



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COMPROMISSO COM A IGUALDADE E
EQUILÍBRIO ENTRE MULHERES E HOMENS NOS
ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO DAS
EMPRESAS DE GRANDE DIMENSÃO EM
PORTUGAL**

JOANA RAQUEL DE ALMEIDA SÃO BENTO

OUTUBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COMPROMISSO COM A IGUALDADE E
EQUILÍBRIO ENTRE MULHERES E HOMENS NOS
ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO DAS
EMPRESAS DE GRANDE DIMENSÃO EM
PORTUGAL**

JOANA RAQUEL DE ALMEIDA SÃO BENTO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO
CASACA**

OUTUBRO - 2021

Agradecimentos

Ao finalizar esta etapa, gostaria de agradecer em primeiro aos meus pais, Carlos e Isabel, por todo o amor incondicional, ensinamentos, apoio e motivação ao longo da minha vida académica e pessoal e por me fazerem acreditar que com trabalho e dedicação irei conseguir sempre alcançar os meus objetivos. Este trabalho também é um bocadinho vosso.

À Professora Doutora Sara Falcão Casaca, pela orientação, apoio incansável, motivação e exigência. Sem si, este trabalho não seria possível, agradeço toda a paciência e simpatia ao longo destes meses. Foi um privilégio trabalhar a seu lado.

À empresa Informa D&B pela disponibilização dos dados fundamentais à realização deste trabalho, sem estes não seria possível proceder com o estudo. Grata pela atenção dispensada.

Ao meu irmão Ricardo, com quem sempre pude contar, agradeço todo o apoio, companheirismo e força para conseguir alcançar mais uma etapa. À Rita por disponibilizar ajuda quando mais precisei e também por estar sempre ao meu lado ao longo destes anos.

À minha família, tios, avós e primos, por acreditarem sempre em mim e me darem motivação e apoio ao longo da minha vida, um obrigado não chega para vós.

À Margarida, a melhor parceira que poderia conhecer para realizar este percurso, agradeço todo o apoio, amizade e conselhos. Obrigada por estares sempre a meu lado, sem ti não teria sido a mesma coisa.

Aos meus amigos que me acompanham desde sempre, aos que conheci na licenciatura e aos mais recentes do ISEG, obrigada por toda a amizade, por estarem sempre a meu lado e por me fazerem acreditar que tudo é possível.

Por fim, ao meu querido avô Mário, por todos os ensinamentos e por seres um exemplo para todos nós. São muitas as saudades e a ti dedico-te este trabalho.

Obrigada a todos e a todas!

Resumo

A investigação conducente a esta dissertação integra-se no projeto Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada” (Refa PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa. O estudo incidiu sobre as 50 maiores empresas privadas que operam em Portugal, excluindo as cotadas em bolsa, tendo procurado caracterizar a composição dos seus órgãos de administração no que respeita à representação de mulheres e homens e apurar se estas apresentam algum compromisso formal relativo à igualdade de género. A opção por este grupo de empresas prende-se com o facto de as mesmas não estarem legalmente vinculadas à obrigatoriedade de apresentarem uma percentagem mínima de cada sexo nos seus órgãos de administração e de fiscalização (Lei n.º 62/2017), apesar da sua relevante dimensão. Considerou-se, portanto, pertinente compreender se a representação dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão em Portugal se aproxima dos valores mínimos definidos pelo enquadramento legal regulado para outro universo de empresas (setor público empresarial e cotadas em bolsa).

Do ponto de vista metodológico optou-se por uma abordagem mista, cruzando o método qualitativo e o quantitativo, através da análise de conteúdo de documentos disponíveis nas páginas institucionais das respetivas empresas e da análise quantitativa descritiva da representação de homens e mulheres nos órgãos de gestão, a partir de uma base de dados solicitada no âmbito do projeto Women on Boards à empresa Informa D&B. Constatou-se que as empresas apresentam um compromisso formal relativo à igualdade de género nos diversos documentos reunidos; contudo, a análise da composição dos órgãos de administração permitiu verificar uma fraca presença feminina nos mesmos (cerca de 13%), sendo que mais de metade das empresas apenas apresentam homens em tais órgãos. De realçar ainda, que nenhuma mulher ocupa o lugar cimeiro de presidente no universo das empresas em análise.

Palavras-chave: Equilíbrio de Género; Segregação Sexual Vertical; Representação Órgãos de Administração; Grandes empresas.

Abstract

The research leading to this dissertation is part of the project "Women on Boards: An Integrative Approach/ Women in The Organs of Business Management: An Integrated Approach" (Refa PTDC/SOC-ASO/29895/2017), funded by the Foundation for Science and Technology and the Ministry of Science, Technology and Higher Education (MCTES) through national funds (PIDDAC) and institutionally welcomed by SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa. The study focused on the 50 largest private companies operating in Portugal, except for the listed on the stock exchange, having sought to characterize the composition of their management bodies with regard to the representation of women and men and to determine whether they present any formal commitment to gender equality. The option for this group of companies is that they are not legally bound by the obligation to present a minimum percentage of each sex in their administrative and supervisory bodies (Law No. 62/2017), despite their relevant size. It was considered, therefore, pertinent to understand if the composition of the management bodies of large companies in Portugal is close to the minimum values stipulated by the legal framework regulated for another universe of companies (corporate sector entities and listed on the stock exchange).

From the methodological point of view, a mixed approach was chosen, crossing the qualitative and quantitative method, through the analysis of content of documents available on the institutional pages of the respective companies and the descriptive quantitative analysis of the representation of men and women in management bodies, from a database requested within the scope of the Women on Boards project to the company "Informa D&B". It was found that companies have a formal commitment to gender equality in the various documents gathered; however, the analysis of the management boards composition allowed to verify a low female presence (about 13%), and more than half of the companies only have men in their boards. It should also be noted that no woman occupies the top position of president in the universe of companies under analysis.

Keywords: Gender Balance; Vertical Sexual Segregation; Representation Of The Administrative Bodies; Largest companies.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Enquadramento Teórico	3
2.1	Integração de uma perspetiva de género nas organizações	3
2.2	Sub-representação de mulheres em cargos superiores de gestão	6
2.3	Género e Mudança Organizacional	9
2.4	Isomorfismo Institucional.....	11
2.5	Enquadramento normativo	13
2.6	Iniciativas promotoras da igualdade de género nas organizações	16
3.	Opções Metodológicas	18
4.	Análise e Discussão dos Resultados.....	21
4.1	O compromisso das empresas de grande dimensão a operar em Portugal relativamente à igualdade de género: análise qualitativa	21
4.2	Constituição dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal: análise quantitativa	27
5.	Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras	33
6.	Referências bibliográficas	36
7.	Anexos.....	44

Índice de quadros

Quadro 1 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração, por setor de atividade, das empresas de grande dimensão a operar em Portugal.....	29
Quadro 2 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal (Sociedades Anónimas).....	30
Quadro 3 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal (Sociedades por Quotas)	31

1. Introdução

Na última década mais cargos de chefia nas empresas, instituições públicas e organizações passaram a ser ocupados por mulheres, contudo apesar de se verificar este crescimento, a escassez de mulheres no topo continua a permanecer e apresenta-se como uma dificuldade para a força de trabalho feminina. As barreiras invisíveis denominadas pelo “teto de vidro”, impedem que as trabalhadoras consigam alcançar posições responsáveis pelos processos de tomada de decisão no mundo corporativo e empresarial (OIT, 2015).

A fraca presença feminina em cargos superiores nas organizações não permite que estas usufruam do talento, criatividade e de perspetivas que podem contribuir para a diversidade e sucessivamente uma economia global mais sustentável. Deste modo, o papel dos conselhos de administração das empresas torna-se fundamental no que diz respeito à participação das mulheres na tomada de decisões, assim como à existência de uma representação equitativa nas estruturas dos conselhos (OIT, 2015).

A presente dissertação apresenta-se como Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e insere-se no projeto Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada” (Refa PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa. A dissertação tem como foco as 50 maiores empresas a operar em Portugal em 2019, privadas e não cotadas e pretende-se compreender se estas apresentam alguma preocupação no que toca à igualdade de género, nomeadamente uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos seus órgãos de administração. A categorização enquanto maiores empresas decorre do critério do volume de negócios de 2019, tendo a base de dados sido disponibilizada pela Empresa Informa D&B, no âmbito do projeto Women on Boards.

O estudo é motivado pela Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, que define um novo regime legal, onde se determina a representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. É relevante empreender este diagnóstico para que futuramente se possa

compreender se o novo enquadramento legal originará um efeito de contágio – de isomorfismo institucional (mimético) (DiMaggio & Powell, 1983) no sentido de uma distribuição mais equilibrada na composição dos seus órgãos de administração mesmo não sendo abrangidas pela presente lei.

Deste modo, definiram-se as seguintes questões centrais de investigação:

- Será que as 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, integram na sua missão e valores um compromisso relativamente à igualdade de género?
- Será que a representação dos órgãos de administração das 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, se aproxima dos valores definidos para as empresas legalmente vinculadas a limiares mínimos de representação de mulheres e homens?

No que respeita à estrutura da dissertação, primeiramente, procede-se à realização de um enquadramento teórico, abordando-se diversas temáticas como a integração de uma perspetiva de género nas organizações, a sub-representação de mulheres em cargos superiores de gestão, o género e mudança organizacional, o isomorfismo institucional e por último sucede-se um enquadramento normativo e a enumeração de diversas iniciativas promotoras da igualdade de género. Em seguida, relativamente à parte empírica, num primeiro momento, identificam-se as opções metodológicas, sendo que se optou por uma abordagem mista, cruzando o método qualitativo com uma análise quantitativa descritiva. Através do método quantitativo pretende-se caracterizar a composição dos órgãos de administração das 50 empresas de maior dimensão a atuar em Portugal, e com a análise de conteúdo será possível apreender se as empresas em estudo apresentam algum compromisso assumido no que alude à igualdade de género. Por último, o trabalho finaliza-se com a análise e discussão dos resultados, bem como, a identificação das conclusões, limitações e possíveis recomendações para a realização de uma futura análise.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Integração de uma perspectiva de género nas organizações

O início do interesse científico relativamente ao papel das mulheres nas organizações iniciou-se nos anos 70 do século XX e realçou o facto de as pesquisas não se debruçarem de forma explícita sobre a presença das trabalhadoras nas diversas organizações, uma vez que as teorias existentes se centravam nos homens, pois eram estes que ocupavam posições de poder e liderança. Quando os estudos se focavam nas estruturas inferiores e as mulheres estavam incluídas, ignorava-se a influência do género nos processos organizacionais (Acker & Van Houten, 1974).

Rosabeth Moss Kanter apresentou-se como pioneira, ao estudar as assimetrias entre mulheres e homens nas organizações, com o intuito de alargar o conhecimento no que toca à interação entre mulheres e homens e as situações que as trabalhadoras enfrentam nas organizações. A autora focou a sua análise nas estruturas de grupo e como estas influenciam os contextos de interação, nomeadamente a interação entre homens e mulheres em grupos maioritariamente masculinos (Kanter, 1977). Deste modo, Kanter explica que nos grupos denominados como “distorcidos” (*skewed groups*), existe um domínio de um tipo sobre o outro (uma proporção aproximada de 85:15), onde os indivíduos que controlam o grupo e a sua cultura são intitulados como “dominantes”, ou seja, pertencem à categoria social dominante. Os restantes são designados como “tokens”, sendo estes tratados como símbolos em vez de indivíduos. Assim, as pessoas que integram o grupo dominante tendem a controlar o pensamento e a atuação do grupo, algo que se pode verificar nas organizações devido à condição de sobreminoria vivenciada pelas mulheres na estrutura da organização, uma vez que as distribuições tendem a favorecer o sexo masculino (Kanter, 1977).

A desigualdade verificada nos grupos “distorcidos” pode levar a que os indivíduos “tokens” (geralmente, as mulheres) enfrentem três desafios particulares. Em primeiro, a visibilidade; como as “tokens” integram o grupo minoritário, destacam-se pela sua singularidade, ou seja, pelas suas características únicas em relação aos demais, o que gera pressões relativamente ao desempenho exigido e sucessivamente à consecução dos resultados. Em segundo lugar, a polarização, ou seja, os “dominantes” tendem a enfatizar as suas semelhanças e evidenciar as diferenças em relação às “tokens”, distanciando-as do grupo. Por último, a assimilação, que resulta da distorção dos atributos reais das

"tokens", como forma de as ajustar às convicções estereotipadas associadas à sua categoria social (Kanter, 1977).

Kanter refere ainda, que as dinâmicas estudadas relativamente a contextos de minoria podem ser aplicadas a diversos grupos sociais desigualmente representados, ou seja, qualquer grupo que se encontre sub-representado poderá experienciar as três consequências acima referenciadas (Santos & Amâncio, 2014).

Posteriormente, na década de 1990, Joan Acker tentou demonstrar as complexidades referentes ao género em ambiente organizacional, facultando os fundamentos teóricos para o desenvolvimento de estudos empíricos sobre o género nas organizações (Acker, 1990). A autora explica como o género está incorporado nos processos de trabalho, sendo as organizações “genderizadas”. Tradicionalmente as organizações eram consideradas como neutras relativamente ao género e destituídas de sexualidade (Acker, 1990), existindo um predomínio intelectual abstrato masculino (Smith, 1988 citado em Acker 1990, p.142). Deste modo, quando somente a visão masculina está presente, a influência do género torna-se difícil de perceber, pois como ao longo dos anos a maioria das organizações eram definidas e controladas por homens, as perspetivas e os comportamentos masculinos eram vistos como adequados para definição do ser humano, e, por conseguinte, todos os processos e estruturas organizacionais eram considerados como neutros em relação ao género (Acker, 1990).

Seguindo a mesma linha de pensamento, a autora afirma que a estrutura do mercado de trabalho, as relações laborais, os diversos processos de trabalho, assim como a relação salarial são afetados pelo género (Acker, 1990). Dizer que uma organização é influenciada pelo género significa que “as análises de vantagem e desvantagem, de exploração e controlo, de ação e emoção, de significado e identidade, são uniformizadas através de uma distinção entre homem e mulher, masculino e feminino” (Acker 1990, p.146).

A introdução de uma perspetiva de género no estudo sobre as organizações torna-se fundamental por diversas razões. Em primeiro lugar, porque permite compreender as causas da segregação em função do género, resultantes de determinadas práticas organizacionais, o que contribui para a existência de divisões hierárquicas do trabalho, desigualdades no que toca aos estatutos sociais ocupados por mulheres e homens e

remunerações diferenciadas. Em segundo, as organizações produzem ideais culturais enviesados relativamente ao género que são rapidamente reproduzidos e refletidos inconscientemente nas normas, valores, expectativas e práticas sociais, afetando as relações interpessoais e sucessivamente a carreira profissional (Casaca & Lortie, 2018). Em terceiro, alguns elementos da identidade de género de cada indivíduo, nomeadamente a masculinidade, surgem de processos e até mesmo de pressões organizacionais, como por exemplo a escolha de um trabalho apropriado e o próprio vestuário. E por último, é fundamental que as organizações sejam mais democráticas e favoráveis ao alcance dos objetivos humanos (Acker, 1990).

Assim, é possível compreender que o género não é um acréscimo aos processos encarados como neutros, mas sim uma parte integrante, sem a qual aqueles não podem ser adequadamente compreendidos (Acker, 1990).

Mais tarde, a autora abordou os regimes de desigualdade nas organizações, mencionando que os diversos fatores que se encontram na base da desigualdade tendem a variar conforme a empresa em análise; contudo a classe social, o género e a etnicidade apresentam-se como predominantes. No que respeita ao género, as diferenças produzidas socialmente entre mulheres e homens, assim como as crenças que suportam a diferença e a desigualdade, encontram-se presentes nas diferentes organizações. Como exemplo disso, os cargos superiores são maioritariamente ocupados por indivíduos do sexo masculino e as posições de nível inferior são do sexo feminino, as relações no meio laboral, as funções de supervisão, assim como o estabelecimento de salários foram ajustados tendo em conta pressupostos marcados pelo género. Porém, as estruturas organizacionais estão a começar a apresentar uma distribuição ligeiramente menos desequilibrada, ou seja, as mulheres começam a integrar posições que eram maioritariamente ocupadas por homens (Acker, 2006).

Esta problemática referente à disparidade de género na distribuição dos postos de trabalho remete-nos para o fenómeno de segregação sexual horizontal, que reflete a tendência para as mulheres e os homens incorporarem ramos de atividade diferenciados, assim como profissões encaradas socialmente como sendo “tipicamente femininas” ou “tipicamente masculinas” (Casaca & Lortie, 2018). Contudo, nos últimos anos, é possível observar uma maior percentagem de mulheres que optam por carreiras que normalmente são dominadas por homens, como por exemplo, nas áreas de engenharia, tecnologia e política.

No que respeita à política, verificou-se em diversos países do mundo um maior número de mulheres a candidatarem-se a estes cargos (Folke & Rickne, 2016; Stamarksi & Son, 2015).

Não obstante os progressos mencionados, diversas trabalhadoras são ainda fortemente afetadas no desempenho das suas funções, nomeadamente através das desigualdades salariais, oportunidades de promoção e pela própria discriminação no local de trabalho (Folke & Rickne, 2016). Ou seja, é possível afirmar que a segregação em função do género se apresenta como um dos maiores obstáculos para a força de trabalho feminina, resultando e reproduzindo estereótipos de género, acentuando as diferenças observadas relativamente aos salários e reforçando o impedimento para que as mulheres ascendam a carreiras com um estatuto superior e de maior responsabilidade, estando mais restringidas na escolha das suas profissões em comparação com os homens (Santos e Amâncio, 2014).

2.2 Sub-representação de mulheres em cargos superiores de gestão

O aumento do número de mulheres no mercado de trabalho encontra-se interligado com diversas transformações económicas, tecnológicas, organizacionais e laborais (Casaca, 2013). Contudo, importa realçar que para além das alterações económicas e das estruturas profissionais, verificou-se um investimento significativo nas qualificações da força de trabalho feminina (Casaca, 2014). A taxa de emprego feminino apresenta um crescimento e esta tendência pode-se relacionar com o facto de as raparigas optarem por prolongar a sua formação, frequentando o ensino secundário e universitário (Casaca, 2010).

Quando mulheres e homens exercem as mesmas profissões, não significa estarmos perante um contexto de igualdade, uma vez que na maior parte das funções executadas, as especializações e os níveis hierárquicos apontam para patamares, salários e condições laborais distintas (Casaca, 2005). Assim, verifica-se uma desigualdade relativa ao género na constituição dos cargos de liderança, estando as mulheres sub-representadas tanto no setor público, como privado (Repetti & Hoffman, 2018). Esta dificuldade experienciada pelas mulheres remete para o fenómeno de segregação vertical, que se traduz numa representação elevada de mulheres em posições inferiores na hierarquia, com salários reduzidos e que apresentam uma maior insegurança no que concerne ao emprego (Casaca & Perista, 2017). A metáfora “teto de vidro” tem como intuito enunciar os diversos obstáculos organizacionais que surgem muitas vezes de forma impercetível e

inconsciente, mas que impedem a progressão profissional das mulheres, nomeadamente a ascensão a cargos superiores nas organizações, não obstante do facto de estas apresentarem qualificações elevadas e um desempenho profissional exemplar, assim como uma dedicação total as suas funções (Hymowitz & Schellhardt, 1986). O conceito de “escada rolante de vidro”, descreve o facto de os homens serem promovidos nas organizações de uma forma mais facilitada do que as mulheres mesmo que estas apresentam mais qualificações, ou seja, os homens beneficiam de um conjunto de fatores invisíveis que simplificam a sua ascensão (Williams, 1992).

Deste modo, verifica-se uma propensão para a contratação de mulheres para profissões que oferecem poucas oportunidades de progressão na carreira e a partir do momento em que se integram nas organizações, a grande parte permanece retida na base da hierarquia (Casaca & Lortie, 2018). Por outro lado, as mulheres que conseguem ascender a cargos dirigentes vivenciam uma desconfiança no que respeita às suas capacidades e competências, assim como à sua predisposição para conseguirem suportar as pressões de um “trabalho de homens” (Santos & Amâncio, 2014), sendo a sua autoridade dificilmente reconhecida (Amâncio, 1996).

O desequilíbrio na constituição dos cargos superiores de gestão encontra-se presente tanto no meio empresarial como na administração pública, estando a possibilidade de um cenário de igualdade muito distante (Casaca & Lortie, 2018). Entre as principais causas que contribuem para este fenómeno, destacam-se as barreiras estruturais, nomeadamente os métodos de promoção e recrutamento, bem como as políticas e procedimentos organizacionais que dificultam o progresso interno. Seguidamente as barreiras sociais, referentes às atitudes discriminatórias, estereótipos e preconceitos, que se representam por culturas dominadas por valores masculinos, atitudes sexistas ou imagens masculinas estereotipadas como líderes de sucesso. Por último, as barreiras governamentais que se traduzem nos obstáculos que dificultam a ascensão das mulheres a cargos superiores nas organizações (Repetti & Hoffman, 2018).

Importa ainda mencionar que Timmers *et al.* (2010) afirmam que existem três abordagens, nomeadamente a individual, cultural e estrutural, que contribuem para a compreensão da baixa participação do sexo feminino em posições superiores. Relativamente à perspectiva individual, esta atribui a causa da sub-representação das mulheres em cargos dirigentes nas organizações às diferenças que existem entre mulheres

e homens, respetivamente às características psicológicas e sociais. Por outro lado, as perspetivas culturais e estruturais centram-se em fatores mais diversificados que se encontram na origem da desigualdade. De acordo com a perspetiva cultural, a inexistência de mulheres em cargos superiores encontra-se relacionada com a história, cultura e a política da organização, assim como com os fatores culturais que se encontram presentes na sociedade que sustentam esta problemática (Fagenson,1990). No que respeita às práticas de gestão nas organizações, apesar de estas serem representadas como neutras em relação ao género, muitas vezes existem procedimentos que se caracterizam por contribuírem para a existência de estereótipos e sucessivamente uma preferência por homens (Timmers *et al.*, 2010).

Contudo, apesar das contingências acima abordadas, recentemente, a fraca presença de mulheres em cargos superiores tornou-se uma preocupação maior e de caráter público, o que levou à criação de iniciativas globais, por forma a suprimir as barreiras existentes (Repetti & Hoffman, 2018). Existem diversas ações que podem ser desenvolvidas com o objetivo de se combater as dificuldades vivenciadas pela força de trabalho feminina. Deste modo, importa destacar o papel da liderança das organizações, pois são os líderes, sejam eles do sexo feminino ou masculino, que detêm o poder e a autoridade para colmatar as lacunas persistentes, através de medidas que promovam a carreira das mulheres, bem como a garantia de salários iguais e justos e o acesso a oportunidades de desenvolvimento e promoção igualitárias (London *et al.*, 2019).

A nível organizacional, existem princípios que podem ser adotados por forma a reconhecer a importância do papel da mulher. Em primeiro, as organizações não devem apenas considerar o número de mulheres que ocupa cargos superiores, mas sim se estas possuem condições favoráveis tanto no local de trabalho como fora deste. São diversos os obstáculos com que a força de trabalho feminina se depara e estes tendem a variar conforme a região, logo as empresas devem analisar quais os problemas que mais afetam as suas trabalhadoras. Em segundo, apesar de ser importante a criação de iniciativas que promovam a igualdade de género nas organizações, é fundamental incorporar estes objetivos nas práticas funcionais e estruturais da organização. Em terceiro, as empresas devem fornecer oportunidades para o desenvolvimento das capacidades das gestoras e líderes empresariais. A formação relativamente à temática de liderança é fulcral para o

desenvolvimento de uma geração de mulheres líderes e gestoras empresariais (Coleman, 2010).

2.3 Género e Mudança Organizacional

Na última década, são diversas as empresas que incrementaram mudanças nos processos de gestão dos seus negócios, por forma a lidar com um ambiente de mercado novo, desafiador e altamente competitivo. Alguns desses esforços de mudança organizacional foram bem-sucedidos, outros um fracasso absoluto, sendo que o processo de mudança engloba um conjunto de etapas que devem ser respeitadas e que normalmente requer um período de tempo considerável (Kotter, 1995). A mudança pode ocorrer de forma planeada ou surgir repentinamente, assim como, emergir de forma imprevisível (Greenberg & Baron, 2014).

Para que o processo de gestão de mudança tenha sucesso é fundamental a identificação dos grupos e dos indivíduos que vão ser afetados pelo projeto a ser implementado, e de que forma vão ter de ajustar os seus atos e comportamentos ao mesmo. Seguidamente, deve-se concretizar um conjunto de atividades por forma a garantir que os trabalhadores e trabalhadoras recebem o apoio que necessitam, como *coaching* e formação, para que todo o processo ocorra com sucesso. (Smith *et al.*, 2020). Para além disso, quem ocupa uma posição de liderança na organização deve assumi-lo formalmente, assim como consciencializar da sua necessidade, importância e relevância para a estratégia organizacional. A nomeação de uma equipa competente e inteirada com o processo torna-se fulcral, devendo possuir competências técnicas, bem como competências comunicacionais dentro da organização e desta para o exterior (Grosser & Moon, 2005).

No que se refere à introdução de uma perspetiva de género no processo de mudança, esta requer um esforço de conceptualização e de caracterização organizacional (Casaca & Lortie, 2018). A integração de uma perspetiva de género necessita da introdução de ferramentas e métodos que devem ser adaptados aos processos, sistemas e rotinas de trabalho específicos de uma organização, por forma a que os resultados correspondam aos objetivos estabelecidos relativamente à igualdade de género. A longo prazo pretende-se que estes instrumentos e procedimentos sejam incorporados diretamente nos fluxos de trabalho organizacionais, de modo a que a integração de uma perspetiva de género não seja considerada como uma responsabilidade acrescida, mas sim como algo que está

integrado nas rotinas diárias. Como exemplo de alguns métodos e ferramentas, importa salientar a sensibilização para as questões da igualdade de género, nomeadamente as comunicações e publicações, ou seja, estas devem ser sensíveis através da utilização de uma linguagem inclusiva. O uso de indicadores quantitativos e qualitativos é igualmente fundamental, pois permite o controlo e avaliação contínua. Com a análise destes indicadores, é possível verificar se os objetivos estabelecidos relativos à igualdade de género estão a ser alcançados e caso estes não estejam a ser cumpridos, pode ser necessário reavaliar a estratégia e fazer as devidas alterações para garantir possíveis melhorias (EIGE, 2021).

Para além das ferramentas e dos métodos acima mencionados, Ely e Meyerson (2000) também apresentaram algumas propostas de intervenção com o objetivo de se alcançar uma gestão eficaz da mudança, relativamente à igualdade de género nas organizações. Para que a mudança apresente os devidos resultados, podem ser adotadas quatro abordagens; em primeiro lugar, é necessário uma intervenção organizacional que se traduz na integração de medidas e iniciativas destinadas a diminuir a desigualdade e fortalecer as capacidades das mulheres, como por exemplo aposta na formação. Em segundo, importa consciencializar e formar os indivíduos sobre as diferenças entre os estilos, capacidades e as próprias perspetivas de cada género. Uma terceira abordagem foca-se nas barreiras estruturais relativas ao recrutamento e ao processo de promoção das mulheres, resultantes das desigualdades de oportunidades quanto à progressão das mulheres, devendo ser criadas medidas de ação positiva para as superar. Por último, a quarta abordagem evidencia a importância de se analisar a cultura organizacional, que engloba as práticas sociais, políticas e procedimentos, bem como os padrões informais de interação social quotidiana que são responsáveis pela reprodução das desigualdades de género (Ely & Meyerson, 2000).

Por conseguinte, são diversas as vantagens para as organizações na introdução de uma perspetiva que promova a igualdade de género. Entre elas, destacam-se o desenvolvimento de competências, a captação e retenção de talentos e indivíduos qualificados, a diminuição do absentismo, ambientes de trabalho mais positivos, produtividade e competitividade mais elevadas, produtos/serviços inovadores e criativos, reforço da confiança e credibilidade por parte do mercado e da comunidade, aumento do

reconhecimento e desenvolvimento de uma imagem positiva e por fim, intensifica-se a influência sobre os parceiros (Monteiro & Ferreira, 2013).

2.4 Isomorfismo Institucional

Segundo a teoria institucional, as organizações quando enfrentam um ambiente incerto não pretendem apenas a racionalização de processos, mas também estruturas e práticas organizacionais semelhantes às do seu campo organizacional (De Prá Carvalho *et al.*, 2017). Apesar de existir uma procura pela diversidade, as novas organizações tendem a basear-se nas mais antigas e os administradores analisam constantemente modelos nos quais se podem apoiar. Deste modo, importa abordar a possível homogeneidade existente em diversas formas e práticas organizacionais, ou seja, como é que as organizações tendem a ficar tão idênticas entre si (DiMaggio & Powell, 1983), articulando com o nosso tema e a composição mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de gestão.

DiMaggio e Powell (1983) procuraram explicar a crescente homogeneidade das práticas organizacionais através do conceito de isomorfismo, relacionando-o com as pressões sofridas pelas organizações, que as incentiva a seguirem uma certa direção e consequentemente a adaptarem-se ao exterior. Segundo estes autores são dois os tipos de isomorfismo existentes: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo relaciona-se com a competição de mercado, mudanças de nicho e avaliação de aptidões, por outro lado, o isomorfismo institucional permite compreender determinadas políticas e formalismos que existem em muitas das organizações modernas, sendo este último o foco da análise.

Para que ocorra uma mudança isomórfica institucional existem três mecanismos que podem ser adotados. O isomorfismo coercivo que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras, das quais estão dependentes, e por expectativas culturais na sociedade, podendo envolver pressões políticas e a força do Estado. As leis podem incentivar as empresas a desenvolver práticas e comportamentos que promovam a igualdade de género, nomeadamente uma composição mais equilibrada dos órgãos de administração (Allemand *et. al.*, 2014), como regula a Lei n.o 62/2017.

O isomorfismo normativo relaciona-se à profissionalização, ou seja, à pressão coletiva exercida por profissionais que ocupam o mesmo posto com o intuito de definir condições e métodos trabalho idênticos, sendo o sistema de ensino responsável pela criação de

normas e práticas semelhantes a uma profissão (DiMaggio & Powell, 1983). Assim, este tipo de isomorfismo advém de duas características da profissionalização, a educação e experiência profissional, sendo que a designação dos membros de um conselho é sustentada por estes dois recursos, uma vez que um nível elevado de educação e experiência profissional é fundamental para a ocupação de altos cargos. A baixa taxa de educação feminina influencia negativamente a representação de mulheres nos conselhos de administração, uma vez que as impede de adquirir conhecimentos e aptidões necessárias. Outra condição que favorece a baixa representação feminina em cargos dirigentes é o facto de existir um menor investimento na formação de futuras líderes. A experiência profissional é igualmente relevante, pois se em determinado país a taxa de emprego feminina for baixa, significa que as mulheres não conseguem adquirir experiência profissional e competências para ascender a cargos superiores, o que afeta a baixa representação nos conselhos de administração (Allemand *et. al.*, 2014).

O isomorfismo mimético associa-se à incerteza, as organizações tendem a copiar outras que obtiveram sucesso, ou seja, reproduzem e utilizam práticas administrativas desenvolvidas por outras organizações, acreditando que irão conseguir alcançar os mesmos resultados (Menezes & Fonseca, 2010). Como exemplo deste isomorfismo é de realçar a introdução de quotas de género, que adquiriram relevo a partir de 1980 como um meio de promoção das mulheres na representação política e em cargos de tomada de decisão. As quotas de género apresentaram um maior destaque na política, sendo que a nível empresarial foi um processo mais demorado. Inicialmente eram adotadas voluntariamente dentro dos partidos, o que posteriormente foi convertido em lei tanto para os partidos como para outros órgãos de decisão. O processo de multiplicação das quotas de género é explicado pelo efeito de contágio, o facto de um partido introduzir quotas de género é um dos principais fatores que explica a razão de outros partidos também as adotarem. Quando um determinado partido começou a introduzir candidatos femininos, isso foi interpretado como algo positivo e que poderia atrair votos e assim outros partidos seguiram o mesmo exemplo. Os efeitos de contágio são igualmente aplicados no que respeita à adoção de quotas de género para diferentes tipos de órgãos de decisão dentro de um sistema político (Meier, 2013).

Por forma ainda a reforçar a importância do isomorfismo mimético na adoção de práticas que fomentam a igualdade e seguindo o exemplo anterior, é de referir o caso vivenciado

na Noruega, visto que o governo norueguês foi o primeiro a estabelecer uma quota feminina de 40% em 2003, em 2006 para as empresas do setor público e em 2008 para as empresas cotadas. Após adotarem esta política, outros países também seguiram o mesmo exemplo com o intuito de conquistarem legitimidade nos seus esforços políticos relativos à de igualdade de género (Terjesen, 2014).

2.5 Enquadramento normativo

Após o entendimento das diferentes complexidades vivenciadas pelas trabalhadoras, assim como a importância da adoção de perspetivas que promovam a igualdade de género nas organizações, é fundamental realizar uma análise à vertente legal desenvolvida em Portugal ao longo dos anos.

Apesar da esfera política ter desenvolvido esforços no sentido de promover a igualdade da força de trabalho (Longarela, 2017), Portugal apresenta um progresso lento no desenvolvimento de regulação relativa à promoção do equilíbrio de género nos conselhos de administração, uma vez que as políticas apoiam uma combinação de iniciativas de sensibilização e autorregulação (Casaca, 2017).

No final da década de 1990, o contexto político na União Europeia era propício à elaboração de políticas promotoras de igualdade de oportunidades e à integração da perspetiva de género nas diversas políticas nacionais relativas ao emprego. Deste modo, desenvolveu-se em Portugal o primeiro plano nacional de emprego do país, tendo a igualdade de oportunidades um dos quatro pilares, surgindo assim, em 1997 um plano global para a igualdade de oportunidades (Casaca, 2017).

Mais tarde, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março, constatou-se que as mulheres representavam mais de metade da população portuguesa e possuíam qualificações de nível superior, contudo o seu potencial não estava a ser devidamente aproveitado pois existia uma sub-representação em posições de poder e liderança. Como forma de alcançar os desafios europeus e nacionais tornou-se fundamental a adoção de medidas que contribuíssem para a sustentabilidade, através da atribuição de remunerações e oportunidades de progressão na carreira igualitárias. Assim, instituiu-se a obrigatoriedade para todas as entidades do sector empresarial do Estado o desenvolvimento de planos para a igualdade, com o intuito de se alcançar uma efetiva

igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres, eliminando possíveis discriminações.

O Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, estabeleceu um novo regime jurídico do setor público empresarial, onde se delimita uma presença diversificada de homens e mulheres na constituição dos órgãos de administração e fiscalização das empresas públicas, assim como a promoção da igualdade e não discriminação no que toca à responsabilidade social.

O Decreto-Lei n.º 157/2014, de 24 de outubro, determinou que “a política interna de seleção e avaliação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização deve promover a diversidade de qualificações e competências necessárias para o exercício da função, fixando objetivos para a representação de homens e de mulheres e concebendo uma política destinada a aumentar o número de pessoas do sexo sub-representado” (Decreto-Lei n.º 157/2014, art. 30.º, n.º 6).

O Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, instituiu que em questão de desempate entre as candidaturas aos fundos da política de coesão, pondera-se a entidade que apresenta maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão e uma base salarial igualitária entre mulheres e homens que desempenham as mesmas ou idênticas funções.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março, reconheceu que apesar dos esforços já desenvolvidos, a presença de mulheres em cargos de administração ainda permanecia baixa particularmente em comparação com a média europeia. Deste modo, estabeleceu-se um compromisso com as empresas cotadas em bolsa, por forma a que estas consigam promover um maior equilíbrio entre mulheres e homens na constituição dos conselhos de administração, nomeadamente uma representação mínima de 30 % do sexo sub-representado.

A Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, definiu um novo regime legal, onde se determina a representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público estabeleceu-se que o sexo sub-representado terá de apresentar percentagem mínima de 33,3%, no total dos seus

membros. No que respeita às empresas cotadas em bolsa inicialmente teriam de assegurar uma percentagem mínima de 20% do sexo sub-representado nos órgãos de administração e fiscalização, contudo a partir de 1 de janeiro de 2020, essa percentagem foi alterada para os 33,3%. Caso as empresas não cumpram o que está devidamente estabelecido, anula-se o ato de nomeação relativamente aos órgãos de administração e de fiscalização do setor público empresarial, devendo os membros do Governo eleger novas propostas, nas empresas cotadas em bolsa determina-se a realização de uma declaração pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, informando sobre o respetivo incumprimento do ato de designação. Caso o incumprimento ultrapasse os 90 dias, tanto para as entidades do setor público empresarial como para as empresas cotadas em bolsa, aplica-se uma repreensão registada, com a devida publicação nos sítios da internet, da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género bem como da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Se o incumprimento das empresas cotadas em bolsa exceder um período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, aplicam-se sanções pecuniárias compulsórias. As receitas que advêm da aplicação da sanção pecuniária compulsória são repartidas pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (40%), pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (40%) e para receita geral do Estado (20%).

A Lei n.º 26/2019, de 28 de março, definiu um regime legal de representação equilibrada entre mulheres e homens na direção e nos órgãos da Administração Pública. Esta lei, aplica-se ao pessoal dirigente da administração direta e indireta do Estado, englobando os institutos públicos e as fundações públicas, os órgãos de governo e de gestão das instituições de ensino superior públicas e os órgãos deliberativos, executivos, de supervisão e de fiscalização das associações públicas profissionais e de outras entidades públicas de base associativa. Compreende-se como o limiar mínimo de representação equilibrada a proporção de 40 % de pessoas de cada sexo nos determinados cargos e órgãos e sempre que necessário, arredonda-se à unidade mais próxima.

Por fim, o Despacho n.º 5783/2019, de 21 de junho, regula os procedimentos relativos à realização das comunicações a que estão obrigadas as entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa, nomeadamente a comunicação das alterações à composição dos órgãos de administração e de fiscalização e comunicação dos planos para a igualdade anuais. Para além disso, são determinados os termos da articulação de competências entre a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), a

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e a produção de um guião para efeito de construção dos planos para a igualdade anuais.

2.6 Iniciativas promotoras da igualdade de género nas organizações

Depois de realizada uma análise à vertente legal estabelecida em Portugal, destacam-se ainda os diversos projetos e iniciativas que foram desenvolvidas a partir do ano de 2000 com o objetivo de se promover uma maior igualdade de género.

Em 2000, o “Prémio Igualdade é Qualidade” (PIQ) pretendeu tornar como público o reconhecimento das organizações que contribuíram para o desenvolvimento de práticas no âmbito da igualdade de género, através da promoção da igualdade entre mulheres e homens no local de trabalho e a adoção de princípios que previnem a discriminação, assim como práticas de combate à violência doméstica e de género (CITE & CIG, 2021).

Em 2005 surgiu o “Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas” que teve como objetivo o desenvolvimento de produtos para as empresas relativos à promoção da igualdade de género, ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e à proteção da maternidade e paternidade, o que permitiu incrementar alterações nas atitudes e procedimentos no que toca à igualdade entre mulheres e homens nas organizações. O projeto apresenta-se como inovador, pois opera com as empresas de uma forma direta, o que permite a troca de experiências inter e intra-empresas, fomentando o diálogo social (CITE, 2021).

Em 2014 o Projeto “Igualdade de Género nas Empresas – Break Even” coordenado pelo ISEG, em parceria com o CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), o CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ISCSP), e o Centro de Investigação em Género (*Centre for Gender Research*) da Universidade de Oslo, focava-se em auxiliar as organizações na promoção da igualdade de género. A equipa do projeto através de uma intervenção organizacional, que englobava a análise de fatores como o clima, a estrutura, os sistemas de gestão e os processos de tomada de decisão, pretendia o desenvolvimento de boas práticas que contribuíam para a igualdade de género. Através deste projeto elaborou-se o “Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens”, que incluía um guião de referência

para a elaboração do diagnóstico, um referencial de formação e guia de referência para a elaboração do plano de ação.

3. Opções Metodológicas

Por forma a responder às questões de partida, do ponto de vista metodológico optou-se por uma abordagem mista, utilizando a pesquisa qualitativa e quantitativa. Estas análises apresentam estruturas bastante distintas, uma vez que se baseiam em bases teóricas e metodologias diferentes (Sarantakos, 1998). A pesquisa quantitativa permite explicar um determinado fenómeno através da coleta de dados numéricos que posteriormente são analisados estatisticamente, por outro lado, a pesquisa qualitativa emprega dados não numéricos e aplica diversos métodos, como por exemplo as entrevistas, estudos de caso e análise documental (Sukamolson, 2007).

A análise qualitativa foi desenvolvida, com o objetivo de se responder à primeira questão: “Será que as 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, integram na sua missão e valores um compromisso relativamente à igualdade de género?”. Para tal, recorreu-se à pesquisa documental e respetiva análise de conteúdo. Esta pesquisa caracteriza-se pelo facto de os dados adquiridos resultarem apenas de documentos, com o intuito de extrair e analisar informações neles contidos e assim compreender um determinado fenómeno. A técnica de análise documental permite sistematizar e organizar o conteúdo dos documentos, de modo a possibilitar a sua compreensão (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015).

Foram coligidos documentos estratégicos, de acesso público, das 50 empresas de maior dimensão a operar em Portugal, através de uma pesquisa realizada nas respetivas páginas eletrónicas institucionais o que permitiu reunir um total de 49 documentos (44 documentos diferentes e cinco repetidos), referentes a 32 empresas, entre eles, diversos relatórios (relatórios de sustentabilidade, relatórios responsabilidade corporativa, relatórios integrados de gestão, informações não financeiras, relatórios responsabilidade social e relatórios anuais), códigos de ética e de conduta. Para além disso foi possível recolher informação relativa à missão e valores de cada empresa e à existência de Planos para a Igualdade. A seleção destes documentos prende-se com o facto de estes serem utilizados nas organizações para estabelecer normas de conduta entre trabalhadores e trabalhadoras, além de serem documentos estratégicos das empresas, uma vez que os relatórios de sustentabilidade descrevem os impactos económicos, ambientais e sociais, o que influencia as ações e a estratégia organizacional (Rosati & Faria, 2019). O mesmo se aplica aos códigos de ética e de conduta, pois enumeram os princípios éticos e valores,

bem como as normas que regem o relacionamento com os *stakeholders* (Paço & Casaca, 2021).

Com a informação recolhida nos respetivos *websites* das empresas e com a análise de conteúdo dos relatórios (relatórios de sustentabilidade, relatórios responsabilidade corporativa, relatórios integrados de gestão, informações não financeiras, relatórios responsabilidade social e relatórios anuais), códigos de ética e de conduta, foi possível descrever e sistematizar a informação e apreender a existência de menção ao compromisso organizacional relativamente à igualdade de género. Seguidamente, com a análise dos excertos e por forma a estruturar e organizar a informação recolhida, foram estabelecidas cinco categorias temáticas: (1) compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades; (2) existência de um Plano para a Igualdade; (3) compromisso com uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração; (4) boas práticas promotoras da igualdade de género; (5) e distinção pública relativa ao compromisso com a igualdade de género.

A análise quantitativa desenvolveu-se a fim de se responder à segunda questão: “Será que a representação dos órgãos de administração das 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, se aproxima dos valores definidos para as empresas legalmente vinculadas a limiares mínimos de representação de mulheres e homens?”. Conforme acima referido, a análise quantitativa tem como propósito explicar determinados fenómenos através da coleta de dados quantitativos e sua análise. (Sukamolson, 2007).

Foi solicitado à empresa Informa D&B, no âmbito do projeto Women on Boards, uma base de dados constituída com informação relativa às 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas. A categorização enquanto maiores empresas decorre do critério do volume de negócios de 2019, sendo que a composição dos órgãos sociais reporta ao ano 2018. Excluíram-se as cotadas em bolsa e as do setor público empresarial, uma vez que estas são abrangidas pela Lei 62/2017¹, de 1 de Agosto e estão obrigadas ao cumprimento dos limiares determinados quanto a uma representação equilibrada nos

¹ A Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, definiu um novo regime legal, onde se determina a representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público estabeleceu-se que o sexo sub-representado terá de apresentar percentagem mínima de 33,3%, no total dos seus membros. No que respeita as empresas cotadas em bolsa inicialmente teriam de assegurar uma percentagem mínima de 20%, contudo a partir de 1 de janeiro de 2020, essa percentagem foi alterada para os 33,3%.

órgãos de administração. O acompanhamento do cumprimento da Lei já está a ser desenvolvido no âmbito do Projeto Women on Boards.

A partir da base de dados constituída com diversas informações, como o nome, setor de atividade, morada, número de empregados/as, data de constituição, vendas e serviços prestados e a composição dos órgãos de administração, procedeu-se à contabilização do número de mulheres e homens que integram os órgãos de administração, bem como ao cálculo das percentagens. Em seguida, foram realizados os cálculos por ramo de atividade a fim de se compreender quais os setores que exibem uma representação mais elevada de mulheres.

Posteriormente contabilizou-se o número de homens e mulheres nos órgãos de administração, tendo em conta a forma jurídica das empresas. Das 50 empresas em análise, 36 são sociedades anónimas e 14 sociedades por quotas e com a realização dos respetivos cálculos será possível apreender se o facto de as empresas apresentarem denominações jurídicas distintas influencia a representação de mulheres e homens. Na sociedade anónima o capital é dividido em ações e cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das ações que subscreveu (Código das Sociedades Comerciais, art. 271.º). Relativamente à administração e fiscalização da sociedade anónima podem ser estruturadas segundo uma de três modalidades: conselho de administração e conselho fiscal; conselho de administração, abrangendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas; conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas (Código das Sociedades Comerciais, art. 278.º, n.º 1, alíneas a), b) e c). Nas sociedades por quotas o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social (Código das Sociedades Comerciais, art. 197.º). A administração e representação da sociedade é da responsabilidade de um ou mais gerentes, que podem ser os sócios ou ser escolhidos fora da sociedade.

Para a contabilização do número de mulheres e homens nos órgãos dirigentes, consideraram-se os cargos de presidente do conselho de administração, vice-presidente do conselho de administração, vogais do conselho de administração, presidente da comissão executiva, vogais da comissão executiva e gerentes.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 O compromisso das empresas de grande dimensão a operar em Portugal relativamente à igualdade de género: análise qualitativa

Conforme anteriormente mencionado, com o objetivo de se responder à primeira questão (“Será que as 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, integram na sua missão e valores um compromisso relativamente à igualdade de género?”) procedeu-se a uma pesquisa nas páginas eletrónicas institucionais das empresas em estudo, onde foram reunidos um total 49 documentos (44 documentos diferentes e cinco repetidos), referentes a 32 empresas, nomeadamente 17 relatórios (relatórios de sustentabilidade, relatórios responsabilidade corporativa, relatórios integrados de gestão, informações não financeiras, relatórios responsabilidade social e relatórios anuais) e 32 códigos de ética e de conduta (consultar Anexo1). Com esta pesquisa, foi recolhida informação relativa à missão e valores de cada empresa e à existência de Planos para a Igualdade. Posteriormente realizou-se uma extensa análise documental, o que permitiu identificar e analisar menções que refletissem o compromisso formal com a igualdade de género na informação recolhida. Importa ainda destacar, que se verificou alguma dificuldade em encontrar documentos disponíveis nos *websites*, sendo que em 18 empresas não foi possível encontrar qualquer tipo de relatório ou código de ética e de conduta.

Primeiramente, ao focarmos a análise apenas na missão e valores das empresas em estudo apurou-se que estas não inscrevem o compromisso relativamente à igualdade de género na sua missão e valores. Contudo, aquando da realização do estudo dos relatórios juntamente com os códigos de ética e de conduta, verificou-se a existência do compromisso com a igualdade de género expresso em diversos excertos presentes nos documentos analisados. A maioria da informação encontra-se nos relatórios (relatórios de sustentabilidade, relatórios responsabilidade corporativa, relatórios integrados de gestão, informações não financeiras, relatórios responsabilidade social e relatórios anuais), por outro lado, nos códigos de ética e conduta, apenas foi identificada informação relativa à “não discriminação e igualdade de oportunidades” (consultar Anexo 2), excluindo apenas uma empresa que faz referência ao empoderamento feminino, serve de exemplo o seguinte excerto:

Temos orgulho da diversidade que os nossos funcionários trazem para nossa empresa em todo o mundo. Juntos queremos usar a diversidade como género, culturas e religião como diferentes perspectivas de inovação e desempenho. De acordo com os “Women’s Empowerment Principles” das Nações Unidas, que assinamos, queremos promover o empoderamento das mulheres para que participem plenamente da vida económica em todos os países e áreas de negócios, fortalecendo assim as sociedades em que conduzimos os nossos negócios. (Código de Conduta Continental Mabor - Indústria de Pneus, S.A.2019, p.8)

No que toca à existência de Planos para a Igualdade, cinco empresas apresentam informação relativamente à sua constituição, contudo as menções referentes a tais planos apenas irão ser mais a frente evidenciadas. De realçar ainda, que nos documentos em análise (49 documentos, referentes a 32 empresas), somente quatro não apresentavam qualquer compromisso com a igualdade de género, nomeadamente dois relatórios (um relatório integrado e um relatório de sustentabilidade) e dois códigos de ética (consultar Anexo 1).

Em seguida, com o objetivo de facilitar e organizar a informação recolhida e proceder à sua análise estabeleceram-se cinco categorias: (1) compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades; (2) existência de um Plano para a Igualdade; (3) compromisso com uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração; (4) boas práticas promotoras da igualdade de género; (5) e distinção pública relativa ao compromisso com a igualdade de género.

Relativamente à categoria “compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”, foram encontrados 53 excertos (49 excertos diferentes e 4 repetidos) em 36 documentos (32 documentos diferentes e quatro repetidos) referentes a 32 empresas, (consultar Anexo 2). Esta categoria é a que apresenta mais informação e servem como exemplo os seguintes excertos:

O (A) trabalhador (a) não pode fazer qualquer discriminação por motivos de idade, sexo, origem, estado civil, orientação sexual, costumes, características genéticas, por se pertencer a um grupo étnico, nação ou raça, aparência física, deficiência, estado de saúde, gravidez, linhagem, opiniões políticas, convicções religiosas e atividades sindicais (Adaptado Código Ético Peugeot Portugal - Automóveis, S.A., 2010, p.3)

A MEGASA promoverá e garantirá a igualdade de tratamento e de oportunidades no contexto laboral, impedindo a existência de qualquer tipo de discriminação baseada na idade, raça, nacionalidade, género, condição ou orientação sexual, estado civil, incapacidade, crenças religiosas, ideologia política, filiação sindical ou qualquer outra circunstância que possa ser fonte de discriminação. Este princípio de igualdade de tratamento estará presente em todas as etapas e âmbitos da relação laboral/profissional dos trabalhadores com a MEGASA, entre outros, processos de seleção, formação, nível salarial, oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional. (Código de Conduta Sn Maia - Siderurgia Nacional, S.A., 2020, p.7)

Foi possível ainda verificar que em determinados documentos esta categoria encontra-se associada a práticas de recursos humanos, nomeadamente ao recrutamento e seleção, à gestão de remunerações, avaliação desempenho, sistema de recompensas e benefícios, bem como à gestão da carreira. Servem de exemplo os seguintes excertos:

As pessoas serão recrutadas em função das suas aptidões, competências, experiência e capacidade. A todos os colaboradores é dada igualdade de oportunidades no seu trabalho. Não é permitida a discriminação com base na etnia, nacionalidade, sexo, idade, deficiência, estado civil, orientação sexual, religião ou crença ou em qualquer outra razão ilegítima. (Código de Conduta e de Ética Empresarial Alliance Healthcare, S.A., 2016, p.9)

As empresas do Grupo não estabelecerão diferenças salariais em razão de condições pessoais, físicas ou sociais como sexo, raça, estado civil ou ideologia, opinião política, nacionalidade, religião ou qualquer outra condição pessoal, física ou social. (Adaptado Código Ético Iberdrola Clientes Portugal, Unipessoal, LDA, 2020, p.9)

A Brisa proíbe expressamente qualquer forma de tratamento discriminatório, nomeadamente em razão da idade, cor, deficiência física, etnia, estado civil, nacionalidade, raça, religião, sexo, orientação sexual, orientação política ou associação sindical.

Estes princípios aplicam-se a todas as decisões sobre Colaboradores, ou candidatos a colaborador, incluindo o recrutamento e contratação, avaliação, promoção, atribuição de remuneração e outros benefícios, transferências e reduções da força de trabalho. (Código de Ética Brisa - Concessão Rodoviária, S.A., p.19).

Posteriormente em relação à categoria “existência de um Plano para a igualdade” foram identificados quatro excertos em três documentos e três excertos em dois websites, referentes a cinco empresas (consultar Anexo 3). Nesta mesma categoria encontramos referências relativas à existência de Planos para a Igualdade devidamente estruturados. Servem de exemplo os seguintes excertos:

Plano para igualdade de género. 48% Mulheres em cargos liderança. Meta 2020: 50% Mulheres em cargos liderança. (Relatório de Sustentabilidade Auchan Retail Portugal, S.A., 2018, p.36)

De forma a garantir uma verdadeira igualdade de género na contratação e desenvolvimento dos seus profissionais, as empresas Cepsa com um quadro de colaboradores de mais de 250 empregadores implementam Planos de Igualdade, que são regularmente revistos e atualizados. Nas empresas do Grupo com menos de 250 colaboradores, implementamos um conjunto de medidas de conteúdo idêntico aos Planos de Igualdade. (Adaptado Relatório Responsabilidade Corporativa Cepsa - Portuguesa Petróleos, S.A., 2019, p.79)

No FY20, lançámos o nosso Plano de Igualdade do Grupo Ingka, com o compromisso de assumir uma posição ousada pela igualdade. Incluindo metas e ações focadas em:

- refletir a diversidade das nossas comunidades e criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os colegas de trabalho possam ser eles mesmos.*
- incorporar igualdade nas nossas práticas comerciais e formas de trabalhar, incluindo políticas, processos e interações com clientes.*
- contribuir para um mundo mais igualitário e ser ativistas pela mudança social.*

(Adaptado Relatório Anual e Sustentabilidade Ikea Portugal - Móveis e Decoração, LDA, 2020, p.52)

No que toca à categoria “compromisso com uma representação equilibrada entre mulheres e homens em órgãos de administração”, foram identificados 11 excertos (10 excertos diferentes e um repetido) em nove documentos (oito documentos diferentes e um repetido) referentes a nove empresas (consultar Anexo 4). Com esta categoria é possível aferir que existe a preocupação de as empresas alcançarem uma representação mais equilibrada em cargos superiores, por forma a colmatar a escassez de mulheres em posições de liderança. Servem de exemplo os seguintes excertos:

Em 2012, definimos duas metas em relação ao género para 2020: que as mulheres detenham 25% de nossas funções de líder de grupo e 30% de nossas funções de líder de nível sénior. Os nossos líderes de grupo eram 25% mulheres no final de 2019, em comparação com 17% quando relatamos isso pela primeira vez em 2012 (um aumento de 47%). Ainda estamos aquém de nossa meta de 30% para líderes de nível sénior, de 26% em 2019, então continuamos focados nisso. (Adaptado Relatório Sustentabilidade BP Portugal - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, S.A., 2019, p.63)

Atualmente, 43% do Conselho de Administração da Iberdrola são mulheres e 50% dos conselheiros não executivos, o que torna a empresa uma das IBEX-35 com maior número de mulheres no Conselho. Da mesma forma, a empresa tem uma mulher como CEO da Iberdrola Espanha. (Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras Iberdrola Clientes Portugal, Unipessoal, LDA 2019, p.167)

A Repsol está comprometida com a igualdade de género com o objetivo principal de aproveitar todos os talentos disponíveis na sociedade. Este compromisso estende-se aos mais elevados padrões da Empresa e traduz-se numa meta para 2025 de 35% mulheres em posições de liderança. A Repsol continua a trabalhar em prol da paridade de género e na redução da lacuna de género por meio de recrutamento, promoções e nomeações de líderes executivos. (Adaptado Relatório Integrado Gestão Repsol Portuguesa, LDA, 2020, p.91 e 92)

Relativamente à categoria “boas práticas promotoras da igualdade de género” foram identificados nove excertos (sete excertos diferente e dois repetidos) em sete documentos (cinco documentos diferentes e dois repetidos), referentes a sete empresas (consultar Anexo 5). Nesta categoria averiguamos que as práticas promotoras da igualdade de género encontram-se associadas a práticas de recursos humanos, à criação de uma cultura e comunicação inclusiva, bem como à participação em projetos e parcerias com organizações promotoras da igualdade de género. Os seguintes excertos têm como intuito exemplificar esta categoria:

Ao longo dos anos, a Altice Portugal tem implementado um conjunto de medidas que visam promover a igualdade de género na Organização, destacando-se:

- *A utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa;*

- *A adoção de normas que assegurem o respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho e que os/as protejam em caso de comportamentos indesejados, manifestados sob a forma verbal, física, de índole sexual ou outra;*
- *A divulgação de informação sobre os direitos e deveres dos colaboradores em matéria de igualdade no MyAltice (intranet corporativa);*
- *A divulgação de mecanismos que permitam participar ocorrências no âmbito de discriminação ou de situações de violação de Direitos Humanos e práticas laborais, disponível no site institucional;*
- *O apoio e participação em projetos, e parcerias com Organizações que promovem a igualdade e direitos humanos, como por exemplo a participação regular no Fórum das Organizações para a Igualdade de Género. (Relatório de Sustentabilidade Meo - Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A., 2019, p.59)*

Neste contexto, foram assumidos os seguintes compromissos, entre outros:

- *Criar uma cultura corporativa igualitária através da inclusão e igualdade entre homens e mulheres nos objetivos estratégicos do negócio.*
- *Integrar o princípio da igualdade na comunicação externa da empresa.*
- *Aumentar a consciência em relação à igualdade de género entre as pessoas que ocupam cargos de responsabilidade na organização e favorecer o acesso das mulheres aos órgãos de gestão do Grupo.*
- *Integrar o princípio da igualdade na gestão dos recursos humanos e no domínio da negociação coletiva.*
- *Eliminar diferenças salariais entre homens e mulheres. (Adaptado Informações Não Financeiras SN Seixal - Siderurgia Nacional, S.A., 2019, p.20)*

Por último, relativamente à categoria “distinção pública relativa ao compromisso com a igualdade de género”, foram identificados quatro excertos (três excertos diferentes e um repetido) em quatro documentos (três documentos diferentes e um repetido), referentes a quatro empresas (consultar Anexo 6). Esta categoria relaciona-se com o reconhecimento de empresas que realizaram esforços, com o intuito de promoverem a igualdade de género. Os seguintes excertos têm como objetivo ilustrar a presente categoria:

O nosso compromisso com a igualdade de género avançou ao longo dos anos e resultou em inúmeras iniciativas:

1. A Iberdrola está incluída, pelo segundo ano consecutivo, no Índice de Igualdade de Género (GEI), elaborado pela Bloomberg. É, portanto, a única empresa elétrica espanhola presente neste relatório, que distingue as empresas comprometidas com a transparência da informação relacionada com as questões de género e com a promoção da igualdade entre mulheres e homens. (Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras Iberdrola Clientes Portugal, Unipessoal, LDA, 2019, p.167 e 168)

Pelo segundo ano consecutivo, a Repsol foi incluída no prestigiado indicador internacional de igualdade de género Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). A Empresa aprimorou a cultura inclusiva, a transparência e a qualidade dos dados e o apoio à liderança feminina. (Adaptado Relatório Integrado Gestão Repsol Polímeros, Unipessoal, LDA 2020, p. 92)

Em janeiro de 2020, fomos incluídos no Índice de Igualdade de Género Bloomberg 2020. (Adaptado Relatório Anual Zara Portugal - Confeccções, S.A., 2019, p.60)

Retomando à primeira questão (“Será que as 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, integram na sua missão e valores um compromisso relativamente à igualdade de género?”) e após a análise realizada, verificamos que o compromisso com a igualdade de género encontra-se referido de forma distinta nos diversos relatórios, contudo os códigos de ética e de conduta focam-se apenas no compromisso com a “não discriminação e a igualdade de oportunidades”. Importa ainda realçar que 18 empresas não possuem estes documentos nas respetivas páginas institucionais, logo não foi possível averiguar a menção ao compromisso organizacional no que respeita à igualdade de género.

4.2 Constituição dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal: análise quantitativa

Conforme anteriormente mencionado, com o intuito de se responder à segunda questão (“Será que a representação dos órgãos de administração das 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, se aproxima dos valores definidos para as empresas legalmente vinculadas a limiares mínimos de representação de mulheres e homens?”) procedeu-se a uma análise da base de dados fornecida pela Informa D&B, a fim de se

apreender qual a representação de mulheres e homens nos órgãos de administração das empresas em estudo, incluindo no que se refere ao cargo de presidente.

Num primeiro momento, com a análise da informação disponibilizada na base de dados relativa ao ano de 2018, verificou-se que num total de 205 membros dos órgãos de administração, apenas 26 são mulheres e 179 são homens, ou seja, existe uma representação de mulheres de 12,7% e de homens de 87,3%. No que respeita aos cargos de Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva não existe nenhuma mulher que ocupe essas posições, sendo que em 14 empresas não foi possível apurar informação relativa ao cargo de Presidente do Conselho de Administração. Embora as 39 empresas cotadas em bolsa em 2018 não integrem o presente estudo, é de mencionar que as mesmas integravam nos seus órgãos de administração um total de 439 membros, dos quais 78 eram mulheres, correspondendo a uma representação de 18% (Casaca *et al.*, 2021).

Seguidamente constatou-se que existem apenas duas empresas, nomeadamente o Dia Portugal - Supermercados, S.A. e o El Corte Inglés - Grandes Armazéns, S.A. que apresentam uma maior representação de mulheres do que homens nos seus cargos de administração, 66,7% de mulheres e 33,3% de homens e 60% de mulheres e 40% de homens, respetivamente. Na BP Portugal - Comércio de Combustíveis e Lubrificantes, S.A. e na Visteon Portuguesa, LTD, existe uma distribuição igualitária na constituição dos órgãos de administração, com 50% de mulheres e 50% de homens. Nas restantes organizações a representação de homens é superior à de mulheres, contudo, importa destacar que em mais de metade das empresas (31), não existe qualquer mulher a integrar os órgãos de administração (consultar Anexo 7).

Relativamente às empresas que possuem um Plano para a Igualdade, que são especificamente cinco, verifica-se em todas a presença de mulheres nos órgãos de administração, sendo a representação mínima de 20% e a máxima de 60%.

De salientar ainda que, apesar das empresas em análise não se encontrarem abrangidas pela Lei n. º62/2017, de 1 de Agosto, cinco cumprem a representação mínima de 33%. Deste modo, a BCM - Bricolage, S.A., o Ikea Portugal - Móveis e Decoração, LDA., a Lycatelcom, LDA (Zona Franca da Madeira), a Repsol Polímeros, Unipessoal, LDA e a

Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A., integram um terço (33%) de mulheres nos seus órgãos de administração (consultar Anexo 7).

Num segundo momento, passando para uma análise mais focada nos setores de atividade, o ramo “Retalho” é o que apresenta uma maior percentagem de mulheres, 25%. Em seguida o setor “Tecnologias da Informação” e o setor “Serviços Gerais”, apresentam respetivamente uma percentagem de mulheres de 22,2% e de 14,3%. Por outro lado, o setor “Energias e Ambiente” e o setor “Serviços Empresariais” não demonstram qualquer mulher nos órgãos de administração. Assim, verificou-se que em todos os setores a percentagem de homens é superior à das mulheres, como é possível comprovar no Quadro 1.

Quadro 1 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração, por setor de atividade, das empresas de grande dimensão a operar em Portugal

SETOR DE ATIVIDADE	Nº EMPRESAS	%M	%H
GROSSISTA	11	10,3%	89,7%
TRANSPORTES	5	7,7%	92,3%
INDÚSTRIAS	12	8,5%	91,5%
RETALHO	11	25%	75%
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	5	22,2%	77,8%
ENERGIAS E AMBIENTE	3	0	100%
SERVIÇOS GERAIS	2	14,3%	85,7%
SERVIÇOS EMPRESARIAIS	1	0	100%
TOTAL	50	12,7%	87,3%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

Seguidamente restringimos a análise relativamente à forma jurídica das empresas, sendo que 36 são sociedades anónimas e 14 são sociedades por quotas. Foi possível verificar que nas sociedades anónimas, num total de 160 trabalhadores e trabalhadoras apenas 21 são do sexo feminino, ou seja, existe uma representação de mulheres de 13,1%. Para além disso, num total de 36 empresas, 22 não apresentam qualquer mulher nos seus cargos dirigentes, como é possível comprovar no Quadro 2.

Quadro 2 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal (Sociedades Anónimas)

Nome	NºM	NºH	Total	%M	%H
ALCAPETRO - PETRÓLEOS E DERIVADOS, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
ALLIANCE HEALTHCARE, S.A.	0	5	5	0,0%	100,0%
ANA - AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	2	15	17	11,8%	88,2%
APTIVPORT SERVICES, S.A.	0	2	2	0,0%	100,0%
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	1	4	5	20,0%	80,0%
BCM - BRICOLAGE, S.A.	1	2	3	33,3%	66,7%
BOSCH CAR MULTIMÉDIA PORTUGAL, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	2	2	4	50,0%	50,0%
BRISA - CONCESSÃO RODOVIÁRIA, S.A.	1	10	11	9,1%	90,9%
CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	1	3	4	25,0%	75,0%
CONTINENTAL MABOR - INDÚSTRIA DE PNEUS, S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%
DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, S.A.	2	1	3	66,7%	33,3%
EL CORTE INGLÊS - GRANDES ARMAZÉNS, S.A.	3	2	5	60,0%	40,0%
ENDESA ENERGIA, S.A. - SUCURSAL EM PORTUGAL	0	1	1	0,0%	100,0%
ITMP ALIMENTAR, S.A.	0	1	1	0,0%	100,0%
LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	0	9	9	0,0%	100,0%
MAKRO - CASH & CARRY PORTUGAL, S.A.	1	3	4	25,0%	75,0%
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%
MERCEDES-BENZ PORTUGAL, S.A.	1	3	4	25,0%	75,0%
MIDSID - SOCIEDADE PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%
NETJETS - TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
OCP - PORTUGAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
PEUGEOT CITRÖEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL, S.A.	0	2	2	0,0%	100,0%
PEUGEOT PORTUGAL - AUTOMÓVEIS, S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%
PRIO ENERGY, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
PRIO SUPPLY, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
REAGRO - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%
RENAULT PORTUGAL, S.A.	0	2	2	0,0%	100,0%
SIVA - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A.	0	2	2	0,0%	100,0%
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	1	3	4	25,0%	75,0%
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	1	3	4	25,0%	75,0%
SUPER BOCK BEBIDAS, S.A.	0	5	5	0,0%	100,0%
TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.	0	4	4	0,0%	100,0%
VIAGENS ABREU, S.A.	2	9	11	18,2%	81,8%
VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	2	4	6	33,3%	66,7%
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES S.A.	0	3	3	0,0%	100,0%

Totais gerais	21	139	160	13,1%	86,9%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

Nas sociedades por quotas, a representação de mulheres é de apenas 11,1%, sendo que num total de 14 empresas, 9 não apresentam qualquer membro feminino nos seus órgãos de administração, como é possível verificar no Quadro 3.

Quadro 3 – Representação de mulheres e homens dos órgãos de administração das empresas de grande dimensão a operar em Portugal (Sociedades por Quotas)

Nome	NºM	NºH	Total	%M	%H
BMW PORTUGAL, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
CENIBRA-INTERNACIONAL - SERVIÇOS E COMÉRCIO (SOCIEDADE UNIPessoal), LDA	0	4	4	0,0%	100,0%
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	0	2	2	0,0%	100,0%
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	1	2	3	33,3%	66,7%
INDORAMA VENTURES PORTUGAL PTA, UNIPessoal, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
LEASE PLAN PORTUGAL - COMÉRCIO E ALUGUER DE AUTOMÓVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPessoal, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
LYCATELCOM, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	1	2	3	33,3%	66,7%
NA - NETJETS AVIATION, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	1	4	5	20,0%	80,0%
REPSOL POLÍMEROS, UNIPessoal, LDA	1	2	3	33,3%	66,7%
REPSOL PORTUGUESA, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
SAIPEM (PORTUGAL) - COMÉRCIO MARÍTIMO, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	0	5	5	0,0%	100,0%
VISTEON PORTUGUESA, LTD	1	1	2	50,0%	50,0%
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA	0	3	3	0,0%	100,0%
Totais gerais	5	40	45	11,1%	88,9%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

Concluimos que a fraca presença feminina nos cargos de gestão de topo se encontra evidente no universo das 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, sendo que mais de metade não apresenta qualquer mulher nos seus órgãos de administração e não existe nenhuma mulher a ocupar o cargo de Presidente do Conselho de Administração ou Presidente da Comissão Executiva. Em todas as empresas que

possuem Planos para a Igualdade é possível apurar a presença de mulheres nos órgãos de administração, o que nos remete para a sua importância, uma vez que quando este plano se encontra devidamente estruturado é possível colmatar o fenómeno verificado em 31 organizações, em que não existe qualquer mulher a ocupar uma posição na administração.

Assim, apesar das organizações demonstrarem uma preocupação com a igualdade de género nos documentos anteriormente analisados, nomeadamente na escassez de mulheres em cargos de liderança, ainda existe uma grande discrepância que se retrata nos números acima analisados. Contudo, apesar de serem em menor número, importa realçar que algumas empresas já apresentam distribuições nos seus cargos de administração mais igualitárias, mesmo não sendo abrangidas pela Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto.

5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras

A presente dissertação teve como foco as 50 empresas de maior dimensão a operar em Portugal em 2019, privadas e não cotadas e visou compreender se estas apresentam algum compromisso formal com a igualdade de género e como se expressa, e além de caracterizar a representação de mulheres e homens nos seus órgãos de administração/direção. A Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, definiu um novo regime legal, onde se determina a representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Nos órgãos de administração e de fiscalização do setor público estabeleceu-se que o sexo sub-representado terá de apresentar percentagem mínima de 33,3%, no total dos seus membros. No que respeita as empresas cotadas em bolsa inicialmente teriam de assegurar uma percentagem mínima de 20%, contudo a partir de 1 de janeiro de 2020, essa percentagem foi alterada para os 33,3%. Atendendo a este quadro legal, considerou-se relevante perceber se as empresas em análise estão próximas dos requisitos mínimos legais estabelecidos relativamente à composição dos órgãos de administração, embora não estejam legalmente vinculadas.

Através da análise qualitativa concluiu-se que o compromisso relativo à igualdade de género encontra-se referenciado nos diversos relatórios (relatórios de sustentabilidade, relatórios responsabilidade corporativa, relatórios integrados de gestão, informações não financeiras, relatórios responsabilidade social e relatórios anuais) de forma variada e parcialmente idêntica. Do que decorre da informação analisada estabeleceram-se as cinco categorias: (1) compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades; (2) existência de um Plano para a Igualdade; (3) compromisso com uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração; (4) boas práticas promotoras da igualdade de género; (5) e distinção pública relativa ao compromisso com a igualdade de género. Os códigos de ética e de conduta, direcionam a sua informação para o compromisso com a “não discriminação e a igualdade de oportunidades”. Deste modo, com o objetivo de se responder à primeira questão orientadora de investigação (“Será que as 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, integram na sua missão e valores um compromisso relativamente à igualdade de género?”) apuramos que a maioria das organizações apresenta formalmente o compromisso relativamente à igualdade de género, excluindo 18, para as quais não foi possível reunir qualquer informação a partir das respetivas páginas eletrónicas institucionais.

Com a análise quantitativa descritiva, pudemos verificar que num total de 205 membros dos órgãos de administração, apenas 26 são mulheres e 179 homens, o que demonstra uma fraca representação feminina. Mais de metade das empresas em estudo (31) não apresenta qualquer mulher a integrar os órgãos de administração e nas empresas em que foi possível apurar informação relativa ao cargo de Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva, verificou-se apenas a existência de homens. Ao focarmos a análise aos setores de atividade das empresas observamos que em todos os ramos existia um maior número de homens, sendo que dois setores exibem uma representação de mulheres de 0% e o setor com a representação feminina mais elevada apresenta 25%. Por outro lado, todas as empresas que divulgam Planos para a Igualdade demonstram a presença de mulheres nos seus órgãos de administração, com uma representação mínima de 20% e máxima de 60%, o que nos elucida para a importância de as organizações estabelecerem e estruturarem estes Planos.

Para além disso, ao restringirmos a análise à composição jurídica das empresas, apuramos que tanto nas sociedades anónimas como nas sociedades por quotas existe uma discrepância muito acentuada entre o número de mulheres e de homens, sendo a representação feminina nas sociedades anónimas de 13,1% e nas sociedades por quotas 11,1%.

Portanto, respondendo à segunda questão orientadora do estudo (“Será que a representação dos órgãos de administração das 50 maiores empresas a operar em Portugal, privadas e não cotadas, se aproxima dos valores definidos para as empresas legalmente vinculadas a limiares mínimos de representação de mulheres e homens?”) é possível afirmar que a representação dos órgãos de administração das 50 maiores empresas em Portugal é maioritariamente constituída por homens. Constatou-se uma diferença acentuada entre as representações de mulheres nos órgãos de administração das empresas em estudo (12,7%) e as percentagens mínimas definidas para o segmento de empresas vinculadas (33,3% para as entidades do setor público empresarial e 20% para as cotadas em bolsa, percentagem que é alterada para 33,3%, a partir de 1 de janeiro 2020).

A partir deste estudo, uma das questões de investigação futuras prende-se com a possível ocorrência de um processo de isomorfismo institucional mimético. Para além disso, seria interessante a realização de entrevistas com o intuito de se perceber qual a realidade

vivenciada pelas organizações, ou seja, compreender como é que as práticas e os objetivos organizacionais relativos à igualdade de género mencionados nos diversos documentos analisados influenciam as rotinas diárias e quais as perspetivas dos trabalhadores e trabalhadoras, das próprias chefias e direções relativas a tal problemática. Com esta informação seria possível completar a pesquisa qualitativa realizada apenas com análise documental.

Relativamente às limitações do presente estudo, é importante mencionar a dificuldade vivenciada em encontrar documentos nas respetivas páginas institucionais, uma vez que em algumas organizações não se reuniu qualquer tipo de informação. Com um maior número de documentos recolhido, a análise qualitativa seria mais exaustiva e precisa. Além disso, em algumas organizações não foi possível apurar quem ocupava o cargo de Presidente, uma vez que a base de dado não facultava tal informação.

6. Referências bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), pp. 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20 (4), pp. 441-464.
- Acker, J. & Houten, D. V. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.152-63.
- Allemand, I., Barbe, O. & Brullebaut, B. (2014). Institutional theory and gender diversity on European boards. *Vie Sciences de L'Entreprise*, 2 (198), pp. 73-92.
- Alobaid, A. M., Gosling, C., Mckenna, L. & Williams, B. (2020). Gendered organizational theory and glass ceiling: Application to female Saudi paramedics in the workplace. *Journal for Health Sciences*, 9 (3), pp. 177-183.
- Amâncio, L. (1996). "Gender, expertise and authority: The effect of gender and specialized knowledge on the perception of authority". *Psicologia*, 11, pp. 11-25.
- Benschop, Y. & Brink M. V. D (2019) The godmother of gendered organizations: In celebration of the work of Joan Acker. *Gender, Work & Organization*, 26 (12), pp. 1763-1772.
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (2016). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. IZA Discussion Papers, No. 9656.
- Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, 14 (3), pp. 418-434.
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género. A Reconfiguração da Desigualdade nos Novos Sectores dos Serviços*, Lisboa, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, dissertação de doutoramento.
- Casaca, S. F. (2010). A igualdade de género e a precarização do emprego, In Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE, pp.261-289.

Casaca, S. F. (2013). As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios de Articulação com a Vida Familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 2, pp. 31-52.

Casaca, S. F. (2014). “A flexibilidade laboral e as desigualdades no mercado de trabalho”, in Kovács, Ilona (coord.), *Temas Atuais em Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Editora Almedina/Fundação Económicas, pp. 149-214.

Casaca, S. F. (2017). Portugal: The Slow Progress of The Regulatory Framework. *Gender Diversity in the Boardroom*. London: Palgrave Macmillan, Cham, 45-74.

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

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

CIEG (2021), Igualdade de Género nas Empresas - Break even. Disponível em: <http://cieg.iscsp.ulisboa.pt/investigacao/projetos/projetos-concluidos/item/118-igualdade-de-genero-nas-empresas-break-even> [Acesso em: 2021/03/23].

CITE (2021), Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/acite/projetos006.html> [Acesso em: 2021/02/15].

CITE & CIG (2021), Prémio Igualdade é Qualidade – O que é o Prémio Igualdade é Qualidade? Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html> [Acesso em: 2021/02/15].

CITE (2021), Legislação Nacional. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/acite/legislacaonacion05.html> [Acesso em: 2021/03/23].

Código das Sociedades Comerciais (2021), Sociedades Anónimas. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/116042191/201911080957/73600161/diploma/indice> [Acesso em: 2021/09/20].

Código das Sociedades Comerciais (2021), Sociedades por Quotas. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/116042191/202104181735/73600050/diploma/indice?p_p_state=maximized [Acesso em: 2021/09/20].

Coleman, I. (2010). “The glass ceiling. Why empowering women is good for business.” *Foreign Affairs*, 89 (3), pp. 13-20.

De Prá Carvalho, A., Kindl da Cunha, S., Ferreira de Lima, L., & Carstens, D. D. (2017). The role and contributions of sociological institutional theory to the socio-technical approach to innovation theory. *RAI Revistade Administração e Inovação*, 14 (3), pp. 250–259.

Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/500215/details/normal?q=Decreto-Lei+n.o+133%2F2013%2C%20de+3+de+outubro> [Acesso em: 2021/02/11].

Decreto-Lei n.º 157/2014, de 24 de outubro, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58585556/details/normal?q=O+Decreto-Lei+n.o+157%2F2014%2C%20de+24+de+outubro%2C%20> [Acesso em: 2021/02/11].

Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58605739/details/normal?q=+O+Decreto-Lei+n.o+159%2F2014%2C%20de+27+de+outubro%2C> [Acesso em: 2021/02/11].

Despacho n.o 5783/2019, de 21 de junho, República Portuguesa. Disponível em: https://womenonboards.pt/wp-content/uploads/2019/08/Desp_Norm_18_2019.pdf [Acesso em: 2021/03/19].

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Social Review*, 48 (2), pp.147-160.

European Institute for Gender Equality (2021). EIGE’s methods and tools. Disponível em: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-portugal> [Acesso em: 2021/04/08].

Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 103-151.

Eriksson-Zetterquist, U. & Renemark, D. (2016). Can Changes to Gender Equality Be Sustained?. *Gender, Work and Organizations*, 23 (4), pp. 363-378.

Fagenson, E. A. (1990). At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9 (4), pp. 267-74.

Folke, O. & Ricken, J. (2016). The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Tests. *Comparative Political Studies*, 49 (5), pp. 567-599.

Gato, Maria (2019). Boas práticas de promoção de igualdade entre mulheres e homens em cargos de gestão e liderança em Portugal. Tese de Mestrado, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2014). *Behavior in organizations*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Grosser, K. & Moon, J. (2005). Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues. *Journal of Business Ethics*, 62, pp. 327-340.

Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986). “Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs”, in *The Wall Street Journal*, A Special Report: The Corporate Woman, CCVII (57), pp. D1, D4-5.

Hutchings, k., Moybe, C., Chai, A., Garofano, N. & Moore, S. (2020). Segregation of women in tourism employment in the APEC region. *Tourism Management Perspectives*, 34, pp.1-15.

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

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review* (March/April), pp. 59-67.

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *Revista de Investigaciones de la UNAD*, 14 (2), pp.55-73.

Lei n.º 62/2017, de 23 de junho, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized> [Acesso em: 2021/02/11].

Lei n.º 26/2019, de 28 de março, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/121665677/details/normal?q=Lei+n.o+26%2F2019> [Acesso em: 2021/02/11].

Lewis, P. & Simpson, R. (2012). Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14, pp.141-158.

London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L. & Sherman, G. D. (2019). Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing. *Human Resource Management*, 29, pp.418-427.

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

Meier, P. (2013). Quotas, quotas everywhere: from party regulations to gender quotas for corporate management boards. another case of contagion. *Journal of Representative Democracy*, 49 (4), pp. 453-466.

Menezes, A. M. F. & Fonseca M. J.M. (2010). Institucionalismo e sua Análise das Organizações. *Reflexões de Economistas Baianos*, pp.111-132.

Monteiro, R. (2010). Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo, In Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE, pp.31-54.

Monteiro, R. & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, pp. 123-136.

Organização Internacional do Trabalho (OIT) 2015. *Women in Business and Management: Gaining Momentum* (Bureau Internacional do Trabalho, Genebra).

Paço, N., & Casaca., S. F. (2021). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 96, pp. 75-92.

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

Pires, Inês (2020). Planos para a igualdade entre mulheres e homens nas empresas cotadas em bolsa - instrumentos de mudança organizacional? Tese de Mestrado, ISEG – Instituto superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Price, A. D. F. & Chahal, K. (2006). A strategic framework of change management. *Construction Management and Economics*, 24, pp. 237-251.

Rêgo, Maria Do Céu da Cunha (2012), Políticas de igualdade de género na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências, *ex aequo*, 25, pp. 29-44.

Repetti, T. & Hoffman, S. (2018). “Glass Ceilings & Leaky Pipelines: Gender Disparity in the Casino Industry”. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 22 (1), pp. 37-55

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/542375/details/normal?q=ResoluçãodoConselhodeMinistros+n.º2019%2F2012> [Acesso em: 2021/03/19].

Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março, República Portuguesa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/66689598/details/normal?q=A+ResoluçãodoConselhodeMinistros+n.o+11-A%2F2015> [Acesso em: 2021/02/11].

Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312- 1326.

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

Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (2nd Ed). Palgrave: Macmillan.

Schmidt, E. K. & Cacace, M. (2019). Setting up a dynamic framework to activate gender equality structural transformation in research organizations. *Science and Public Policy*, 46 (3), pp. 321-338.

Smith, C., Hyde, J., Falkner, T. & Kerlin, C. (2020). The Role of Organizational Change Management in Successful Strategic Enrollment Management Implementation. *Strategic Management Quarterly*, 8 (2), pp. 31-40.

Stamarski C. S. & Son Hing L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Front Psychol*, 6, pp 1-20.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*.

Syed, J. & Ali, F. (2019) A relational perspective on gender equality and mainstreaming. *Human Resource Development International*, 22 (1), pp. 4-2.

Timmers, T. M., Willemsen, T. M. & Tijdens, K. G. (2010). Gender Diversity Policies in Universities: A Multi-Perspective Framework of Policy Measures. *Higher Education*, 59 (6), pp. 719–35.

Terjesen, S, Aguilera, R. V. & Lorenz R. (2014). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128, pp.233 - 251.

Vlados, C. (2019). Change Management and Innovation in the “Living Organization”: The Stra.Tech. Man Approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7 (2), pp. 229-256.

Williams, C. (1992). “The glass escalator: hidden advantages for men in the ‘female’ professions”. *Social Problems*, 39, pp. 253–267

Women on Boards (2021). Wobómetro. Disponível em:
<https://womenonboards.pt/en/wobometro/> [Acesso em: 2021/09/28].

7. Anexos

ANEXO 1: INFORMAÇÃO RECOLHIDA COM A ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE AS EMPRESAS DE GRANDE DIMENSÃO A OPERAR EM PORTUGAL

Nome	Setor	Missão e Valores	Código ética	Relatório Sustentabilidade	Plano para a Igualdade
ALCAPETRO - PETRÓLEOS E DERIVADOS, S.A.	Grossista	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
ALLIANCE HEALTHCARE, S.A.	Grossista	Não	Sim	Não disponível	-
ANA - AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	Transportes	Não	Sim	Não disponível	-
APTIVPORT SERVICES, S.A.	Indústrias	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	Retalho	Não	Sim	Sim	Sim
BCM - BRICOLAGE, S.A.	Retalho	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
BMW PORTUGAL, LDA	Retalho	Não	Não disponível	Não disponível	-
BOSCH CAR MULTIMÉDIA PORTUGAL, S.A.	Tecnologias da Informação e Comunicação	Não	Sim	Não	-
BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Grossista	Não	Sim	Sim	-
BRISA - CONCESSÃO RODOVIÁRIA, S.A.	Transportes	Não	Sim	Não	-
CENIBRA-INTERNACIONAL - SERVIÇOS E COMÉRCIO (SOCIEDADE UNIPESSOAL), LDA	Energias e Ambiente	Não	Não disponível	Não disponível	-
CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	Grossista	Não	Sim	Sim	Sim
CONTINENTAL MABOR - INDÚSTRIA DE PNEUS, S.A.	Indústrias	Não	Sim	Não disponível	-
DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	-
EL CORTE INGLÊS - GRANDES ARMAZÉNS, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	Sim
ENDESA ENERGIA, S.A. - SUCURSAL EM PORTUGAL	Energias e Ambiente	Não	Sim	Não disponível	-
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Energias e Ambiente	Não	Sim	Sim	-
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	Retalho	Não	Não	Sim	Sim
INDORAMA VENTURES PORTUGAL PTA, UNIPESSOAL, LDA	Indústrias	Não	Não	Sim	-
ITMP ALIMENTAR, S.A.	Grossista	Não	Não disponível	Não disponível	-
LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Indústrias	Não	Não disponível	Não disponível	-
LEASE PLAN PORTUGAL - COMÉRCIO E ALUGUER DE AUTOMÓVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPESSOAL, LDA	Serviços Gerais	Não	Sim	Sim	-
LYCATELCOM, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	Tecnologias da Informação e Comunicação	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
MAKRO - CASH & CARRY PORTUGAL, S.A.	Grossista	Não	Não disponível	Não disponível	-
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	Tecnologias da Informação e Comunicação	Não	Sim	Sim	-
MERCEDES-BENZ PORTUGAL, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	-

MIDSID - SOCIEDADE PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	Grossista	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
NA - NETJETS AVIATION, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Transportes	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Indústrias	Não	Sim	Não disponível	Sim
NETJETS - TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Transportes	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
OCP - PORTUGAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	Grossista	Não	Sim	Não disponível	-
PEUGEOT CITRÔEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL, S.A.	Indústrias	Não	Sim	Não disponível	-
PEUGEOT PORTUGAL - AUTOMÓVEIS, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	-
PRIO ENERGY, S.A.	Grossista	Não	Não disponível	Não disponível	-
PRIO SUPPLY, S.A.	Indústrias	Não	Não disponível	Não disponível	-
REAGRO - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	Grossista	Não disponível	Não disponível	Não disponível	-
RENAULT PORTUGAL, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	-
REPSOL POLÍMEROS, UNIPessoal, LDA	Indústrias	Não	Sim	Sim	-
REPSOL PORTUGUESA, LDA	Grossista	Não	Sim	Sim	-
SAIPEM (PORTUGAL) - COMÉRCIO MARÍTIMO, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	Serviços Empresariais	Não	Não disponível	Não disponível	-
SIVA - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A.	Retalho	Não	Sim	Não disponível	-
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Indústrias	Não	Sim	Sim	-
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Indústrias	Não	Sim	Sim	-
SUPER BOCK BEBIDAS, S.A.	Indústrias	Não	Não disponível	Não disponível	-
TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.	Transportes	Não	Sim	Não disponível	-
VIAGENS ABREU, S.A.	Serviços Gerais	Não	Não disponível	Não disponível	-
VISTEON PORTUGUESA, LTD	Tecnologias da Informação e Comunicação	Não	Sim	Sim	-
VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	Tecnologias da Informação e Comunicação	Não	Sim	Sim	-
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA	Indústrias	Não	Sim	Não disponível	-
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, S.A.	Retalho	Não	Sim	Sim	-

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

Nota: “Não” significa que foi encontrado o documento a ser analisado, mas não existe informação relativa à igualdade de género; “Sim” significa que foi encontrado o documento a ser analisado e existe informação relativa à igualdade de género; “Não disponível” significa que o documento a ser analisado não foi encontrado.

ANEXO 2: COMPROMISSO COM A NÃO DISCRIMINAÇÃO E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Nome	Documento	Excerto
ALLIANCE HEALTHCARE, S.A.	Código de Conduta e de Ética Empresarial 2016, p.9	“As pessoas serão recrutadas em função das suas aptidões, competências, experiência e capacidade. A todos os colaboradores é dada igualdade de oportunidades no seu trabalho. Não é permitida a discriminação com base na etnia, nacionalidade, sexo, idade, deficiência, estado civil, orientação sexual, religião ou crença ou em qualquer outra razão ilegítima.”
ANA - AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	Código de Ética e Conduta 2007, p.15	“No relacionamento com os seus colaboradores, a ANA rege-se pelos seguintes princípios: 7. Compromisso de não discriminação e de igualdade de oportunidades;”
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	Código de Ética e Conduta 2020, p.9	“Ao implementar e certificar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a Auchan assumiu o compromisso de cumprir os requisitos da Norma SA8000:2014, nomeadamente: 1. Não apoia ou adota: c) Qualquer forma de discriminação. 2. Proporciona a todos/as os/as Colaboradores/as: d) A salvaguarda de um tratamento com dignidade, respeito e de igualdade.”
BOSCH CAR MULTIMÉDIA PORTUGAL, S.A.	Código de Conduta 2021, p.6	“Respeitamos e protegemos a dignidade de cada indivíduo. Não toleramos qualquer discriminação ou assédio para com os nossos colaboradores e valorizamos a diversidade.”
BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Código de Conduta, p.12	“Tratamos todos com justiça, respeito e dignidade. Esperamos que aqueles com quem trabalhamos ajam de uma forma consistente com o nosso sentido de justiça e de igualdade de oportunidades.” “Baseie as decisões relacionadas com o trabalho no mérito e não na raça, cor, nacionalidade, religião, sexo, idade, orientação sexual, identidade de género, estado civil, deficiência ou qualquer outra característica protegida pelas leis vigentes.”
BRISA - CONCESSÃO RODOVIÁRIA, S.A.	Código de Ética, p.19	“Todos os Colaboradores da Brisa ter iguais oportunidades de trabalho e tratamento justo.” “A Brisa proíbe expressamente qualquer forma de tratamento discriminatório, nomeadamente em razão da idade, cor, deficiência física, etnia, estado civil, nacionalidade, raça, religião, sexo, orientação sexual, orientação política ou associação sindical.” “Estes princípios aplicam-se a todas as decisões sobre Colaboradores, ou candidatos a colaborador, incluindo o recrutamento e contratação, avaliação, promoção, atribuição de remuneração e outros benefícios, transferências e reduções da força de trabalho.”
CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	Código de Ética e de Conduta 2017, p.12	“Nenhum funcionário na Cepsa será objeto de discriminação devido à sua raça, nacionalidade, idade, género, estado civil, orientação sexual, ideologia, religião, deficiência ou qualquer outra condição pessoal, física ou social.” “A Cepsa promove o desenvolvimento de uma liderança inclusiva e zela pela igualdade de oportunidades entre os seus profissionais, fomentando a diversidade sem discriminar ninguém na hora de contratar, promover ou renumerar os funcionários.”
CONTINENTAL MABOR -	Código de Conduta 2019, p.8	“Temos o compromisso conjunto de criar um ambiente de trabalho livre de toda a discriminação com base em género, idade, raça, cor, origem social ou étnica, cidadania, orientação sexual, convicções religiosas ou políticas e outras características legalmente protegidas. Portanto, abordamos de forma ativa e construtiva a conduta inadequada e procuramos resolver conflitos em conjunto.”

INDÚSTRIA DE PNEUS, S.A.		
DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, S.A.	Código Ético 2018, p.6 e 7	“Ninguém no Grupo Dia é discriminado por nenhuma razão. Todos temos as mesmas oportunidades e somos valorizados de acordo com os mesmos critérios nos processos de seleção, promoção ou formação, entre outros.”
EL CORTE INGLÊS - GRANDES ARMAZÉNS, S.A.	Código Ético 2018, p.5	“O Grupo tem como princípio e compromisso tratar com dignidade, respeito, igualdade e justiça, todas as pessoas que desenvolvam a sua atividade na empresa e na sua área de influência.” “3. Por estes motivos, o Grupo requiere que os seus funcionários e administradores: Tratem com dignidade, respeito, igualdade e justiça os seus companheiros, sem consentir qualquer tipo de discriminação.”
ENDESA ENERGIA, S.A. - SUCURSAL EM PORTUGAL	Adaptado Código Ético, p.9 e 23	“Nas decisões que influenciam as relações com as partes envolvidas (escolha dos clientes para prestar os seus serviços, relações com acionistas, gestão de pessoas ou organização do trabalho, seleção e gestão de fornecedores e parceiros, relações com a comunidade envolvente e as instituições que a representam), a Endesa evita qualquer tipo de discriminação com base na idade, sexo, sexualidade, estado de saúde, nacionalidade, opiniões políticas e crenças religiosas dos seus interlocutores”.
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Adaptado Código Ético 2020, p.9	“As empresas do Grupo não estabelecerão diferenças salariais em razão de condições pessoais, físicas ou sociais como sexo, raça, estado civil ou ideologia, opinião política, nacionalidade, religião ou qualquer outra condição pessoal, física ou social.” “É proibido o uso de linguagem discriminatória em qualquer tipo de comunicação corporativa, interna ou externa.”
LEASE PLAN PORTUGAL - COMÉRCIO E ALUGUER DE AUTOMÓVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPessoal, LDA	Código de Conduta 2018, p.9 e 10	“Proporcionamos igualdade de oportunidades de emprego com base nas capacidades e experiência de cada um, sem considerar raça, cor, género, idade, religião, nacionalidade, incapacidade ou preferência sexual.” “Através de valor e poder da diversidade, esforçamo-nos ativamente, por proporcionar um ambiente inclusivo necessário para atrair, desenvolver, lançar e reter as melhores pessoas que nos possam conduzir em desafios atuais e futuros.”
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	Código de Ética 2019, p.10	“São inadmissíveis quaisquer formas de discriminação individual que sejam incompatíveis com a dignidade da pessoa humana, nomeadamente em razão da raça, género, idade, orientação sexual, credo, estado civil, deficiência física, orientação política ou de opiniões de outra natureza, origem étnica ou social ou naturalidade, sendo estes considerados como Direitos de Identidade Pessoal cuja violação é punível por Lei.”
MERCEDES-BENZ PORTUGAL, S.A.	Código de Integridade 2012, p.11	“Promovemos a diversidade e respeitamos a igualdade de tratamento.” “Diferentes ideias, conceitos e habilidades melhoram a qualidade do nosso trabalho, assegurando assim o nosso êxito a longo prazo. Queremos tirar proveito da diversidade da sociedade, dos idiomas, das culturas e dos estilos de vida. Incentivamos e respeitamos esta diversidade. Por isso, não discriminamos ninguém e tratamos todas as pessoas da mesma maneira, independentemente: sexo e orientação sexual;”
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Código de Conduta Empresarial 2008, p.7	“A Nestlé respeita a dignidade pessoal, a privacidade e os direitos pessoais de todos os seus Colaboradores e está comprometida em manter um ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio. Neste sentido, os Colaboradores não devem discriminar com base na origem, nacionalidade, religião, raça, sexo, idade ou orientação sexual, ou efectuar qualquer tipo de assédio verbal ou físico, com base nalgum dos motivos acima citados, ou com base em qualquer outro.”
OCP - PORTUGAL - PRODUTOS	Código de Conduta Global 2018, p.16	“Mantemos um ambiente de trabalho equilibrado e diversificado, damos oportunidades iguais aos colaboradores e tratamo-nos uns aos outros com dignidade e aceitação, mesmo que as nossas ideias ou experiências sejam diferentes. Cooperamos para nos certificarmos de que o nosso local de trabalho é respeitador, inclusivo e produtivo.”

FARMACÊUTICOS, S.A.		“Todos beneficiamos da nossa capacidade de atrair os melhores e mais promissores colaboradores do setor. Isso significa que as decisões relacionadas com o trabalho (por exemplo, contratações, despedimentos, promoções e transferências) são tomadas consoante o mérito individual. Não realizamos discriminações ilícitas.”
PEUGEOT CITRÔEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL, S.A.	Adaptado Código Ético 2010, p.3	“O (A) trabalhador (a) não pode fazer qualquer discriminação por motivos de idade, sexo, origem, estado civil, orientação sexual, costumes, características genéticas, por se pertencer a um grupo étnico, nação ou raça, aparência física, deficiência, estado de saúde, gravidez, linhagem, opiniões políticas, convicções religiosas e atividades sindicais”
PEUGEOT PORTUGAL - AUTOMÓVEIS, S.A.	Adaptado Código Ético 2010, p.3	“O (A) trabalhador (a) não pode fazer qualquer discriminação por motivos de idade, sexo, origem, estado civil, orientação sexual, costumes, características genéticas, por se pertencer a um grupo étnico, nação ou raça, aparência física, deficiência, estado de saúde, gravidez, linhagem, opiniões políticas, convicções religiosas e atividades sindicais”
RENAULT PORTUGAL, S.A.	Carta Ética 2019, p.3	“Nesta perspetiva, o Grupo compromete-se: a não exercer qualquer discriminação, seja por que motivo for, nas relações de trabalho e, em particular: - a não exercer qualquer discriminação baseada no género ou na idade, nas origens raciais, sociais, culturais ou nacionais, nas atividades sindicais, nas preferências sexuais, nas deficiências, nas opiniões políticas ou religiosas;”
REPSOL POLÍMEROS, UNIPESSOAL, LDA	Código de Ética e Conduta, p.11	“Cada um de nós tem o direito a ser respeitado e deve ser avaliado de acordo com as suas conquistas, qualificações e empenho. É proibida a discriminação por razões de raça, etnia, religião, afiliação política, pertença a um sindicato, idioma, género, estado civil, condição social, idade, incapacidade, orientação sexual ou qualquer outra condição, tal como definido pela legislação local.”
REPSOL PORTUGUESA, LDA	Código de Ética e Conduta, p.11	“Cada um de nós tem o direito a ser respeitado e deve ser avaliado de acordo com as suas conquistas, qualificações e empenho. É proibida a discriminação por razões de raça, etnia, religião, afiliação política, pertença a um sindicato, idioma, género, estado civil, condição social, idade, incapacidade, orientação sexual ou qualquer outra condição, tal como definido pela legislação local.”
SIVA - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A.	Código de Conduta 2021, p.10	“A igualdade de oportunidades e a não discriminação são fundamentais para um tratamento justo, honesto e sem preconceitos. A Porsche Holding encoraja uma cooperação respeitosa num espírito de equipa, diversidade e tolerância.” “Não discriminamos ninguém, nem toleramos qualquer discriminação com base na origem étnica ou nacionalidade, sexo, religião, convicções, idade, deficiência, orientação sexual, cor da pele, opiniões políticas, origem social ou outra característica protegida por lei. Valorizamos a diversidade, incentivamos ativamente a inclusão e procuramos implementar um ambiente em que as características individuais promovam os interesses da Empresa.”
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Código de Conduta 2020, p.7	“A MEGASA promoverá e garantirá a igualdade de tratamento e de oportunidades no contexto laboral, impedindo a existência de qualquer tipo de discriminação baseada na idade, raça, nacionalidade, género, condição ou orientação sexual, estado civil, incapacidade, crenças religiosas, ideologia política, filiação sindical ou qualquer outra circunstância que possa ser fonte de discriminação. Este princípio de igualdade de tratamento estará presente em todas as etapas e âmbitos da relação laboral/profissional dos trabalhadores com a MEGASA, entre outros, processos de seleção, formação, nível salarial, oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional.”
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Código de Conduta 2020, p.7	“A MEGASA promoverá e garantirá a igualdade de tratamento e de oportunidades no contexto laboral, impedindo a existência de qualquer tipo de discriminação baseada na idade, raça, nacionalidade, género, condição ou orientação sexual, estado civil, incapacidade, crenças religiosas, ideologia política, filiação sindical ou qualquer outra circunstância que possa ser fonte de discriminação. Este princípio de igualdade de tratamento estará presente em todas as etapas e âmbitos da relação laboral/profissional dos trabalhadores com a MEGASA, entre outros, processos de seleção, formação, nível salarial, oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional.”
TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.	Código de Ética e Boa Conduta Empresarial 2019, p.20 e 21	“a) Serão promovidos esforços para garantir a igualdade de oportunidades a todos os que colaboram profissionalmente com as Empresas do Grupo, combatendo-se veementemente quaisquer formas de discriminação.” “b) Será observado o princípio da não discriminação nomeadamente em relação à ascendência, deficiência, género, orientação sexual, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas e filiação sindical.”
VISTEON PORTUGUESA, LTD	Adaptado Ética e Integridade Política 2017, p.4	“Na Visteon, trabalhamos para promover um ambiente inclusivo que oferece oportunidades iguais para os nossos funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. Ao criar uma cultura corporativa livre de assédio ou tratamento discriminatório de qualquer forma, cada funcionário pode ter a oportunidade de contribuir totalmente para o sucesso comercial da Visteon.” “Promovemos a igualdade de oportunidades e a inclusão de todos os Colaboradores através das nossas políticas e práticas de contratação.”

		“Reconhecemos e celebramos a importância da diversidade nos nossos locais de trabalho para sermos tão diversos como os nossos Clientes. Não toleraremos nenhuma forma de discriminação, especialmente relacionada, mas não limitada a idade, género, incapacidade, identidade de género, orientação sexual, contexto cultural ou credo.”
VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	Código de Conduta 2019, p.48	“Promovemos a igualdade de oportunidades e a inclusão de todos os Colaboradores através das nossas políticas e práticas de contratação.” “Reconhecemos e celebramos a importância da diversidade nos nossos locais de trabalho para sermos tão diversos como os nossos Clientes. Não toleraremos nenhuma forma de discriminação, especialmente relacionada, mas não limitada a idade, género, incapacidade, identidade de género, orientação sexual, contexto cultural ou credo.”
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA	Código de Conduta 2020, p.12	“A igualdade de oportunidades e a não discriminação são fundamentais para um tratamento justo, honesto e sem preconceitos. O Grupo Volkswagen encoraja uma cooperação respeitosa e justa, a diversidade e a tolerância. Só assim é possível garantir a máxima produtividade, competitividade e capacidade de inovação, assim como um maior nível de criatividade e eficiência.” “Promovemos a igualdade de oportunidades para todos.” “Não discriminamos ninguém, nem toleramos qualquer discriminação com base na origem étnica ou nacionalidade, sexo, religião, convicções, idade, deficiência, orientação sexual, cor da pele, opiniões políticas, origem social ou outra característica protegida por lei. Valorizamos a diversidade, empenhamo-nos ativamente na inclusão e procuramos implementar um ambiente em que as características individuais de cada um promovam os interesses da empresa.”
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, S.A.	Código de Conduta Inditex, p.1	“A Storia e os nossos fabricantes externos não deverão utilizar qualquer forma de discriminação, com base no sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, orientação sexual, convicção política ou incapacidade física ou psicológica.”
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras 2019, p.167 e 168	“5. Em 2016, o Conselho de Administração da Iberdrola reconheceu como objetivo estratégico o desenvolvimento das relações laborais baseadas na igualdade de oportunidades, na não discriminação e no respeito pela diversidade. Para o efeito, o Conselho de Administração aprovou a Política de Igualdade de Oportunidades e Conciliação do Grupo.”
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	Adaptado Relatório Anual e Sustentabilidade 2020, p. 52	“Queremos ser um exemplo de liderança no que toca à igualdade, refletindo a nossa visão de criar um dia a dia melhor para muitas pessoas. O nosso compromisso tornou-se mais importante durante a pandemia, que em muitos países atrasou o progresso no combate às desigualdades.” “Garantir um tratamento justo e a igualdade de oportunidades ajuda-nos a atrair e reter uma ampla gama de pessoas talentosas.”
INDORAMA VENTURES PORTUGAL PTA, UNIPessoal, LDA	Adaptado Relatório Sustentabilidade 2019, p.83	“Os nossos esforços de diversidade e inclusão começam com o recrutamento de candidatos e continuam através da gestão de carreira, aprendizagem, desenvolvimento, promoções e recompensas para todos os funcionários. Oferecemos carreiras adequadas às capacidades e experiências dos funcionários, para que possam agregar valor à Empresa e contribuir para o nosso sucesso a longo prazo. Alguns de nossos indicadores de diversidade são os seguintes: - Diversidade de género. - Nacionalidades. - Funcionários com deficiência. - Diversidade de idade.”
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Adaptado Informações Não Financeiras 2019, p.20	“O Grupo Bipadosa respeita o direito à igualdade e não discriminação com base no sexo, orientação sexual, origem étnica, deficiência ou religião, entre outros.”
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Adaptado Informações Não Financeiras 2019, p.20	“O Grupo Bipadosa respeita o direito à igualdade e não discriminação com base no sexo, orientação sexual, origem étnica, deficiência ou religião, entre outros.”
VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	Relatório Responsabilidade Social 2018, p.18 e 23	“A Vodafone tem uma cultura forte num ambiente inclusivo, onde prevalecem funções técnicas e de gestão desempenhadas por equipas com amplitude etária e de género, promove oportunidades iguais, independentemente da origem, nacionalidade, sexo e crenças ou ideologias de cada um.”

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

ANEXO 3: EXISTÊNCIA DE UM PLANO PARA A IGUALDADE

Nome	Relatório/Website	Menção
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	Relatório de Sustentabilidade 2018, p.31	“Plano para igualdade de género. 48% Mulheres em cargos liderança. Meta 2020: 50% Mulheres em cargos liderança.”
CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	Adaptado Relatório Responsabilidade Corporativa 2019, p.79	“De forma a garantir uma verdadeira igualdade de género na contratação e desenvolvimento dos seus profissionais, as empresas Cepsa com um quadro de colaboradores de mais de 250 empregadores implementam Planos de Igualdade, que são regularmente revistos e atualizados. Nas empresas do Grupo com menos de 250 colaboradores, implementamos um conjunto de medidas de conteúdo idêntico aos Planos de Igualdade.”
EL CORTE INGLÊS - GRANDES ARMAZÉNS, S.A.	O Jornal Económico (2020), Diversidade e igualdade de género são palavras chave no processo de inovação do El Corte Inglés. Disponível em: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/diversidade-e-igualdade-de-genero-sao-palavras-chave-no-processo-de-inovacao-do-el-corte-ingles-629520	“Para celebrar o dia, o El Corte Inglés assinou o Plano de Igualdade de Género e aderiu aos princípios Woman’s Empowerment (WEPS) desenvolvidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), um conjunto princípios com orientações às empresas sobre como promover a igualdade de género e o empoderamento das mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade.”
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	Adaptado Relatório Anual e Sustentabilidade 2020, p. 52	<p>“No FY20, lançámos o nosso Plano de Igualdade do Grupo Ingka, com o compromisso de assumir uma posição ousada pela igualdade. Incluindo metas e ações focadas em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • refletir a diversidade das nossas comunidades e criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os colegas de trabalho possam ser eles mesmos. • incorporar igualdade nas nossas práticas comerciais e formas de trabalhar, incluindo políticas, processos e interações com clientes. • contribuir para um mundo mais igualitário e ser ativistas pela mudança social.” <p>“Cada país desenvolveu um plano de ação local com base no Plano de Igualdade e a maioria tem um Líder de Igualdade, Diversidade e Inclusão (ED&I) dedicado para supervisionar a implementação a nível local.”</p>
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Nestlé (2019), A Nestlé acelera esforços para aumentar o número de mulheres em posições de liderança até 2022. Disponível em: https://empresa.nestle.pt/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-equilibrio-genero-2022	<p>“A Nestlé apresentou hoje um plano de ação para aumentar o número de mulheres em cargos executivos seniores em todo o mundo. Este plano de ação é resultado do compromisso da Nestlé em dar oportunidades iguais para todos na Companhia.”</p> <p>“Nos últimos anos, a Nestlé fez progressos substanciais no aumento do número de mulheres em posições de liderança. Hoje, 43% desses cargos são ocupados por mulheres. Com o Plano de Aceleração do Equilíbrio de Género, a Nestlé dá agora um destaque especial ao aumento da proporção de mulheres nos 200 principais cargos executivos, de 20% para 30% até 2022. Esta meta é mais um passo no caminho da Nestlé em direção à igualdade de género.”</p>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

ANEXO 4: COMPROMISSO COM UMA REPRESENTAÇÃO EQUILIBRADA ENTRE MULHERES E HOMENS EM ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

Nome	Relatório	Menção
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	Relatório de Sustentabilidade 2018, p.31	“Plano para igualdade de género. 48% Mulheres em cargos liderança. Meta 2020: 50% Mulheres em cargos liderança.”
BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Adaptado Relatório Sustentabilidade 2019, p.63	“Em 2012, definimos duas metas em relação ao género para 2020: que as mulheres detenham 25% de nossas funções de líder de grupo e 30% de nossas funções de líder de nível sénior. Os nossos líderes de grupo eram 25% mulheres no final de 2019, em comparação com 17% quando relatamos isso pela primeira vez em 2012 (um aumento de 47%). Ainda estamos aquém de nossa meta de 30% para líderes de nível sénior, de 26% em 2019, então continuamos focados nisso.”
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras 2019, p.167 e 168	“A Bloomberg analisa aspectos como a presença de mulheres no Conselho de Administração - Iberdrola é uma das empresas do IBEX-35 com maior percentagem de mulheres dirigentes -, o cuidado com a família - que tem mais de 70 medidas que promovem o equilíbrio entre vida e trabalho e trabalho -, programas de consciencialização - uma campanha contra a violência de género foi desenvolvida recentemente com o Ministério do Interior do Governo da Espanha - e produtos que promovem o apoio às mulheres.”
		“2. Atualmente, 43% do Conselho de Administração da Iberdrola são mulheres e 50% dos conselheiros não executivos, o que torna a empresa uma das IBEX-35 com maior número de mulheres no Conselho. Da mesma forma, a empresa tem uma mulher como CEO da Iberdrola Espanha.”
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	Adaptado Relatório Anual e Sustentabilidade 2020, p. 52	“A nossa meta é alcançar o equilíbrio de género nos nossos negócios em 2022. Já alcançamos um equilíbrio de género 50/50 em cargos de gestão (todos os líderes), mas existe algo a ser melhorado em algumas funções e locais, bem como na liderança de nível sénior (conselhos e comités).”
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	Relatório de Sustentabilidade 2019, p.59	“A Altice Portugal não admite qualquer distinção no tratamento relacionado com o género, e esforça-se para que mulheres e homens estejam distribuídos de forma equilibrada em todas as funções e em todos os níveis da Organização, e que todos possam beneficiar de tratamento igual em todas as etapas da sua vida profissional. Seguem alguns indicadores que refletem a diversidade de género na Organização. De forma a promover as competências de gestão nas mulheres foram ministradas ações de formação específicas de liderança, nomeadamente a participação na 4.a Edição do Programa Executivo Women on boards, no Bootcamp Executiva: programa intensivo para chegar a líder, na 5.a Grande Conferência Liderança Feminina e no W2L – Women to Lead – Programa de Formação Executiva da CITE.”
REPSOL POLÍMEROS, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	“A Repsol está comprometida com a igualdade de género com o objetivo principal de aproveitar todos os talentos disponíveis na sociedade. Este compromisso estende-se aos mais elevados padrões da Empresa e traduz-se numa meta para 2025 de 35% mulheres em posições de liderança. A Repsol continua a trabalhar em prol da paridade de género e na redução da lacuna de género por meio de recrutamento, promoções e nomeações de líderes executivos.”
REPSOL PORTUGUESA, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	“A Repsol está comprometida com a igualdade de género com o objetivo principal de aproveitar todos os talentos disponíveis na sociedade. Este compromisso estende-se aos mais elevados padrões da Empresa e traduz-se numa meta para 2025 de 35% mulheres em posições de liderança. A Repsol continua a trabalhar em prol da paridade de género e na redução da lacuna de género por meio de recrutamento, promoções e nomeações de líderes executivos.”
VISTEON PORTUGUESA, LTD	Adaptado Relatório de Sustentabilidade Corporativa 2021, p 42	“Quase duas dúzias de mulheres estão a participar num programa de desenvolvimento profissional de um ano, projetado para ajudar a Visteon a cultivar uma linha sólida de líderes femininas.”
		“Aumentar o número de Mulheres na Liderança inclui workshops interativos, avaliações de capacidades pessoais, formação de liderança individual, mentores para orientar os participantes e um projeto final baseado nas suas aprendizagens sendo este posteriormente apresentado à liderança sénior.”
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, S.A.	Adaptado Relatório Anual 2019, p.60	“As mulheres desempenham um papel fundamental na Inditex: representam 76% dos colaboradores do Grupo e detêm 79% dos cargos de gestão. Promover a igualdade de género é um dos pilares do compromisso da Inditex com os seus funcionários.”

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

ANEXO 5: BOAS PRÁTICA PROMOTORAS DA IGUALDADE DE GÉNERO

Nome	Relatório	Menção
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras 2019, p.167 e 168	<p>“O compromisso da empresa com a igualdade de género também nos rendeu a classificação de ‘Best in Class’ em 30 seções do GEI, entre as quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Número de mulheres no Conselho de Administração. •Percentagem de mulheres no Conselho de Administração •Período mínimo remunerado de licença maternidade. •Programa de retorno ao trabalho. •Assistência social. •Outras ajudas para o cuidado no ambiente familiar. •Horário flexível. •Existência de grupos de mulheres em diferentes programas. •Estratégia de recrutamento para mulheres. •Exigência de diversidade de género nos candidatos a cargos de gestão. •Objetivos de gestão. •Programas de educação em saúde para mulheres. •Atividade de “lobby” em favor da igualdade de género. •Membro de organizações de promoção da igualdade de género. •Doações a organizações de promoção da igualdade de género. •Recrutamento de mulheres no retorno ao trabalho.” <p>“3. Em 2007, a Iberdrola Espanha introduziu o apoio à maternidade, permitindo que as grávidas tivessem 15 dias de folga antes do parto e uma redução de um ano na jornada de trabalho com 100% do salário garantido.”</p>
LEASE PLAN PORTUGAL - COMÉRCIO E ALUGUER DE AUTOMÓVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório Sustentabilidade 2018/2019, p.35	<p>“Para nos ajudar a implementar a estratégia, estamos a lançar uma série de iniciativas. Isso inclui uma estrutura de governança global de D&I, que compreende equipas locais de toda a empresa para ajudar a impulsionar a implementação local; formação, e-learning, prémios e atividades de comunicação destinadas a incutir uma cultura diversificada; e plataformas online e offline para partilhar as melhores práticas e ideias.”</p>
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	Relatório de Sustentabilidade 2019, p.59	<p>"Ao longo dos anos, a Altice Portugal tem implementado um conjunto de medidas que visam promover a igualdade de género na Organização, destacando-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> •A utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa; •A adoção de normas que assegurem o respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho e que os/as protejam em caso de comportamentos indesejados, manifestados sob a forma verbal, física, de índole sexual ou outra; •A divulgação de informação sobre os direitos e deveres dos colaboradores em matéria de igualdade no MyAltice (intranet corporativa); •A divulgação de mecanismos que permitam participar ocorrências no âmbito de discriminação ou de situações de violação de Direitos Humanos e práticas laborais, disponível no site institucional; •O apoio e participação em projetos, e parcerias com Organizações que promovem a igualdade e direitos humanos, como por exemplo a participação regular no Fórum das Organizações para a Igualdade de Género.”

		<p>“O projeto “Engenheiras por um dia” promovido pela Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade, com coordenação da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género e o Instituto Superior Técnico pretende promover as áreas de engenharia e tecnologia entre as estudantes do sexo feminino, que frequentam o 3.o ciclo dos ensinos básico e secundário, com atividades diversas e multidisciplinares, tais como desafios de engenharia, visitas de estudo, ações de mentoria e role model, workshops, laboratórios de engenharia e tecnologia e campanhas locais (https://www.cig.gov.pt/acoes-no-terreno/campanhas/2a-edicao-projeto-engenheiras-1-dia-2018/).”</p>
REPSOL POLÍMEROS, UNIPessoal, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	<p>“A Repsol participou em novembro no II ClosingGap Economic Equality Summit, onde os desafios para lutar contra a disparidade de género foram definidos adotando as primeiras ferramentas para preencher as lacunas de género em Espanha, incluindo cerca de 300 boas práticas e apresentando um roteiro específico testado com foco no aproveitamento de talentos femininos como um motor de crescimento.”</p>
REPSOL PORTUGUESA, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	<p>“A Repsol participou em novembro no II ClosingGap Economic Equality Summit, onde os desafios para lutar contra a disparidade de género foram definidos adotando as primeiras ferramentas para preencher as lacunas de género em Espanha, incluindo cerca de 300 boas práticas e apresentando um roteiro específico testado com foco no aproveitamento de talentos femininos como um motor de crescimento.”</p>
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Adaptado Informações Não Financeiras 2019, p.20	<p>“Neste contexto, foram assumidos os seguintes compromissos, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma cultura corporativa igualitária através da inclusão e igualdade entre homens e mulheres nos objetivos estratégicos do negócio. - Integrar o princípio da igualdade na comunicação externa da empresa. - Aumentar a consciência em relação à igualdade de género entre as pessoas que ocupam cargos de responsabilidade na organização e favorecer o acesso das mulheres aos órgãos de gestão do Grupo. - Integrar o princípio da igualdade na gestão dos recursos humanos e no domínio da negociação coletiva. - Eliminar diferenças salariais entre homens e mulheres.”
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Adaptado Informações Não Financeiras 2019, p.20	<p>“Neste contexto, foram assumidos os seguintes compromissos, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma cultura corporativa igualitária através da inclusão e igualdade entre homens e mulheres nos objetivos estratégicos do negócio. - Integrar o princípio da igualdade na comunicação externa da empresa. - Aumentar a consciência em relação à igualdade de género entre as pessoas que ocupam cargos de responsabilidade na organização e favorecer o acesso das mulheres aos órgãos de gestão do Grupo. - Integrar o princípio da igualdade na gestão dos recursos humanos e no domínio da negociação coletiva. - Eliminar diferenças salariais entre homens e mulheres.”

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

ANEXO 6: DISTINÇÃO PÚBLICA RELATIVA AO COMPROMISSO COM A IGUALDADE DE GÉNERO

Nome	Relatório	Menção
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório de sustentabilidade da declaração de informações não financeiras 2019, p.167 e 168	“O nosso compromisso com a igualdade de género avançou ao longo dos anos e resultou em inúmeras iniciativas: 1. A Iberdrola está incluída, pelo segundo ano consecutivo, no Índice de Igualdade de Género (GEI), elaborado pela Bloomberg. É, portanto, a única empresa elétrica espanhola presente neste relatório, que distingue as empresas comprometidas com a transparência da informação relacionada com as questões de género e com a promoção da igualdade entre mulheres e homens.”
REPSOL POLÍMEROS, UNIPESSOAL, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	“Pelo segundo ano consecutivo, a Repsol foi incluída no prestigiado indicador internacional de igualdade de género Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). A Empresa aprimorou a cultura inclusiva, a transparência e a qualidade dos dados e o apoio à liderança feminina.”
REPSOL PORTUGUESA, LDA	Adaptado Relatório Integrado Gestão 2020, p.91 e 92	“Pelo segundo ano consecutivo, a Repsol foi incluída no prestigiado indicador internacional de igualdade de género Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). A Empresa aprimorou a cultura inclusiva, a transparência e a qualidade dos dados e o apoio à liderança feminina.”
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, S.A.	Adaptado Relatório Anual 2019, p.60	“Em janeiro de 2020, fomos incluídos no Índice de Igualdade de Género Bloomberg 2020.”

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa qualitativa realizada.

ANEXO 7: COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO, POR SETOR DE ATIVIDADE, DAS EMPRESAS DE GRANDE DIMENSÃO A OPERAR EM PORTUGAL

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
ALCAPETRO - PETRÓLEOS E DERIVADOS, S.A.	07_Grossista	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
ALLIANCE HEALTHCARE, S.A.	07_Grossista	0	5	5	0%	100%	Homem	Não tem
BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	07_Grossista	2	2	4	50%	50%	Homem	Não tem
CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	07_Grossista	1	3	4	25%	75%	Homem	Não tem
ITMP ALIMENTAR, S.A.	07_Grossista	0	1	1	0%	100%	Homem	Não tem
MAKRO - CASH & CARRY PORTUGAL, S.A.	07_Grossista	1	3	4	25%	75%	Homem	Não tem
MIDSID - SOCIEDADE PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	07_Grossista	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
OCP - PORTUGAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	07_Grossista	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
PRIO ENERGY, S.A.	07_Grossista	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
REAGRO - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	07_Grossista	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
REPSOL PORTUGUESA, LDA	07_Grossista	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
Totais gerais		4	35	39	10,3%	89,7%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
LEASE PLAN PORTUGAL - COMÉRCIO E ALUGUER DE AUTOMÓVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPESSOAL, LDA	12_Serviços Gerais	0	3	3	0%	100%	N/D*	Não tem
VIAGENS ABREU, S.A.	12_Serviços Gerais	2	9	11	18,2%	81,8%	Homem	Homem
Totais Gerais		2	12	14	14,3%	85,7%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
CENIBRA-INTERNACIONAL - SERVIÇOS E COMÉRCIO	03_Energias e Ambiente	0	4	4	0%	100%	N/D*	Não tem
ENDESA ENERGIA, S.A. - SUCURSAL EM PORTUGAL	03_Energias e Ambiente	0	1	1	0%	100%	N/D*	Não tem
IBERDROLA CLIENTES PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	03_Energias e Ambiente	0	2	2	0%	100%	N/D*	Não tem
Totais Gerais		0	7	7	0%	100%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
ANA - AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	05_Transportes	2	15	17	11,8%	88,2%	Homem	Homem
BRISA - CONCESSÃO RODOVIÁRIA, S.A.	05_Transportes	1	10	11	9,1%	90,9%	Homem	Não tem
NA - NETJETS AVIATION, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	05_Transportes	0	3	3	0%	100%	N/D*	Não tem
NETJETS - TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	05_Transportes	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.	05_Transportes	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
Totais Gerais		3	36	39	7,7%	92,3%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração					Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H		
BOSCH CAR MULTIMÉDIA PORTUGAL, S.A.	10_Tecnologias da Informação e Comunicação	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
MEO - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, S.A.	10_Tecnologias da Informação e Comunicação	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
LYCATELCOM, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	10_Tecnologias da Informação e Comunicação	1	2	3	33,3%	66,7%	N/D*	Não tem
VISTEON PORTUGUESA, LTD	10_Tecnologias da Informação e Comunicação	1	1	2	50%	50%	N/D*	Não tem
VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	10_Tecnologias da Informação e Comunicação	2	4	6	33,3%	66,7%	Homem	Não tem
Totais Gerais		4	14	18	22,2%	77,8%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração					Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H		
APTIVPORT SERVICES, S.A.	02_Indústrias	0	2	2	0%	100%	Homem	Não tem
CONTINENTAL MABOR - INDÚSTRIA DE PNEUS, S.A.	02_Indústrias	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
INDORAMA VENTURES PORTUGAL PTA, UNIPessoal, LDA	02_Indústrias	0	3	3	0%	0%	N/D*	Não tem
LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	02_Indústrias	0	9	9	0%	100%	Homem	Não tem
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	02_Indústrias	1	4	5	20%	80%	Homem	Não tem
PEUGEOT CITRÖEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL, S.A.	02_Indústrias	0	2	2	0%	100%	Homem	Não tem
PRIOR SUPPLY, S.A.	02_Indústrias	0	4	4	0%	100%	Homem	Não tem
REPSOL POLÍMEROS, UNIPessoal, LDA	02_Indústrias	1	2	3	33,3%	66,7%	Homem	Não tem
SN MAIA - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	02_Indústrias	1	3	4	25%	75%	Homem	Não tem
SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	02_Indústrias	1	3	4	25%	75%	Homem	Não tem
SUPER BOCK BEBIDAS, S.A.	02_Indústrias	0	5	5	0%	100%	Homem	Não tem
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA	02_Indústrias	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
Totais Gerais		4	43	47	8,5%	91,5%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
AUCHAN RETAIL PORTUGAL, S.A.	08_Retalho	1	4	5	20%	80%	Homem	Não tem
BCM - BRICOLAGE, S.A.	08_Retalho	1	2	3	33,3%	66,7%	Homem	Não tem
BMW PORTUGAL, LDA	08_Retalho	0	3	3	0%	100%	N/D*	Não tem
DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, S.A.	08_Retalho	2	1	3	66,7%	33,3%	N/D*	Não tem
EL CORTE INGLÉS - GRANDES ARMAZÉNS, S.A.	08_Retalho	3	2	5	60%	40%	Homem	Não tem
IKEA PORTUGAL - MÓVEIS E DECORAÇÃO, LDA	08_Retalho	1	2	3	33,3%	66,7%	N/D*	Não tem
MERCEDES-BENZ PORTUGAL, S.A.	08_Retalho	1	3	4	25%	75%	Homem	Não tem
PEUGEOT PORTUGAL - AUTOMÓVEIS, S.A.	08_Retalho	0	3	3	0%	100%	N/D*	Não tem
RENAULT PORTUGAL, S.A.	08_Retalho	0	2	2	0%	100%	N/D*	Não tem
SIVA - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A.	08_Retalho	0	2	2	0%	100%	Homem	Não tem
ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, S.A.	08_Retalho	0	3	3	0%	100%	Homem	Não tem
Totais Gerais		9	27	36	25%	75%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.

Nome	Setor	Órgãos Administração						
		Nº Mulheres	Nº Homens	Total	%M	%H	Presidente Conselho Administração	Presidente Comissão Executiva
SAIPEM (PORTUGAL) - COMÉRCIO MARÍTIMO, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	11_Serviços Empresariais	0	5	5	0%	100%	N/D*	Não tem
Totais Gerais		0	5	5	0%	100%	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela Informa D&B reportados ao ano de 2018.

*Informação não disponibilizada na base de dados.