

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

COMPROMISSO INSTITUCIONAL E EQUILÍBRIO ENTRE
MULHERES E HOMENS NOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO
DO SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

PATRÍCIA ALEXANDRA MESSIAS SILVA

JULHO – 2025

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

COMPROMISSO INSTITUCIONAL E EQUILÍBRIO ENTRE
MULHERES E HOMENS NOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO
DO SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

PATRÍCIA ALEXANDRA MESSIAS SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO
CASACA

JULHO – 2025

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa significativa da minha vida académica e profissional, não posso deixar de expressar a minha mais profunda gratidão àqueles que me acompanharam, apoiaram e acreditaram em mim ao longo deste percurso.

À minha família, em especial ao meu avô José Carlos Messias e à minha mãe Célia Messias, quero agradecer o apoio incondicional e a oportunidade de me permitirem prosseguir os meus estudos, que não teria sido possível sem eles.

À Professora Doutora Sara Falcão Casaca, agradeço a sua orientação rigorosa, profissionalismo constante e disponibilidade, ao longo deste percurso. O seu acompanhamento foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu namorado Gonçalo, agradeço o apoio incondicional, a paciência e a força com que me amparou nos momentos mais desafiantes. Esta presença constante deu-me alento e permitiu-me enfrentar este percurso com mais serenidade e confiança.

Às minhas amigas Sara Faria, Marta Ferreira e Ana Marques, agradeço profundamente por partilharem comigo este percurso desafiante, no qual crescemos e nos apoiámos mutuamente. A vossa amizade, os momentos de partilha e os conselhos constantes tornaram esta etapa mais leve.

Resumo

A sub-representação das mulheres em cargos de gestão continua a ser um dos principais desafios das sociedades contemporâneas, sobretudo em setores tradicionalmente masculinos, como é o caso do financeiro e, em particular, o bancário. A literatura tem teorizado sobre o fenómeno do *glass ceiling*, ou “teto de vidro”, uma metáfora que ilustra a segregação sexual vertical e remete para barreiras invisíveis que limitam a progressão das mulheres ao topo da hierarquia organizacional. A presente dissertação pretende analisar o compromisso das instituições bancárias em Portugal com o equilíbrio entre homens e mulheres nos órgãos de administração. A análise é orientada pela Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, que determina o regime de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Procura-se compreender se as instituições vinculadas à Lei explicitam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género em órgãos de administração do que aquelas não vinculadas por esta legislação. Foi adotada uma abordagem mista, que combinou uma análise descritiva de dados secundários, disponibilizados pela Associação Portuguesa de Bancos, para o período compreendido entre 2010 e 2024, com uma análise qualitativa de conteúdo temática dos instrumentos de política institucional dessas instituições. Os resultados revelam uma evolução positiva relativamente à representação de mulheres nos órgãos de administração do setor bancário em Portugal. Ainda que o número de instituições bancárias vinculadas à Lei seja muito restrito, o estudo indica que estas não são, necessariamente, aquelas que revelam um maior equilíbrio de género, apesar de explicitarem um maior compromisso institucional com a igualdade de género. Esta evidência pode sugerir que a evolução positiva não foi indiferente às orientações das instituições de regulação e supervisão do setor, no sentido de um maior equilíbrio de género nos respetivos órgãos de gestão.

Palavras-chave: Segregação sexual vertical, equilíbrio de género, órgãos de administração, compromisso organizacional, setor bancário

Abstract

The underrepresentation of women in management boards continues to be one of the main challenges of contemporary societies, especially in traditionally male sectors, such as finance and, in particular, banking. The literature has theorized about the phenomenon of the glass ceiling, a metaphor that illustrates vertical sexual segregation and refers to invisible barriers that limit women's progression to the top of the organizational hierarchy. This dissertation aims to analyze the commitment of banking institutions in Portugal to the balance between men and women in management boards. The analysis is guided by Law no. 62/2017, of August 1st, which determines the regime of balanced representation of women and men in the management and supervisory boards of public sector entities and companies listed on the stock exchange. It seeks to understand whether institutions bound by the Law have a greater institutional commitment to gender balance in management boards than those not bound by this legislation. To this end, a mixed approach was adopted, which combined a descriptive analysis of secondary data, made available by the Portuguese Banking Association, for the period between 2010 and 2024, with a qualitative thematic content analysis of the institutional policy instruments of these institutions. The results show a positive evolution regarding the representation of women in the management boards of the banking sector in Portugal. Although the number of banking institutions bound by the Law is very restricted, the study indicates that these are not necessarily those that reveal a greater gender balance, despite making explicit a greater institutional commitment to gender equality. This evidence may suggest that the positive evolution was not indifferent to the guidelines of the sector's regulatory and supervisory institutions, towards a greater gender balance in the respective management boards.

Keywords: Vertical sexual segregation, gender balance, management bodies, organizational commitment, banking sector

Siglas, acrónimos e abreviaturas

APB – Associação Portuguesa de Bancos

BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

BCE – Banco Central Europeu

BCP – Banco Comercial Português

BdP – Banco de Portugal

BEST – Banco Eletrónico de Serviço Total

BIG – Banco de Investimento Global

CA – Conselho de Administração

CBI – Caixa Banco de Investimento

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CE – Comissão Executiva

CEMAH – Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo

CEO – *Chief Executive Officer*

CGD – Caixa Geral de Depósitos

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

CTT – Correios de Portugal

EBA – *European Banking Authority*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MUS – Mecanismo Único de Supervisão

p.p. – Pontos percentuais

SEE – Setor Empresarial do Estado

SICAM – Caixa Central De Crédito Agrícola Mútuo

SPE – Setor Público Empresarial

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UE – União Europeia

Índice

1.	Introdução	1
2.	Contextualização da Problemática	3
2.1.	Enquadramento Teórico	3
2.1.1.	O Papel do Género na configuração das estruturas e culturas organizacionais	3
2.1.2.	Desigualdade de género e segregação vertical nas organizações no setor financeiro...	5
2.1.3.	Os Benefícios do equilíbrio de género nos órgãos de gestão para as instituições financeiras	8
2.2.	Políticas públicas para o equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de poder das instituições.....	12
2.2.1.	Medidas de incentivo à autorregulação no setor bancário	14
3.	Metodologia, análise e discussão de resultados	16
3.1.	Opções metodológicas	16
3.2.	Análise e Discussão dos Resultados	18
3.2.1.	Caracterização do universo.....	18
3.2.2.	Perfil de trabalhadores/as das instituições bancárias em Portugal e equilíbrio de género nos órgãos de administração: análise quantitativa (descritiva).....	19
3.2.3.	O Compromisso com a dessegregação sexual vertical das instituições bancárias em Portugal – Análise Qualitativa.....	27
4.	Conclusões, Contributos, e Pistas de Investigação Futura	37
5.	Referências Bibliográficas.....	40
6.	Anexos	44

Índice de Quadros

Quadro 1 - Instituições perante a situação de vínculo ao regime que determina equilíbrio de género nos órgãos de administração	21
Quadro 2 - Percentagem de mulheres nos órgãos de administração das instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, por cargos, em 2024	24
Quadro 3 - Percentagem de mulheres nos órgãos de administração das instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, por cargos, em 2024.....	25
Quadro 4 - Presidentes nas instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, por sexo, em 2024.....	26
Quadro 5 - Presidentes nas instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, por sexo, em 2024	26

Índice de Figuras

Figura 1 - Percentagem de mulheres nos CA das instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, em 2024.....	22
Figura 2 - Percentagem de mulheres nos CA das instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, em 2024	23

1. Introdução

Apesar dos avanços na legislação e nas práticas empresariais, a representação feminina em cargos de liderança em Portugal é ainda inferior à dos homens (Casaca et al., 2022), incluindo no setor bancário - um domínio em que, tal como verificado noutros contextos, o poder formal institucional tem sido predominantemente exercido no masculino (Baeckström et al., 2025). São várias as pesquisas que observam que, embora o número de mulheres no setor bancário tenha aumentado, esse progresso não se tem refletido proporcionalmente nos cargos de liderança (Babafemi, 2014).

Certos estudos demonstram que, embora as mulheres desempenhem papéis essenciais nas operações diárias deste setor, persistem barreiras estruturais e culturais que limitam o seu acesso aos níveis hierárquicos superiores (Girardone et al., 2021). A segregação sexual vertical refere-se à distribuição desigual de homens e mulheres por diferentes níveis hierárquicos nas organizações, em que se evidencia uma sub-representação feminina nos níveis superiores (Casaca & Lortie, 2018). Este fenómeno decorre de barreiras externas, como barreiras estruturais e de natureza cultural – desde logo, estereótipos de género – de responsabilidades familiares que recaem desproporcionalmente sobre as mulheres, bem como de barreiras internas às organizações. Neste último caso, a literatura tem teorizado sobre o fenómeno do *glass ceiling*, ou “teto de vidro”, uma metáfora que ilustra barreiras invisíveis que limitam a progressão das mulheres para os níveis mais altos da hierarquia organizacional (Smith, Caputi & Crittenden, 2021). Estas barreiras invisíveis prendem-se, por exemplo com conceções individuais estereotipadas que se refletem nas estruturas, processos e práticas organizacionais (Acker, 1990). Estes desafios são exacerbados pela perceção de liderança como um atributo predominantemente masculino, perpetuando desigualdades que dificultam a ascensão das mulheres em ambientes altamente competitivos (Santos & Amâncio, 2014). Desta forma, segundo Baeckström e colegas (2025), a sub-representação de mulheres em cargos de decisão estratégica não só enfraquece a capacidade de inovação e impacto na economia social, como também impede que os valores de equidade e justiça social sejam verdadeiramente aplicados a todas as dimensões das organizações. Por outro lado, o equilíbrio de género pode trazer benefícios com impactos positivos no desempenho financeiro, social e ambiental (Galletta et al., 2022).

Neste contexto, as políticas públicas orientadas para a dessegregação sexual, como é o caso da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto – que estabelece o regime de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização das entidades do setor público empresarial (SPE) e das empresas cotadas em bolsa – têm procurado mitigar a segregação sexual vertical nesses órgãos. Em Portugal, esta lei entrou em vigor em janeiro de 2018, tendo sido definidos limiares mínimos de representação de ambos os sexos. No caso das empresas cotadas em bolsa, foi fixada uma percentagem de 20%, a qual foi aumentada para 33,3% em janeiro de 2020. Relativamente ao SPE, a proporção mínima de representação de cada sexo nos órgãos de administração e fiscalização foi definida, desde o início, em 33,3% (Portugal, 2017).

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), tem como objetivo principal analisar o compromisso das instituições bancárias em Portugal com a dessegregação sexual vertical. O estudo centra-se na análise do compromisso por parte das organizações abrangidas pela Lei n.º 62/2017, por comparação com aquelas que não estão vinculadas por esta legislação. Em particular, procura-se compreender se as instituições sujeitas a esta legislação demonstram, por imposição legal, um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos seus órgãos de administração em comparação com as não vinculadas, cujo compromisso decorreria da sua voluntariedade. Dada a especificidade dos órgãos de fiscalização, a nossa análise concentra-se nos conselhos de administração (CA) e, quando existentes, nas comissões executivas (CE).

Esta temática revela-se de particular relevância para a GRH num contexto em que a igualdade de género é considerada não apenas uma questão de justiça social, mas também um elemento estratégico para o desempenho organizacional (Tariq et al., 2024).

Analisa-se também as orientações que foram facultadas pelo Banco de Portugal (BdP), pelo *European Banking Authority* (EBA) e pelo Banco Central Europeu (BCE), reforçando a importância de implementar práticas que promovam a igualdade de género no setor financeiro. Procura-se depois compreender se as instituições assumem explicitamente compromissos relacionados com a igualdade de género e, caso assim seja, se são também aquelas que apresentam uma maior representatividade feminina nos órgãos de administração. Para este fim, procede-se à recolha e análise de documentos estratégicos para o universo de 29 instituições bancárias em Portugal – nomeadamente Relatório e Contas,

Relatório de Sustentabilidade, Código de Conduta, Plano para a Igualdade de Género, Política de Igualdade e não Discriminação, Política de Seleção e Avaliação – de modo a aferir a explicitação desse compromisso no plano institucional. A lista de instituições é aquela disponibilizada pela Associação Portuguesa de Bancos (APB). Posteriormente, analisa-se a composição dos órgãos de administração dessas instituições, de modo a comparar o efeito das medidas normativas e voluntárias na representatividade feminina nos mesmos. Por fim, são apresentadas as conclusões, os contributos para a GRH, as limitações do estudo e as recomendações para futuras investigações.

2. Contextualização da Problemática

2.1. Enquadramento Teórico

2.1.1. O Papel do Género na configuração das estruturas e culturas organizacionais

Nas últimas décadas, a igualdade de género tem emergido como uma questão central na investigação académica, assim como em algumas estratégias organizacionais. Contudo, a sub-representação de mulheres em posições de liderança continua a ser um dos principais desafios, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como o financeiro, incluindo o bancário (Baeckström et al., 2025).

Joan Acker, autora pioneira na teorização sobre organizações *genderizadas*, argumenta que as organizações não são neutras em relação ao género. Pelo contrário, classifica-as como sendo *genderizadas*, estando estruturadas de forma a reproduzir desigualdades que favorecem os homens em relação às mulheres. Segundo Acker (1990), o género está incorporado nos processos organizacionais através da divisão sexual do trabalho, das representações simbólicas de género e das interações sociais, que contribuem para a criação da noção de “trabalhador ideal”, associado a um modelo implicitamente masculino que centraliza as suas forças ao trabalho a tempo inteiro enquanto, desvaloriza as características femininas. Neste sentido, a desigualdade de género nas organizações resulta de práticas culturais e simbólicas que moldam e reproduzem normas de género. Embora as organizações, muitas vezes, sejam vistas como neutras, elas estão, na realidade, intrinsecamente associadas a expectativas de género, ao incorporarem na sua cultura um conjunto de regras, valores e significados que se manifestam nas relações interpessoais e nos processos sociais, que não só constroem o género como também transformam e institucionalizam os seus significados (Casaca & Lortie, 2018).

Para além disso, Kanter (1977), também autora de referência e pioneira ao estudar as assimetrias entre mulheres e homens nas organizações e as suas consequências no comportamento organizacional, introduz o conceito de *tokenismo* para explicar de que forma a representação numérica reduzida das mulheres em determinadas posições influencia as suas experiências no ambiente organizacional. Desta forma, a autora identifica quatro tipologias de grupos, de acordo com a composição por sexos e o efeito que cada grupo tem no desempenho organizacional: o primeiro é um grupo uniforme e homogéneo, constituído na sua totalidade por homens ou por mulheres; o segundo é caracterizado como aquele em que há uma predominância marcante de uma categoria sobre a outra, com uma proporção aproximada de 85:15, sendo o grupo “dominante” composto por indivíduos que controlam a cultura e as dinâmicas do grupo, enquanto o grupo “distorcido” (*skewed groups*) representa a minoria visível; o terceiro grupo é constituído por proporções de homens ou mulheres que variam entre 80:20 e 65:35; e, por fim, o quarto grupo é equilibrado em termos de proporções de homens e mulheres, que variam entre 50:50 e 40:60 (cf. Guedes & Casaca, 2021). Neste contexto, a autora atribui a designação de “*tokens*” aos indivíduos pertencentes aos grupos “distorcidos”, que se tornam símbolos representativos do seu grupo minoritário, frequentemente associado a mulheres em setores dominados por homens (Kanter, 1977).

De acordo com Kanter (1977), as mulheres enquanto minoria visível, conseqüentemente, enfrentam três desafios centrais. Em primeiro lugar, a sua maior visibilidade, que as sujeita a pressões de desempenho, levando-as a superar expectativas ou procurar reduzir a sua exposição. Em segundo lugar, a sua posição de minoria conduz a que fiquem isoladas, em resultado da ênfase das semelhanças entre os membros do grupo dominante e em destaque das diferenças dos/as *tokens*. Por último, a distorção das características sociais dos/as *tokens*, fruto de estereótipos, originam uma situação de “aprisionamento de papéis”, em que as mulheres são forçadas a um número limitado de posições de trabalho, restringindo-as a oportunidades e perpetuando as desigualdades (Casaca & Lortie, 2018). Neste contexto, a autora destaca que estas dinâmicas não se limitam a perceções individuais, mas estão profundamente enraizadas nos processos institucionais e estruturais, incorporando a cultura organizacional que acaba por criar barreiras que dificultam a ascensão de mulheres a posições de liderança (Kanter, 1977).

Ely e Meyerson (2000) apresentam o conceito de género, à luz da diversidade de perspetivas teóricas e epistemológicas. De forma a promover a igualdade de género, as autoras em vez

de se focarem apenas nas diferenças entre homens e mulheres, argumentam que é necessário olhar para as práticas, normas e estruturas organizacionais que, muitas vezes, perpetuam as desigualdades de forma subtil e não intencional. Neste sentido, para as autoras, o género é entendido como um conjunto complexo de relações sociais, ou seja, moldado por fatores sociais, políticos e históricos, que se manifestam em práticas organizacionais, frequentemente percebidas como neutras, mas que perpetuam desigualdades ao refletirem e sustentarem experiências de vida dos homens, uma vez que o trabalho foi criado por e para homens (Ely e Meyerson, 2000).

2.1.2. Desigualdade de género e segregação vertical nas organizações no setor financeiro

Apesar de progressos significativos, ainda persistem barreiras que limitam a ascensão de mulheres e perpetuam desigualdades estruturais, reforçando a segregação sexual vertical, incluindo no setor financeiro. Conforme sublinhado por Baeckström e coautores/as (2025), o percurso de carreira das mulheres enfrenta desafios significativamente mais complexos quando comparadas com os homens. As normas e expectativas de género profundamente enraizadas nas dinâmicas organizacionais impõem um esforço desproporcional às mulheres que elegem carreiras em setores tradicionalmente dominados por homens. Neste contexto, a desigualdade de género nos órgãos de administração está associada a uma combinação de fatores estruturais (culturais/normativos), organizacionais, familiares e individuais (Baecktröm et al., 2025).

Entre os fatores estruturais destaca-se a segregação vertical, que consiste na sub-representação de mulheres nos níveis hierárquicos superiores. Este fenómeno reflete-se na concentração do poder político e económico sob controlo masculino, evidenciando barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina, perpetuam desigualdades e limitam os benefícios da diversidade organizacional (Longarela, 2017). Entre essas barreiras, destaca-se a metáfora do *glass ceiling*, ou "teto de vidro", que representa um padrão de desigualdade no mercado de trabalho, caracterizado pelo aumento das disparidades à medida que se ascende nos níveis hierárquicos mais elevados (Zeng, 2011). Ou seja, embora as mulheres consigam progredir até certo ponto, as barreiras invisíveis, culturalmente enraizadas restringem o seu acesso a cargos de gestão de topo (Smith et al., 2021). Por outro lado, a metáfora “chão pegajoso” descreve os obstáculos enfrentados por muitas mulheres

ao iniciarem as suas trajetórias laborais, limitando o acesso às mesmas oportunidades profissionais que os homens e restringindo-as a níveis hierárquicos mais baixos enquanto, a metáfora “*firewall*” evidencia as barreiras e desafios diários que perpetuam desigualdades de género de forma sistemática nas organizações (Casaca & Lortie, 2018). De entre essas barreiras contam-se as normas de género que reforçam estereótipos, limitando as oportunidades das mulheres em posições estratégicas; a liderança é associada a características tipicamente masculinas, como assertividade, agressividade e competitividade, o que contribui para a marginalização das mulheres no processo de tomada de decisões em cargos elevados (Ely & Meyerson, 2000). No setor financeiro, estes estereótipos tornam-se especialmente visíveis, uma vez que a cultura organizacional é frequentemente descrita como predominantemente masculina, que valoriza características tradicionalmente associadas ao género masculino, o que contribui para o tratamento desigual entre homens e mulheres, perpetuando desigualdades que estão profundamente enraizadas nas construções sociais de género (Baeckström et al., 2025).

Entre os fatores organizacionais, os estudos destacam a ausência de redes de apoio, caracterizada como uma rede de pessoas interligadas através da qual os indivíduos procuram alcançar objetivos comuns, menos acesso a programas de mentoria e desenvolvimento profissional dirigidos a futuras líderes (Baeckström et al., 2025). As mulheres são, frequentemente, excluídas destas redes dominadas por homens nas organizações, as quais tendem a ser homofílicas, isto é, constituídas por grupos com características semelhantes. Neste sentido, o seu progresso para posições de gestão, depende, em muitos casos, de afiliações familiares ou recomendações de membros do Conselho de Administração (CA) ou do CEO. Esta exclusão é agravada pela sobre-representação masculina em cargos de liderança, que perpetua uma cultura organizacional centrada em características associadas ao género masculino e que não oferece apoio para as mulheres (Babafemi, 2024). Para além disso, Baeckström e colegas (2025) sugerem que, nas organizações de menor dimensão, observa-se uma relação mais forte entre o apoio de mentores/as e o progresso na carreira das mulheres, especialmente em bancos de pequena dimensão, onde o apoio personalizado desempenha um papel central no crescimento profissional das mulheres. Em contrapartida, nas instituições bancárias de maior dimensão, as estruturas organizacionais, muitas vezes rígidas e hierárquicas, tendem a dificultar a inclusão e a progressão das mulheres. Esta dinâmica resulta de, em muitas empresas financeiras, a cultura organizacional valorizar predominantemente os homens, o que contribui para o fortalecimento do poder masculino,

criando um ambiente que dificulta o crescimento e a visibilidade das mulheres (Babafemi, 2024).

Relativamente a fatores familiares, destaca-se a desproporcional divisão das responsabilidades familiares, que recaem sobre as mulheres em maior medida do que sobre os homens. Segundo Baeckström e colegas (2025), a parentalidade e os cuidados continuam ainda a ser vistos como responsabilidades típicas das mulheres, o que influencia a forma como as líderes do sexo feminino são avaliadas. Esta desigualdade é frequentemente o reflexo de normas estruturais e sociais que atribuem às mulheres a responsabilidade primordial pelos cuidados familiares, o que as coloca numa posição de desvantagem na carreira profissional face aos homens. Neste sentido, a exclusão estrutural decorrente do conflito trabalho-família e da homofilia nas redes organizacionais agrava ainda mais as barreiras enfrentadas pelas mulheres, ao limitar a disponibilidade das mulheres para o *networking*, que compromete o desenvolvimento de relações e criação de laços profissionais, benéficos para a carreira, o que pode impactar negativamente a progressão das mulheres (Baeckström et al., 2025). Neste contexto, a metáfora do labirinto representa os obstáculos com que as mulheres se cruzam ao longo do seu percurso profissional, ilustrando um trajeto sinuoso e repleto de desafios que dificultam a ascensão a cargos de gestão de topo. Estes obstáculos manifestam-se de diversas formas, desde constrangimentos organizacionais e profissionais até responsabilidades familiares desproporcionalmente atribuídas, aumentando significativamente a carga total de trabalho das mulheres e limitando o tempo disponível para investir em formação, progressão de carreira, construção de redes de contacto (*networking*) e desenvolvimento de capital social (Casaca & Lortie, 2018).

Por último, em relação aos fatores individuais, as mulheres em posições de liderança num ambiente masculino podem ser vistas como menos capazes ou serem sujeitas a expectativas contraditórias relacionadas com a demonstração de autoridade e empatia, características muitas vezes associadas aos tradicionais papéis de género (Santos & Amâncio, 2014). Para se afirmarem em tais ambientes, especialmente em setores dominados por homens, as mulheres são muitas vezes forçadas a abandonar os atributos tradicionalmente associadas ao feminino, adotando comportamentos e atitudes socialmente atribuídas aos homens (Gherardi & Poggio, 2001; Baeckström et al., 2025). Este conflito entre qualidades relacionais, como delicadeza e sensibilidade interpessoal, tradicionalmente atribuídas às mulheres, e qualidades assertivas, como ambição e autoconfiança, culturalmente ligadas aos homens e

vistas como essenciais para uma liderança eficaz, reflete as dificuldades em conciliar papéis de género e liderança (Eagly & Carli, 2007).

Apesar de avanços em termos de representatividade das mulheres no mercado de trabalho, o teto de vidro continua a limitar as mulheres na sua ascensão a cargos de topo nas organizações, perpetuando desigualdades, particularmente em setores mais tradicionais como o setor bancário (Girardone et al., 2021). Embora as mulheres entrem no setor financeiro em números semelhantes aos dos homens, enfrentam trajetórias mais curtas, com menos sucesso e uma remuneração financeira inferior (Baeckström et al., 2025). Além disso, em contextos organizacionais marcados pela segregação sexual vertical, o efeito da hipervisibilidade reforça a ideia de que membros de minorias, como as mulheres, tendem a ser mais observados e avaliados, o que intensifica a pressão por um desempenho exemplar e a conformidade com os padrões dominantes (Santos & Amâncio, 2014).

2.1.3. Os Benefícios do equilíbrio de género nos órgãos de gestão para as instituições financeiras

Estudos recentes demonstram que a igualdade de género nos órgãos de gestão tem emergido como um objetivo estratégico fundamental para o desenvolvimento organizacional (Baeckström et al., 2025). Neste contexto, a inclusão das mulheres nos CA apresenta múltiplos benefícios para as instituições financeiras, particularmente no setor bancário (Birindelli et al., 2019). Estes benefícios podem ter impactos positivos no desempenho financeiro, social e ambiental.

Relativamente aos efeitos positivos no desempenho financeiro e segundo diversos estudos que o/as autor/as Baeckström e restantes coautores/as (2025) referem, é de assinalar a influência das mulheres em cargos de poder no impulso às mudanças estratégicas e na melhoria do desempenho corporativo, especialmente quando possuem poder efetivo dentro dos órgãos de gestão. Para além disso, os/as autores/as sublinham que deve haver uma proporção mínima de mulheres em órgãos de gestão que se verifiquem melhorias na capitalização e na eficiência organizacional. Esta perspetiva reforça a relevância dos contributos de Kanter, acima referidos, e da teoria da “massa crítica”. Esta sugere que, ao alcançar um número crítico de mulheres em posições de gestão, estas tornam-se mais propensas a representar os interesses das mulheres e a promover políticas favoráveis à

igualdade de género. Por outro lado, sem essa representatividade, a baixa presença de mulheres nos conselhos pode ter impactos negativos a longo prazo, prejudicando a criatividade e a inovação organizacional (Baeckström et al., 2025).

De forma complementar, as instituições de crédito lideradas por mulheres apresentam níveis de capital mais elevados e adotam decisões financeiras mais prudentes e inovadoras (Birindelli et al., 2019). Estas práticas reforçam o desenvolvimento sustentável e o desempenho das organizações, sustentando a teoria da massa crítica, segundo a qual a presença significativa de mulheres nos CA potencia os benefícios para a estabilidade e desempenho bancário (Birindelli et al., 2019). Adicionalmente, Birindelli e colegas (2019) argumentam que a diversidade de género contribui para a mitigação de riscos e incentiva decisões financeiras mais conservadoras, promovendo, assim, uma maior estabilidade financeira e bancária. Por fim, o/as autor/as defendem que os bancos que incorporam mulheres em posições de liderança tendem a registar maior rentabilidade e menor fragilidade financeira, especialmente em instituições de menor dimensão ou quando as mulheres assumem papéis de administradoras independentes.

Contemplando este raciocínio, Cooper e coautoras (2021) argumentam que as mulheres apresentam, em geral, uma maior aversão ao risco em comparação com os homens, o que as torna menos propensas a adotar comportamentos de alto risco no contexto financeiro. Esta característica reflete-se em estilos de investimento mais estáveis e confiáveis, especialmente em cenários de elevada volatilidade do mercado. Ou seja, embora as mulheres não produzam retornos mais baixos, os seus estilos de gestão resultam numa menor ocorrência de resultados extremos de investimento, o que contribui para uma maior estabilidade organizacional.

Assim como, Galletta e colegas (2022) argumentam que uma maior presença de mulheres nos órgãos de gestão nomeadamente, nos CA do setor bancário, contribui para a criação de valor, bem como para a melhoria do desempenho financeiro e social das instituições. À luz da teoria da dependência de recursos, as mulheres, podem desempenhar um papel fundamental na redução da incerteza associada à dependência dos bancos face ao ambiente externo, contribuindo para uma maior eficiência na tomada de decisões e no fluxo de informações, tal como as evidências apresentadas por Birindelli e colegas (2019).

Por fim, as/os autoras/es Galletta e colegas (2022) identificam que uma maior proporção de mulheres nos órgãos de gestão afeta positivamente o desempenho financeiro das instituições,

alinhando-se com Byron & Post (2016), que sublinham a relação entre a diversidade de género e os resultados estratégicos.

Em relação aos efeitos sociais, de acordo com Girardone e colegas (2021) enfatizam que a diversidade e inclusão de mulheres nas organizações promovem melhores resultados empresariais, como menor volatilidade do mercado, redução de fraudes, maior inovação e produtividade, assim como melhor desempenho geral. Estes fatores tornam-se ainda mais relevantes no contexto da transição para uma economia sustentável, onde a diversidade pode fomentar um comportamento empresarial mais responsável, valorizando os ativos intangíveis.

Para além disso, verifica-se uma maior probabilidade de as mulheres sucederem a outras mulheres em cargos de gestão. Apesar de este cenário refletir um nível de inclusão ainda limitado, a presença de mulheres em órgãos de gestão pode ter um impacto positivo de lideranças femininas (Baeckström et al., 2025). Adicionalmente, a influência positiva das mulheres diretoras estende-se à redução da segregação de género nos locais de trabalho e ao aumento das interações face a face com os/as trabalhadores/as, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa. Neste sentido, o equilíbrio de género nos órgãos de gestão contribui para o desempenho social, demonstrando que as mulheres trazem perspetivas e experiências que enriquecem os processos de decisão estratégica (Galletta et al., 2022).

Por outro lado, as mulheres nos CA tendem a demonstrar maior alinhamento com o desempenho social corporativo, refletindo preocupações mais amplas e sensíveis às questões de responsabilidade social (Byron & Post, 2016). Os autores defendem que as diretoras apresentam frequentemente um nível mais elevado de qualificação académica, possuindo diplomas avançados que estão associados a uma visão mais abrangente e reflexiva sobre as questões organizacionais e sociais. Esta perspetiva fomenta uma abordagem estratégica que traduz-se em decisões mais equilibradas e focadas na criação de valor a longo prazo. Assim, a inclusão de mulheres em posições de liderança, para além de reforçar a responsabilidade social, está diretamente associada à melhoria do desempenho e da reputação corporativa (Byron & Post, 2016).

Adicionalmente, Girardone e colegas (2021) ampliam a teoria da “massa crítica”, argumentando que a presença de pelo menos três mulheres nos conselhos é essencial para

evitar a representação simbólica e maximizar os benefícios da diversidade, uma vez que, os benefícios de ter mulheres num conselho corporativo são mais prováveis de serem percebidos. No entanto, complementando o contributo de Kanter (1977), Girardone e coautores/as (2021) defendem que a diversidade sem inclusão não é o suficiente, uma vez que a sub-representação das mulheres pode limitar a sua produtividade devido aos estereótipos que enfrentam, sendo frequentemente vistas como representantes de género, e não como indivíduos. Contudo, ao atingirem um número significativo nos CA, as mulheres tornam-se mais influentes, especialmente na redução de má conduta organizacional, promovendo uma governança mais responsável e sustentável.

Por último, Baeckström e colegas (2025) identificam que a prevalência de mulheres em conselhos está positivamente associada a fatores como o acesso a serviços de apoio às mães trabalhadoras e a maior igualdade de género em estados de bem-estar social e em países com elevado acesso à educação. Deste modo, estes fatores não apenas facilitam, a participação das mulheres em posições de liderança, mas também amplificam os benefícios da sua representação nos resultados financeiros e sociais das empresas.

No que diz respeito aos impactos a nível do desempenho ambiental, Birindelli e colegas (2019) argumentam que a presença feminina nos órgãos de gestão influencia positivamente o desempenho ambiental das instituições, devido ao maior nível de preocupação ambiental das mulheres e à sua predisposição para adotar comportamentos pró-ambientais e perceções mais apuradas dos riscos ambientais. Segundo a/os autora/es, esta abordagem, alinhada às preocupações ambientais, é explicada pela teoria da socialização de género, que evidencia que homens e mulheres são socializados para adotarem diferentes estilos de liderança. Enquanto os homens tendem a ser mais individualistas e competitivos, as mulheres destacam-se por abordagens cooperativas, participativas e focadas na construção de relacionamentos (Birindelli et al., 2019). Essas diferenças contribuem para a adoção de estratégias de longo prazo e práticas sustentáveis, fundamentais para a sustentabilidade ambiental e organizacional.

Desta forma, empresas com maior proporção de mulheres no CA demonstram maior comprometimento com questões climáticas e realizam investimentos mais significativos em práticas ambientais (Birindelli et al., 2019). Adicionalmente, as mulheres em cargos de liderança, incluindo CEOs, exercem uma influência significativa sobre os resultados ambientais e de governança das organizações.

2.2. Políticas públicas para o equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de poder das instituições

Em Portugal, a implementação de medidas de ação positiva, tal como a Lei n.º 62/2017, visa aumentar o equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das instituições do SPE (setor empresarial do Estado e setor empresarial local) e das empresas cotadas em bolsa, de forma a equilibrar e corrigir desigualdades estruturais de género (Casaca et al., 2021). Embora tenha ocorrido um crescimento no número de mulheres em posições de liderança, a igualdade substantiva ainda não foi alcançada, uma vez que os homens continuam a dominar os cargos de maior poder e influência nas decisões estratégicas (Casaca et al., 2022).

A Lei n.º 62/2017 publicada a 1 de agosto de 2017, estabelece normas para garantir uma representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração¹ e fiscalização² de entidades do SPE e das empresas cotadas em bolsa, com base nas competências, aptidões, experiência e qualificação dos membros. O artigo 4.º da presente lei estabelece, para o SPE, a percentagem mínima de 33,3% de representação de homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização. Nas empresas cotadas em bolsa, foi inicialmente estabelecida em janeiro de 2018, segundo o artigo 5.º, a percentagem mínima de representação de cada sexo nos órgãos de administração e fiscalização, de 20%, tendo sido aumentada posteriormente, a 1 de janeiro de 2020, para 33,3% (Portugal, 2017).

O incumprimento das normas estabelecidas pela Lei n.º 62/2017, segundo o disposto no n.º 1 do artigo 6.º da presente lei, pode resultar numa anulação das designações para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do SPE, com a obrigatoriedade dos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas em 90 dias. No caso das empresas cotadas, o ato de designação é considerado provisório, sendo igualmente estabelecido um prazo de 90 dias para procederem à regularização. Caso o incumprimento persista, é aplicada uma repreensão pública, e, caso perdure por mais de 360 dias, é imposta uma sanção financeira. Conforme estabelece o n.º 6 do artigo 6.º desta lei, as receitas provenientes das sanções são distribuídas em 40% para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), 40%

¹ Segundo a alínea a) do artigo 3.º da Lei n.º 62/2017, consideram-se “órgãos de administração, os conselhos diretivos, os conselhos executivos, os conselhos de gestão, os conselhos de administração ou outros órgãos colegiais com competências análogas”.

² Segundo a alínea b) do artigo 3.º da Lei n.º 62/2017, consideram-se “órgãos de fiscalização, os conselhos fiscais, os conselhos gerais e de supervisão ou outros órgãos colegiais com competências análogas”.

para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e 20% para o Estado (Portugal, 2017).

O artigo 7.º da Lei n.º 62/2017 e o Despacho Normativo n.º 18/2019 (Portugal, 2019) impõem às empresas cotadas em bolsa e do SPE a elaboração anual de um Plano para a Igualdade. Estes planos têm como objetivo alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e define como áreas-chave a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional, bem como a publicação dos planos no site institucional da empresa. Nos termos do n.º 2 do artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, estabelece que as normas de elaboração deste documento deve seguir o previsto no “Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas”, disponível no sítio na Internet da CIG, bem como os materiais desenvolvidos no âmbito do projeto “Diálogo social e igualdade nas empresas”, disponíveis no site da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), para além disso devem ser enviados à CIG assim como à CITE. Por último, os Planos para a Igualdade devem ser publicados no respetivo sítio na Internet (Portugal, 2017).

Com o objetivo de promover a igualdade de género em todas as estruturas de decisão, além do SPE, o artigo 13.º da presente lei estabelece o compromisso do Governo de alargar o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres à Administração direta, indireta e autónoma do Estado, bem como às instituições do ensino superior públicas e associações públicas. Neste sentido, até 31 de dezembro de 2017, o Governo deveria apresentar uma proposta de lei que garantisse um limiar mínimo de 40% de representação de cada género nos órgãos de administração e fiscalização da administração pública e do ensino superior, e de 33,3% nas associações públicas (Portugal, 2017).

De forma a dar seguimento a esse compromisso, a 28 de março de 2019, foi publicada a Lei n.º 26/2019 que estabelece o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente³ e nos órgãos de administração da Administração Pública, de modo a reforçar a aplicação de medidas de ação positiva no setor público. Segundo o artigo 4.º da Lei n.º 26/2019, referente ao limiar mínimo de representação equilibrada, define-se que o limiar mínimo de representação equilibrada corresponde a uma proporção de 40% de pessoas

³ Segundo a alínea b) do artigo 3.º da Lei n.º 26/2019, consideram-se como Pessoal dirigente “as pessoas providas nos cargos de direção superior e equiparados (...)”.

de cada sexo nos cargos e órgãos a que se refere a presente lei, arredondado, sempre que necessário, à unidade mais próxima (Portugal, 2019).

2.2.1. Medidas de incentivo à autorregulação no setor bancário

O BdP tem desempenhado um papel ativo na sensibilização e incentivo à adoção voluntária de metas relacionadas com o aumento da diversidade de género nos órgãos de administração e fiscalização das instituições financeiras, bem como com a promoção da diversidade de qualificações e competências nesses órgãos. Em conformidade com os n.º 10 e 11 do artigo 91.º da Diretiva 2013/36/UE, o BdP incentiva a definição e aplicação de políticas que assegurem uma composição equilibrada e funcionalmente adequada dos órgãos sociais.

Neste enquadramento, foi publicada a Instrução do BdP n.º 1/2025, de 24 de janeiro, que visa regulamentar o dever de reporte da informação constante dos Anexos I e XI das EBA/GL/2023/08 ao BdP, assim como o respetivo formato e prazo por parte das instituições de crédito abrangidas, de informação sobre as práticas de diversidade, nomeadamente políticas de diversidade e as disparidades salariais entre homens e mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização das instituições de crédito. Segundo o n.º 3 do artigo 4.º da referida instrução, a informação deve ser reportada ao BdP “a cada três anos, até ao dia 30 de abril do ano civil seguinte ao qual a informação se reporta”, ou seja, com informação relativa a 31 de dezembro do ano anterior ao que se reporta (BdP, 2025).

Esta instrução enquadra-se nas Orientações da Autoridade Bancária Europeia (EBA/GL/2023/08), em vigor desde 27 de junho de 2024, que visam assegurar a compilação e comparação das práticas de diversidade e das disparidades salariais de género nos órgãos de administração das instituições de crédito e das empresas de investimento, com exceção das classificadas como pequena dimensão e não interligadas. As referidas orientações decorrem do disposto na Diretiva 2013/36/UE, bem como da Diretiva (UE) 2019/2034, e preveem que as instituições devem reportar às autoridades competentes informações detalhadas sobre a composição dos seus órgãos de administração, políticas de diversidade e disparidades salariais de género. Compete, posteriormente, às autoridades competentes remeter essa informação à EBA para efeitos de publicação agregada a nível da UE e por Estado-Membro (EBA, 2023).

Na União Europeia (UE), entre 2020 e 2022, apenas 36% dos membros dos CA eram mulheres (Banco Central Europeu, 2023). Em resposta a este desequilíbrio, o Parlamento Europeu aprovou, em novembro de 2022, a Diretiva 2022/2381, também conhecida como a “Diretiva Mulheres nos Conselhos de Administração” (*Women on Boards Directive*), que estabelece requisitos vinculativos para todos os Estados-Membros com vista à promoção do equilíbrio de género nos CA. Em particular, esta diretiva impõe a obrigatoriedade do cumprimento de objetivos específicos, visando assegurar, até 30 de junho de 2026, uma representação mínima para o sexo sub-representado de 40% de membros não-executivos ou, em alternativa, 33% da totalidade dos membros executivos e não-executivos, das empresas cotadas da UE. Nos termos do artigo 6.º da referida diretiva, caso as empresas cotadas não alcancem os objetivos estabelecidos, os Estados-Membros devem adaptar os respetivos processos de seleção de candidatos/as para cargos de direção, com base numa avaliação comparativa das qualificações, atribuindo prioridade ao candidato ou à candidata do sexo sub-representado. Adicionalmente, conforme previsto no artigo 7.º, os Estados-Membros devem exigir que as empresas cotadas comuniquem anualmente às autoridades competentes a composição de género dos seus órgãos sociais, distinguindo entre membros executivos e não executivos, bem como as medidas implementadas para alcançar as metas de representação mínima. Estas informações devem ser publicadas nos respetivos sítios *Web* (União Europeia, 2022).

Paralelamente à promoção de políticas de diversidade, o BdP sublinha que é da responsabilidade das instituições assegurar uma gestão prudente e responsável face aos riscos inerentes à sua atividade, assim como garantir que os órgãos de administração e de fiscalização preenchem os requisitos de adequação legalmente previstos para o exercício das respetivas funções.

A avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização das instituições de crédito é da competência do Mecanismo Único de Supervisão (MUS), que integra o BCE e as autoridades nacionais competentes dos países participantes, incluindo o BdP. No âmbito do modelo de supervisão do MUS, distingue-se entre as instituições de crédito significativas – como o Millennium BCP, Caixa Geral de Depósitos (CGD) e o Novo Banco – que estão sob supervisão direta do BCE, e instituições menos significativas, cuja supervisão direta cabe às autoridades nacionais competentes, com articulação e reporte ao

BCE. Este modelo assegura uma supervisão coerente integrada, reforça a robustez do setor bancário europeu e, contribui para a estabilidade financeira na UE.

3. Metodologia, análise e discussão de resultados

3.1. Opções metodológicas

Do ponto de vista metodológico, adotou-se uma abordagem mista, ao combinar uma análise descritiva e uma análise qualitativa de conteúdo (análise temática) dos instrumentos de política das instituições bancárias. Esta metodologia visa explorar, de forma sistemática e fundamentada, os efeitos destas políticas na superação de barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres a posições de decisão estratégica, alinhando-se desta forma com a questão de pesquisa central “As instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, explicitam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos seus órgãos de administração do que as instituições não vinculadas?”. Para além desta questão, procura-se também responder a questões como: “Será que as instituições bancárias que explicitam o compromisso nas suas narrativas institucionais com a promoção da igualdade de género são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração?” e “Será que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração?”.

Quanto à componente descritiva, a análise recaiu sobre dados secundários publicados pela APB, que disponibiliza informações de vinte e nove instituições bancárias em Portugal, para o período compreendido entre dezembro de 2010 e junho de 2024, sobre recursos humanos em função do sexo, idade, antiguidade, vínculo contratual, habilitações literárias, por atividade e por funções desempenhadas, sendo que a informação relativa a esta última variável apenas está disponível para o período compreendido entre 2010 e 2016. Recorreu-se a estatísticas descritivas para caracterizar o perfil de recursos humanos, por sexo e idade, ao longo do período de análise, de forma a identificar tendências temporais. Posteriormente, foram analisadas as vinte e nove instituições de forma a aferir a variação absoluta e relativa na representação de mulheres nas instituições bancárias em Portugal. Uma vez que a referida base de dados não contempla a composição dos órgãos de administração, procedeu-se ao levantamento, compilação em base de dados e análise a partir de informação pública (relatórios e contas e, respetivos sítios *web*), de modo a efetuar um retrato atual da

representação de mulheres e homens (dados referentes a 2024). Dada a especificidade dos órgãos de fiscalização, a nossa análise concentra-se em órgãos de administração, nomeadamente nos CA e, quando existentes, nas CE. Desta forma, foi possível analisar padrões e tendências no contexto das práticas de equilíbrio de género no setor bancário português.

Relativamente à dimensão qualitativa, procedeu-se à análise dos compromissos institucionais e das políticas de igualdade de género assumidas pelas instituições bancárias através de relatórios institucionais disponibilizados nos sítios *web* das vinte e nove instituições bancárias. Foram priorizados os seguintes documentos: relatórios de gestão de contas, relatórios de sustentabilidade, códigos de conduta, planos para a igualdade, políticas de seleção e avaliação, políticas de igualdade e não discriminação, e políticas de sucessão, disponíveis até à data da análise. Para esta análise foram utilizadas palavras-chave de modo a facilitar a análise dos documentos, tais como: “igualdade de género”; “diversidade”; “representação equilibrada”; “não discriminação”; e “presidente”. Inspirando-nos num estudo anterior (Paço e Casaca, 2021), a análise baseou-se em categorias previamente definidas, permitindo identificar elementos como a referência à igualdade de género na missão, visão e valores das instituições, a existência de acordos com mecanismos oficiais ou outras instituições promotoras da igualdade de género, o compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades, a explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de administração das instituições bancárias, a adoção/existência de um plano para a igualdade, e por fim, políticas e práticas de promoção para a igualdade de género (à margem de um plano para a igualdade). Adicionalmente, possibilitou a identificação da representatividade de homens e mulheres nos órgãos de administração, nomeadamente no CA e na Comissão Executiva (CE) (se existente). Por fim, permitiu a resposta às questões de investigação previamente formuladas, ao possibilitar a observação de forma detalhada do compromisso formalmente explicitado pelas instituições bancárias e os eventuais progressos relativos à representatividade de género nos órgãos de administração.

3.2. Análise e Discussão dos Resultados

3.2.1. Caracterização do universo

O universo considerado no presente estudo tem como referência uma base de dados secundários disponibilizada pela APB, relativa aos recursos humanos de 29 instituições bancárias, com atividade regular no mercado português entre os anos de 2010 e 2024. A seleção das instituições foi condicionada à disponibilidade de informação relativa à composição dos respetivos órgãos de administração e funcionários/as, desagregada por variáveis como o sexo, faixa etária, antiguidade, vínculo contratual, habilitações literárias e funções desempenhadas (a informação relativa a esta última variável apenas está disponível para o período compreendido entre 2010 e 2016). Destas instituições, apenas quatro estão vinculadas à Lei n.º 62/2017, sendo que uma – o Millennium BCP – é cotada em bolsa, enquanto as outras três – a CGD, o CBI e o Novo Banco – são classificadas como pertencente ao SEE no âmbito do SPE. As restantes 25 instituições são de natureza privada e não cotadas em bolsa, incluindo bancos nacionais, filiais de grupos estrangeiros e sucursais com operação em Portugal.

Estas instituições constituem igualmente objeto de análise na vertente qualitativa, que se baseia na análise de conteúdo de documentos institucionais públicos, como acima referido. Para a recolha destes documentos, foram apenas considerados aqueles disponíveis até à data da análise, ou seja, entre 2023 e 2025, os quais foram obtidos nos sítios *web* das vinte e nove instituições bancárias (consultar Anexo 1). Importa, contudo, salientar que não foi possível obter os documentos institucionais correspondentes a duas instituições, nomeadamente o Montepio Investimento e o Bankinter. No primeiro caso, a informação não se encontra disponível em fontes públicas; no segundo, os documentos institucionais não estavam acessíveis em língua portuguesa, nem em língua inglesa, limitando a sua utilização no presente trabalho – razão pela qual estes foram excluídos da análise qualitativa de conteúdo. Consequentemente, o universo considerado nesta vertente passou a integrar vinte e sete instituições.

3.2.2. Perfil de trabalhadores/as das instituições bancárias em Portugal e equilíbrio de género nos órgãos de administração: análise quantitativa (descritiva)

Em primeiro lugar, procedeu-se à análise do perfil de trabalhadores/as, por sexo e idades, e do equilíbrio de género nos órgãos de administração (CA e CE, quando existentes), das respetivas 29 instituições bancárias a atuar em Portugal. Para esta análise, e de forma a assegurar a comparabilidade temporal, foram considerados unicamente os dados correspondentes aos meses de dezembro de cada ano (de 2010 a 2023), bem como o mês de junho de 2024, por se tratar do último período temporal disponível na base de dados.

Numa primeira fase, procedeu-se ao cálculo das percentagens médias de mulheres e homens, por ano, identificando a evolução verificada no setor bancário em Portugal relativamente à representação de homens e mulheres (consultar Anexo 2) e faixas etárias dos/as trabalhadores/as das instituições bancárias (consultar Anexo 3).

Com base no Anexo 2, verifica-se que, em dezembro de 2010, os homens representavam, em média, 53,85% dos trabalhadores das instituições bancárias analisadas, enquanto as mulheres correspondiam a 46,15%. Este desequilíbrio foi progressivamente atenuado ao longo do período em análise, refletindo uma tendência de aumento gradual do número mulheres – 51,77% em 2024, correspondendo a um aumento de 5,62 p.p. entre 2010 e 2024.

Como pode ser observado no Anexo 3, que apresenta a evolução da distribuição etária dos/as trabalhadores/as das instituições bancárias, verifica-se que a estrutura etária alterou-se de forma considerável ao longo do período em análise. Em dezembro de 2010, a faixa etária predominante era a dos 30 aos 40 anos, representando 54,30% do total de trabalhadores/as, enquanto aqueles/as com 40 anos ou mais correspondiam a 32,87% e os com até 30 anos a 12,84%. Contudo, observou-se um decréscimo acentuado na proporção de trabalhadores/as com idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, que diminuiu de 54,98% em 2011 para 31,92% em junho de 2024, ou seja, uma redução de 23,06 pontos percentuais (p.p.).

Em simultâneo, registou-se um aumento na percentagem de trabalhadores/as nas faixas etárias dos 40 anos ou mais, de 32,87% em 2010 para 57,48% em 2024 (mais 24,61 p.p.). Em relação aos trabalhadores/as na faixa etária até 30 anos, registou-se uma diminuição desde 2010 – de 12,84% para 10,6% em 2024. Em suma, os recursos humanos eram em geral mais jovens e integravam mais homens e mulheres – características que têm vindo a alterar-se, tal como se observa mais detalhadamente no Anexo 4, a maioria das instituições

bancárias demonstra um aumento na percentagem de mulheres, refletido quer na variação absoluta em p.p., quer na variação relativa (em termos percentuais face ao valor inicial).

Em certos casos pode observar-se um crescimento notável em termos de representação de mulheres, como sucede no Banco Invest, que apresenta uma variação absoluta de 13,9 p.p. e uma variação relativa de 61,40%, tendo apresentado valores iniciais de 22,64% em 2010, para 36,54% em 2024. Para além disso, o Deutsche Bank também apresentou um crescimento notável em termos de representação de mulheres, passando de 44,6% em 2010 para 61,36% em 2024, o que representa uma variação absoluta de 16,76 p.p. e uma variação relativa de 37,58%.

Em contrapartida, observam-se reduções na representação de mulheres em alguns bancos, como o EuroBic (de 46,75% para 45,66%) e o BBVA (de 49,23% para 48,10%), com variações absolutas negativas de -1,09 p.p. e -1,13 p.p., respetivamente, o que reflete um decréscimo na paridade de género, especialmente significativo em termos relativos (-2,33% e -2,30%).

Importa destacar, em particular, qual a situação nas instituições classificadas como cotadas em bolsa e pertencentes ao SEE/SPE. O Millennium BCP, única instituição do universo de instituições cotadas em bolsa, registou um aumento de 5,53 p.p. na representação de mulheres, passando de 39,26% para 44,79%, o que corresponde a uma variação relativa de 14,09%. Em relação às instituições pertencentes ao SEE/SPE, também se verifica um crescimento na representação de mulheres, nomeadamente no CBI onde o aumento foi de 11,05 p.p. (de 36,08% para 47,13%), na CGD de 8,2 p.p. (de 55,4% para 63,6%) e, no Novo Banco de 3,55 p.p. (de 51,26% para 54,81%), com variações relativas de 30,63%, 14,8% e 6,93%, respetivamente.

De forma a dar resposta à questão de investigação “Será que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, são aquelas que revelam um maior equilíbrio nos órgãos de administração?” – procedeu-se ao apuramento da percentagem total da representação de mulheres nos órgãos de administração, bem como à identificação do sexo dos/as presidentes do CA e da CE. Esta recolha foi realizada com base na análise dos relatórios de gestão e contas, e dos sítios *web* oficiais das respetivas 29 instituições bancárias inicialmente consideradas. Importa, contudo, salientar que a maioria das instituições não disponibiliza informações suficientemente detalhadas, nomeadamente quanto à percentagem

de mulheres em cargos executivos e não executivos, consequentemente essa categoria foi excluída da análise. É de assinalar que estão vinculadas à Lei as seguintes instituições, conforme o Quadro 1:

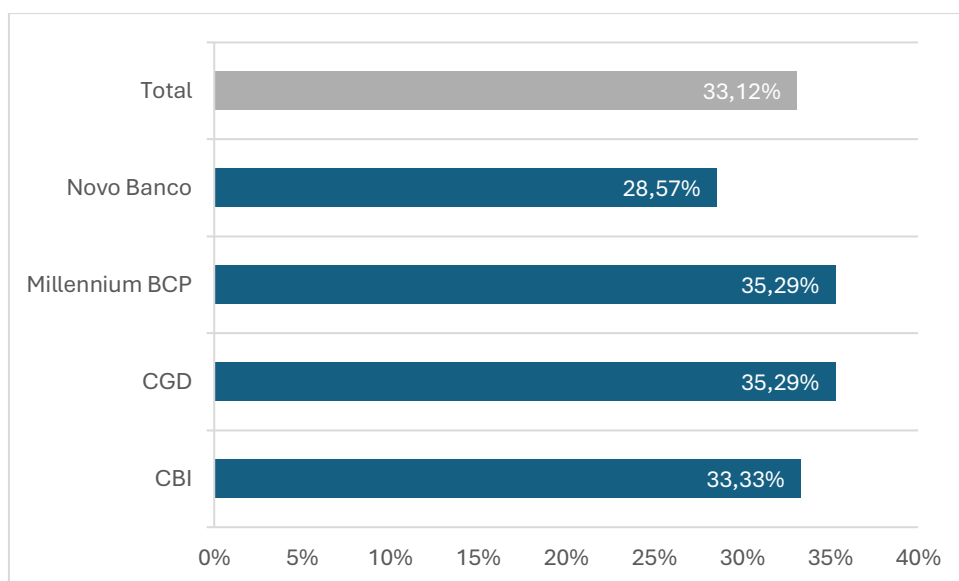
Quadro 1 - Instituições perante a situação de vínculo ao regime que determina equilíbrio de género nos órgãos de administração

SEE, no âmbito do SPE Vinculadas à Lei n.º 62/2017	Cotadas em Bolsa Vinculadas à Lei n.º 62/2017	Não Vinculadas à Lei n.º 62/2017
CBI CGD Novo Banco	Millennium BCP	ABANCA ActivoBank Banco CTT Bankinter BBVA BEST BIG BNP Paribas BPI Carregosa CCAM Leiria CCAM Mafra CEMAH Credibom Deutsche Bank EuroBic Finantia Haitong Invest Montepio Montepio Investimento Novo Banco Açores Santander Totta SICAM WiZink Bank

Fonte: Elaboração própria

Conforme evidenciado na Figura 1, a média da representatividade de mulheres nos CA das instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017 é de 33,12%, situando-se ligeiramente abaixo do limiar de 33,33%, que a presente lei estabelece. Para além disso, verifica-se que, entre as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, apenas o Novo Banco não cumpre com o requisito legal estabelecido, apresentando uma percentagem de 28,57% de representatividade de mulheres. Por outro lado, o CBI (33,33%), a CGD (35,29%) e o Millennium BCP (35,29%) apresentam níveis de representatividade iguais ou superiores ao mínimo estabelecido.

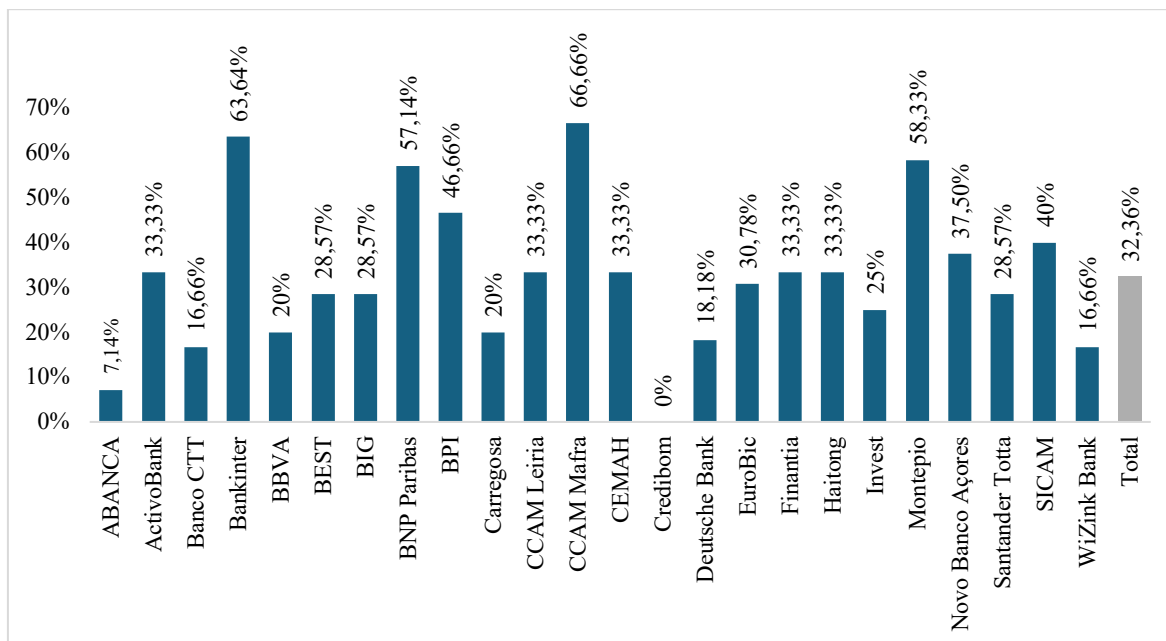
Figura 1 - Percentagem de mulheres nos CA das instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, em 2024



Fonte: Elaboração própria

Em relação às instituições não vinculadas à Lei n.º 62/2017, embora não tenham que cumprir o limiar mínimo de representatividade definido por esta legislação, observa-se conforme evidenciado na Figura 2, que várias instituições apresentam percentagens superiores às que a lei estabelece, destacando-se: a CCAM Mafra (66,66%) com a maior representatividade, seguida do Bankinter (63,64%), Montepio (58,33%), BNP Paribas (57,14%), BPI (46,66%), SICAM (40%), Novo Banco Açores (37,50%). Adicionalmente, outras instituições apresentam o limiar de 33,33% de representatividade, como o Banco CTT, a CCAM Leiria, a CEMAH, o Finantia e o Haitong. Por outro lado, o Banco Credibom não apresenta nenhuma mulher no CA.

Figura 2 - Percentagem de mulheres nos CA das instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, em 2024



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à composição das CE, constata-se que, na maioria das instituições a percentagem de mulheres em cargos executivos que dispõem desde órgão é mais baixa, em comparação com a percentagem de mulheres em cargos não executivos (Quadros 2 e 3). Em 2024, nas instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, a média de mulheres em cargos não executivos foi de 36,94%, enquanto nos cargos executivos foi de apenas 26,03%. Nas instituições não vinculadas, a percentagem média de mulheres em cargos não executivos foi de 37,15% enquanto, nos cargos executivos foi 29,98%.

Em relação às instituições bancárias vinculadas à lei, conforme evidenciado no Quadro 2, verifica-se uma paridade de representação entre a percentagem de mulheres em cargos executivos e não executivos, nomeadamente no CBI (33,33%) e na CGD (37,50%). Por outro lado, no Millennium BCP a percentagem de mulheres é cargos executivos (16,66%) é consideravelmente inferior às dos cargos não executivos (40%).

Quadro 2 - Percentagem de mulheres nos órgãos de administração das instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, por cargos, em 2024

	% Mulheres em cargos executivos*	% Mulheres em cargos não executivos
CBI	33,33%	33,33%
CGD	37,50%	37,50%
Millennium BCP	16,66%	40%
Novo Banco	16,66%	-
Total	26,03%	36,94%

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os campos assinalados com um “-”, indicam que não constava essa informação nos relatórios institucionais analisados e/ou sítios *web*.

*Comissão Executivas ou Conselhos de Administração Executivos

Relativamente às instituições não vinculadas à lei, destacam-se a CCAM Leiria e a CCAM Mafra, ambas com 100% de representação de mulheres em cargos executivos, o que corresponde à totalidade de membros dos respetivos órgãos de administração executiva – correspondendo a duas mulheres em cada uma das instituições. Por sua vez, o ActivoBank o Novo Banco Açores, e o Montepio apresentam uma representação de 50% de mulheres em cargos executivos, evidenciando uma representação equilibrada. Em contraste, o Banco CTT, BBVA, BNP Paribas, Haitong e WiZink Bank não apresentam nenhuma mulher em cargos executivos. Importa, contudo, recordar que os limiares determinados pela Lei n.º 62/2017 não se aplicam aos cargos, mas apenas à totalidade de membros.

No que respeita aos órgãos não executivos, destacam-se o Bankinter (83,33%) com a maior percentagem de representação de mulheres, seguido do Montepio (75%), BNP Paribas (61,54%), Eurobic (60%), ABANCA (60%), e o ActivoBank (50%).

Quadro 3 - Percentagem de mulheres nos órgãos de administração das instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, por cargos, em 2024

	% Mulheres em cargos executivos*	% Mulheres em cargos não executivos
ABANCA	14,29%	60%
ActivoBank	50%	50%
Banco CTT	0%	28,57%
Bankinter	50%	83,33%
BBVA	0%	25%
BEST	25%	33,33%
BIG	25%	-
BNP Paribas	0%	61,54%
BPI	33,33%	44,44%
Carregosa	20%	25%
CCAM Leiria	100%	0%
CCAM Mafra	100%	0%
CEMAH	33,33%	-
Credibom	14,29%	-
Deutsche Bank	40%	-
EuroBic	14,29%	60%
Finantia	25%	40%
Haitong	0%	0%
Invest	25%	-
Montepio	50%	75%
Montepio Investimento	-	-
Novo Banco Açores	50%	20%
Santander Totta	16,66%	37,5%
SICAM	33,33%	-
WiZink Bank	0%	25%
Total	29,98%	37,15%

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os campos assinalados com um “-”, indicam que não constava essa informação nos relatórios institucionais analisados e/ou sítios *web*.

*Comissão Executivas ou Conselhos de Administração Executivos

Em relação aos cargos de presidentes dos CA e CEO, verifica-se uma forte predominância de homens, como evidenciam os Quadros 4 e 5. Relativamente aos CA, apenas quatro mulheres ocuparam esta posição, em 2024, num universo de 29 instituições analisadas, nomeadamente no Bankinter, Banco Carregosa, CCAM Mafra e Credibom. Contudo, no

caso do Credibom, a presidente renunciou ao cargo a 31 de julho de 2024, tendo sido substituída por um homem em dezembro do mesmo ano. No que se refere ao cargo de CEO, três instituições apresentam uma mulher nesse cargo, nomeadamente no Bankinter, Banco Finantia e no Novo Banco Açores. Importa salientar que nenhuma das instituições abrangidas pela Lei n.º 62/2017 tem uma mulher no cargo de CEO e/ou de presidência do CA. Em suma, contabilizam-se apenas sete mulheres em posições de presidência (quatro no CA e três como CEO), num universo de 53 titulares destas funções (Presidentes do CA e CEO nas instituições vinculadas e não vinculadas), o que corresponde apenas a 13,21% de representação de mulheres em cargos de presidência no total das 29 instituições bancárias.

Quadro 4 - Presidentes nas instituições bancárias legalmente vinculadas à Lei n.º 62/2017, por sexo, em 2024

	Sexo do/a Presidente (CA)	CEO
CBI	H	H
CGD	H	H
Millennium BCP	H	H
Novo Banco	H	H

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os campos assinalados com um “H” significam Homem e com “M” significam Mulher.

Quadro 5 - Presidentes nas instituições bancárias legalmente não vinculadas à Lei n.º 62/2017, por sexo, em 2024

	Sexo do/a Presidente (CA)	CEO
ABANCA	H	H
ActivoBank	H	H
Banco CTT	H	H
Bankinter	M	M
BBVA	H	H
BEST	H	H
BIG	H	H
BNP Paribas	H	H
BPI	H	H
Carregosa	M	H

CCAM Leiria	H	-
CCAM Mafra	M	-
CEMAH	H	-
Credibom	M/H*	H
Deutsche Bank	H	H
EuroBic	H	H
Finantia	H	M
Haitong	H	H
Invest	H	H
Montepio	H	H
Montepio Investimento	-	-
Novo Banco Açores	H	M
Santander Totta	H	H
SICAM	H	H
WiZink Bank	H	H

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os campos assinalados com um “H” significam Homem e com “M” significam Mulher; os campos assinalados com um “-”, indicam que não constava essa informação nos relatórios institucionais analisados e/ou sítios *web*.

* Em 2024 a presidente em exercício era uma mulher; no entanto, renunciou ao cargo com efeito a 31 de julho de 2024, tendo sido substituída por um homem no cargo de presidente em dezembro do mesmo ano.

Assim, com base na análise realizada em resposta à questão de investigação “Será que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, são aquelas que revelam um maior equilíbrio nos órgãos de administração?”, conclui-se que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, não são, necessariamente, aquelas que revelam um maior equilíbrio nos órgãos de administração, nomeadamente nos CA.

3.2.3. O Compromisso com a dessegregação sexual vertical das instituições bancárias em Portugal – Análise Qualitativa

De forma a dar resposta às restantes questões de investigação – nomeadamente, a questão “Será que as instituições bancárias que explicitam um maior compromisso com a promoção da igualdade de género são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos órgãos de administração?”, e a questão “As instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de

1 de agosto, explicitam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos seus órgãos de administração do que as instituições não vinculadas?” – procedeu-se a uma análise de conteúdo dos documentos institucionais que evidenciam o grau de compromisso das instituições com a promoção da igualdade de género das 27 instituições bancárias em análise (tendo sido excluídas o Montepio Investimento e o Bankinter, por não ter sido possível aceder aos documentos em questão).

Neste sentido, foram definidas categorias de análise tais como: menção à igualdade de género na missão, visão e valores das instituições; existência de acordos com mecanismos oficiais ou outras organizações que têm como missão a promoção da igualdade de género; compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades; explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de administração das instituições bancárias; adoção/existência de um plano para a igualdade, por fim, as políticas e práticas de promoção para a igualdade de género (Anexo 5).

Relativamente à análise textual da missão, visão e valores das instituições bancárias analisadas, verifica-se que nenhuma delas faz referência explícita à igualdade de género em qualquer uma dessas dimensões.

Por sua vez, no que respeita aos acordos com mecanismos oficiais ou outras organizações que têm como missão a promoção da igualdade de género, evidencia-se que as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, todas afirmam a existência dos mesmos. O Millennium BCP, enquanto instituição cotada em bolsa, aderiu aos *Women's Empowerment Principles* promovidos pelo *Global Compact* das Nações Unidas, sendo esta uma “importante plataforma internacional de promoção da igualdade de género” (BCP, Relatório Anual 2024, Vol. 2, p. 70). Adicionalmente, a instituição refere que “o Millennium BCP aderiu em 2024 à Carta para a Diversidade da Comissão Europeia, promovida em Portugal pela APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão” (BCP, Relatório Anual 2024, Vol. 2, p. 70).

Em relação às instituições do SEE/SPE, a CGD menciona que “reforçou o seu apoio à *Girl Move Academy*, uma instituição reconhecida pela UNESCO, (...), com o objetivo de formar líderes mulheres em Moçambique” (CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 656). Paralelamente, a CGD estabelece acordo com “A Nexus 3.0 - Associação para a Promoção da Educação, Ciência, Arte e Cultura em Contextos de Fragilidade, Conflito e Violência,

destina-se a apoiar estudantes femininas oriundas de países em guerra com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades na educação” (CGD Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 658). Por fim, assim como o Millennium BCP, a CGD também estabelece um acordo com “(...) os *Women’s Empowerment Principles*, uma iniciativa conjunta do *United Nations Global Compact* e do *United Nations Development Fund for Women* para a promoção da igualdade de género e fortalecimento do papel das mulheres no local de trabalho, mercado e comunidade” (CGD, Plano para a Igualdade de Género, p. 8). Por sua vez, o Novo Banco compõe um programa promovido pelo *Global Compact*, que “apoia as empresas na definição de metas ambiciosas para a representação e liderança das mulheres na administração de topo” (Novo Banco, Relatório & Contas, p. 597) bem como, integra o Fórum Organizações para a Igualdade que “assumem o compromisso de reforçar e evidenciar a sua cultura organizacional de responsabilidade social incorporando, nas suas estratégias e nos seus modelos de gestão, os princípios da igualdade entre mulheres e homens no trabalho” (Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p.139).

Relativamente às restantes instituições não vinculadas à Lei n.º 62/2017, destacam-se o BPI, o BNP Paribas, o Banco Carregosa e o Montepio.

À semelhança do Millennium BCP e da CGD, o Banco BPI também estabelece um acordo com a *Women’s Empowerment Principles* “Iniciativa através da qual o BPI se compromete com 7 princípios, incluindo a igualdade salarial, a igualdade de oportunidades na progressão na carreira e a tolerância zero para assédio sexual” assim como, com a Carta Portuguesa para a Diversidade, “para a promoção da diversidade, a inclusão e a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, combatendo discriminações com base em fatores como género, idade, etnia, orientação sexual ou deficiência” (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 33). Para além disto, formalizou uma “Parceria BPI e *Professional Women’s Network* e participação de Colaboradoras do BPI em programas de mentoria e liderança” (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 80), com o intuito de fomentar o desenvolvimento de carreiras das mulheres, e instituiu “O Prémio BPI Mulher Empresária nasceu da colaboração do CaixaBank com a *Fundação International Womens Entrepreneurial Challenge* (IWEC), para reconhecer o percurso profissional e a liderança dos negócios no feminino” (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 86). Além disso, o BPI também afirma este compromisso na vertente do desporto, sendo referido que “O BPI é Banco Oficial das Seleções até 2030, patrocina as Seleções Nacionais

A de futebol, masculina e feminina, e a Seleção Nacional de sub-21” (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 95).

Por sua vez, o BNP Paribas também integrou “os *Women’s Empowerment Principles* (WEP) das Nações Unidas (2011), a Carta da Rede Global da Organização Internacional do Trabalho sobre a empresa e a deficiência (2016) ou ainda os LGBT Standards das Nações Unidas (2017)” (BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 664), associou-se ao Fórum Geração Igualdade, de modo a acelerar o equilíbrio de mulheres e homens a todos os níveis da empresa, “um encontro mundial a favor da igualdade entre mulheres e homens organizado pela ONU Mulheres”, bem como associou-se à “*One In Three Women*, a primeira rede europeia de empresas empenhadas no combate à violência contra as mulheres e juntou-se ao seu Comité Executivo da rede a 1 de janeiro de 2021” (BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 667).

De seguida, o Banco Carregosa “foi distinguido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE, pelas suas boas práticas na promoção da Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens por trabalho igual ou de igual valor” (Banco Carregosa, Relatório & Contas 2023, p.9). E, por fim, o Montepio “renovou o compromisso com o fórum iGen, parte integrante da Política de Diversidade e Inclusão em vigor no banco” (Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 23).

No âmbito da categoria referente ao compromisso com a não discriminação e à promoção da igualdade de oportunidades, com particular destaque para as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, é possível constatar que o Millennium BCP, sendo uma instituição cotada em bolsa, “mantém um compromisso contínuo com a promoção da igualdade de oportunidades, com especial foco na paridade de género. (...) assegurando um processo de recrutamento equilibrado e proporcionando oportunidades de progressão profissional em condições equitativas” (Millennium BCP, Relatório Anual 2024, Vol. 2, p.69), para além disso afirma ter vindo “a incorporar na sua estratégia de gestão, iniciativas, políticas e procedimentos internos com o objetivo de proporcionar igualdade de oportunidades para todos(as) os(as) Colaboradores(as)” (Millennium BCP, Plano para a Igualdade de Género 2023, p. 12).

Quanto às instituições do SEE/SPE, a CGD afirma reconhecer “a importância da igualdade de oportunidades em toda a estrutura da empresa” (CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, CGD, p.18). No que respeita à não discriminação, a instituição declara expressamente que

“não praticam qualquer tipo de discriminação, baseada em critérios como etnia, sexo, identidade de género, orientação sexual, religião, credo, cultura, nacionalidade, incapacidade, deficiência, orientação política ou ideológica, instrução, estado civil ou outros, aceitando e respeitando o direito à diferença” (CGD, Código de Conduta 2024, p. 11). Por sua vez, o CBI refere promover “a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres” (Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 47) e o “respeito mútuo (...) valorizando a diversidade dentro da organização” (Caixa BI, Código de Conduta 2024, p. 4) e, afirma não praticar “qualquer tipo de discriminação” (Caixa BI, Código de Conduta 2024, p.1), tanto na “contratação de colaboradores como nas oportunidades de carreira que proporciona” (Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p.64). Por último, o Novo Banco adota o “princípio da igualdade de oportunidades e o dever da não discriminação nas suas manifestações” (Novo Banco, Política de Igualdade de Oportunidades, p. 3) e afirma que “cuidar do seu negócio é também cuidar dos seus colaboradores”, deste modo o Novo Banco “promove uma relação assente numa estratégia de igualdade de oportunidades com foco no desempenho e na melhoria contínua” (Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 176).

Em relação às instituições não abrangidas pela Lei n.º 62/2017, verifica-se, no geral, um compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades. No entanto, destacam-se o Banco Invest e o Santander Totta, por serem as únicas instituições a reforçar esse compromisso especificamente ao nível dos órgãos de gestão.

O Invest declara que “assume o compromisso de aumento do género sub-representado nos seus órgãos de administração ou fiscalização”, sem reduzir a representatividade atual e, “por outro lado, aumentar o nível de representação do género sub-representado” (Banco Invest, Política de Seleção e Avaliação do Banco Invest, p. 8). Por sua vez, o Santander Totta evidencia um compromisso formal com a não discriminação e igualdade de oportunidades nos órgãos de gestão, ao referir promover “uma relação de equilíbrio no que se refere ao género dos Dirigentes selecionados”, através da promoção de igualdade de oportunidades, “bem como da adoção de medidas de discriminação positiva e de sensibilização interna, com vista à implementação de uma política de diversidade no seio da organização” (Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável, p. 11).

No que se refere à explicitação do compromisso com a representação equilibrada das mulheres e homens nos órgãos de administração das 27 instituições bancárias analisadas,

verifica-se que, entre as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, o Millennium BCP – enquanto instituição cotada em bolsa – e o CBI – pertencente ao SEE/SPE – não referem mencionam esse compromisso de forma explícita. Em contrapartida, outras instituições pertencentes ao SPE demonstram esse compromisso de forma clara.

A CGD refere explicitamente que “cumpre os ditames da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, no que respeita aos objetivos e metas de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização” (CGD, Relatório de Gestão e Contas Anual 2024, p. 467).

Assim como, o Novo Banco, também demonstra esse compromisso ao evidenciar a evolução da diversidade de género nos órgãos de fiscalização e administração, que “evolui de 17,6% em 2023 para 20% em 2024” (Novo Banco, Relatório & Contas, p. 34). Para além disso, acrescenta que a “paridade de género é uma realidade no Grupo novobanco, com uma representatividade de 54,2% do género feminino”, e que “o número de mulheres em funções de liderança evoluiu de 36,2% em 2022 para 38,7% em 2023” (Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 184). No entanto, “a representatividade do género sub-representado nos cargos de administração e direção de primeira linha a representatividade feminina situa-se nos 27,3%” (Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 184).

Relativamente às instituições não vinculadas à referida lei, a explicitação do compromisso com a representação equilibrada das mulheres e homens nos órgãos de administração é bastante evidente no Montepio, Santander Totta, BNP Paribas e no Deutsche Bank.

O Montepio destaca-se por ser “o único caso paritário de todo setor bancário português, com 58% de representatividade feminina, ultrapassando a meta nacional de 40% de mulheres em cargos de administração” (Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 117). Sendo que, em 2023, “atingiu a meta de igualdade de género em Portugal, com 40% de mulheres na gestão de topo e direção de primeira linha” e, em 2024, reforçou o compromisso de alargar essa meta às chefias intermédias, com o objetivo de atingir os 40% de mulheres nessas posições até 2030” (Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 120).

O Santander Totta, por sua vez, evidencia que no início de 2023, fixaram “o compromisso público do Grupo de ter mulheres em pelo menos 35% dos nossos cargos de gestão” e, no final de 2023, “O Santander Portugal conseguiu alcançar 42%” (Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 34).

No BNP Paribas estabeleceram-se objetivos para a diversidade de género, incluindo “40 % de mulheres até 2025 no Comité Executivo do Grupo (Comex), do G100, dos *Leaders for Change* e das *Seniors Management Position* (SMP), assim como 50 % de mulheres entre os *Leaders for Tomorrow*” e, em 2023, “o ambicioso nível de 37% de mulheres da população *Senior Management Position* foi atingido” (BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 666).

O Deutsche Bank compromete-se a alcançar, até 2025, “pelo menos 35% dos cargos de diretor executivo, diretor e vice-presidente sejam ocupados por mulheres” (Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 24). A instituição sublinha ainda que “Conselho de Fiscalização está empenhado em aumentar a proporção de mulheres em cargos de liderança, tanto a nível do Conselho de Administração, como a nível inferior” (Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 7) e que, “o banco tem a ambição de aumentar o número de mulheres e de pessoas de todas as etnias em cargos de chefia, de tomada de decisões e de contacto com os clientes” (Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 211).

A categoria que refere a intenção de adoção/existência de um plano para a igualdade e implementação de políticas e práticas promotoras da igualdade de género é particularmente relevante, uma vez que a Lei n.º 62/2017 determina essa obrigatoriedade para as empresas vinculadas. Neste caso, apenas o Millennium BCP – cotado em bolsa – e a CGD e o CBI – pertencentes ao SEE/SPE – apresentam evidências da existência de um plano para a igualdade, tal como podemos verificar nos seguintes excertos:

O presente plano para a igualdade de género alicerça-se assim na base do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, tendo por conseguinte na sua criação sido seguidas as diretrizes constantes do “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade”, que prevê a realização de um autodiagnóstico tendo em vista a identificação da existência de políticas e práticas no domínio da igualdade de género. (Millennium BCP, Plano para a Igualdade de Género 2023, p. 6)

Foi publicado o Plano de Igualdade da Caixa que define medidas concretas para promover a igualdade de género e oportunidades no ambiente corporativo. (CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 614)

O Grupo CGD tem vindo a trabalhar o tema da igualdade do género tendo para o efeito publicado o Plano para a igualdade do género no Grupo CGD, delineando um

conjunto de ações visando atenuar as diferenças e a promoção de iniciativas conducentes à eliminação progressiva das desigualdades salariais entre mulheres e homens. (Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 47)

Para além destas, verifica-se que o WiZink Bank apresenta-se como sendo a única instituição não vinculada à Lei n.º 62/2017 que apresenta a existência de um plano de igualdade, sendo que “dispõe de diferentes Planos de Igualdade, alguns dos quais provêm das entidades a que os colaboradores pertenceram no ano passado e que se encontram em processo de atualização” (WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 58). Neste sentido, a WiZink Bank afirma que os Planos de Igualdade “estão em processo de negociação nas respetivas Comissões de Igualdade destas entidades e espera-se que em breve se avance na negociação social obrigatória para que também em breve tenhamos documentos consolidados” (WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 58).

De seguida, relativamente às políticas e práticas de promoção de igualdade de género, constata-se que, entre as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, são evidentes políticas relacionadas ao equilíbrio de género nos órgãos de administração, assim como à igualdade e não discriminação, tanto para o Millennium BCP – enquanto instituição cotada em bolsa – como para a CGD, o CBI e o Novo Banco – no âmbito de instituições pertencentes ao SEE/SPE. Tal como se verifica nos seguintes excertos ilustrativos:

Nos princípios e diretrizes que corporizam a Política de Igualdade e Não Discriminação do Millennium BCP estão instituídos valores e referenciais de atuação, nos quais se inclui uma inequívoca orientação para: i) o direito à igualdade no acesso ao emprego e no trabalho; ii) proibição de qualquer forma, direta ou indireta, de discriminação. (Millennium BCP, Política de Igualdade e Não Discriminação)

Para 2025 a CGD está a desenvolver iniciativas para que possa ser reconhecida como empresa familiarmente responsável e que promove a saúde, o bem-estar e o equilíbrio da vida profissional e pessoal, continuando a apostar em quatro grandes objetivos: i. Aumentar a % de mulheres em funções de gestão e gestão de topo. (CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 651)

Esta política estabelece, ainda, que a igualdade de oportunidades e não-discriminação devem ser um critério para o recrutamento e seleção, garantindo condições

iguais a todos os candidatos durante os processos de recrutamento e seleção. (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 270)

O Grupo tem promovido ao longo dos anos diversas iniciativas que permitem o desenvolvimento de programas que garantem uma gestão do capital humano orientada para a captação e retenção de talento tendo a diversidade da sua base de colaboradores e uma cultura de inclusão e igualdade de oportunidades como alavancas estratégicas de crescimento e geração de valor; rejuvenescendo equipas e desenvolvendo o potencial dos colaboradores mais experientes, utilizando metodologias e programas que visam a valorização individual e a contribuição para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como a criação de um círculo de conhecimento e partilha. (Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 274)

No que se refere às não vinculadas, apresentam políticas e práticas de promoção de igualdade de género maioritariamente, relativas às disparidades salariais entre homens e mulheres, não discriminação e promoção de diversidade de género, e igualdade de género nomeadamente, através da fixação de um objetivo para a representação de homens e mulheres nos órgãos de gestão do sexo sub-representado, tal como se pode observar nos seguintes excertos ilustrativos:

A Política é neutra do ponto de vista de género (“gender neutral”), o que significa igualdade salarial para trabalho igual ou para trabalho de valor equivalente. (Best Bank Relatório e Contas 2024, p. 120)

Fixar um objetivo para a representação de homens e mulheres naqueles órgãos e conceber uma política destinada a aumentar o número de pessoas do género sub-representado com vista a atingir os referidos objetivos. (Banco Credibom, Política de Sucessão, p. 8)

Esta política estabelece, ainda, que a igualdade de oportunidades e não-discriminação devem ser um critério para o recrutamento e seleção, garantindo condições iguais a todos os candidatos durante os processos de recrutamento e seleção. (BPI, Relatório e Contas 2024, p. 270)

Para a questão “Será que as instituições bancárias que explicitam o compromisso nas suas narrativas institucionais com a promoção da igualdade de género são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração?”, a análise sugere que este

alinhamento parece não ter lugar. As instituições bancárias que explicitaram um maior compromisso com a promoção da igualdade de género não coincidem, necessariamente, com aquelas que apresentam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração. Nenhuma destas instituições tem pelo menos uma mulher como presidente na CE ou no CA, e apenas uma instituição (Montepio) apresenta a percentagem mais elevadas de mulheres nos CA com uma percentagem de 58,33% e na CE com 50%. Ainda assim, este valor é inferior ao da CCAM Mafra, que regista a maior representatividade de mulheres nos CA (66,66%) e com uma percentagem de 100% de representação de mulheres em cargos executivos.

Relativamente à questão de pesquisa “As instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, evidenciam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos seus órgãos de administração do que as instituições não vinculadas?”, o estudo sugere que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, explicitam de forma mais recorrente o seu compromisso institucional com o equilíbrio de género. É o caso do Novo Banco, CGD e, por fim, o CBI e o Millennium BCP.

Contudo, em termos de equilíbrio de género nos órgãos de administração, essas instituições não se destacam entre aquelas que apresentam uma maior representação de mulheres nos CA e CE. Em primeiro lugar, verifica-se que nenhuma das instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017 conta com uma mulher no cargo de presidente do CA ou da CE. Em segundo lugar, as únicas instituições bancárias com, pelo menos, uma mulher a exercer funções de presidência nestes órgãos não estão abrangidas por esta legislação. Neste sentido, verifica-se que as instituições com mulheres em cargos presidência nos CA e/ou CE, são as que registam maior percentagem de mulheres nos CA e/ou CE, tal como se pode constatar: Bankinter (com 63,64% nos CA e 50% em cargos executivos); CCAM Mafra (66,66% nos CA e 100% em cargos executivos); Novo Banco Açores (37,50% nos CA e 50% em cargos executivos); Finantia (33,33% nos CA e 25% em cargos executivos); à exceção do Banco Carregosa (20% nos CA em cargos executivos) e do Credibom (14,29% em cargos executivos e 0% nos CA). Por fim, importa salientar que, embora as instituições vinculadas à Lei n.º 62/2017, não apresentem uma maior representação de mulheres nos CA e CE, apresentam, na sua maioria, valores iguais ou superiores ao limiar legalmente estabelecido nos CA, exceto o Novo Banco que apresenta um valor ligeiramente inferior (28,57%).

4. Conclusões, Contributos, e Pistas de Investigação Futura

A investigação centra-se na análise do grau de compromisso das instituições bancárias com a dessegregação vertical, nomeadamente com o equilíbrio entre homens e mulheres nos órgãos de administração do setor bancário. Este estudo tem como referência a Lei n.º 62/2017, que estabelece normas que procuram assegurar a representação equilibrada de mulheres e homens definindo limiares mínimos de representação de 33,3% nos órgãos de administração e fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. O principal objetivo é analisar, para um universo de 29 instituições bancárias em Portugal, se as instituições abrangidas pela Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, evidenciam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos órgãos de administração, do que as não vinculadas por esta legislação.

Com base na análise descrita, os resultados indicam que os recursos humanos do setor bancário caracterizam-se, atualmente, por uma força de trabalho mais envelhecida em comparação com períodos anteriores. Paralelamente, conclui-se que Portugal tem registado uma evolução positiva no que diz respeito à representação de mulheres no setor bancário, verificando-se uma inversão da tendência histórica de predominância de homens num setor tradicionalmente marcado pela desigualdade de género. Para além disso, verifica-se que essa representatividade concentra-se sobretudo em posições não executivas, consequentemente, as CE permanecem com menor presença de mulheres. Esta desigualdade é ainda mais visível nos cargos de presidência – apenas sete mulheres ocupavam cargos de presidente, sendo quatro presidentes nos CA e três CEOs – correspondendo apenas a 13,21% de representatividade feminina.

Relativamente aos CA, a média de representatividade de mulheres nas instituições bancárias analisadas é de 33,12% – ligeiramente abaixo do limiar mínimo de 33,33%, estabelecido pela Lei n.º 62/2017. No que respeita às CE, os resultados demonstram uma menor representação de mulheres, tanto nas instituições vinculadas como naquelas não vinculadas.

Por sua vez, com base na análise qualitativa realizada em resposta à questão “Será que as instituições bancárias que explicitam o compromisso nas suas narrativas institucionais com a promoção da igualdade de género são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração?”, conclui-se que este alinhamento não se verifica de forma consistente. As instituições bancárias que, nos seus documentos institucionais, mais

explicitam o compromisso com a igualdade de género não coincidem, necessariamente, com aquelas que apresentam os níveis mais elevados de equilíbrio de género nos seus órgãos de administração.

Para além disso, em resposta à questão "Será que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, são aquelas que revelam um maior equilíbrio de género nos seus órgãos de administração?", conclui-se que as instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, não são, necessariamente, aquelas que revelam um maior equilíbrio nos órgãos de administração.

Por último, de forma a responder à questão orientadora do estudo "As instituições bancárias vinculadas à Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, explicitam um maior compromisso institucional com o equilíbrio de género nos seus órgãos de administração do que as instituições não vinculadas?", conclui-se que embora estas instituições explicitem de forma mais clara o seu compromisso institucional com a igualdade de género, não são, necessariamente, aquelas que apresentam uma maior representatividade de mulheres nos seus órgãos de administração, nomeadamente nos CA e CE. Importa notar que, esta conclusão pode sugerir a importância das orientações emanadas dos órgãos de regulação e supervisão no sentido de um maior equilíbrio de género.

Embora a implementação da presente lei não tenha tido muito impacto a nível de representação de homens e mulheres nos órgãos de administração, contribuiu para um maior compromisso institucional com a promoção de igualdade de género por parte das instituições bancárias vinculadas à lei. Como se referiu, é provável que as orientações das instâncias de supervisão também tenham contribuído favoravelmente. Ainda assim, a sub-representação de mulheres nos órgãos de administração ainda permanece como um dos principais desafios deste setor (Babafemi, 2014; Baeckström et al., 2025). Apesar da existência de legislação implementada para a dessegregação vertical relativa aos órgãos de administração, o teto de vidro continua a limitar as mulheres na sua ascensão a posições hierárquicas superiores, perpetuando desigualdades, particularmente em setores mais tradicionais como o setor bancário (Girardone et al., 2021).

Os contributos deste estudo, nomeadamente para a GRH, evidenciam a importância do compromisso institucional das organizações com a igualdade de género, não apenas como fator ético e social, mas também como fator estratégico, nomeadamente na representação

equilibrada de género para as instituições bancárias, a nível do desempenho financeiro, social e ambiental (Baeckström et al., 2025; Galletta et al., 2022; Birindelli et al., 2019). Adicionalmente, este estudo contribuiu para a perceção que a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de administração nem sempre está associada com a vinculação legal. Este estudo sublinha a importância dos documentos institucionais, enquanto instrumentos que refletem e operacionalizam os valores, compromissos e práticas efetivamente adotados pelas organizações.

Relativamente às limitações do presente estudo, importa salientar que a base de dados disponibilizada pela APB não continha informações do número de mulheres e homens nos órgãos de administração nas diversas instituições desde 2016. Esta lacuna de dados compromete, de certa forma, a análise da evolução da representação das mulheres entre 2010 e 2024 e o efeito da Lei, podendo afetar a consistência das conclusões relativas a esse período.

Como linha de investigação futura, propõe-se uma análise complementar ao presente estudo, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre se a presença de mulheres e homens em órgãos de administração traduz-se, efetivamente, em poder efetivo nas decisões e se, de facto, cumpre com as políticas de seleção e avaliação.

5. Referências Bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Babafemi, O. E. (2024). Opportunities and barriers to leadership for female finance leaders in the UK. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i2.1685>
- Baackström, Y., Rezec, N., & Clinton, M. E. (2025). Women's career success in the financial services industry: Systematic literature review and future research directions. *Gender, Work & Organization*, 00(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/gwao.13253>
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2019). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1485–1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>
- Byron, K & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2018). *Género e Mudança Organizacional*. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho.
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2021). Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de grande lentidão? Mulheres nos conselhos de administração em Portugal. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-7. <https://doi.org/e0000-0007>
- Casaca, S. F. (coord.), Guedes, M. J., Marques, S. R., Paço, N. & Perista, H. (2021). *Livro Branco – Equilíbrio entre Mulheres e Homens nos Órgãos de Gestão das Empresas e Planos para a Igualdade*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Casaca, S. F., Marques, S. R., Guedes, M. J., & Seierstad, C. (2022). Gender-balanced seats, equal power and greater gender equality? Zooming into the boardroom of companies

- bound by the Portuguese gender quota law. *Social Sciences*, 11(10), 449. <https://doi.org/10.3390/socsci11100449>
- Cooper, R., Baird, M., Foley M., & Oxenbridge, S. (2021). Normative collusion in the industry ecosystem: Explaining women's career pathways and outcomes in investment management. *Human Relations*, 74(11), 1916–1941. <https://doi.org/10.1177/0018726720942826>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103-151.
- European Banking Authority. (2023). *Final Report on the Guidelines on Benchmarking of Diversity Practices, Including Diversity Policies and Gender Pay Gap, under Directive 2013/36/EU and Directive (EU) 2019/2034*. Disponível em: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2023-12/213cc021-d991-43ed-977d-c60245301e70/Final%20report%20on%20Guidelines%20on%20the%20diversity%20benchmarking%20exercise.pdf> [Acesso em: 13/07/2025]
- Galletta, S., Mazzù S., Naciti V., & Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2021, 29(1), 161–174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>.
- Girardone, C., Kokas S., & Wood, G. (2021). Diversity and women in finance: Challenges and future perspectives. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101906. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101906>.
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245–259. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00054-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00054-2)
- Guedes, M. J., & Casaca, S. F. (2021). The GBB index: A proposal to measure the gender balance on company boards. *Journal of Governance & Regulation*, 10(2), 249–257. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i2siart6>
- Instrução n.º 1/2025, de 24 de janeiro de 2025, Banco de Portugal. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/instrucoes//485494651_1.docx.pdf [Acesso em: 13/07/2025]

- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Nova Iorque, Basic Books.
- Longarela, I. R. (2017). Explaining vertical gender segregation: A research agenda. *Work, Employment and Society*, 31(5), 861-871.
- Portugal (2019). Lei n.º 26/2019, de 28 de março, Diário da República. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/26-2019-121665677> [Data de acesso a: 12/07/2025]
- Portugal (2017). Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, Diário da República. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2017-107791612> [Data de acesso a: 31/05/2025]
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- República Portuguesa (2019). Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/18-2019-122630001> [Data de acesso a: 31/05/2025]
- Santos, M. H. & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: Consequências e reações. *Análise Social*, 49(3), 700-726.
- Smith, J., Caputi, P., & Crittenden, N. (2021). The invisible barrier: Women and leadership in male-dominated industries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 96–113.
- Tariq, W., Chen, Y., Tariq, A., & Torkkeli, M. (2024). Breaking the glass ceiling in banking: the impact of female directors, digitalization, and income diversification on financial stability. *The Bottom Line*. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2023-0234>
- União Europeia (2022). Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de novembro. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 315/44. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32022L2381> [Data de acesso a: 12/07/2025]
- União Europeia (2019). Diretiva (UE) 2019/2034 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de novembro. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 314/64. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32019L2034> [Data de acesso a: 27/07/2025]

União Europeia (2013). Diretiva 2013/36/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 176/338. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036> [Data de acesso a: 27/07/2025]

Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), 312–325. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.06.012>

6. Anexos

Anexo 1: Relatórios e documentos institucionais analisados, nas 27 instituições bancárias

Instituições Bancárias	Relatórios
ABANCA	Relatório de gestão consolidado (2023); Política de Sustentabilidade
ActivoBank	Relatório de Gestão (2024); Código de Conduta (2023)
Banco CTT	Relatório e Contas (2024); Relatório de Gestão; Declaração de sustentabilidade; Código de conduta (2023); Política de Diversidade (2024)
BBVA	Relatório e Contas (2023); Código de Conduta
BEST	Relatório e Contas (2024); Código de Conduta
BIG	Relatório Anual (2023); Política de seleção e avaliação; Código de Conduta (2023)
BNP Paribas	Relatório financeiro anual (2023); Código de Conduta
BPI	Relatório e Contas (2024); Código Ética (2023)
Carregosa	Relatório & Contas (2023); Código de Conduta (2022)
CBI	Relatório de Governo Societário (2024); Código de Conduta; Política de diversidade, equidade e inclusão
CCAM Leiria	Relatório e contas anuais (2024); Código de Conduta; Política de Seleção e Avaliação
CCAM Mafra	Relatório e Contas (2024); Código Conduta
CEMAH	Relatório & Contas (2024); Código de Conduta (2023)
CGD	Relatório e Contas (2024); Relatório Sustentabilidade (2023); Código de Conduta; Plano para igualdade de género
Credibom	Relatório e Contas (2024); Código de Conduta; Política de Sucessão
Deutsche Bank	Relatório Anual (2023); Código de Conduta (2023)
EuroBic	Relatório & Contas (2023); Código de Conduta (2024)
Finantia	Relatório e contas (2023); Código de Conduta (2023)
Haitong	Relatório e Contas (2024); Código de Conduta
Invest	Relatório & Contas Individuais (2023); Código de Conduta e ética (2023); Política de seleção e avaliação
Millennium BCP	Relatório Anual (2024); Relatório Sustentabilidade (2023); Plano para a igualdade de género (2023); Política de igualdade e não discriminação
Montepio	Relatório e Contas Anual (2024); Relatório Sustentabilidade; Código Conduta; Política de Diversidade e Inclusão
Novo Banco	Relatório e Contas (2024); Relatório de Sustentabilidade; Código de Conduta; Política de igualdade de oportunidades
Novo Banco Açores	Relatório e Contas (2024); Código de Conduta (2024); Política de Igualdade e não discriminação
Santander Totta	Relatório Anual (2024); Relatório de Sustentabilidade (2023); Código de Conduta
SICAM	Relatório & Contas (2023); Relatório de Sustentabilidade (2023); Código de ética e conduta (2025)
WiZink Bank	Relatório de Contas Anuais (2023)

Fonte: Elaboração própria a partir da análise qualitativa de conteúdo realizada.

Nota: Os campos assinalados com “Não disponível” significam que não foram encontrados relatórios a serem analisados.

Anexo 2: Evolução da representação de trabalhadores/as, por sexo, nas 29 instituições bancárias, no período de 2010 a 2024 (dezembro*)

Período de Análise	Homens (%)	Mulheres (%)
2010	53,85	46,15
2011	53,76	46,24
2012	53,40	46,60
2013	52,96	47,04
2014	52,36	47,64
2015	51,64	48,36
2016	51,00	49,00
2017	50,59	49,41
2018	50,30	49,70
2019	49,98	50,02
2020	49,69	50,31
2021	48,89	51,11
2022	48,60	51,40
2023	48,37	51,63
2024	48,23	51,77

Fonte: Elaboração própria a partir da análise quantitativa descritiva realizada.

* Os dados de 2024 reportam-se a junho.

Anexo 3: Evolução da representação de trabalhadores/as, por idades, nas 29 instituições bancárias, no período de 2010 a 2024

Período de Análise	Até 30 anos (%)	De 30 a 40 anos (%)	40 anos ou mais (%)
2010	12,84	54,30	32,87
2011	10,35	54,98	34,68
2012	8,40	54,37	37,23
2013	6,42	53,53	40,05
2014	5,01	53,29	41,69
2015	4,41	51,62	43,97
2016	5,14	49,75	45,11
2017	5,90	47,45	46,65
2018	6,76	44,68	48,56
2019	7,77	41,72	50,51
2020	8,82	38,49	52,69
2021	8,22	37,78	54,00
2022	8,82	35,22	55,96
2023	10,11	33,00	56,88
2024	10,60	31,92	57,48

Fonte: Elaboração própria a partir da análise descritiva realizada.

* Os dados de 2024 reportam-se a junho

Anexo 4: Evolução da representação de mulheres no conjunto de trabalhadores/as de 2010 a 2024, por instituição bancária

Instituições Bancárias	% Mulheres 2010	% Mulheres 2017	% Mulheres 2024	Variação Absoluta (2010-2024) (p.p.)	Variação Relativa (2010-2024) (%)	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa
ABANCA	-	-	48,88	-	-		
ActivoBank	43,75	42,65	53,22	9,47	21,65		
Banco CTT	-	48,33	56,05	7,72	15,97		
Bankinter	-	-	-	-	-		
BBVA	49,23	50,00	48,10	-1,13	-2,30		
BEST	42,58	45,05	43,18	0,6	1,41		
BIG	30,00	41,55	35,26	5,26	17,53		
BNP Paribas	43,90	53,39	50,94	7,04	16,04		
BPI	52,62	54,64	56,92	4,3	8,17		
Carregosa	-	36,36	45,38	9,02	24,81		
CBI	36,08	36,17	47,13	11,05	30,63	x	
CCAM Leiria	-	-	43,30	-	-		
CCAM Maфра	-	-	54,35	-	-		
CEMAH	-	-	49,62	-	-		
CGD	55,40	59,25	63,60	8,20	14,80	x	
Credibom	-	46,28	51,95	5,67	12,25		
Deutsche Bank	44,60	48,69	61,36	16,76	37,58		
EuroBic	46,75	43,35	45,66	-1,09	-2,33		
Finantia	26,87	36,25	36,93	10,06	37,44		
Haitong	-	37,44	42,77	5,33	14,24		
Invest	22,64	39,53	36,54	13,9	61,40		
Millennium BCP	39,26	41,64	44,79	5,53	14,09		x
Montepio	48,03	41,10	50,12	2,09	4,35		
Montepio Investimento	-	-	-	-	-		
Novo Banco	-	51,26	54,81	3,55	6,93	x	
Novo Banco Açores	-	45,57	52,63	7,06	15,49		
Santander Totta	44,63	44,94	47,53	2,9	6,50		

SICAM	-	47,35	50,04	2,69	5,68		
WiZink Bank	-	-	60,64	-	-		

Fonte: Elaboração própria a partir da análise descritiva realizada.

Nota: Os campos assinalados com um “x” nas respetivas colunas do “Setor Público Empresarial” e “Cotada em Bolsa”, indicam que pertencem a essa categoria; os campos assinalados com um “-”, indicam que não constava essa informação na base de dados.

Anexo 5: Análise de conteúdo temática

Acordos com mecanismos oficiais ou outras instituições promotoras da igualdade de género			Vinculadas à Lei n.º 62/2017	
Instituições Bancárias	Excertos	Fontes	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa
Millennium BCP	“Em 2020, o Banco aderiu aos <i>Women's Empowerment Principles</i> (WEPs) do Global Compact das Nações Unidas, importante plataforma internacional de promoção da igualdade de género, num compromisso que evidencia uma visão de longo prazo e a vontade de integrarmos - e impulsionarmos - uma dinâmica coletiva assente na diversidade, cooperação e confiança.”	Millennium BCP, Relatório Anual 2024, Vol. 2, p. 70		x
	“Em linha com a política de diversidade e inclusão do Grupo BCP, o Millennium BCP aderiu em 2024 à Carta para a Diversidade da Comissão Europeia, promovida em Portugal pela APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão.”			
Carregosa	“Ainda no ano de 2023 gostaríamos de referir também que o Banco Carregosa foi distinguido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE, pelas suas boas práticas na promoção da Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens por trabalho igual ou de igual valor, com o «Selo da Igualdade Salarial» 2023, dando visibilidade à cultura de igualdade e de não discriminação que sempre promovemos.”	Banco Carregosa, Relatório & Contas 2023, p. 9		
Montepio	“O Banco Montepio renovou o compromisso com o fórum iGen, parte integrante da Política de Diversidade e Inclusão em vigor no banco.”	Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 23		
CGD	“O Banco Comercial e de Investimentos reforçou o seu apoio à <i>Girl Move Academy</i> , uma instituição reconhecida pela UNESCO, que promove a educação e o	CGD, Relatório de Gestão e	x	

	empoderamento feminino baseados num modelo de mentoria circular intergeracional, com o objetivo de formar líderes mulheres em Moçambique.”	Contas 2024, p. 656		
	“A Nexus 3.0 - Associação para a Promoção da Educação, Ciência, Arte e Cultura em Contextos de Fragilidade, Conflito e Violência, destina-se a apoiar estudantes femininas oriundas de países em guerra com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades na educação.”	CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p.658		
	“A Caixa subscreveu, em 2021, os <i>Women’s Empowerment Principles</i> , uma iniciativa conjunta do <i>United Nations Global Compact</i> e do <i>United Nations Development Fund for Women</i> para a promoção da igualdade de género e fortalecimento do papel das mulheres no local de trabalho, mercado e comunidade, tornando-se signatária na implementação dos sete Princípios.”	CGD, Plano para a Igualdade de Género, p. 8		
Novo Banco	“Programa acelerador, do <i>Global Compact</i> , que apoia as empresas na definição de metas ambiciosas para a representação e liderança das mulheres na gestão de topo.”	Novo Banco, Relatório & Contas, p. 597	x	
	“Fórum Organizações para a Igualdade, criado em 2013, é composto por 69 organizações, que assumem o compromisso de reforçar e evidenciar a sua cultura organizacional de responsabilidade social incorporando, nas suas estratégias e nos seus modelos de gestão, os princípios da igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego.”	Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 139		
BPI	"Parceria BPI e <i>Professional Women’s Network</i> e participação de Colaboradoras do BPI em programas de mentoria e liderança."	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 80		
	“O Prémio BPI Mulher Empresária nasceu da colaboração do CaixaBank com a Fundação <i>International Womens Entrepreneurial Challenge</i> (IWEC), para reconhecer o percurso profissional e a liderança dos negócios no feminino.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 86		
	“O BPI é Banco Oficial das Seleções até 2030, patrocina as Seleções Nacionais A de futebol, masculina e feminina, e a Seleção Nacional de sub-21. O Banco dá ainda o <i>naming</i> à principal competição de futebol feminino, a Liga BPI, e patrocina a Taça da Liga feminina.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 95		
	<i>Women’s Empowerment Principles</i> – “Iniciativa através da qual o BPI se compromete com 7 princípios, incluindo a igualdade salarial, a igualdade de oportunidades na progressão na carreira e a tolerância zero para assédio sexual.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 33		
	Carta portuguesa para a Diversidade – “Iniciativa promovida pela APPDI, para a promoção da diversidade, a inclusão e a igualdade de			

	oportunidades no ambiente de trabalho, combatendo discriminações com base em fatores como género, idade, etnia, orientação sexual ou deficiência.”			
BNP Paribas	“Estes acordos são complementados, ao nível do Grupo, pela assinatura de numerosos compromissos, tais como os <i>Women’s Empowerment Principles</i> (WEP) das Nações Unidas (2011), a Carta da Rede Global da Organização Internacional do Trabalho sobre a empresa e a deficiência (2016) ou ainda os LGBT Standards das Nações Unidas (2017).”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 664		
	“Para acelerar esta dinâmica de equilíbrio mulheres/homens a todos os níveis da empresa, o BNP Paribas prossegue e alarga as suas ações, associando-se ao Fórum Geração Igualdade, um encontro mundial a favor da igualdade entre mulheres e homens organizado pela ONU Mulheres.”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 667		
	“O BNP Paribas é membro, desde 2018, da <i>One In Three Women</i> , a primeira rede europeia de empresas empenhadas no combate à violência contra as mulheres e juntou-se ao seu Comité Executivo da rede a 1 de janeiro de 2021.”			
Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades			Vinculadas à Lei n.º 62/2017	
Instituições Bancárias	Excertos	Fontes	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa
EuroBic	“Na sua atuação, o Banco respeita as diferenças culturais, de género, religiosas, políticas e demais, atuando sem ter em consideração sexo, orientação sexual, nacionalidade, religião, opinião ou filiação política e demais circunstâncias que possam ofender a dignidade da pessoa.”	Código de Conduta do Banco Bic Português, S.A., 2024, p. 5		
	“Todas as Pessoas Sujeitas, com especial destaque para os que desempenhem uma função de chefia ou de Direção, devem obrigatoriamente promover permanentemente, e a todos os níveis profissionais, relações baseadas no respeito pela dignidade de todos, promovendo uma filosofia de igualdade de oportunidades e de tratamento, independentemente do sexo, raça, cor, nacionalidade, etnia, religião, idade, estado civil, orientação sexual, deficiências, estatuto, na ascendência, no estado socioeconómico, nas convicções políticas ou ideológicas e na filiação sindical ou partidária ou outra razão que não relacionada com o mérito, contribuindo para a criação e manutenção de um ambiente laboral respeitoso e um clima de trabalho positivo.”	Código de Conduta do Banco Bic Português, S.A., 2024, p. 7		
Millennium BCP	“O Grupo BCP mantém um compromisso contínuo com a promoção da igualdade de oportunidades, com especial foco na paridade de género. Esse compromisso reflete-se	Millennium BCP, Relatório Anual		x

	em todas as ações desenvolvidas pelo Banco, assegurando um processo de recrutamento equilibrado e proporcionando oportunidades de progressão profissional em condições equitativas. Estas diretrizes estão formalizadas no Plano de Igualdade de Género, publicado anualmente, bem como no Plano estratégico “Valorizar 28”.”	2024, Vol. 2, p. 69		
	“O Millennium BCP atribui particular importância à igualdade de género no âmbito da gestão dos(as) Colaboradores(as), tendo vindo a incorporar na sua estratégia de gestão, iniciativas, políticas e procedimentos internos com o objetivo de proporcionar igualdade de oportunidades para todos(as) os(as) Colaboradores(as).”	Millennium BCP, Plano para a Igualdade de Género 2023, p. 12		
ActivoBank	“As pessoas referidas no artigo 1º deste Código devem abster-se da prática de qualquer tipo de assédio, sexual ou moral, e de discriminação baseada em qualquer um dos fatores de discriminação previstos no Código do Trabalho, nomeadamente, com base na raça, género, idade, orientação sexual, religião, filiação sindical ou convicções políticas ou ideológicas.”	ActivoBank, Código de Conduta 2023, versão 3, p. 10		
Banco CTT	“O Grupo Banco CTT estabelece medidas concretas para promover a Diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.”	Política de Diversidade do Grupo Banco CTT 2024, p. 7		
BIG	“O BiG procura ser um banco inclusivo através da promoção de uma cultura de diversidade e de igualdade de oportunidades”	Relatório Anual 2023 do Banco de Investimento Global, p. 31		
	“Ao nível da seleção e gestão dos recursos humanos, o BiG procura promover a diversidade de género, etnia, cultura e nacionalidade, adotando como princípio a não discriminação, baseando as suas decisões unicamente nos requisitos de competência e capacidade exigíveis para o exercício das funções de cada colaborador”	Relatório Anual 2023 do Banco de Investimento Global, p. 32		
Finantia	“O Grupo Banco Finantia garante a todos os seus Colaboradores um ambiente profissional que promove a igualdade de tratamento e de oportunidades, a diversidade e que se pauta pelo respeito e pela não discriminação.”	Código de Conduta do Grupo Banco Finantia 2023, p. 5		
Invest	“o Grupo assume o compromisso de aumento do género sub-representado nos seus órgãos de administração ou fiscalização, garantido, por um lado, que nas novas composições dos órgãos de administração e fiscalização o nível de representatividade	Política de Seleção e Avaliação do		

	não é diminuído e procurando, por outro lado, aumentar a nível de representação do género sub-representado.”	Banco Invest, p. 8		
Carregosa	“O Banco promove uma cultura de igualdade e de não discriminação, que agora vê reconhecida na atribuição deste selo, o qual reforça o nosso ânimo para continuarmos a fomentar a aplicação de melhores práticas nestas matérias.”	Banco Carregosa, Relatório & Contas 2023, p. 57		
SICAM	“Nesse sentido, o Grupo compromete-se a promover a igualdade de oportunidades e o crescimento profissional de todos, respeitando os direitos laborais e criando um ambiente de trabalho seguro, produtivo e inclusivo.”	Crédito Agrícola, Relatório de Sustentabilidade 2023, p. 46		
	“O Grupo reconhece o valor acrescentado proporcionado pela riqueza e diversidade de experiências e perspectivas que as suas Pessoas Colaboradoras agregam. Prioriza, por isso, uma cultura de trabalho onde todos se sintam valorizados, ouvidos e respeitados, acreditando que a diversidade enriquece e contribui para o sucesso do negócio.”	Caixa Central, Relatório & Contas Consolidado 2023, p. 145		
CCAM Leiria	“A CCL deve promover ativamente a diversidade na composição dos seus órgãos sociais, com vista a obter uma variedade de perspetivas e experiências que favoreçam a discussão de ideias e a solidez das decisões. A diversidade terá também em conta a representação adequada de todos os géneros, assegurando o cumprimento do princípio da igualdade de oportunidades.”	Política de Seleção e Avaliação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Leiria, p. 22		
CEMAH	“Em 2024, a antiguidade média cifrava-se em cerca de 13 anos e a distribuição por género repartia-se de forma muito equilibrada, atestando-se também esse equilíbrio na análise feita às remunerações entre géneros, bem como na distribuição por cargos. Esta distribuição evidencia os princípios de igualdade de oportunidades e não discriminação e o compromisso da CEMAH com a inexistência de práticas discriminatórias no acesso a funções, na atribuição de responsabilidades e na progressão na carreira.”	CEMAH, Relatório & Contas 2024, p. 30		
Montepio	“O Banco Montepio prioriza e valoriza uma cultura de diversidade, presente na sua matriz mutualista, transgeracional e multicultural, encontrando-se definidos, na sua Política de Diversidade e Inclusão, os princípios orientadores que regem a sua atuação em matéria de inclusão e diversidade do capital humano, incluindo órgãos sociais.”	Montepio, Relatório e Contas 2024, p. 117		

CGD	“A Caixa reconhece a importância da igualdade de oportunidades em toda a estrutura da empresa e é também um contributo para o cumprimento de compromissos assumidos pela Instituição, designadamente de respeito pelos Direitos Humanos e prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).”	CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 18	x	
	“A CGD e os seus Colaboradores não praticam qualquer tipo de discriminação, baseada em critérios como etnia, sexo, identidade de género, orientação sexual, religião, credo, cultura, nacionalidade, incapacidade, deficiência, orientação política ou ideológica, instrução, estado civil ou outros, aceitando e respeitando o direito à diferença.”	CGD, Código de Conduta 2024, p. 11		
CBI	“O CaixaBI promove o respeito pelos direitos humanos, a cidadania, a inclusão, a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres nas várias esferas da vida da empresa e a prática efetiva da não discriminação – princípios que integram o seu Código de Conduta, pelo qual se regem as atividades do Banco e dos seus colaboradores”	Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 47	x	
	“O CaixaBI não pratica qualquer tipo de discriminação, promovendo o respeito mútuo e a igualdade de tratamento e de oportunidades entre todos. A opção linguística de não desagregação por género, utilizada no presente Código, visa beneficiar a correta e fluída leitura e compreensão do mesmo.”	Caixa BI, Código de Conduta 2024, p. 1		
	“O CaixaBI respeita o princípio de igualdade no género, assegurando internamente a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, tanto na contratação de colaboradores como nas oportunidades de carreira que proporciona, promovendo a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.”	Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 64		
	“O CaixaBI promove o respeito mútuo e a igualdade de tratamento e de oportunidades entre todos os Colaboradores, valorizando a diversidade dentro da organização.”	Caixa BI, Código de Conduta 2024, p. 4		
Novo Banco	“O princípio da igualdade de oportunidades e o dever da não discriminação nas suas diferentes manifestações é observado pelo novobanco.”	Novo Banco, Política de Igualdade de Oportunidades, p. 3	x	
	“O Grupo novobanco sabe que cuidar do seu negócio é também cuidar dos seus colaboradores e é por isso que promove uma relação assente numa estratégia de igualdade de oportunidades, com foco no desempenho e na melhoria contínua.”	Novo Banco, Relatório de		

		Sustentabilidade 2024, p. 176		
BEST	“A neutralidade de género da Política implica também uma não discriminação de género em termos de acesso a perspetivas e oportunidades de carreira, podendo o Banco adotar medidas razoáveis e equilibradas para atingir este fim.”	Best Bank, Relatório e Contas 2024, p. 134		
	“Assegurar a igualdade de oportunidades para todos, sem qualquer tipo de discriminação no local de trabalho.”	Best Bank, Código de Conduta, p. 11		
Novo Banco Açores	“O respeito pelos Direitos Humanos, a garantia de não discriminação e igualdade de oportunidades, o repúdio e punição de qualquer prática de assédio (moral ou sexual), e a promoção da diversidade e inclusão constituem-se como princípios base de atuação do novobanco para com os seus Colaboradores.”	Novo Banco Açores, Código de Conduta 2024, p. 12		
	“O princípio da igualdade de oportunidades e o dever da não discriminação nas suas diferentes manifestações é observado pelo NBA.”	Novo Banco Açores, Política de Igualdade e não Discriminação, p. 4		
	“Assegurar a igualdade de oportunidades para todos, sem qualquer tipo de discriminação no local de trabalho.”	Novo Banco Açores, Código de Conduta 2024, p. 16		
Banco BPI	“O Banco BPI entende que as suas preocupações com a igualdade de género e de oportunidades se encontram amplamente refletidas nos seus valores e princípios organizacionais e no âmbito das suas práticas de gestão, pelo que opta por prescindir das referências de desagregação por género.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 2		
	“Organização de BPI Talks com o objetivo de sensibilizar para o tema da diversidade e inclusão.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 80		
	“Compromisso social: compromisso de, não só acrescentar valor aos Clientes e Colaboradores, mas também de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, com maior igualdade de oportunidades.”	Código Ético do BPI 2023, p. 5		

	“O Banco procura, através destes instrumentos, assegurar a não existência de discriminação, incluindo assédio e promover a igualdade de oportunidades.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 264		
Banco Credibom	“Agir em favor da igualdade e diversidade de géneros é permitir que os colaboradores sintam que são tratados de forma justa a partir do momento em que começam a trabalhar no CREDIBOM e ao longo da sua carreira no CREDIBOM.”	Banco Credibom, Código de Conduta, p. 20		
	“O CREDIBOM está empenhado em chamar a atenção dos seus administradores, diretores e colaboradores para questões de não discriminação.”			
Banco Santander Totta	“Promover o bem-estar dos colaboradores e a igualdade de tratamento e oportunidades para todos.”	Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 9		
	“Promoção da diversidade de género consistente com as políticas sobre esta matéria, vigentes no Banco Santander Totta, no Grupo Santander e na lei, nomeadamente, promovendo uma relação de equilíbrio no que se refere ao género dos Dirigentes seleccionados, através da promoção da igualdade de oportunidades e adoção de mecanismos internos tendentes à seleção e elementos do género sub-representado, bem como da adoção de medidas de discriminação positiva e de sensibilização interna, com vista à efetiva implementação de uma política de diversidade no seio da organização, não apenas em termos de género, como também de idade, origem geográfica, habilitações, competências, qualificações e experiência.”	Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 11		
	"Em 2023 foram relançadas as redes de diversidade Santander <i>Women's Network</i> (SWN) e Rede <i>Embrace</i> , bem como a participação ativa no Santander <i>Enable Network</i> comunidade para a inclusão de pessoas com deficiência, com uma abrangência global no universo Santander, permitindo a partilha de boas práticas inclusivas e agilizando a sua implementação.”	Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 33		
Haitong	“Na gestão do ambiente no local de trabalho, o Banco promove o respeito mútuo e a igualdade de tratamento e de oportunidades entre todos os Colaboradores, valorizando a diversidade no seio da organização.”	Haitong, Relatório e Contas 2024, p. 390		
	“Assim, não é aceite qualquer tipo de discriminação com base em critérios como etnia, identidade de género, orientação sexual, religião, credo, cultura, nacionalidade, deficiência, orientação política ou ideológica, educação, estado civil ou outros, devendo os Colaboradores aceitar e respeitar o direito à diferença.”			

ABANCA	“O modelo de gestão de pessoas no ABANCA consiste em garantir o seu bem-estar, respeitar os direitos laborais, a diversidade e a igualdade de oportunidades.”	ABANCA, Política de Sustentabilidade, p. 8		
BBVA	“Rejeitar todas as formas de discriminação, intimidação, ou assédio a Colaboradores, Clientes ou qualquer pessoa, com base em fatores como a raça, cor, credo, religião, nacionalidade, origem étnica, idade, género, orientação sexual, estado civil, deficiência ou convicções políticas;”	Código de Conduta BBVA, p. 65		
	“Os processos de seleção e promoção, internos e externos, serão baseados na igualdade de oportunidades, valorizando sempre a qualificação profissional e a capacidade dos candidatos para o posto de trabalho.”	Código de Conduta BBVA, p. 17		
BNP Paribas	“Foram assinados acordos neste sentido: igualdade profissional entre mulheres e homens, integração e manutenção de colaboradores deficientes, emprego de seniores, e no âmbito das negociações sobre direitos sindicais, a situação dos colaboradores com mandatos como representantes do pessoal.”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 664		
	“O BNP Paribas continua a reforçar a sua atenção na igualdade de tratamento para todos, particularmente entre mulheres e homens.”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 675		
Deutsche Bank	“Cumprimos todas as leis aplicáveis, oferecendo igualdade de oportunidades e possibilidades de crescimento para todos.”	Grupo Deutsche Bank, Código de Conduta 2023, p. 4		
	“Trabalhamos em conjunto sem discriminação baseada na raça, cor, sexo, nacionalidade, etnia, idade, religião, deficiência, estado civil, gravidez, orientação sexual, identidade e expressão de género, cidadania ou qualquer característica do indivíduo que seja protegida por lei.”			
WiZink Bank	“O WiZink está totalmente empenhado na igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, fomentando e promovendo políticas que favoreçam uma verdadeira igualdade entre homens e mulheres, tanto nos processos de seleção como a nível da remuneração e gestão.”	WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 58		
Explicitação do compromisso com a representação equilibrada das mulheres e homens nos órgãos de gestão das instituições bancárias			Vinculadas à Lei n.º 62/2017	
Instituições Bancárias	Excertos	Fontes	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa

Banco CTT	“Tendo presente este objetivo, uma das metas estabelecidas diz respeito à promoção do aumento do número de pessoas do género sub-representado no Conselho de Administração e na Comissão de Auditoria do Grupo Banco CTT, assegurando que sejam designados elementos do género sub-representado correspondentes a um mínimo de 33,3% do total dos membros que compõem cada Órgão.”	Banco CTT, Relatório e Contas 2024 - Declaração de Sustentabilidade, p. 352		
Invest	“8.1. No que se refere à composição dos órgãos de administração e fiscalização e, bem assim, no que concerne aos titulares de funções essenciais, o Grupo procurará promover uma relação de equilíbrio no que se refere ao género dos respectivos membros de modo a que exista sempre, pelo menos, a representação de ambos os géneros nos órgãos colegais. 8.2. Na sequência do referido supra, na elaboração das listas de candidatura aos órgãos de administração e fiscalização e de titulares de funções essenciais, o Grupo procurará adoptar as seguintes medidas: 8.2.1 Em igualdade de circunstâncias, nos processos de recrutamento, procurar considerar candidatos de ambos os géneros; e 8.2.2 Sem prejuízo da legislação aplicável, privilegiar, em igualdade de circunstâncias, o recrutamento ou designação de pessoas pertencentes ao género sub-representado.”	Política de Seleção e Avaliação do Banco Invest, p. 21		
CCAM Leiria	“A CCL assegura que Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, na seleção dos seus membros, terá em conta a representação adequada de géneros, garantindo que, o género sub-representado terá a representação correspondente a, pelo menos, 30%.”	Política de Seleção e Avaliação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Leiria, p. 22		
Montepio	“O Conselho de Administração do Banco Montepio apresenta-se, assim, como o único caso paritário de todo setor bancário português, com 58% de representatividade feminina, ultrapassando a meta nacional de 40% de mulheres em cargos de administração.”	Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 117		
	“Em 2023 o Banco Montepio atingiu a meta de igualdade de género em Portugal, com 40% de mulheres na gestão de topo e direção de primeira linha. Em 2024 reforçou o compromisso de alargar essa meta às chefias intermédias, com o objetivo de atingir os 40% de mulheres nessas posições até 2030.”	Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 120		
CGD	“A Caixa cumpre os ditames da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, no que respeita aos objetivos e metas de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização.”	CGD, Relatório de Gestão e	x	

		Contas Anual 2024, p. 467		
Novo Banco	“Com o firme propósito de alcançar o objetivo de representação definido na Política, foram também definidos os seguintes indicadores principais: Diversidade de gênero nos órgãos de fiscalização e administração, que evoluiu de 17,6% em 2023 para 20% em 2024;”	Novo Banco, Relatório & Contas, p. 34	x	
	“A paridade de gênero é uma realidade no Grupo novobanco, com uma representatividade de 54,2% do gênero feminino. Regista-se uma evolução positiva na representatividade feminina na gestão, o número de mulheres em funções de liderança evoluiu de 36,2% em 2022 para 38,7% em 2023, mas subsiste a necessidade de reforçar o equilíbrio de gênero na gestão de topo, onde a representatividade aumentou para 17,6%, mas ainda abaixo do objetivo de 20% previsto na Política de Seleção de Órgãos de Administração e Supervisão. No que se refere ao indicador que avalia a representatividade do gênero sub-representado nos cargos de administração e direção de primeira linha a representatividade feminina situa-se nos 27,3%.”	Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 184		
Banco Credibom	“Este compromisso reflete-se em ações concretas, como a promoção de mulheres para cargos com responsabilidade de gestão e dentro dos Comitês de gestão, ou a integração de pessoas com deficiência.”	Banco Credibom, Código de Conduta, p. 21		
	“Assegurar-se de que as suas equipas são constituídas por uma proporção equilibrada entre mulheres e homens.”			
Banco Santander Totta	“Estão ainda incluídas nas competências legais do Comité de Nomeações a fixação de um objetivo para a representação de homens e mulheres nos órgãos sociais e a conceção uma política destinada a aumentar o número de pessoas do gênero sub-representado.”	Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 11		
	“No início de 2023, elevamos o compromisso público do Grupo de ter mulheres em pelo menos 35% dos nossos cargos de gestão.”; “O Santander Portugal conseguiu alcançar 42% em 2023.”	Banco Santander Totta, Relatório Banca Responsável 2023, p. 34		
Haitong	“O Banco prioriza a diversidade de gênero na composição dos seus órgãos de gestão com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades e um comportamento socialmente responsável.”	Haitong, Relatório e Contas 2024, p. 390		

BNP Paribas	“O Grupo estabeleceu ambiciosos objetivos de diversidade de género: 40 % de mulheres até 2025 no Comité Executivo do Grupo (Comex), do G100, dos <i>Leaders for Change</i> e das <i>Seniors Management Position</i> (SMP), assim como 50 % de mulheres entre os <i>Leaders for Tomorrow</i> .”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 666		
	“Para 2023, o ambicioso nível de 37% de mulheres da população <i>Senior Management Position</i> foi atingido graças à mobilização dos membros do Comex e ao envolvimento ativo das equipas de RH através de oito projetos transversais.”			
Deutsche Bank	“O banco pretende garantir que, até 2025, pelo menos 35% dos cargos de diretor executivo, diretor e vice-presidente sejam ocupados por mulheres”	Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 24		
	“O Conselho de Fiscalização está empenhado em aumentar a proporção de mulheres em cargos de liderança, tanto a nível do Conselho de Administração, como a nível inferior.”	Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 7		
	“A fim de refletir melhor a diversidade das sociedades em que opera e dos clientes que serve, o banco tem a ambição de aumentar o número de mulheres e de pessoas de todas as etnias em cargos de chefia, de tomada de decisões e de contacto com os clientes.”	Deutsche Bank, Relatório Anual de 2023, p. 211		
WiZink Bank	“O WiZink tem uma representação equilibrada de homens e mulheres nas suas principais comissões de gestão. Assim, metade dos membros da Comissão de Gestão são mulheres e dois dos cinco membros da Comissão Executiva são mulheres.”	WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 58		
	“O WiZink garante a igualdade de oportunidades na sua equipa, com um dos rácios mais elevados de mulheres em cargos de gestão no setor bancário.”	WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 10		
Adoção/existência de um plano para a igualdade			Vinculadas à Lei n.º 62/2017	
Instituições Bancárias	Excertos	Fontes	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa
Millennium BCP	“O presente plano para a igualdade de género alicerça-se assim na base do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, tendo por conseguinte na sua criação sido seguidas as diretrizes constantes do “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade”, que prevê a realização de um autodiagnóstico tendo em vista a identificação da existência de políticas e práticas no domínio da igualdade de género.”	Millenium BCP, Plano para a Igualdade de Género 2023, p. 6		x

CGD	“De salientar que a Caixa tem vindo a trabalhar o tema da igualdade do género tendo para o efeito publicado o Plano para a igualdade do género no Grupo Caixa, delineando um conjunto de ações visando atenuar as diferenças e a promoção de iniciativas conducentes à eliminação progressiva das desigualdades salariais entre mulheres e homens.”	CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 524	x	
	“Foi publicado o Plano de Igualdade da Caixa que define medidas concretas para promover a igualdade de género e oportunidades no ambiente corporativo. O plano reflete o compromisso da Caixa com a diversidade, equidade e inclusão, abordando áreas como recrutamento, formação, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e representatividade feminina em posições de liderança.”	CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 614		
	“O Plano para a Igualdade 2024 da Caixa tem por base os princípios definidos e aprovados na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão e visa a definição, implementação, acompanhamento e revisão anual das iniciativas que garantam uma cultura organizacional humana, inovadora, resiliente e sustentável, reconhecendo assim, que o equilíbrio da presença de mulheres e homens, em toda a estrutura da empresa, representa uma evolução significativa para a sua atividade e um importante contributo para o cumprimento de compromissos assumidos pela instituição.”	CGD, Relatório de Sustentabilidade 2023, p. 29		
CBI	“O Grupo CGD tem vindo a trabalhar o tema da igualdade do género tendo para o efeito publicado o Plano para a igualdade do género no Grupo CGD, delineando um conjunto de ações visando atenuar as diferenças e a promoção de iniciativas conducentes à eliminação progressiva das desigualdades salariais entre mulheres e homens.”	Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 47	x	
WiZink Bank	“O WiZink dispõe de diferentes Planos de Igualdade, alguns dos quais provêm das entidades a que os colaboradores pertenceram no ano passado e que se encontram em processo de atualização.”	WiZink, Relatório de Contas Anuais 2023, p. 58		
	“Tanto os planos de igualdade do WiZink Bank como os da WiZink Gestión estão em processo de negociação nas respetivas Comissões de Igualdade destas entidades e espera-se que em breve se avance na negociação social obrigatória para que também em breve tenhamos documentos consolidados.”			
Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género			Vinculadas à Lei n.º 62/2017	
Instituições Bancárias	Excertos	Fontes	Setor Público Empresarial	Cotada em Bolsa
Millennium BCP	“Nos princípios e diretrizes que corporizam a Política de Igualdade e Não Discriminação do Millennium BCP estão instituídos valores e referenciais de atuação,	Millennium BCP, Política de		x

	nos quais se inclui uma inequívoca orientação para: i) o direito à igualdade no acesso ao emprego e no trabalho; ii) proibição de qualquer forma, direta ou indireta, de discriminação.”	Igualdade e Não Discriminação		
Banco CTT	“No período de relato, o Grupo Banco CTT realizou um relatório sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres com dois objetivos: por um lado, examinar e analisar em pormenor a composição do pacote de remuneração do Banco e da 321 Crédito; e determinar o impacto do género, a nível salarial, em funções de igual valor; por outro lado, permitir às duas instituições rever e adaptar os objetivos e as ações em função dos resultados que sirvam para corrigir e prevenir situações de disparidade salarial entre homens e mulheres que possam ocorrer a curto, médio e longo prazo.”	Banco CTT, Relatório e Contas 2024 - Declaração de Sustentabilidade, p. 352		
	“Adicionalmente, o Grupo pretende reduzir progressivamente as disparidades salariais entre homens e mulheres, através da incorporação de um controlo no processo de revisão salarial, tendo se estabelecido como meta base alcançar uma disparidade salarial entre -5% e 5% em pelo menos nove <i>job grades</i> .”			
	“A Política de Diversidade aplicável ao Grupo visa definir as práticas existentes em matéria de respeito pela diversidade, nomeadamente, sobre a discriminação, assédio e promoção da igualdade de oportunidades, diversidade e inclusão.”	Banco CTT, Relatório e Contas 2024 - Declaração de Sustentabilidade, p. 350		
BIG	“Não discriminação em razão do nascimento, etnia, género, religião, orientação sexual, opinião política ou qualquer outra circunstância pessoal ou social ou condição distinta do cumprimento dos requisitos de competência e capacidade exigíveis para o exercício do cargo.”	Política de Seleção e Avaliação do BiG, p. 3		
Finantia	“Definir uma estrutura de remuneração simples, apropriada, competitiva e neutra do ponto de vista de género, que tenha em consideração: (i) as boas práticas de mercado, a experiência, nível de responsabilidade, desempenho individual e cumprimento de objetivos dos Colaboradores Identificados; (ii) o desempenho global do Banco; (iii) a natureza, dimensão e estrutura organizativa do Banco e do Grupo; e (iv) a estratégia e objetivos do Banco, bem como os seus valores e interesses a longo prazo”	Banco Finantia, Relatório e Contas 2023, p. 29		
Invest	“A diversidade de género nas funções dirigentes é encarada no Grupo como um aproveitamento mais eficaz dos recursos humanos e como contributo directo para o	Política de Seleção e Avaliação do		

	respeito pelo princípio da igualdade de oportunidade e para uma actuação socialmente responsável do Grupo”.	Banco Invest, p. 8		
SICAM	“Adoptamos uma política de igualdade de oportunidades, de tratamento e de não discriminação, aplicada em todas as situações e relativamente a quaisquer Partes Interessadas, particularmente no que se refere ao emprego, em sede de recrutamento, selecção, desenvolvimento e progressão na carreira, baseando as nossas decisões de gestão de recursos humanos no contributo e no mérito dos colaboradores e não em factores como a etnia, a origem, o género, a incapacidade, a cor, o credo, as condições sócio-económicas, a orientação sexual, a idade, a nacionalidade, a orientação política, entre outros.”	Código de Ética e de Conduta do GCA, 2025, p. 11		
CCAM Leiria	“A presente Política tem ainda como objetivo a promoção da diversidade de género, preconizando uma representação adequada de todos os géneros, garantindo que o princípio da igualdade de oportunidades seja respeitado nos procedimentos de seleção de candidatos aos cargos em questão e sua avaliação ou posterior reavaliação.”	Política de Seleção e Avaliação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Leiria, p. 4		
Montepio	“O Banco Montepio valoriza uma cultura de inclusão, dando prioridade à criação de oportunidades para todas as pessoas, assegurando uma representação justa e um tratamento equitativo em todos os níveis através de práticas de recrutamento éticas, formação contínua e redes de apoio.”	Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 117	x	
	“O Banco Montepio compromete-se a implementar práticas que fomentem a diversidade, garantindo um desenvolvimento social justo e integrado, em consonância com os ODS e os <i>Women’s Empowerment Principles</i> (WEPS) das Nações Unidas.”			
	“promoção de igualdade de género nos cargos de chefia do Grupo Banco Montepio reflete uma forte preocupação com o a igualdade e diversidade e comunica os valores da organização numa perspetiva <i>top-down</i> , assegurando a valorização e respeito dos Colaboradores e partes interessadas, e contribuindo para um maior bem-estar emocional e profissional.”	Montepio, Relatório e Contas Anual 2024, p. 127		
CGD	“Para 2025 a CGD está a desenvolver iniciativas para que possa ser reconhecida como empresa familiarmente responsável e que promove a saúde, o bem-estar e o equilíbrio da vida profissional e pessoal, continuando a apostar em quatro grandes objetivos: i. Aumentar a % de mulheres em funções de gestão e gestão de topo;”	CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 651	x	
	“A Política de Remuneração visa garantir a não discriminação, sendo neutra do ponto de vista do género, abrangendo todos os colaboradores e promovendo o princípio da	CGD, Relatório de Gestão e		

	igualdade salarial em termos de género, incluindo as condições de atribuição e de pagamento da remuneração fixa e variável;” “Plano para a Igualdade 2024 e Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI): a Caixa adota políticas que promovem a igualdade de oportunidades, a diversidade e a inclusão no local de trabalho. Estas medidas incluem a implementação de um Plano para a Igualdade, que visa eliminar discriminações e fomentar a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, bem como a Política de DEI, que estabelece princípios para assegurar um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.”	Contas 2024, p. 630 CGD, Relatório de Gestão e Contas 2024, p. 646		
CBI	“Os regulamentos do Banco visam também a implementação de políticas de valorização profissional e pessoal dos trabalhadores, a gestão do desempenho, o exercício de funções ou atividades exteriores ao Banco, o tratamento com respeito e integridade de todos os trabalhadores, a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a diversidade dos colaboradores, a formação, a mobilidade e o modelo de carreira.”	Caixa BI, Relatório de Governo Societário 2024, p. 46	x	
Novo Banco	“Esta Política é complementada pela Política de Planeamento de Sucessão, a qual incorpora os princípios de diversidade na elaboração dos planos de sucessão, e pela Política de Não Discriminação e Igualdade de Género.”	Novo Banco, Relatório & Contas, p. 33	x	
	“O novobanco promove uma política de igualdade de oportunidades que visa garantir que todos os colaboradores, independentemente do género, idade, etnia ou qualquer outra característica pessoal, tenham as mesmas condições de acesso a oportunidades de emprego, desenvolvimento profissional e benefícios.”	Novo Banco, Relatório & Contas, p. 530		
	“Política de Igualdade de Oportunidades e Não Discriminação: garantindo que todos os colaboradores, independentemente do género, tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão de carreira.”	Novo Banco, Relatório & Contas, p. 536		
	“O Grupo tem promovido ao longo dos anos diversas iniciativas que permitem o desenvolvimento de programas que garantem uma gestão do capital humano orientada para a captação e retenção de talento tendo a diversidade da sua base de colaboradores e uma cultura de inclusão e igualdade de oportunidades como alavancas estratégicas de crescimento e geração de valor, rejuvenescendo equipas e desenvolvendo o potencial dos colaboradores mais experientes, utilizando metodologias e programas que visam a valorização individual e a contribuição para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como a criação de um círculo de conhecimento e partilha.”	Novo Banco, Relatório de Sustentabilidade 2024, p. 274		

BEST	“A Política é neutra do ponto de vista de género (“ <i>gender neutral</i> ”), o que significa igualdade salarial para trabalho igual ou para trabalho de valor equivalente.”	Best Bank, Relatório e Contas 2024, p. 120		
Novo Banco Açores	“A Política de Não Discriminação do NOVO BANCO DOS AÇORES, tem como matriz essencial e indispensável à sua prossecução a salvaguarda do princípio da igualdade de oportunidades e o dever de não discriminação”	Novo Banco Açores, Política de Igualdade e não Discriminação, p. 3		
Banco BPI	“Esta política estabelece, ainda, que a igualdade de oportunidades e não-discriminação devem ser um critério para o recrutamento e seleção, garantindo condições iguais a todos os candidatos durante os processos de recrutamento e seleção.”	BPI, Relatório e Contas 2024, p. 270		
Banco Credibom	“Fixar um objetivo para a representação de homens e mulheres naqueles órgãos e conceber uma política destinada a aumentar o número de pessoas do género sub-representado com vista a atingir os referidos objetivos;”	Banco Credibom, Política de Sucessão, p. 8		
Banco Santander Totta	“Tendo em conta a Política de seleção, avaliação de idoneidade e sucessão de administradores do Banco Santander Totta, S.A. aprovada pelo Conselho de Administração, a qual determina que os procedimentos de seleção dos membros do Conselho devem favorecer a diversidade no Conselho de Administração, contemplando tanto a experiência internacional, como a diversidade de género, de idade, de origem geográfica, de experiência e de conhecimentos, sem preconceitos implícitos que possam implicar qualquer tipo de discriminação”	Banco Santander Totta, Relatório Anual Individual 2024, p. 57		
	“fixar um objetivo de representatividade de género e elaborar uma política tendente a aumentar o número de pessoas do género sub-representado”	Banco Santander Totta, Relatório Anual Individual 2024, p. 235		
BNP Paribas	“Todas as entidades oferecem ações de formação e iniciativas de sensibilização para combater a discriminação ou a promoção da diversidade e da inclusão.”	BNP Paribas, Relatório Financeiro Anual 2023, p. 665		
	“verifica que o Diretor-Geral e/ou o(s) Diretor(es) Geral(ais) delegado(s) implementam uma política de não-discriminação e de diversidade, nomeadamente em	BNP Paribas, Relatório		

	matéria de representação equilibrada das mulheres e dos homens no seio das instâncias dirigentes;	Financeiro Anual 2023, p. 65		
--	---	---------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir da análise qualitativa de conteúdo realizada.

Nota: Os campos assinalados com um “x” nas respectivas colunas do “Setor Público Empresarial” e “Cotada em Bolsa”, indicam que pertencem a essa categoria.