para a Igualdade entre mulheres e homens mais valorizadas pelas empresas cotadas em bolsa</i>	20
4.3.2 <i>Análise do potencial de efetividade das medidas: a sua operacionalização</i>	21
4.4 <i>A associação entre a existência de PI e equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa</i>	27
5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras	31
6. Referências Bibliográficas.....	33
7. Anexos.....	38

Lista de Abreviaturas

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

EIGE – European Institute for Gender Equality

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PI – Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens

RCM – Resolução de Conselho de Ministros

TFM – Trabalho Final de Mestrado

WEGA – Workplace Gender Equality Agency

Resumo

A desigualdade de género nas empresas é um fenómeno transversal às várias economias. A literatura sobre género e mudança organizacional recomenda que, para o superar, as empresas devem desenvolver processos planeados de mudança, através da implementação de políticas e práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens. Um dos instrumentos fundamentais dessa mudança organizacional é o Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens (PI).

O estudo inerente a este Trabalho Final de Mestrado foi motivado pelo recente enquadramento normativo em Portugal, que determina, desde janeiro de 2018, a obrigatoriedade de elaboração e publicação de Planos para a Igualdade entre Mulheres e Homens das empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon) e do setor público empresarial. Com este estudo, propomo-nos averiguar se as empresas cotadas em bolsa estão a cumprir as diretrizes da Lei n.º 62/2017 e do Despacho nº18/2019, que regulamenta a elaboração anual dos PI; compreender qual o potencial transformador dos PI no sentido da promoção de uma maior igualdade de género, e por último, averiguar se a existência de PI está relacionada com o equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa.

Foi adotada uma abordagem metodológica mista, quantitativa e qualitativa. A análise de conteúdo qualitativa permitiu concluir que há lacunas no cabal cumprimento das diretrizes do quadro normativo em vigor. Além disso, os PI destas empresas têm, no geral, um potencial transformador moderado. A análise quantitativa sugere a existência de uma relação estatisticamente significativa, de intensidade moderada, entre a existência de um PI e um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa.

Palavras Chave: igualdade de género, mudança organizacional; representação nos órgãos de governo; planos para a igualdade entre mulheres e homens; empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon).

Abstract

Gender inequality is a cross-cutting issue. To surpass this phenomenon, literature on gender equality and organizational change shows that companies must develop and implement policies and practices for an effective equality between women and men. Gender equality plans can be important tools for companies to be able to promote organizational change and achieve gender equality.

The present study was motivated by the current legal framework in Portugal, which entered into force in January 2018 and which determines that listed companies (Euronext Lisbon) and public sector companies are required to create/disclosure gender equality plans.

This study aims to determine if listed companies comply with the actual legislation on the disclosure of gender equality plans; to determine their effective potential for organizational change and, finally to establish if there is correlation between listed companies which disclosure gender equality plans and their gender-balanced level.

We have adopted a quantitative and qualitative research method. The results of the qualitative analysis indicated that listed companies do not comply with the legal requirements. In general, gender equality plans have shown to have a moderate potential for change. The quantitative analysis showed that listed companies, which disclosure gender equality plans tend to have a greater gender-balance in their governing bodies.

Keywords: Gender equality, organizational change; boardroom representation; plans for gender equality; listed companies (Euronext Lisbon)

1. Introdução

A presente dissertação insere-se no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa) e pretende analisar o potencial de mudança organizacional dos Planos para a Igualdade entre Mulheres e Homens (doravante PI) adotados pelas empresas cotadas em bolsa em Portugal.

O Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) no âmbito do relatório “Gender Equality Index 2019: Portugal” (2019), colocou Portugal no 16º lugar em 28 países da União Europeia. Concluiu, assim, que o país caminha a um ritmo mais acelerado do que a média da União Europeia na redução das desigualdades de género, e que, desde 2005, se tem verificado um aumento significativo da representatividade das mulheres nos órgãos de decisão das empresas (EIGE, 2019). Segundo o relatório “WoBómetro, em 2019, apenas 24,8% dos membros dos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa eram mulheres (a mais elevada percentagem até hoje), enquanto que em 2005, essa representação era apenas de 6,1% (Casaca et al., 2019). O aumento é explicado, sobretudo, pela entrada em vigor da Lei nº 62/2017 em agosto de 2017, que passou a estabelecer a obrigatoriedade da presença do sexo sub-representado em pelo menos de 20% do total de membros dos órgãos de administração e fiscalização nas empresas cotadas em bolsa até a 1 de janeiro de 2018, e a partir desse período deveriam estar garantidos 33% membros do sexo sub-representado; bem como a elaboração anual de PI. Ainda assim, verifica-se que do total de 446 membros distribuídos pelas 39 maiores empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon) abrangidas pela Lei nº 62/2017, apenas existem duas mulheres como presidentes do órgão de fiscalização e uma mulher presidente do conselho de administração.

Em 2019, as mulheres totalizavam apenas 22% dos membros dos órgãos de administração das empresas, 26% dos membros dos órgãos de fiscalização e 12% dos cargos executivos. A maioria das mulheres que integrava os órgãos de administração (30%) ocupava cargos não executivos (Casaca et al., 2019: 5). A referida Lei foi regulamentada por via do Despacho Normativo nº18/2019, de junho de 2019, que esclarece a forma como as empresas do setor público empresarial e as empresas cotadas

em bolsa devem elaborar e submeter os PI. Este documento ainda esclarece que os PI, devem, em função dos resultados de um diagnóstico interno prévio, integrar medidas que promovam uma maior igualdade entre homens e mulheres em, pelo menos, cinco dimensões (igualdade no acesso ao emprego; igualdade nas condições de trabalho; igualdade remuneratória; proteção na parentalidade; conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal).

São vários os contributos da literatura que permitem explicar a forma como a desigualdade de género tem perdurado nas organizações. Os estereótipos de género, os papéis e as funções tradicionalmente associadas aos homens e às mulheres, a representação do homem como trabalhador ideal e a presença de uma hegemonia masculina nas sociedades e organizações são apontadas como as principais causas da desigualdade de género nas organizações (Acker, 1990; Santos & Amâncio, 2014; Casaca & Perista, 2017; Casaca & Lortie, 2018). Verifica-se um amplo consenso quanto à necessidade das medidas promotoras da igualdade entre homens e mulheres fazerem parte de processos planeados de mudança organizacional. Os PI seriam, assim, instrumentos de mudança organizacional (WGEA, 2014; EIGE, 2016; Casaca & Lortie, 2018).

A presente dissertação visa proceder, em primeiro lugar, à verificação do cumprimento da Lei n.º 62/2017 e do Despacho Normativo nº18/2019, que a regulamenta, quanto à elaboração anual de PI por parte das empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon); em segundo lugar, compreender qual o potencial transformador dos mesmos, através da análise de conteúdo as medidas apresentadas, da sua formulação e operacionalização; e, por fim, averiguar se existe uma associação entre a existência de PI e equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa.

As questões que orientaram a investigação foram as seguintes:

- Qual o grau de cumprimento das empresas cotadas em bolsa relativamente à obrigatoriedade legal de elaboração e divulgação de um PI?
- Qual o potencial transformador dos PI elaborados e divulgados pelas empresas cotadas em bolsa, em 2019?

- Há alguma associação entre a elaboração de PI, em 2019, e um maior equilíbrio numérico entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das respetivas empresas?

Esta dissertação divide-se, assim, em quatro partes. Na primeira, procede-se à elaboração do enquadramento teórico em torno do tema das desigualdades de género nas empresas, bem como à contextualização em termos de normas legais e políticas públicas adotadas em Portugal com o intuito de superar as assimetrias de género nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa. Numa segunda parte são apresentadas as opções metodológicas, bem como a caracterização das empresas cotadas em bolsa incluídas neste estudo. De seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da pesquisa. Por fim, numa quarta parte desta dissertação, são apresentadas as conclusões, limitações e pistas para pesquisas futuras.

2. Enquadramento Teórico

2.1 As (des)igualdades de género nas empresas

Apesar de atualmente as organizações estarem mais conscientes do problema das desigualdades de género, estas ainda persistem sob forma de vários obstáculos organizacionais estruturais, muitas vezes invisíveis (Casaca & Lortie, 2018). São várias as teorias que permitem explicar a forma como as desigualdades de género são estruturalmente inerentes às organizações, salientando, por exemplo a segregação sexual nas variadas funções, a disparidade salarial entre mulheres e homens, a desvalorização e a ausência de mulheres nos níveis mais elevados das organizações (Calás et al, 2014).

Kanter (1977) foi uma das primeiras autoras a abordar os desequilíbrios entre homens e mulheres em contexto organizacional. Para esta autora, a proporção numérica de pessoas de categorias sociais diferentes, num determinado contexto, tem um impacto qualitativo nas dinâmicas de funcionamento dos grupos e na respetiva relação com o grupo dominante (Kanter, 1977: 966). A desproporcionalidade numérica em categorias sociais diferentes resulta em grupos “distorcidos” (*skewed groups*), em que as pessoas da categoria social com maior proporção são denominadas de “dominantes”, enquanto que as pessoas da categoria social em menor proporção veem-se na condição de “*tokens*”

(Kanter, 1977). Devido à vantagem numérica, as pessoas do grupo dominante (maioritariamente homens) tendem a controlar o pensamento e a atuação do grupo dominado (onde se incluem as mulheres), sendo as “tokens” tratadas como símbolos e não como indivíduos (Kanter, 1977: 966).

Outra autora de referência é Acker (1990), que sustenta o argumento de que as organizações são “genderizadas”, ou seja, não são neutras no que diz respeito ao género. Os/As líderes das organizações até podem pensar que concebem as regras de conduta, os procedimentos, contratos, diretrizes, sistemas de avaliação ou outros documentos estratégicos da organização de forma abstrata e neutra; no entanto, todas as estruturas e culturas organizacionais se regem por uma conceção de trabalhador universal assente no modelo tradicional masculino (Acker, 1990). Assim sendo, a hegemonia masculina presente nas estruturas e processos organizacionais contribui para os fenómenos de segregação e discriminação com base no género.

A literatura identifica como barreira estrutural a prevalência de estereótipos de género que sustentam pressupostos generalizados sobre profissões, funções e ramos de atividade - ora tidos como sendo “mais adequados para homens”, ora tipificados como “mais adequados para mulheres”. Estes pressupostos perpetuam, assim, os fenómenos de segregação sexual horizontal e vertical, que se associam frequentemente a processos e práticas de “discriminação direta e indireta, pelos enviesamentos inconscientes em função do género nos processos de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho e progressão profissional” (Casaca & Lortie, 2018: 20). A metáfora “teto de vidro” (*glass ceiling*) tem sido utilizada para descrever o fenómeno de segregação sexual vertical, sugerindo a existência de uma barreira estrutural invisível que bloqueia a mobilidade vertical das mulheres, ou seja, as mulheres podem ser promovidas abaixo dessa barreira, mas torna-se mais difícil ascenderem ao topo da hierarquia (Baxter & Wright, 2000).

É recorrente que atributos normalmente associados ao sexo masculino (como assertividade, racionalidade, independência e dominação) sejam utilizados para descrever o perfil de um líder, resultando assim na perceção de que os homens estão mais aptos para liderar do que as mulheres (Santos & Amâncio, 2014; Crystal & Murphy, 2016). Enquanto as mulheres, por sua vez, ao serem percecionadas como “prestáveis, gentis, sensíveis, compreensivas, afetuosas, solidárias, atenciosas e orientadas para as pessoas”

(Casaca & Lortie, 2018: 18) acabam por não se enquadrar na representação dominante de líder, tendo, assim, maior dificuldade em desempenhar cargos de gestão. As mulheres acabam então por sujeitarem-se a “profissões pouco exigentes e socialmente menos valorizadas, por empregos mais precários e/ou com horários mais reduzidos” (Casaca & Perista, 2017: 9).

Para além disso, tendo em conta o estereótipo dominante de que as funções de chefia são adequadas para os homens, existe, portanto, a expectativa de que estes são mais competentes do que as mulheres nessas funções. Este estereótipo tem por base o pressuposto que as funções de chefia requerem uma máxima disponibilidade por parte dos/as trabalhadores/as. Esta, ao ser pressionada como pouco compatível com “as responsabilidades socialmente atribuídas às mulheres” e por elas interiorizadas, contribui para reforçar o pressuposto de que existe um menor compromisso profissional das mulheres do que nos homens na atuação em papéis de chefia (Casaca, 2014b: 358).

Assim, quando as mulheres altamente qualificadas ocupam esses cargos, existe uma “desconfiança relativamente à sua competência e à capacidade de conseguirem sobreviver às pressões de um ‘trabalho de homens’”. As mulheres acabam por experienciar dificuldades em ver a sua autoridade reconhecida, vendo-se frequentemente confrontadas com a necessidade de provar constantemente a sua competência, o que não acontece quando são os homens a desempenhar esses mesmos cargos, mesmo quando estes têm menos qualificações do que as mulheres (Santos & Amâncio, 2014). Por outras palavras, as mulheres acabam também por subestimar as suas capacidades de liderança, advindo assim uma diminuição da aspiração quanto à progressão na carreira profissional. Este pode também ser um fator explicativo da sub-representação das mulheres em órgãos de chefia e de direção de topo (Carlin et al, 2018; Sánchez & Lehnert, 2019).

2.2. Mudança organizacional orientada para a promoção da igualdade de género

De forma a contrariar os processos e as práticas que estão na base das desigualdades de género, as empresas podem iniciar processos de mudança organizacional com o intuito de implementar políticas e práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens. A elaboração de um PI tem sido encarada como um instrumento fundamental nessa abordagem de mudança (Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010; WGEA, 2014; Archibonh et al, 2016; EIGE, 2016; Casaca & Lortie, 2018).

A literatura sobre o tema defende uma mudança organizacional planeada, guiada pela gestão com o intuito de conduzir a organização de forma contínua para um estado mais favorável (Lima & Bressan, 1998; Cunha & Rego, 2002). Para tal tem sido defendida uma abordagem assente no método de investigação-ação que integra quatro fases: Diagnóstico, Plano de Ação, Implementação e Avaliação (Casaca & Lortie, 2018).

Neste processo, não basta apenas copiar as ações e/ou abordagens bem-sucedidas de outras empresas. É preciso que cada empresa se questione sobre quais as abordagens e ações que melhor podem resultar no seu contexto. Para tal é necessário que as empresas tenham em conta algumas das variáveis de contexto externo e interno, tais como a localização geográfica da empresa, a situação económica e financeira, a história e a cultura da empresa, a dimensão da empresa, o tipo de liderança dominante, e a estrutura da empresa (se é mais centralizada ou descentralizada) (EIGE, 2016).

De forma a garantir o sucesso da mudança organizacional é necessário que todos os elementos da empresa estejam alinhados com os objetivos da mesma. Assim sendo, antes de implementar a mudança, as empresas devem também identificar possíveis aliados/as que estejam interessados/as em promover mudanças na igualdade de género de forma a contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo. Estes aliados/as deverão ser considerados em todos os níveis hierárquicos da organização, quanto mais amplos forem os aliados/as, maior será a promoção da mudança organizacional (EIGE, 2016). Para a conclusão deste primeiro passo, as empresas deverão ter uma visão clara do “gender-mainstreaming cycle”. Esta visão permite uma maior compreensão, em termos gerais, de quais as etapas necessárias para desenvolver um PI, e do que é necessário para as concretizar (EIGE, 2016:17).

O segundo passo corresponde ao diagnóstico organizacional. Nesta fase, é feita “uma análise rigorosa, integrada e aprofundada (...) exaustiva e ‘à medida’” (i.e. ajustada às especificidades de cada empresa) da situação de mulheres e homens nas empresas (Casaca & Lortie, 2018). Para a elaboração de um bom diagnóstico é preciso que as empresas sigam alguns passos. Em primeiro lugar, de ser realizada uma análise da legislação e das políticas no que concerne a igualdade de género do país onde estas estão inseridas. Este procedimento permite o conhecimento do enquadramento normativo-legal em vigor, permitindo que na elaboração do PI possam ser incluídas medidas consonantes. Além disso, a revisão da legislação torna mais fácil a sensibilização interna para a necessidade de mudança organizacional (EIGE, 2016:19). Em segundo lugar, as empresas devem fazer uma análise desagregada por sexo de toda a informação relevante para cada uma das áreas da empresa. Esta análise, por um lado, permitirá perceber quais as áreas que apresentam fragilidades em termos de igualdade de género e que, conseqüentemente, precisam de mais atenção aquando a construção do PI (EIGE, 2016: 19). Por fim, em terceiro lugar, as empresas devem identificar as medidas promotoras da igualdade de género que já existem. Devem, assim, verificar de que modo é que as medidas já implementadas são suficientes para a promoção da igualdade de género e o que pode ser feito para que os resultados dessas medidas sejam potenciados ou mais favoráveis (EIGE, 2016: 20).

Uma vez obtidos os resultados do diagnóstico organizacional, as empresas devem avançar para a elaboração do PI. Neste PI devem constar as medidas que as empresas se propõem a implementar de forma a promover a igualdade entre mulheres e homens, tendo em atenção alguns elementos fundamentais como: objetivos, metas, indicadores, responsabilidades, recursos e tempo previsto de implementação de cada uma das medidas (Casaca & Lortie, 2018: 70).

Para a elaboração do PI, as empresas podem, em primeiro lugar, convidar elementos de todos os níveis da empresa a participar na definição de medidas. Esta participação, por um lado, permite que as empresas tenham a perceção de quais as áreas que devem ser tidas como prioritárias e por outro lado, permite que, no futuro, a participação destes elementos na implementação das medidas seja mais fácil (EIGE, 2016: 21).

Em segundo lugar, quanto mais SMART¹ (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, calendarizados) forem os objetivos, transpostos em medidas para os concretizar, mais eficaz será o PI enquanto instrumento de mudança. Ou seja, as medidas devem ser específicas e capazes de responder às perguntas: o quê, porquê, como, quem e onde. A cada medida deverá estar associado um indicador qualitativo e/ou quantitativo que permita determinar o cumprimento da medida. As medidas propostas, por um lado, deverão ser as mais pertinentes à luz das fragilidades identificadas, mas não impossíveis de alcançar; além disso, devem estar de acordo com o contexto e os recursos da organização, bem como devidamente calendarizadas (ILO, 2012).

Por fim, as empresas devem ter em conta os recursos humanos e financeiros que estão disponíveis para a implementação das medidas, pois de nada serve prever medidas e objetivos ambiciosos se, depois, a empresa não tiver os recursos necessários para os cumprir (Casaca et al., 2016).

Finalizada a elaboração do PI, as empresas devem implementá-lo. Esta quarta fase tem como função garantir que todas as medidas são implementadas e que as mudanças são institucionalizadas nas rotinas da organização, de forma garantir a respetiva sustentabilidade (Casaca & Lortie, 2018: 70). Uma forma de assegurar a implementação do PI é organizar encontros regulares com a equipa responsável pela implementação. Estas reuniões são fundamentais para avaliar os progressos da implementação e antecipar possíveis obstáculos; além disso, permitem perceber a razão pela qual algumas medidas não estão a ser totalmente implementadas e discutir a necessidade de possíveis ajustamentos (EIGE, 2016; Casaca & Lortie, 2018).

É igualmente importante que a equipa responsável pela implementação comunique regularmente com os/as líderes da organização, com o departamento de gestão de recursos humanos, *stakeholders*, e com os/as demais trabalhadores/as, de forma a garantir a motivação para a concretização das medidas inscritas no PI. A implementação requer, portanto, o acompanhamento regular, com análise e *follow-up* sistemáticos das medidas e dos indicadores de progresso (WGEA, 2014).

Depois de implementado o PI, as empresas deverem avaliar se alcançaram os objetivos e as metas propostas no PI e averiguar se a mudança planeada está consolidada e institucionalizada nas práticas e rotinas das empresas. Esta última fase é igualmente

¹ Objetivos SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-Related

importante, pois, para além de mostrar as evidências concretas dos esforços dos/as colaboradores/as, demonstra também as dinâmicas positivas e as oportunidades trazidas pelas medidas implementadas (EIGE, 2016). Esta avaliação é feita recorrendo a indicadores que são previamente definidos. Estes indicadores podem ser de natureza quantitativa, onde se avalia por exemplo, o número de mulheres e homens em cada posição hierárquica, a diferença salarial entre homens e mulheres que exercem as mesma função na empresa, o número de mulheres e homens promovidos ou admitidas/os em cursos de formação profissional, etc. Os indicadores podem também ser de natureza qualitativa, permitindo, por exemplo, averiguar se todos os documentos formais da empresa foram revistos de forma a integrarem linguagem inclusiva. Os indicadores qualitativos podem ainda trazer evidências sobre grau de mudança que está a acontecer na empresa, ou seja, “ (...) se o processo de mudança implementado está a contribuir largamente para uma maior igualdade de género na empresa ou não, e dão uma maior orientação para uma melhoria continua das medidas e ações implementadas” (EIGE, 2016: 26, 27, tradução livre).

2.3. Vantagens das práticas e medidas promotoras da igualdade de género nas empresas.

A literatura refere que a adoção de práticas e medidas promotoras da igualdade de género traz benefícios para as empresas e para os/as trabalhadores/as nas mais diversas áreas. Segundo a Working Group on Environmental Auditing (WGEA) (2014), uma empresa que aposta numa força de trabalho mais inclusiva acaba por ser mais eficaz junto de clientes, uma vez que uma força de trabalho mais diversificada é capaz de, por um lado, entender e antecipar mais eficazmente as necessidades dos clientes; e por outro lado, “personalizar comunicações e interações, desenvolver ligações mais profundas” com os mais diversos clientes (WGEA, 2014: 7, tradução livre).

A adoção de um modelo organizacional mais inclusivo pode influenciar a perceção que o mercado tem da empresa em relação a fatores como “conduta ética, responsabilidade corporativa e compromisso com a igualdade e diversidade” (WGEA, 2014: 7, tradução livre). Este modelo também garante que as empresas mais inclusivas tenham um maior acesso ao talento disponível, uma vez que as organizações vão escolher os candidatos mais competentes independentemente do seu género. É ainda explícito que

organizações mais inclusivas para além de reterem maior talento, são mais atrativas para os candidatos do que as organizações menos inclusivas (WGEA, 2014).

A WGEA (2014) também sugere que as organizações e as equipas mais heterogéneas tendem a apresentar melhores resultados do que as organizações homogéneas; e que quanto maior for a valorização e a inclusão dos/as trabalhadores/as, independentemente da sua posição na organização ou das suas diferenças individuais, maiores são os níveis de compromisso organizacional, motivação e eficácia.

No que se refere à área da inovação, as organizações mais inclusivas são mais inovadoras pois têm ao seu dispor “um conjunto mais amplo de experiências, abordagens e recursos para aproveitar” (WGEA, 2014: 7).

Em suma, a difusão de medidas que promovem a igualdade de género permite uma ampliação das competências existentes na organização, uma captação e retenção de talentos e indivíduos altamente qualificados, um melhor ambiente de trabalho, maior inovação e criatividade nos produtos e/ou serviços, uma maior confiança e credibilidade no mercado e na comunidade, reconhecimento e imagem pública positiva, um aumento da competitividade, uma maior conciliação entre as responsabilidades profissionais e as exigências da vida familiar (Monteiro e Ferreira, 2013).

Vários/as autores/as – como é o caso de Hoyt & Murphy (2016) – concluem ainda que o estilo de liderança adotado por mulheres é particularmente “(...) adequado para a complexidade das organizações contemporâneas, podendo traduzir-se numa maior eficácia organizacional” (Hoyt & Murphy, 2016: 387, tradução livre) e que existe “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 nº19/2012). No entanto, e apesar destas conclusões, as organizações portuguesas têm tido práticas promotoras de igualdade de género muito incipientes.

2.4. Enquadramento normativo em torno da igualdade de género nas empresas cotadas em bolsa e instrumentos oficiais de apoio

O quadro normativo-legal que, em Portugal, tem vinculado as empresas cotadas em bolsa a obrigações de promoção da igualdade de género teve início em 2012, com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº19. Nesta altura, ainda num registo de apelo a medidas voluntaristas, esta RCM recomendava que as empresas do setor privado elaborassem um diagnóstico prévio com base em indicadores para a igualdade e conseqüentemente um PI, e adotassem medidas de autorregulação e avaliação de modo a promover a participação igualitária de mulheres e homens nos cargos de administração e fiscalização (Resolução do Conselho de Ministros nº19/2012).

Mais tarde, em agosto de 2017, à semelhança do que já tinha acontecido em outros países europeus, a Lei nº 62/2017 veio estabelecer a obrigatoriedade da presença do sexo sub-representado em pelo menos de 33% do total de membros dos órgãos de administração e fiscalização no setor público empresarial. Relativamente às empresas cotadas em bolsa, estas tinham de garantir pelo menos 20% membros dos órgãos de administração e fiscalização do sexo sub-representado até a 1 de janeiro de 2018, e a partir desse período deveriam estar garantidos 33% membros do sexo sub-representado. Em caso de incumprimento, a empresa cotada em bolsa será alvo de uma repreensão registada e publicada nos sítios da internet da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). Em caso da manutenção do incumprimento por um período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, são aplicadas sanções pecuniárias compulsórias às empresas, sendo o montante distribuído pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (40% do montante da sanção), pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (40%) e para receita geral do Estado (20%) (Lei nº62/2017, Artº 6º, Ponto 6). Esta Lei determina ainda que as empresas do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa devem elaborar um PI. É ainda obrigatório que estes documentos estejam disponíveis nos sítios da internet das empresas e sejam enviados para a CIG e para a CITE, onde estas poderão, eventualmente, apresentar recomendações sobre os PI das empresas (Lei nº62/2017, Artº 7º). As empresas estão ainda obrigadas a comunicarem os seus PI até dia 15 de setembro do ano anterior a que dizem respeito. Não existe, no entanto, nenhuma sanção prevista na

legislação para as empresas que não submetam ou divulguem publicamente o seu PI. Estes Planos devem seguir o Guião divulgado, desde 2019, pela CITE e pela CIG como mais à frente detalharemos.

Apesar de o quadro normativo ser relativamente recente no país, a partir do início da década de 2000 várias iniciativas e projetos foram sendo desenvolvidos na tentativa de apoiar as empresas e as organizações em geral a promover uma maior igualdade de género. Importa, portanto, descrevê-los sinteticamente.

O Prémio “Igualdade é Qualidade” é uma distinção que foi criada em 2000 para distinguir as empresas ou organizações (públicas, privadas ou do setor de economia social) que realizem ou promovam boas práticas empresariais no âmbito da igualdade entre mulheres e homens e da qualidade no trabalho, no emprego e na formação profissional, bem como práticas que previnam e combatam a violência doméstica e de género (CITE & CIG, 2016; Pinheiro, 2019). Segundo o regulamento do Prémio, tanto as pequenas como as médias e as grandes empresas/organizações podem candidatar-se ao mesmo, desde que façam prova das políticas e práticas elegíveis pelo regulamento (CITE & CIG, 2016).

Mais tarde, em 2005, surgiu o projeto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, coordenado pela CITE e com a participação da União Geral de Trabalhadores (UGT), Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP-IN), Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS), Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), Rádio e Televisão de Portugal (RTP), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Tinha como objetivos principais: criar, junto das empresas, instrumentos e soluções para a promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens; reforçar mecanismos de encorajamento, reconhecimento, acompanhamento e divulgação de práticas promotoras dessa mesma igualdade; e integrar e dar visibilidade à dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas (CITE, 2008a). De forma a construir instrumentos que permitissem às empresas fazer uma autoavaliação foram tidas em conta nove dimensões, relativamente às quais as empresas devem adotar práticas que promovam a igualdade de género. Para cada uma destas dimensões foram

identificados indicadores que ajudam as empresas a realizar uma melhor autoavaliação relativamente à adoção e execução das práticas promotoras de igualdade de género (ver Anexo 1) (CITE, 2008b).

A dimensão “Missão e Valores da Empresa” procura aferir se as empresas têm o princípio da igualdade de género incorporado nas suas políticas, nos seus valores estratégicos, e ao longo dos seus documentos estratégicos. Relativamente à dimensão “Recrutamento e Seleção de Pessoal”, é importante aferir se as empresas recrutam e selecionam o seu pessoal tendo por base o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, e averiguar se as empresas fazem um esforço por recrutar homens e mulheres numa profissão em que um dos sexos esteja sub-representado. No que se refere à “Aprendizagem ao longo da vida”, é necessário perceber se as empresas seguem o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo quando desenham os seus planos de formação e, quando os fazem, se privilegiam a participação de homens ou de mulheres em formações dirigidas a funções em que se encontrem sub-representados/as (CITE, 2008c: 28).

Na dimensão das “Remunerações e Gestão da Carreira”, é importante aferir se tanto os homens e as mulheres auferem a mesma remuneração para funções iguais e têm igual oportunidade de promoções e de progressão de carreira, tendo por base critérios objetivos para a atribuição de cada um destes elementos (CITE, 2008c: 28).

A dimensão “Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas” permite às empresas aferir de que forma é que as mulheres e os homens são chamados a participar no quotidiano das empresas. Na dimensão “Dever de Respeito pela Dignidade de Mulheres e de Homens no local de trabalho”, pretende-se averiguar se as empresas incorporam princípios éticos e normas que asseguram a dignidade e a segurança dos/as seus/suas trabalhadores/as de comportamentos indesejados, e se, como tal, apresentam mecanismos formais para apresentação de queixas em caso da ocorrência desses comportamentos e mecanismos formais para a reparação dos danos decorrentes dos mesmos. A dimensão “Informação, Comunicação e Imagem” tem como objetivo averiguar se as empresas utilizam uma linguagem neutra, inclusiva, não discriminatória e não reprodutora de estereótipos de género, e se divulgam os direitos e deveres dos/das trabalhadores/as (CITE, 2008c: 29).

Quanto à “Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal”, procura-se averiguar se as empresas admitem novas formas de organização do trabalho (teletrabalho, trabalho a tempo parcial, horário flexível, entre outros) e se disponibilizam serviços, atividades ou outros benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras para a promoção da conciliação trabalho-família-vida pessoal. Por fim, a última dimensão intitulada “Proteção da Maternidade e Paternidade e Assistência à Família” permite verificar se as empresas seguem o que está instituído no quadro legal no que se refere às licenças de maternidade e paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores. Permite ainda averiguar quais os benefícios adotados tanto a nível monetário como no período de duração das licenças (CITE, 2008c: 31).

A importância deste projeto e, como tal, dos instrumentos resultantes do mesmo, ficou patente aquando a redação da Lei nº 62/2017, onde se sugeria às empresas que se guiassem pelas diretrizes apresentadas pelo “Guião para a Implementação de planos de igualdade para as empresas” desenvolvido no âmbito deste projeto.

Em 2014, foi desenvolvido o projeto “Igualdade de Género nas Empresas – Break Even”. Este projeto, coordenado pelo ISEG e desenvolvido também pelo CESIS, o CIEG e o Centro de Investigação em Género da Universidade de Oslo, visava auxiliar as empresas na fase de elaboração do diagnóstico interno (na vertente de auditoria de género), bem como na elaboração de PI. Ao contrário do objetivo do projeto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, neste caso não se visava a disponibilização de instrumentos que permitissem uma autoavaliação organizacional, mas antes facultar os instrumentos necessários à realização de uma auditoria de género, a ser fundamentalmente conduzida por uma equipa externa, com o apoio de uma equipa interna às empresas. Deste projeto resultou o “Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens”, que engloba um guião de referência para a elaboração do diagnóstico, um guião de referência para a elaboração do PI e um referencial de formação. Algumas empresas cotadas em bolsa, como veremos mais à frente, seguiram este Guião na elaboração dos seus PI em 2019. Importa reter que, segundo o Guião para a elaboração do PI, este deve ser precedido de uma Carta de Compromisso assinada por um/a elemento da Administração/Direção da Empresa. O documento deve conter: (i) a identificação da dimensão (obrigatória ou facultativa); (ii) a identificação das medidas por dimensão; (iii) os Departamentos responsáveis por implementar e monitorizar cada medida em concreto;

(iv) outros departamentos responsáveis pela implementação de cada medida; (v) os objetivos que cada medida quer concretizar; (vi) as metas que cada medida espera atingir; (vii) os impactos que se espera que cada medida terá no funcionamento da organização; (viii) os recursos necessários para a implementação e monitorização de cada medida; (ix) a calendarização de cada medida (quando é que se espera que esta será iniciada e finalizada) e por fim, (x) os indicadores que permitirão monitorizar a execução de cada medida (Casaca et al., 2016).

No âmbito do Despacho Normativo nº 18/2019, procedeu-se à elaboração e disponibilização de um novo instrumento, especificamente orientado para as empresas do setor empresarial do Estado e cotadas em bolsa: o “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade (anuais)”, disponibilizado pela CITE e realizado por investigadoras da área da igualdade de género nas empresas (Casaca & Perista, 2019). Deste Guião consta uma matriz de apoio ao diagnóstico, uma matriz de apoio à monitorização da execução do PI (i.e., ao próprio desenho do PI), e, por fim, por uma questão de transparência, a matriz seguida pela CITE na verificação da execução do PI e das suas eventuais recomendações. Caso se justifique, a CITE redigirá, até 20 de dezembro de cada ano, pareceres com recomendações sobre os planos para a igualdade entre mulheres e homens (Portugal, 2019).

Desenhado à luz dos termos do Despacho Normativo n.º 18/2019, este instrumento normativo determina a obrigatoriedade de todos os PI terem medidas referentes às seguintes dimensões: (1) Igualdade no acesso a emprego; (2) Igualdade nas condições de Trabalho; (3) Igualdade Remuneratória; (4) Proteção na parentalidade; (5) Conciliação da vida profissional com vida familiar e pessoal. As empresas podem ainda definir medidas referentes a dimensões facultativas. Essas dimensões são as seguintes: (1) Estratégia, missão e valores; (2) Formação Inicial e Contínua; (3) Avaliação de Desempenho; (4) Promoção/progressão na carreira profissional; (5) Prevenção da prática de assédio no trabalho.

Depois de realizado o diagnóstico interno e de ter sido possível identificar os pontos fortes e fracos, as empresas abrangidas pela Lei devem elaborar um PI anual. Depois de redigido o PI, este é disponibilizado no website da empresa e submetido à CIG e à CITE, que monitorizará a execução do Plano.

3. Opções Metodológicas

De forma a responder às questões de partida, foi adotada uma abordagem metodológica mista, combinando o método qualitativo e o quantitativo na análise dos PI das empresas cotadas em bolsa.

Os documentos são artefactos padronizados, na medida em que podem ser formulados em formatos tipicamente específicos como, por exemplo, notas, relatórios, contratos, certificados, relatórios anuais, cartas, etc. (Wolf, 2004). Woff (2004) afirma que é através de documentos oficiais que as empresas e outros órgãos legitimam as suas atividades, ideias e/ou intenções. Para além disso, muitos desses documentos oficiais e públicos são usados para guiar os comportamentos dos/as colaboradores/as e reforçar a imagem pública das organizações. Para efeitos da nossa análise, e tendo em consideração as características dos documentos analisados, consideramos os PI como documentos estratégicos das empresas que têm como intuito guiar as empresas para uma igualdade de género mais ampla.

Para responder à primeira questão de investigação (Qual o grau de cumprimento das empresas cotadas em bolsa relativamente à obrigatoriedade legal de elaboração e divulgação de um PI?) procurou-se quantificar o número de empresas cotadas em bolsa que divulgam os seus PI, face ao respetivo universo. Para além disso, esta análise permitiu ainda averiguar se os PI refletiam o uso do Guião disponibilizado pela CITE e se havia referência à realização de um diagnóstico prévio e atualizado.

A resposta à segunda questão de investigação (Qual o potencial transformador dos PI elaborados e divulgados pelas empresas cotadas em bolsa, em 2019?) passou por uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Em primeiro lugar, procedeu-se ao registo do número de medidas que cada empresa propôs para cada uma das dimensões obrigatórias e facultativas inscritas no Guião. Em segundo lugar, procedeu-se a uma análise de conteúdo (qualitativa) das medidas formuladas pelas empresas cotadas em bolsa, de forma a aferir se estavam devidamente operacionalizadas ou se demonstravam apenas uma “declaração de intenções”. Em terceiro lugar, passou-se à contagem e aos cálculos dos rácios referentes aos departamentos responsáveis, às metas, aos orçamentos/recursos previstos, aos objetivos, à calendarização e aos indicadores de monitorização. Por fim, foi realizada uma matriz que, tendo por base o número de

categorias que as empresas tinham nos seus PI, visou averiguar o potencial transformador dos mesmos (cujo critérios serão explicitados mais à frente).

Por fim, para responder à terceira e última questão de investigação (Há alguma associação entre a elaboração de PI, em 2019, e um maior equilíbrio numérico entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das respetivas empresas?) cruzou-se a informação sobre a existência de um plano de ação com a percentagem de mulheres e homens que integram os órgãos de administração e fiscalização das 39 empresas cotadas na bolsa Euronext Lisbon (universo) (Anexo 2). Foi posteriormente construída uma base de dados no *software* SPSS, tendo sido aplicados os testes de independência adequados ao tipo de variáveis em análise.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Breve caracterização das Organizações Cotadas em Bolsa

Tal como se pode observar no Anexo 2, existem 41 organizações cotadas na bolsa Euronext Lisbon. Destas, apenas 39 respondem perante a Lei n.º 62/2017 (Casaca et al., 2019). Sete fazem parte da indústria transformadora – Altri, Corticeira Amorim, INAPA, Ramada, SEMAPA, Sonae Indústria, The Navigator Company; três realizam atividades financeiras e de seguros – BCP, Flexdeal, Sonae Capital; outras três têm como setor de atividade a Eletricidade, Gás, Água – EDP, Galp Energia, REN; e outras quatro realizam atividades de viagem e/ou Lazer – Benfica, Estoril Sol, Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal. Destas 39, três organizações fazem parte do setor das telecomunicações (NOS, Pharol, Sonaecom), do setor da tecnologia (Glintt, Novabase, Reditus), do setor da construção (Martifer, Mota Engil, Teixeira Duarte), e outras três realizam atividades de informação e comunicação (Cofina, Impresa, Media Capital). Apenas duas organizações fazem parte do setor do transporte e logística (CTT e Orey Antunes), do comércio por grosso e a retalho (Jerónimo Martins e Sonae) e das atividades imobiliárias (Imobiliária Construtora Grão-Pará e Merlin Properties). Verifica-se ainda a existência de uma organização pertencente à indústria automóvel (Toyota Caetano) e gráfica (Lisgráfica).

Em termos de relação com estruturas que trabalhem a igualdade de género, é possível verificar que sete das 39 (17,9%) são membros do iGen – Fórum Organizações para a Igualdade de Género. Este Fórum, criado em 2013, por iniciativa da CITE, conta com 69 organizações comprometidas com a implementação de boas práticas em matéria de igualdade de género (iGen, 2020).

Das 39 empresas cotadas em bolsa que respondem perante o novo quadro legal, apenas 27 (69,2%) publicaram em 2019 o PI referente ao ano 2020 no seu *website*. Tal significa que 12 (30,7 % do total) não cumpriram integralmente os termos da Lei n.º 62/2017. Embora não façam parte do universo selecionado para estudo, é de reter que, segundo a CIG (2020, p. 15), o outro segmento abrangido pela Lei – as empresas do setor público – a percentagem de empresas que cumpriu este requisito legal foi consideravelmente menor (14 em 179 empresas, ou seja 7,8%).

Quanto à percentagem de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas em análise (administração e fiscalização), em 2019, a situação nas empresas cotadas em bolsa varia entre 0% e 40% (Ver Anexo 2). Ainda assim, não foi até ao momento, aplicada qualquer sanção (para um maior desenvolvimento, consultar CIG, 2020).

4.2. Análise do cumprimento da Resolução de Conselho de Ministros n.º 19/2012, da Lei n.º 62/2017 e do Despacho Normativo n.º 18/2019

Como foi referido anteriormente, para responder à primeira questão de investigação (Qual o grau de cumprimento das empresas cotadas em bolsa relativamente à obrigatoriedade legal de elaboração e divulgação de um PI?) – foi utilizada uma abordagem de análise qualitativa.

Recorde-se que as diretrizes da Lei n.º 62/2017 relativas ao PI obrigam as empresas cotadas em bolsa a:

- a) Realizar e a publicar os respetivos planos nos seus sítios da internet até dia 15 de setembro do ano anterior a que dizem respeito.
- b) Elaborar um diagnóstico prévio e atualizado com base em indicadores para a igualdade.
- c) Elaborar os planos para a igualdade de acordo com o “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade (anuais)”, disponibilizado pela CITE. Contendo

medidas referentes às seguintes dimensões obrigatórias: (1) Igualdade no acesso a emprego; (2) Igualdade nas condições de Trabalho; (3) Igualdade Remuneratória; (4) Proteção na parentalidade; (5) Conciliação da vida profissional com vida familiar e pessoal.

De forma a aferir o cumprimento da Lei por parte as empresas cotadas em bolsa o Anexo 3 permite concluir que 27 das 39 (69%) empresas cotadas em bolsa têm os seus planos disponíveis no respetivo sítio da internet, cumprindo assim cabalmente os termos da Lei nº62/2017.

No entanto, é possível verificar que apenas oito (29,6%) das 27 empresas cotadas em bolsa que divulgam publicamente o PI fazem referência a um diagnóstico atualizado relativamente às áreas estratégicas e dimensões da igualdade de género. Enquanto que as restantes 19 (70,4%) não fazem qualquer referência a um diagnóstico ou apresentam apenas alguns indicadores de caracterização.

É também possível verificar que das 27 empresas cotadas em bolsa que elaboraram e divulgaram o PI para o ano de 2020, apenas nove (33,3%) seguiram o Guião de elaboração proposto pelo Despacho Normativo nº18/2019. No caso das restantes 18 empresas cotadas em bolsa verifica-se que cinco elaboraram os seus PI tendo como base o documento “Igualdade de Género nas Empresas: Break Even – Guia de Referência para Elaboração do Plano de Ação” (Casaca et al., 2016); oito elaboraram os PI tendo como base o documento “Guião para a Implementação de Planos de Igualdade para as Empresas” (CITE, 2008) - Guião este que era tido inicialmente como referência aquando da publicação da Lei nº62/2017. Por fim as restantes cinco (18,5%) não seguem nenhum guião de elaboração dos respetivos PI. No entanto, consideramos que, ao serem instrumentos recomendados pela CIG e pela CITE e previstos na Lei 62/2017, que o facto de não terem usado o Guião disponibilizado em 2019 não deve revelar, por si só, incumprimento. Além disso, neste primeiro ano da entrada em vigor do Despacho Normativo, o tempo que mediou entre a publicação do mesmo (17 de junho de 2019) e o prazo requerido (15 de setembro de 2019) era francamente curto.

É ainda possível concluir que apenas três (11,1%) destas 27 empresas (EDP – Energias de Portugal, SA; Ibersol e a Sonaecom) seguem as diretrizes da Lei nº 62/2017, atualizadas com o Despacho Normativo nº18/2019, quanto à elaboração dos PI. Oito

(29,6%) apenas cumprem a diretriz referente à publicação do PI nos respetivos sítios da internet (Corticeira Amorim, SA; Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas; Martifer; Grupo Media Capital; Mota – Engil; Novabase; Sonae Indústria; VAA – Vista Alegre Atlantis). Já as restantes 16 empresas cumprem pelo menos duas das diretrizes supramencionadas.

4.3. Potencial transformador dos PI das empresas cotadas em bolsa

Para responder à segunda questão de investigação (Qual o potencial transformador dos PI elaborados e divulgados pelas empresas cotadas em bolsa, em 2019?), foi utilizada, em primeiro lugar, uma abordagem quantitativa, que permitiu averiguar o número de medidas promotoras da igualdade entre mulheres e homens inscritas nos PI, quais as áreas com maior e menor número de medidas propostas, qual o rácio entre o número de medidas de determinada área relativa à igualdade de género face ao número total de medidas propostas nos 27 planos, bem como o rácio entre o número de medidas de determinada área relativa à igualdade de género face ao número total de medidas propostas por cada empresa. Num segundo momento, a análise centrou-se em cada medida na tentativa de aferir se estavam devidamente operacionalizadas ou se demonstravam apenas uma “declaração de intenções”.

4.3.1. Áreas para a Igualdade entre mulheres e homens mais valorizadas pelas empresas cotadas em bolsa

A análise permitiu verificar que, no total dos 27 PI elaborados pelas empresas cotadas em bolsa, foram formuladas 617 medidas. Destas, 146 (23,7%) foram formuladas no âmbito da “Estratégia, Missão e Valores”, 79 (12,8%) foram enunciadas no âmbito da área “Igualdade nas Condições de Trabalho”, 67 (10,9%) foram inscritas na área da “Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal” e 94 (15,2%) foram enunciadas no âmbito das “Proteção da Parentalidade”. Estas áreas podem, assim, ser descritas como as mais valorizadas pelo total das empresas cotadas em bolsa que elaboraram e divulgaram os PI em 2019. Por outro lado, as áreas relativas à igualdade entre homens e mulheres com menos medidas inscritas nos PI - e, como tal, menos valorizadas pelas empresas cotadas em bolsa - são a área “Formação Inicial e Contínua”, que conta apenas com 60 medidas (9,7%), “Igualdade no Acesso a Emprego”, que conta

com 49 medidas (7.9%) e “Prevenção da prática de assédio no trabalho”, que conta apenas com 25 medidas (4,1%).

Como se fez referência, a área “Estratégia, Missão e Valores” é aquela que colhe um maior número de medidas, sendo também a mais “trabalhada” pelas empresas em análise (18 empresas num total de 27 empresas). Por outro lado, as áreas ligadas à “Proteção da Parentalidade” e à “Conciliação da Vida profissional com a Vida Familiar e Pessoal” são as que contam com menos medidas nos PI, havendo apenas uma empresa que terá apresentado um total de 41,8% de medidas nesta área (Anexo 4).

É ainda possível constatar que 21 das 27 empresas cotadas em bolsa que elaboraram e divulgaram em 2019 o PI para 2020, formularam mais medidas de carácter facultativo do que medidas de carácter obrigatório. Verificou-se que duas empresas enunciaram nos seus PI apenas medidas facultativas (Anexo 5).

Os resultados obtidos nesta análise podem, porém, sugerir que as empresas consideram que não apresentam fragilidades que justifiquem medidas em todas as áreas, ou medidas nas áreas obrigatórias, por cumprirem integralmente o quadro legal em matéria de igualdade entre mulheres e homens em vigor. Ainda assim, é de reter que do total de medidas enunciadas por seis empresas cotadas em bolsa, mais de 50% eram medidas de natureza obrigatória. Verifica-se ainda que 87,5% das medidas enunciadas por uma empresa foram de carácter obrigatório, sendo esta empresa a que mais medidas obrigatórias apresenta, seguido de uma outra que conta com 69% de medidas obrigatórias.

4.3.2. Análise do potencial de efetividade das medidas: a sua operacionalização

Um PI só tem capacidade de se tornar um documento estratégico e promotor da mudança organizacional se as medidas propostas forem SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas, calendarizadas). Ou seja, as medidas devem ser específicas e capazes de responder às perguntas: o quê, porquê, como, quem e onde. A cada medida deverá estar associado um indicador qualitativo ou quantitativo que permita determinar o cumprimento da medida (EIGE, 2016: 21). As medidas devem estar calendarizadas, e devem prever quais os recursos humanos e financeiros necessários para a sua implementação.

Assim sendo, é importante que os PI das empresas cotadas em bolsa tenham medidas promotoras da igualdade de género acompanhadas de objetivos, calendarização, metas, indicadores de monitorização, informação acerca dos recursos requeridos e os departamentos responsáveis pela implementação e monitorização das medidas. Sem estas categorias, o PI falha como instrumento estratégico promotor da mudança organizacional e o seu potencial transformador torna-se muito limitado.

Procedeu-se, assim à análise das medidas propostas para cada uma das áreas relativas à igualdade de género e averiguar se as medidas estão formuladas de forma clara e objetiva, além de devidamente operacionalizadas ou se se apresentam apenas como uma declaração de intenções.

Como referido anteriormente, os 27 PI contemplam cerca de 617 medidas. Contudo, verifica-se que muitas estão apenas formuladas no plano das “intenções”, e não de forma concreta e operacionalizada. É comum as medidas formularem-se num registo vago, de que é exemplo:

Garantir o dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho através de atitudes e comportamentos que não ponham em causa a dignidade de cada Colaborador e Colaboradora.

Neste exemplo é possível verificar que a medida apresentada constitui apenas uma intenção e não esclarece sobre a ação a emprender pela empresa. Apenas se afirma a intenção de garantir o dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho, não enunciando como se irá proceder para o garantir. Ao invés, considera-se que uma medida está formulada com potencial transformador quando se apresenta associada à promoção da igualdade entre mulheres e homens, além de devidamente concretizada e operacionalizada, associando objetivos, metas, indicadores, recursos, responsabilidades e calendarização.

Para além disso foi possível verificar que das 617 medidas incluídas nos PI, 97 não se reportavam a nenhuma das áreas definidas no Guião. Dessas 97, 59 medidas enunciadas pelas empresas podem estabelecer uma relação com a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal ou com a promoção do bem-estar, mas falham ao não considerar a igualdade de género. Um exemplo bastante recorrente prende-se com os

benefícios a trabalhadores/as e familiares ou iniciativas de promoção de saúde e bem-estar, como ilustram os exemplos seguintes:

- "Realização de rastreios de saúde com divulgação prévia e alargada"
- "Promoção de aulas de ginástica no final do horário de trabalho"
- "Disponibilização de multibanco nas instalações"
- "Disponibilização de alguns refeitórios e existência de ementas vegetarianas nos refeitórios"
- "Apoio e acompanhamento dos colaboradores com deficiência."
- "Existência de ginástica laboral nas instalações."
- "Terça-feira de Carnaval como dia de descanso."
- "Tolerância de ponto pela Páscoa, Natal e Ano Novo."
- "Atribuição de 24 dias úteis de férias por ano."
- "Disponibilizar consultas de nutrição e psicologia"

Por outro lado, 38 medidas anunciadas pelas empresas não se inserem em nenhuma das áreas (obrigatórias ou facultativas) definidas no Guião, mas podem ser consideradas como medidas promotoras da igualdade de género. A presença destas medidas nos seus PI enaltecem o esforço das empresas na promoção da igualdade de género para além do que é obrigatório por lei, como ilustram os exemplos seguintes:

- "Inquérito de Satisfação de Colaboradores/as que inclua um grupo de questões sobre a igualdade de género no Grupo"
- "Realizar Open Day – ‘O talento não tem género’"
- "Realizar o tratamento da informação estatística dos RH, tendo sempre em conta o tema da Igualdade de género"
- "Incluir a temática da igualdade de género nas reuniões entre o Conselho de Administração ou DRH e os representantes dos trabalhadores"
- "Incentivar os/as trabalhadores/as à apresentação de sugestões no domínio da igualdade entre mulheres e homens e da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal."
- "Adaptar as visitas de estudo à Empresa, no sentido de incentivar jovens mulheres e homens a prosseguirem estudos em áreas sub-representadas por um dos sexos"

na empresa. Futuras visitas de estudo incorporarão, nos locais sub-representados por um dos sexos, ao incentivo, por parte do coordenador da visita, a que jovens mulheres e homens a prossigam os estudos nessas áreas. Divulgação, aquando das visitas de estudo, das experiências de mulheres em lugares de liderança e/ou em áreas sub-representadas pelo sexo feminino no sector da empresa."

- "Empoderamento de jovens alunas com interesse em seguir cursos de engenharia."
- "Integração, no "survey" sobre o Clima Organizacional já existente na IBERSOL – denominado, como atrás já referido «Tenha a Palavra» – de questões especificamente atinentes à igualdade de género e ao combate à discriminação, assim abrindo um espaço e canal de comunicação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham que permita, até, a receção de sugestões que torne toda esta temática uma dimensão participada da vida da organização. Por outro lado, as questões a colocar podem, de resto, incluir as matérias de inclusão em sentido amplo (por exemplo, em torno de fatores como a raça, a idade, ou a deficiência etc.) de modo a sinalizar que a igualdade é vista pela IBERSOL numa perspetiva abrangente e civilizacional."
- "Incluir os temas da igualdade, conciliação e não discriminação nos instrumentos de avaliação de satisfação dos/as colaboradores/as"
- "Dar a conhecer os procedimentos da empresa em matéria de igualdade de género, no que se refere à forma de comunicar interna e externamente"

A análise permitiu verificar que do total de 617 medidas formuladas no total dos 27 PI, 542 medidas apresentam a respetiva calendarização, 140 medidas enunciam metas a alcançar, 237 medidas apresentam indicadores de monitorização da execução das mesmas, 461 estão associadas a objetivos, e 70 preveem orçamento e recursos para a sua implementação (Anexo 6). Relativamente aos departamentos responsáveis pela implementação e monitorização das medidas, podemos verificar que há cinco empresas que não nomeiam nenhum departamento ou pessoa responsável; duas empresas que atribuem a responsabilidade a equipas previamente constituídas para implementação e monitorização da implementação do PI, enquanto as restantes 20 empresas atribuem a responsabilidade maioritariamente ao Departamentos de Recursos Humanos, ao Departamento de Comunicação e à Administração.

Ao analisarmos cada categoria individualmente (Anexo 6), verificamos que apenas quatro empresas cotadas em bolsa não dão informação acerca da calendarização das medidas formuladas, já as restantes 23 empresas prestam informação sobre a calendarização para todas as medidas formuladas. Relativamente às metas propostas pelas empresas, verificamos que apenas cinco das 27 empresas cotadas em bolsa apresentam metas para a totalidade das medidas formuladas, enquanto duas empresas apresentam metas para 26,7% e 1,5% das medidas formuladas, respetivamente. As restantes 20 empresas não enunciam nenhuma meta para nenhuma das suas medidas formuladas. No que se refere aos indicadores de monitorização das medidas é possível verificar que apenas seis empresas enumeraram indicadores de monitorização para a totalidade das medidas formuladas. Relativamente à categoria de Orçamentos/Recursos, apenas duas empresas enumeram o orçamento e/ou recursos a serem mobilizados na implementação da totalidade das medidas. Duas empresas enunciam o orçamento/recursos necessários para 37,5% e 32,4% das medidas formuladas, respetivamente. As restantes 23 empresas não apresentam informação acerca do orçamento ou dos recursos requeridos para a implementação das medidas. Por fim, no que se refere aos objetivos associados às medidas, é possível verificar que apenas 10 empresas não prestam qualquer informação acerca dos objetivos das medidas, enquanto que as restantes 17 empresas formulam objetivos para a totalidade das medidas inscritas no PI.

É então possível constatar que, em geral, há fragilidades no potencial de efetividade das medidas constantes do PI apresentados pelas empresas cotadas em bolsa. Para melhor avaliar esse potencial – determinante para aferir também o potencial transformador dos PI -, elaborou-se uma matriz de análise (Ver Figura 1). As empresas foram distribuídas em função de quatro quadrantes (potencial de efetividade baixo; potencial de efetividade moderadamente baixo; potencial de efetividade moderadamente elevado; potencial de efetividade elevado).

Para tal, foram definidos os seguintes critérios:

- Um PI que tenha informação quanto às seis categorias (departamentos, metas, orçamento, objetivo, calendarização e indicadores) apresenta um potencial de efetividade elevado;

- Um PI que apenas tenha informação para três a cinco categorias é considerado como tendo um potencial de efetividade moderado elevado;
- Um PI que apenas tenha informação para uma a duas categorias é classificado como tendo um potencial de efetividade moderado baixo;
- E, por fim, um PI que não tenha informação sobre nenhuma categoria é analisado como tendo potencial de efetividade baixo.

Observando a Figura 1, é possível verificar que apenas os PI de duas empresas têm um elevado potencial de efetividade. Já o PI de uma empresa tem um potencial de efetividade praticamente nulo. As restantes empresas que se encontram no 1º e 3º quadrantes têm um potencial de efetividade moderado.

Figura 1: Posicionamento das empresas face ao potencial de efetividade e de transformação dos PI

<p>The Navigator Company VAA – Vista Alegre Atlantis CTT – Correios de Portugal, SA EDP – Energias de Portugal, SA Futebol Clube do Porto Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas Novabase Mota – Engil Sonae Industria Sonae Industria</p> <p style="text-align: center;">Potencial de Efetividade Moderado Forte</p>	<p>Jerónimo Martins Sporting Clube de Portugal</p> <p style="text-align: center;">Potencial de Efetividade Elevado</p>
<p>Corticeira Amorim, SA EDP Renováveis Teixeira Duarte Flexdeal – SIMFE, SA Galp Energia GLINTT Martifer REN – Redes Energéticas Nacionais SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestao</p> <p style="text-align: center;">Potencial de Efetividade Moderado Baixo</p>	<p>NOS Media Capital SONAE Sonae Capital Sonaecom Ibersol Impresa</p> <p style="text-align: center;">Banco Comercial Português (Millennium)</p> <p style="text-align: center;">Potencial de Efetividade Baixo/Nulo</p>

4.4. A associação entre a existência de PI e equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa

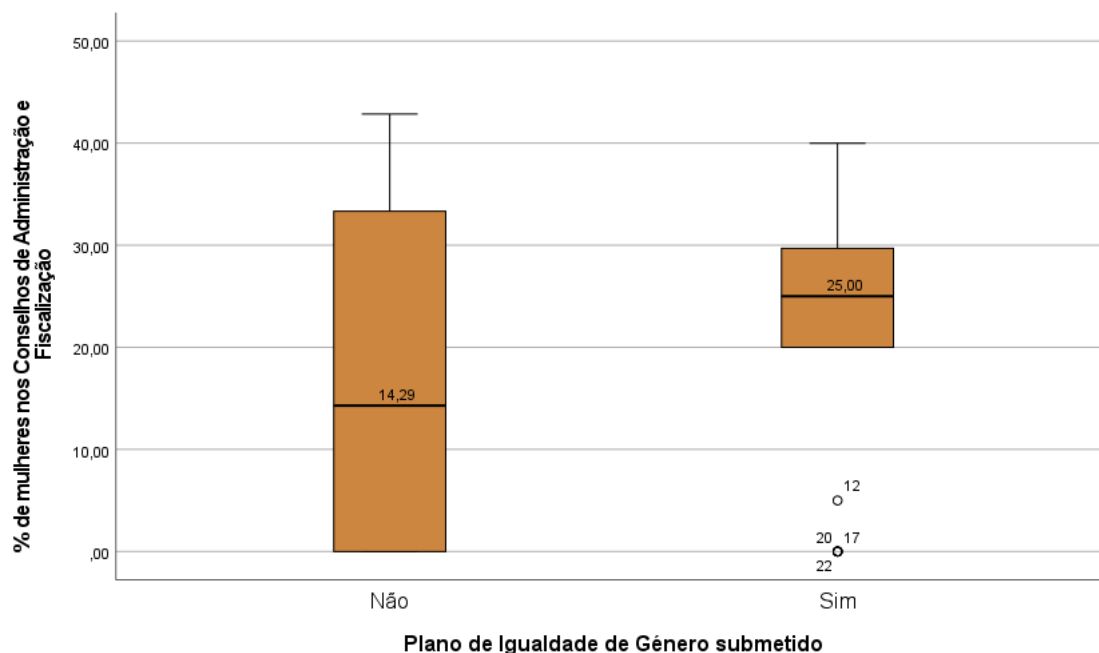
Como foi referido anteriormente, para dar resposta à terceira e última questão de investigação (Há alguma associação entre a elaboração de PI, em 2019, e um maior equilíbrio numérico entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das respetivas empresas?) foi realizado o Teste de Independência adequado às variáveis em análise (a variável nominal “Existência de PI” - categorias: sim/não - e a variável ordinal “Nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas”).

Importa referir que as percentagens de mulheres nos órgãos de governo das empresas em análise foram agrupadas em categorias (recodificação de variáveis) de forma a obter-se uma variável ordinal. Procedeu-se de modo a seguir o quadro normativo:

- Nível 1 – % de mulheres (sexo sub-representado) inferior a 20% → “Não cumpre a Lei”;
- Nível 2 – % de mulheres (sexo sub-representado) entre 20% a 32% → “Cumpe a Lei com requisitos de Jan 2018”;
- Nível 3 – % de mulheres (sexo sub-representado) entre 33% e 39% → “Cumpe a Lei com requisitos de Jan 2020”
- Nível 4 – % de mulheres (sexo sub-representado) igual ou superior a 40% → “Cumprimento do limiar mínimo de paridade”.

Num primeiro momento, podemos observar o gráfico *boxplot*, das duas variáveis em estudo, de forma a perceber a sua distribuição.

Figura 2 – Gráfico Boxplot



Através da Figura 2, é possível verificar que as empresas que apresentam PI têm, em média, uma maior percentagem de mulheres nos seus órgãos de governo (conselhos de administração e fiscalização) - média de 25%. Já as empresas que não apresentam nenhum PI têm, em média, 14,29% mulheres nos respetivos órgãos de governo.

Note-se, todavia, que a Figura 2 também mostra que existem empresas que não apresentaram PI e cujos conselhos de administração e fiscalização são praticamente paritários (porás mulheres representam 42,9% do total de membros). Verifica-se ainda que há empresas que, pese embora tenham submetido um PI, não apresentam conselhos de administração e de fiscalização inteiramente masculinos (Ver também Anexo 2). Note-se ainda que a representação mínima de mulheres nos conselhos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa que não apresentam PI é mesmo nula (0%), enquanto que a percentagem mínima de mulheres nos conselhos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa que apresentaram planos para a igualdade entre mulheres e homens é de 20% (cumprindo, portanto, também, a lei quanto ao limiar de representação obrigatório).²

² Exceto 4 empresas que são caracterizadas como outliers.

Perante estes resultados, questionámo-nos sobre a existência de alguma relação entre a existência de PI e o nível de equilíbrio entre mulheres e homens nos conselhos de administração e de fiscalização.

Foi depois calculado o Teste de Independência do Qui Quadrado para testar as seguintes hipóteses:

Ho: Não existe relação entre as variáveis “Existência de PI” e “um maior equilíbrio de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa”.

Ha: Existe relação entre as variáveis “Existência de PI” e “um maior equilíbrio de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa”.

Tabela I – Análise de relação – Tabelas Cruzadas

Plano de Igualdade de Género publicado no website * Equilíbrio entre mulheres e homens nos OG Crosstabulation

		Equilíbrio entre mulheres e homens nos OG				Total	
		Não cumpre a lei (< 20 %)	Cumprir a lei com requisitos de Jan 2018 (20% a 32%)	Cumprir a lei com requisitos de Jan 2020 (33% a 39%)	Limiar da paridade (>= 40%)		
Plano de Igualdade de Género publicado no website	Não	Count	7	1	3	1	12
		% within Plano de Igualdade de Género publicado no website	58,3%	8,3%	25,0%	8,3%	100,0%
	Sim	Count	6	16	4	1	27
		% within Plano de Igualdade de Género publicado no website	22,2%	59,3%	14,8%	3,7%	100,0%
Total		Count	13	17	7	2	39
		% within Plano de Igualdade de Género publicado no website	33,3%	43,6%	17,9%	5,1%	100,0%

As empresas cotadas em bolsa com PI têm tendencialmente uma maior percentagem de mulheres nos conselhos de administração e fiscalização do que as empresas cotadas em bolsa que não apresentaram PI.

A Tabela 2 revela que os pressupostos do teste de Independência do Qui Quadrado não estão cumpridos (62,5% das classes com valores esperados inferiores a 5, e o valor mínimo esperado é de 0,62). Para que se pudesse avançar com o teste, não poderia haver mais do que 20% das classes com um valor esperado inferior a 5, e todas as classes teriam de ter um valor esperado superior a 1 (IBM, 2017). Para contornar a falta de cumprimento dos pressupostos, efetuou-se o Teste do Qui Quadrado por simulação de Fisher Freeman Halton (IBM, 2020).

Tabela II– Análise de relação – Teste de Independência do Qui Quadrado

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	9,020 ^a	3	,029	,019		
Likelihood Ratio	10,260	3	,016	,019		
Fisher's Exact Test	9,867			,011		
Linear-by-Linear Association	,314 ^b	1	,575	,690	,367	,140
N of Valid Cases	39					

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

b. The standardized statistic is ,561.

Uma vez que temos 39 casos no universo, interpretamos os resultados com alguma reserva. Ainda assim, o teste sugere que é possível rejeitar a hipótese nula (H_0), que postulava a ausência de relação. Ou seja, sugere a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a apresentação de PI e o maior equilíbrio de mulheres e homens nos conselhos de administração e fiscalização das empresas em análise ($X = 9,867$, $p = 0,011$).

Constata-se que as empresas cotadas em bolsa com planos para a igualdade entre mulheres e homens têm tendencialmente uma maior percentagem de mulheres nos conselhos de administração e fiscalização do que as empresas cotadas em bolsa que não apresentaram planos para a igualdade entre mulheres e homens.

Como podemos ainda observar na Tabela 3, a intensidade da associação entre as duas variáveis é moderada, já que o coeficiente (V de Cramer) se situa entre 0.4 e 0.6 ($V = 0,481$, $p=0,029$).

Tabela III – Análise de relação – Teste do Qui Quadrado por Simulação de Fisher Freeman Halton

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig. Exact Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,481	,029 ,019
	Cramer's V	,481	,029 ,019
N of Valid Cases		39	

5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras

A literatura sobre género e mudança organizacional defende em geral que as desigualdades de género experienciadas nas organizações devem-se sobretudo a estereótipos de género, funções e papéis tradicionalmente associados a homens e mulheres, à representação do homem como trabalhador/líder ideal e, por fim, a organizações “genderizadas”, isto é não neutras no que diz respeito ao género.

Assim, para contrariar as desigualdades de género nas empresas, estas devem desenvolver processos de mudança organizacional num registo planeado e integrado. Um dos instrumentos fundamentais de mudança organizacional são os planos para a igualdade entre mulheres e homens (WGEA, 2014; EIGE, 2016; Casaca & Lortie, 2018).

A Lei nº62/2017 veio estabelecer a obrigatoriedade da presença do sexo sub-representado em pelo menos 20% dos membros dos órgãos de administração e fiscalização até a 1 de janeiro de 2018, e a partir desse período deveriam estar garantidos pelo menos 33% membros do sexo sub-representado. A Lei nº62/2017 prevê ainda que as empresas cotadas em bolsa elaborem anualmente um PI, com base num diagnóstico interno prévio e atualizado e tendo por base o “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade” disponibilizado pela CITE ao abrigo do Despacho Normativo nº 18/2019.

A presente dissertação teve como objetivo, em primeiro lugar, verificar o cumprimento da Lei n.º 62/2017 e do Despacho nº18/2019, que regulamentam a elaboração anual dos PI por parte das empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisbon); em segundo lugar, compreender qual o potencial transformador dos PI enquanto instrumentos de mudança organizacional numa perspetiva de género, através da análise de conteúdo das medidas apresentadas; e por último, averiguar se existe uma relação entre a existência de PI e um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa.

A análise realizada permitiu concluir que apenas 27 das 39 empresas cotadas em bolsa disponibilizaram os seus planos no respetivo *website*, cumprindo assim os termos da Lei nº62/2017. No entanto, grande parte das empresas cotadas em bolsa analisadas não apresentam nos seus PI um diagnóstico prévio e atualizado referente à igualdade de género na empresa e não seguem o Guião sugerido pela CITE. Com base na análise dos PI conclui-se então que ainda não se verifica um cabal cumprimento das diretrizes do quadro normativo em vigor. A falta de sanções na lei para a falha na submissão e

elaboração do plano pode explicar essa evidência. A análise aos PI das empresas cotadas em bolsa que elaboraram e divulgaram o PI para 2020 permitiu concluir que grande parte formulou mais medidas de carácter facultativo do que medidas de carácter obrigatório e que a área “Estratégia, Missão e Valores” é a que tem um maior número de medidas, enquanto áreas como “Proteção da Parentalidade” e “Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal” são as que contam com menos medidas nos PI.

A análise qualitativa e quantitativa dos PI permitiu concluir que, no geral, os PI das empresas cotadas em bolsa têm um potencial transformador moderado, isto é, os planos das empresas cotadas em bolsa podem sustentar uma mudança organizacional no sentido de uma maior igualdade de género; no entanto existe espaço para melhorias. Há várias medidas de responsabilidade social que, embora importantes, não têm relação evidente com a igualdade entre mulheres e homens. Faltam em muitos casos medidas com calendarização, assim como indicadores de monitorização, metas, orçamento, recursos e objetivos. Recomenda-se assim que estas dimensões tenham uma especial atenção aquando da redação de futuros PI. Seria também importante que o Guião fosse disponibilizado em ferramenta eletrónica, como previsto e tal como consta na respetiva introdução, de modo a facilitar o preenchimento por parte das empresas cotadas em bolsa. É também de notar que grande parte das empresas cotadas em bolsa confrontaram-se pela primeira vez com a realização de um diagnóstico e elaboração de um plano de ação relativo à igualdade de género. O Despacho nº18/2019, que esclarecia a forma como os planos para a igualdade entre mulheres e homens deveriam ser elaborados e que estabelecia o dia 15 de setembro como data limite para a entrega dos PI à CITE, foi apenas publicado em junho de 2019, dando apenas três meses às empresas para elaborarem os PI com base num diagnóstico atualizado. A falta de tempo para a elaboração de um diagnóstico pode estar refletida nas fragilidades relativas ao potencial transformador de muitos PI.

Por fim, tendo por base a análise quantitativa desta dissertação, foi-nos possível concluir que a análise sugere a existência de uma relação estatisticamente significativa e de intensidade moderada entre a existência de PI e um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas em análise. Isto é, as empresas cotadas em bolsa com PI têm tendencialmente uma maior percentagem de

mulheres nos conselhos de administração e fiscalização do que as empresas cotadas em bolsa que não apresentaram PI.

No que diz respeito às limitações desta dissertação, o universo analisado nesta dissertação é de 39 empresas, pelo que os resultados dos testes estatísticos devem ser interpretados com alguma cautela, no sentido de sugerirem a existência de uma relação entre a existência de PI e um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas em análise. Por outro lado, consideramos que seria relevante aprofundar a dimensão qualitativa por via da realização de entrevistas. Seria assim interessante, em pesquisas futuras, analisar a perspetiva das/os gestores/as, incluindo da área de recursos humanos, quanto ao processo de diagnóstico e elaboração dos PI, e, também, quanto aos desafios inerentes à fase de implementação e consolidação da mudança no sentido de garantir a efetiva igualdade de género.

6. Referências Bibliográficas

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

Archibong, Uduak, O'Mullane, Monica, Kállayová, Daniela, Karodia, Nazira, Ní Laoire, Caitriona, & Picardi, Ilenia (2016). Guided reflection as an organizational learning and data collection tool in a gender equality change management program. *The International Journal of Organizational Diversity*, 16(1), 19-34.

Baxter, Janeen, & Wright, Erik Olin (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Calás, Marta, Smircich, Linda, e Holvino, Evangelina (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... changing theories. *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 17-52.

Carlin, Barbara, Gelb, Betsy D., Belinne, Jamie K., & Ramchand, Latha (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61(5), 765-774.

Casaca, Sara Falcão (2014a). A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos. *Revista do Centro de Estudos Judiciários*, 1, 173-199.

Casaca, Sara Falcão (2014b). 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*, pp. 355-380.

Casaca, Sara Falcão; Perista, Heloísa; Torres, Anália; Correia, Catarina; Quintal, Eudelina; João, Patrícia São (2016). Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even - Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Guia_Promocao_Igualdade_Mulheres_Homens.pdf [Acesso a: 2019/11/04]

Casaca, Sara Falcão & Perista, Heloísa (2017). Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal.

Casaca, Sara Falcão & Lortie Johanne. (2018) *Género e Mudança Organizacional*. Centro Internacional de Formação da 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. Disponível em: <https://womenonboards.pt/wp-content/uploads/2019/10/WoB%C3%B3metro-1.pdf> [Acesso a: 2019/11/04]

Casaca, Sara Falcão, & Perista, Heloísa (2019). Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade (anuais). Disponível em: https://womenonboards.pt/wp-content/uploads/2019/09/Planos_Igualdade_Guiao.pdf [Acesso a: 2019/11/06]

CIG (2020), Relatório sobre a Aplicação da Lei nº 62/2017, de 1 de agosto – Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/2020/07/relatorio-da-lei-n-622017/> [Acesso a: 2020/08/13]

CITE (2008a), Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/acite/projetos006.html> [Acedido a: 2020/02/05]

CITE (2008b), Solucionário – Um instrumento para a promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas. Disponível em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf> [Acedido a: 2020/02/05]

CITE (2008c), Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas Empresas. Disponível em: [http://cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Guia de auto avaliacao da igualdade de genero nas empresas.pdf](http://cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Guia_de_auto_avaliacao_da_igualdade_de_genero_nas_empresas.pdf) [Acesso a: 2020/02/05]

CITE & CIG (2016), Regulamento de Prémio às Empresas e Entidades Empregadoras com Políticas Exemplares na Área da Igualdade entre Mulheres e Homens, Conciliação entre Vida Familiar e Profissional e Práticas Empresariais de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/05/RegulamentoPIQ.pdf> [Acedido a: 2020/02/04]

CITE & CIG (2019), Prémio Igualdade é Qualidade – O que é o Prémio Igualdade é Qualidade? Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html> [Acesso a: 2020/02/04]

Cunha, M., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. FEUNL Working Paper Series wp407, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.

Despacho Normativo nº 18/2019, 17 de junho, República Portuguesa. 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 a : 2019/11/12]

European Institute for Gender Equality. (2016). Gender Equality in Academia and Research-GEAR tool, 6-57

European Institute for Gender Equality (2019). Gender Equality Index 2019: Portugal. Disponível em: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-portugal> [Acesso em: 2019/10/10]

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.

Ibarra, Herminia (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management Review*, 18(1), 56-87.

IBM (2017) IBM SPSS Statistics Base 25. Disponível em: ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/25.0/en/client/Manuals/IBM_SPSS_Statistics_Base.pdf [Acesso em: 2020/09/08]

IBM (2020) IBM SPSS – The Fisher Exact test for an RxC table is the Fisher-Freeman-Halton Test. Disponível em: <https://www.ibm.com/support/pages/node/420335> [Acesso em: 2020/10/03]

iGen – Forúm Organizações para a Igualdade (2020). Disponível em: <http://forumigen.cite.gov.pt/forum-igen/membros/> [Acesso em: 2020/04/27]

International Labour Office (2012). *A Manual for Gender Audit Facilitators - The ILO participatory Gender Audit Methodology*. 2º Edição, International Labour Office, Geneva.

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

Lei n.º 62/2017, de 23 de junho, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized> [Acesso em: 2019/11/12].

Lei n.º 73/2017, de 7 de agosto, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/108001409/details/maximized> [Acesso em: 2020/07/15].

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

Lima, Suzana Maria Vale, & Bressan, Cyndia (1998). Mudança organizacional: uma introdução. In (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*.

Monteiro, Rosa, & Ferreira, Virgínia (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, (43/44/45), 123-136.

Paço, Nuno (2019). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: A influência do compromisso estratégico empresarial. Tese de Mestrado, ISEG – Instituto superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Pinheiro, Mariana (2019). Políticas e práticas promotoras da igualdade de género nas organizações: o efeito do reconhecimento público. Tese de Mestrado, ISEG – Instituto superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, 23 de fevereiro, República Portuguesa. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/19/2012/03/08/p/dre/pt/html>. [Acesso a: 2019/11/12]

Sánchez, Carol, & Lehnert, Kevin (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194

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

Workplace Gender Equality Agency (2014). Gender Strategy Toolkit - A direction for achieving gender equality in your organization.

Wolff, Stephan (2004). Analysis of Documents and Records, in Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd

7. Anexos

Anexo 1: Indicadores referentes às 9 dimensões em matéria de igualdade de género.

Dimensão	Indicadores
Missão e Valores da Empresa	Existência de uma política de igualdade de género na empresa
	Existência de documentos escritos que explicitem a política de igualdade de género da empresa
	Afetação de verbas à concretização da política de igualdade de género
	Existência de um plano de ação com vista à efetivação da política de igualdade de género
Recrutamento e Seleção de Pessoal	Existência de práticas específicas no âmbito da Igualdade de Género
	Defesa das estratégias de promoção da igualdade de género ao mais alto nível hierárquico
	Inclusão sistemática de dados relativos aos RH desagregados por sexo nos relatórios periódicos realizados pela empresa
	Existência de critérios neutros nos processos de recrutamento e de seleção
Aprendizagem ao longo da vida	Existência de medidas de ação positiva que visem o recrutamento de pessoas do sexo sub-representado nos diferentes domínios profissionais
	Elaboração das necessidades de formação tendo em conta o perfil dos/as trabalhadores/as segundo sexo, idade, antiguidade e habilitações
	Inclusão na formação interna de módulos sobre igualdade de género
	Fornecer aos/às seus/suas trabalhadores/as a possibilidade de interromper a carreira para estudos ou formação
Remunerações e Gestão de Carreira	Existência de ações de formação em domínios profissionais nos quais as mulheres ou os homens estejam sub-representadas/os
	Reconhecimento de níveis de habilitação escolar obtidos e de formação profissional como fatores potenciadores de progressão nas carreiras
	Existência de critérios de promoção oficiais, que garantam a igualdade de acesso a níveis hierárquicos mais elevados
	Existência de medidas de ação positiva que visem a qualificação e progressão na carreira profissional para mulheres e homens
Gestão de Carreira	Existência de um sistema de avaliação de desempenho com critérios objetivos pré-definidos que garanta a igualdade de género
	Os critérios de avaliação são objeto de consulta aos/às destinatários/as
	Respeito do princípio “salário igual para trabalho igual ou de valor igual”
	Existência de normas formais que garantam a igualdade salarial

**Diálogo e
Participação de
trabalhadores e
trabalhadoras
e/ou suas
organizações
representativas**

Existência de incentivos para a eleição de representantes de trabalhadores e trabalhadoras para órgãos de consulta

Existência de incentivos aos/às trabalhadores/as a apresentarem sugestões que contribuam para a melhoria de áreas como: cultura organizacional, ambiente profissional, segurança, higiene e saúde no trabalho, conciliação trabalho -família, igualdade de género, etc.

Existência de mecanismos que garantam a capacidade de inserção profissional do seu pessoal em caso de despedimento individual ou coletivo

Realização de reuniões com as estruturas representativas dos trabalhadores e trabalhadoras sobre contratação coletiva, política salarial, planos de formação, medidas de conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, etc.

Existência de formas de avaliar a satisfação dos/as trabalhadores/as e identificar áreas que requerem atenção

Elaboração de um plano de ação e respetiva avaliação

Existência de procedimentos específicos relativos à prevenção da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

Existência de procedimentos específicos relativos à reparação de danos decorrentes de situações de violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

**Dever de
respeito pela
dignidade de
mulheres e
homens no local
de trabalho**

Existência de procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de discriminação sexual ou desigualdade de salários

Existência de um procedimento disciplinar para autores/as de situações de discriminação

Existência de mecanismos de divulgação dos procedimentos supracitados junto dos/as trabalhadores/as

Utilização de linguagem e imagens inclusivas (não discriminatórias) em todos os processos de comunicação interna e externa

Utilização de uma linguagem e imagem inclusivas (não discriminatórias) nas campanhas de publicidade e/ou promoção de produtos e/ou serviços

**Informação,
Comunicação e
Imagem**

Divulgação de informação qualitativa e ou quantitativa relativamente à situação de mulheres e de homens na empresa

Existência de guia de acolhimento que contenha informação sobre política da empresa em matéria de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, avaliação de desempenho, faltas e férias, benefícios de ordem social, etc.

Identificação regular das necessidades dos seus trabalhadores e trabalhadoras no que se refere à conciliação entre a vida familiar e profissional

Elaboração de um plano de ação de acordo com as necessidades identificadas e respetiva avaliação

**Conciliação da
vida
profissional,
vida familiar e
pessoal**

Medidas de encorajamento à participação dos homens trabalhadores na vida familiar

Possibilidade de postos de trabalho com horários flexíveis que se ajustem não só às necessidades das empresas, mas também às de trabalhadores/as

Possibilidade de trabalho a partir de casa

Possibilidade de concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias de semana

Possibilidade de capitalização de horas suplementares de trabalho para concessão de dias de descanso

Possibilidade de regimes de turnos rotativos acordados com os/as trabalhadores/as

Possibilidade de trabalho a tempo parcial

Possibilidade de redução do tempo normal de trabalho semanal

Possibilidade de partilha do posto de trabalho

Facilitação de ajustamentos pontual dos horários de trabalho para assistência à família em períodos de “crise”

Existência de acordos com equipamentos e serviços de apoio para os/as filhos/as dos/as trabalhadores/as e/ou disponibilização de infraestruturas para o efeito

Oferta de benefícios adicionais extensíveis à família do/a trabalhador/a

Existência de um serviço/meio de divulgação dos recursos existentes na área geográfica da empresa e da residência do/a trabalhador/a

Existência de medidas de apoio aos/às trabalhadores/as de famílias monoparentais e/ou pessoas que vivam sozinhas e/ou que tenham pessoas dependentes

Realização de atividades e iniciativas que facilitem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal (por exemplo, programas de férias, atividades desportivas, programas de ocupação de tempos livres, etc.)

Concessão de um período de licenças por maternidade mais alargado do que o previsto na lei

Concessão de um período de licença por paternidade mais alargado do que o previsto na lei

Existência de incentivos a homens trabalhadores para usarem a licença parental

Existência de incentivos a homens trabalhadores para partilharem a licença por maternidade

Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças parentais com duração superior à que se encontra previsto na lei

Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças por adoção com duração superior à que se encontra previsto na lei

Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças para assistência à família com duração superior à que se encontra previsto na lei

Concessão, tanto a homens como a mulheres, de outro tipo de interrupções na carreira para acompanhamento/educação dos filhos, apoio a pessoas em situação de dependentes, etc.

Existência de medidas específicas com vista à reintegração na vida ativa de trabalhadores/as que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares

**Proteção na
Maternidade e
na Paternidade
e Assistência à
Família**

Fonte: CITE. Acedido em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf>

Anexo 2: Caracterização das Empresas Cotadas em Bolsa (Euronext Lisbon)

Empresas Cotadas em Bolsa	Setor de Atividade	Plano de Igualdade de Género publicado no website	Membro IGen	% de mulheres nos Órgãos de Gestão da Empresa
Altri	Indústria transformadora	X	X	33,3
Banco Comercial Português (Millennium)	Atividades financeiras e de seguros	✓	✓	25,0
Benfica	Viagem e Lazer	X	X	0,0
Cofina, SGPS	Atividades de informação e de comunicação	X	X	37,5
Corticeira Amorim, SA	Indústria Transformadora	✓	X	33,3
CTT – Correios de Portugal, SA	Serviços de Entrega	✓	✓	33,3
EDP – Energias de Portugal, SA	Eletricidade, gás e água	✓	✓	28,6
Estoril Sol	Viagem e Lazer	X	X	9,1
Flexdeal – SIMFE, SA	Atividades financeiras e de seguros	✓	X	40,0
Futebol Clube do Porto	Viagem e Lazer	✓	X	5,0
Galp Energia	Eletricidade, gás e água	✓	✓	26,3
GLINTT	Tecnologia	✓	X	33,3
Ibersol	Alojamento, restauração e similares	✓	X	0,0
Imobiliária Construtora Grão-Pará, S. A	Atividades imobiliárias	X	X	0,0
Impresa	Atividades de informação e de comunicação	✓	X	0,0
INAPA -Inv. P gestão	Indústria transformadora	X	X	42,9

Jerónimo Martins	Comércio por grosso e a retalho	✓	X	30,0
Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas	Indústria Gráfica	✓	X	0,0
Martifer	Construção Metálica, da Indústria Naval e das Energias Renováveis.	✓	X	25,0
Media Capital	Atividades de informação e de comunicação	✓	✓	0,0
Merlin Propreties	Atividades imobiliárias	X	X	8,3
Mota – Engil	Construção	✓	X	23,8
NOS	Telecomunicações	✓	X	29,4
Novabase	Tecnologia	✓	✓	22,2
Orey Antunes esc.	Transporte e Logística	X	X	0,0
Pharol	Telecomunicações	X	X	28,6
Ramada	Indústria Transformadora	X	X	33,3
Reditus, SGPS	Tecnologia	X	X	0,0
REN – Redes Energéticas Nacionais	Eletricidade	✓	✓	23,1
SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestao	Indústria Transformadora	✓	X	25,0
SONAE	Comércio por grosso e a retalho	✓	X	33,3
Sonae Capital	Atividades financeiras	✓	X	30,0
Sonae Industria	Indústria Transformadora	✓	X	25,0

Sonaecom	Telecomunicações	✓	X	25,0
Sporting Clube de Portugal	Viagem e Lazer	✓	X	0,0
Teixeira Duarte	Construção	✓	X	20,0
The Navigator Company	Indústria Transformadora	✓	X	21,4
Toyota Caetano	Indústria Automóvel	X	X	14,3
VAA – Vista Alegre Atlantis	Outros setores	✓	X	27,3

Fontes: Euronext; iGen e websites das organizações

Anexo 3: Cumprimento da Lei nº 62/2017 e do Despacho Normativo nº 18/2019

Empresas Cotadas em Bolsa	Plano para a Igualdade elaborado anualmente publicado no website da empresa ³	Apresenta um diagnóstico prévio e atualizado ⁴	Plano de Ação para a Igualdade segue Guião disposto no Despacho Normativo nº18/2019
Banco Comercial Português (Millennium)	✓	✓	X ^a
Corticeira Amorim, SA	✓	X	X ^c
CTT – Correios de Portugal, SA	✓	X	X ^c
EDP – Energias de Portugal, SA	✓	✓	✓
Flexdeal – SIMFE, SA	✓	X	X ^b
Futebol Clube do Porto	✓	X	✓
Galp Energia	✓	X	X ^b
GLINTT	✓	X	X ^b
Ibersol	✓	✓	✓
Impresa	✓	X	X ^b
Jerónimo Martins	✓	✓	✓
Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas	✓	X	X ^c
Martifer	✓	X	X ^c
Media Capital	✓	X	X ^c
Mota – Engil	✓	X	X ^b
NOS	✓	✓	X ^b
Novabase	✓	X	X ^a

³ Segundo Lei nº 62/2017

⁴ Segundo Resolução de Conselho de Ministros nº19/2012

Legenda:

X^a - Não segue nenhum guião;

X^b – Segue guião do documento de 2008, intitulado “Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas” (2008)

X^c – Segue guião do documento de 2016, intitulado “Igualdade de Género nas Empresas: Break Even – Guia de Referência para Elaboração do Plano de Ação” (2016)



REN – Redes Energéticas Nacionais	✓	X	X ^a
SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestao	✓	X	✓
SONAE	✓	✓	X ^a
Sonae Capital	✓	✓	X ^a
Sonae Industria	✓	X	X ^b
Sonaecom	✓	✓	✓
Sporting Clube de Portugal	✓	X	✓
Teixeira Duarte	✓	X	✓
The Navigator Company	✓	X	✓
VAA – Vista Alegre Atlantis	✓	X	X ^b
Total	27	8	9

Anexo 4: Número absoluto de medidas, por área para a igualdade de género e por empresa

Empresas Cotadas em Bolsa	1. Estratégia, Missão e Valores	2. Igualdade e no Acesso a Emprego	3. Formação inicial e contínua	4. Igualdade nas Condições de Trabalho	5. Proteção na parentalidade	6. Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal	7. Prevenção da prática de assédio no trabalho	Total	Medidas Sem Dimensão	Total Final
Banco Comercial Português	2	1	1	3	1	3	0	11	3	14
Corticeira Amorim	3	0	3	5	1	2	3	17	11	28
CTT – Correios de Portugal, SA	2	1	2	3	2	2	2	14	3	17
EDP – Energias de Portugal	38	10	18	25	39	25	6	161	34	195 ⁵
Flexdeal – SIMFE	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Futebol Clube do Porto	5	2	1	2	2	2	2	16	0	16
Galp Energia	1	0	1	0	0	0	0	2	1	3
GLINTT	1	3	0	0	3	3	0	10	4	14
Ibersol	3	0	1	2	0	0	1	7	1	8
Impresa	2	0	1	0	1	1	0	5	1	6
Jerónimo Martins	4	5	6	11	28	11	6	71	0	71
Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas	4	3	0	2	0	1	2	12	3	15
Martifer	2	2	1	2	0	1	0	8	4	12
Media Capital	1	1	0	1	1	0	0	4	1	5
Mota – Engil	2	1	1	2	0	1	0	7	3	10
NOS	13	4	8	4	3	2	0	34	9	43
Novabase	11	0	0	0	0	0	0	11	0	11
REN – Redes Energéticas Nacionais	5	1	0	1	0	1	0	8	4	12

⁵ A EDP apresenta 8 medidas repetidas, pelo que ao excluirmo-las obtemos um total de 189 medidas.

SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestao	5	1	1	0	1	1	0	9	2	11
SONAE	12	3	2	3	1	1	1	23	1	24
Sonae Capital	2	3	3	3	3	2	0	16	2	18
Sonae Industria	4	1	2	2	1	1	0	11	1	12
Sonaecom	3	2	1	4	1	1	0	12	0	12
Sporting Clube de Portugal	7	2	4	1	1	1	1	17	7	24
Teixeira Duarte		2	0	2	2	2	0	8	0	8
The Navigator Company	6	1	2	1	1	1	1	13	1	14
VAA – Vista Alegre Atlantis	6	0	1	0	2	2	0	11	1	12
Total	146	49	60	79	94	67	25	520	97	617

Anexo 5: Rácio entre número de medidas obrigatórias e medidas facultativas

	Medidas Facultativas	Rácio Medidas Facultativas (%)	Medidas Obrigatórias	Rácio Medidas Obrigatórias (%)
Banco Comercial Português (Millennium)	6	42,9	5	35,7
Corticeira Amorim, SA	12	42,9	4	14,3
CTT – Correios de Portugal, SA	7	41,2	6	35,3
EDP – Energias de Portugal, SA	74	37,9	82	42,1
Flexdeal – SIMFE, SA	2	100,0	0	0,0
Futebol Clube do Porto	10	62,5	6	37,5
Galp Energia	2	66,7	0	0,0
GLINTT	1	7,1	9	64,3
Ibersol	5	62,5	1	12,5
Impresa	3	50,0	2	33,3
Jerónimo Martins	20	28,2	49	69,0
Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas	7	46,7	4	26,7
Martifer	4	33,3	3	25,0
Media Capital	1	20,0	3	60,0
Mota – Engil	4	40,0	2	20,0
NOS	23	53,5	11	25,6
Novabase	11	100,0	0	0,0
REN – Redes Energéticas Nacionais	6	50,0	2	16,7
SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestão	6	54,5	3	27,3
SONAE	16	66,7	5	20,8
Sonae Capital	6	33,3	9	50,0
Sonae Indústria	6	50,0	4	33,3
Sonaecom	7	58,3	5	41,7
Sporting Clube de Portugal	12	50,0	5	20,8
Teixeira Duarte	1	12,5	7	87,5
The Navigator Company	10	71,4	3	21,4
VAA – Vista Alegre Atlantis	7	58,3	4	33,3
Total	269	43,6	234	37,9

Anexo 6: Potencial de efetividade dos Planos de Ação para a Igualdade de Género

	Nº de medidas que apresentam calendarização	Nº medidas que apresentam metas a alcançar	Nº medidas que apresentam indicadores de resultados e impacto esperado	Nº medidas que têm orçamento/recursos	Departamentos mobilizados	Nº de medidas que apresenta objetivo	Total
Banco Comercial Português (Millennium)	0	0	0	0	Comité de Recursos Humanos	0	14
Corticeira Amorim, SA	28	0	0	0	Grupo de Trabalho Interno	0	28
CTT – Correios de Portugal, SA	17	17	17	17	0	0	17
EDP – Energias de Portugal, SA	195	3	53	0	People Experience Unit	195	195
Flexdeal – SIMFE, SA	2	0	0	0	0	2	2
Futebol Clube do Porto	16	0	16	6	Administração/ DRH	16	16
Galp Energia	3	0	0	0	Grupo de Trabalho Galp IG / Direção de Pessoas / Comissão executiva	3	3
GLINTT	14	0	0	0	DRH	14	14
Ibersol	8	0	2	0	0	0	8
Impresa	0	0	0	0	CE + DRH + Chefias do Grupo IMPRESA	6	6
Jerónimo Martins	71	71	71	23	Direção de Recursos Humanos e Relações Laborais	71	71
Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas	15	4	4	0	0	0	15
Martifer	12	0	12	0	Direção de Recursos Humanos e Comunicação Interna	0	12
Media Capital	5	0	0	0	DRH	5	5
Mota – Engil	10	10	10	0	Centro Corporativo de Recursos Humanos	10	10
NOS	0	0	0	0	0	43	43

Novabase	11	11	11	0	Equipa para a Igualdade de Género e Diversidade	11	11
REN – Redes Energéticas Nacionais	0	0	0	0	<i>Task Force</i> para a Igualdade REN	12	12
SEMAPA – Sociedade de Investimento e Gestao	11	0	0	0	Administração/ área de recursos humanos	11	11
SONAE	24	0	0	0	Grupo Consultivo de Recursos Humanos	0	24
Sonae Capital	18	0	2	0	Grupo de Recursos Humanos	0	18
Sonae Industria	12	0	8	0	0	12	12
Sonaecom	12	0	3	0	Direção de Recursos Humanos	0	12
Sporting Clube de Portugal	24	24	24	24	DRH, Comunicação e Administração	24	24
Teixeira Duarte	8	0	0	0	0	0	8
The Navigator Company	14	0	3	0	Conselho de Administração / Direção de Recursos Humanos	14	14
VAA – Vista Alegre Atlantis	12	0	1	0	Administração / Direção de Recursos Humanos	12	12
Total	542	140	237	70	-----	461	617