



**A representatividade das mulheres na liderança de topo:
Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016)**

por

Marta Sofia Lemos Marques Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2017

“Gender equality means an equal visibility, empowerment, responsibility and participation of women and men in all spheres of public and private life. It also means an equal access to and distribution of resources between women and men and valuing them equally.”

(Council of Europe, 2016, p. 2)

Breve Nota Biográfica

Marta Rodrigues nasceu em 1994, na cidade de Braga. Licenciou-se em Economia pela Universidade do Minho em 2015, no mesmo ano em que ingressou o Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração desta dissertação o meu sincero obrigada.

Em particular, gostaria de agradecer ao Professor Manuel Graça pela sua orientação e à minha família pela motivação, apoio, compreensão e paciência que me deram ao longo de todo este percurso, pois sem eles não teria sido possível aqui chegar.

Resumo

A significativa sub-representação das mulheres nas posições de liderança, nomeadamente no setor empresarial, tem colocado o tema da diversidade de género ao nível da liderança no centro de muitas análises e debates nos últimos anos. Apesar de algumas melhorias e das crescentes iniciativas para combater a situação, o não aproveitamento das competências de mulheres cada vez mais qualificadas continua a constituir uma perda de talento e de potencial de crescimento económico. O ano 2017 fica marcado pela aprovação da lei das quotas de género em Portugal, que obriga a que as empresas públicas e cotadas em bolsa promovam a igualdade de género nos seus órgãos de chefia e fiscalização. Dada a atualidade do tema, o presente estudo analisa a realidade portuguesa, mais concretamente a representatividade de mulheres nos conselhos de administração das atuais empresas que integram o PSI-20, a sua evolução de 2005 a 2016, assim como as práticas por estas utilizadas. Com os dados recolhidos foi possível verificar que, apesar da positiva evolução nos últimos 12 anos, o ritmo de crescimento é ainda lento. As medidas introduzidas pela Comissão Europeia e pelo Governo português e as práticas autorregulatórias utilizadas por algumas das empresas em análise mostraram-se pouco eficazes e muito provavelmente devido à sua natureza voluntária e recomendativa, embora melhores que a inexistência de qualquer tipo de estratégia. Em 2016, das 19 empresas em análise, seis não tinham uma única mulher no seu conselho de administração e somente seis apresentaram uma participação feminina superior a 20%, sendo que nenhuma passou os 33,3%. Tendo, portanto, em conta o fracasso das metas atingidas, que ficam ainda muito aquém dos valores pretendidos, a atitude tomada por Portugal ao implementar o regime das quotas obrigatórias é vista por este estudo de forma positiva, dada a sua eficácia comprovada por vários países que já adotaram esta medida e que mostraram ser casos de sucesso na aceleração do equilíbrio de género.

Palavras-chave: Liderança; género; quotas; “*glass ceiling*”; conselho de administração; PSI-20

Abstract

A significant underrepresentation of women in leadership positions, especially in the business sector, has put the subject of gender diversity in leadership at the center of many analysis and debates in recent years. Despite some improvements and increasing initiatives to combat the situation, the underutilization of the increasingly qualified women's skills continues to establish a loss of talent and potential economic growth. The year of 2017 is marked by the approval of the gender quotas law in Portugal, whose goal is to have a balanced representation of women and men in administrative and supervisory boards of the business public sector and in companies listed in the Stock Market. Given the current relevance of this matter, the present study analyses the Portuguese reality, more specifically the representation of women on boards of directors of the current Portuguese companies in the PSI-20, its evolution from 2005 to 2016, as well as the practices used by these companies. With the collected data, it was possible to verify that, despite the positive evolution in the last 12 years, the rate of progress is still slow. The measures introduced by the European Commission and the Portuguese Government and the self-regulatory practices used by some of the companies under analysis have shown to be ineffective and probably because of their voluntary and recommended nature, although better than the lack of any kind of strategy. In 2016, of the 19 companies under analysis, six didn't have a single woman on their board of directors and only six had a female share higher than 20%, but still no one higher than 33,3%. Taking into account the failure of the achieved goals, which are still far below the target values, the attitude taken by Portugal in implementing the fixed quotas regime is looked favourably by this study, given its proven effectiveness by several countries that have already adopted this measure and which have showed to be successful in accelerating the gender balance.

Keywords: Leadership; gender; quotas; glass ceiling; board of directors; PSI-20

Índice

Breve Nota Biográfica.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas	xii
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Diferenças de género na liderança de topo das organizações.....	3
2.1.1. O fenómeno “ <i>glass ceiling</i> ”	3
2.1.2. Situações em que as mulheres tendem a quebrar o “ <i>glass ceiling</i> ”	4
2.2. Importância da diversidade de género em cargos de liderança	6
2.3. Enquadramento da representatividade feminina na liderança de topo	9
2.3.1. A nível da União Europeia.....	9
2.3.2. A nível nacional	13
2.4. As quotas de género e a sua importância	17
3. Estudo Empírico	20
3.1. Problema, metodologia e dados.....	20
3.2. Análise do caso.....	22
3.2.1. Análise individual às empresas	22
3.2.2. Análise global.....	53
4. Conclusões	58
4.1. Sumário	58
4.2. Discussão dos Resultados.....	61
4.3. Conclusões finais.....	64
4.4. Limitações e sugestões para pesquisas futuras	65

Referências Bibliográficas.....	66
Webgrafia	70

Índice de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

BCP – Banco Comercial Português

CA – Conselho de Administração

CAE – Conselho de Administração Executivo

CE – Comissão Executiva

CEMG – Caixa Económica Montepio Geral

CEO – *Chief Executive Officer* / Diretor(a) executivo(a)

CFO – *Chief Financial Officer* / Diretor(a) financeiro(a)

CGS – Conselho Geral e de Supervisão

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CTT – Correios de Portugal

DE – Direção Executiva

EDP – Energias de Portugal

FMI – Fundo Monetário Internacional

iGen – Fórum Empresas para a Igualdade de Género

OECD / OCDE – *Organisation for Economic Co-operation and Development* / Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequena ou Média Empresa

p.p. – pontos percentuais

PSI – *Portuguese Stock Index*

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

ROC – Revisor Oficial de Contas

UE / EU – União Europeia / *European Union*

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Mulheres e Homens nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas, em janeiro de 2012.....	8
Gráfico 2 – Representação das mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE, de outubro de 2010 a abril de 2016.....	10
Gráfico 3 – Variação da percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas, UE-28, de outubro de 2010 a abril de 2016 em p.p.....	11
Gráfico 4 – Representação de mulheres e homens nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE, em abril de 2016	12
Gráfico 5 – Variação da percentagem de mulheres CEOs e de presidentes do conselho, UE-28, de outubro de 2011 a abril de 2016.....	12
Gráfico 6 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Altri, de 2005 a 2016	22
Gráfico 7 – Evolução da percentagem de mulheres no CA do BCP, de 2005 a 2016	24
Gráfico 8 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Corticeira Amorim, de 2005 a 2016.....	25
Gráfico 9 – Evolução da percentagem de mulheres no CA dos CTT, de 2007 a 2016	27
Gráfico 10 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da EDP, de 2005 a 2016	29
Gráfico 11 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da EDP Renováveis, de 2008 a 2016.....	31
Gráfico 12 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Galp Energia, de 2005 a 2016.....	32
Gráfico 13 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Ibersol, de 2005 a 2016....	34
Gráfico 14 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Jerónimo Martins, de 2005 a 2016.....	35
Gráfico 15 – Evolução da percentagem de mulheres no CA e DE da Jerónimo Martins, de 2005 a 2016.....	36
Gráfico 16 – Evolução da percentagem de mulheres no CA do Montepio – CEMG, de 2005 a 2016.....	37

Gráfico 17 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Mota-Engil, de 2005 a 2016	39
Gráfico 18 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da NOS, de 2007 a 2016.....	41
Gráfico 19 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Novabase, de 2005 a 2016	42
Gráfico 20 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Pharol, de 2005 a 2016	43
Gráfico 21 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da REN, de 2005 a 2016.....	45
Gráfico 22 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Semapa, de 2005 a 2016 ..	47
Gráfico 23 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Sonae, de 2005 a 2016	48
Gráfico 24 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Sonae Capital, de 2007 a 2016.....	51
Gráfico 25 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da The Navigator Company, de 2005 a 2016.....	52
Gráfico 26 – Evolução da média das percentagens de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, de 2005 a 2016.....	53
Gráfico 27 – Percentagem de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, em 2016 (a vermelho estão as empresas que se encontram em incumprimento – abaixo do 20% – e a verde estão as empresas que estão em cumprimento – acima dos 20%).....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Altri	22
Tabela 2 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para o BCP	23
Tabela 3 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Corticeira Amorim	25
Tabela 4 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para os CTT.....	26
Tabela 5 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a EDP	29
Tabela 6 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2008 a 2016, para a EDP Renováveis.....	31
Tabela 7 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Galp Energia.....	32
Tabela 8 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Ibersol.....	34
Tabela 9 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Jerónimo Martins.....	35
Tabela 10 – Número de homens e mulheres na DA e respetivas percentagens, de 2010 a 2016, para a Jerónimo Martins.....	36
Tabela 11 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para o Montepio – CEMG.....	37
Tabela 12 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Mota-Engil	38
Tabela 13 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para a NOS.....	40
Tabela 14 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Novabase	41

Tabela 15 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Pharol	43
Tabela 16 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a REN.....	44
Tabela 17 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Semapa	46
Tabela 18 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Sonae	48
Tabela 19 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para a Sonae Capital.....	50
Tabela 20 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a The Navigator Company	51
Tabela 21 – Percentagem de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, de 2005 a 2016.....	53

O estilo utilizado nas referências bibliográficas é o presente nas normas para a elaboração e apresentação de teses, dissertações e relatórios da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (aprovadas pelo Conselho Científico em fevereiro de 2010).

1. Introdução

A atual e notória sub-representação das mulheres na liderança de topo das organizações é um tema que tem suscitado o aumento do interesse e da relevância deste estudo. Assim, a aposta neste tema surgiu da importância que o mesmo tem vindo a assumir na sociedade.

Muitos desses estudos têm demonstrado a existência do fenómeno “*glass ceiling*”. Esta metáfora visa essencialmente explicar a subtil barreira profissional que tem impossibilitado a ascensão das mulheres aos mais altos níveis da hierarquia organizacional (Steil, 1997), e que, conseqüentemente, está a levar a um desperdício de talento e de potencial de crescimento económico, ao não aproveitar as competências cada vez mais qualificadas das mulheres, que já há alguns anos correspondem a mais de metade dos recém-licenciados universitários (European Commission, 2012).

Com o intuito de quebrar este “teto” várias medidas têm vindo a ser implementadas, principalmente de carácter facultativo. Ao longo das últimas décadas, a União Europeia e os Estados-Membros têm vindo a desenvolver vários esforços no sentido de promover a igualdade entre homens e mulheres, nomeadamente na tomada de decisões económicas, procurando reforçar a presença das mulheres nos conselhos de administração das empresas. Todavia, e apesar de ligeiras melhorias verificadas, a Comissão Europeia de forma a acelerar os progressos, a 14 de novembro de 2012, adotou uma proposta de diretiva que fixa como objetivo mínimo uma quota de 40% de administradores não executivos do género sub-representado até 2020, para as sociedades cotadas na Europa, e até 2018 para as empresas públicas cotadas.

Por sua vez, Portugal, muito embora, tenha vindo a disponibilizar várias recomendações e vários incentivos às empresas na promoção da igualdade de género nesta temática, os resultados atingidos ficam muito aquém dos pretendidos. Em termos estatísticos, em abril de 2016, a percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Portugal era de 14,2%, bastante abaixo da média da UE, que era de 23,3% (European Commission, 2016).

Evidenciando esta situação, o Governo português, no dia 5 de janeiro de 2017, aprovou uma proposta de lei que visa promover a igualdade de género nos órgãos de chefia e fiscalização

das empresas públicas e cotadas em bolsa. A legislação, entretanto, aprovada pelo Parlamento, a 23 de junho de 2017, e promulgada pelo Presidente da República, a 19 de julho de 2017, pretende que estas empresas fiquem obrigadas a cumprir uma quota mínima do género menos representado nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização. Assim, a partir de 2018, pelo menos, 33,3% destes cargos terão de ser ocupados por mulheres, para as empresas públicas, pois, para as cotadas, esse mínimo é de 20% e sobe para os 33,3% em 2020. A promulgação desta lei é consequência do sucesso da medida noutros países.

Neste sentido, e dada a sua atualidade, mais pesquisas sobre esta temática tornam-se interessantes. Assim, este estudo, motivado pela significativa sub-representação de mulheres nos conselhos de administração, analisa estatisticamente o caso português. Mais concretamente analisa a representatividade do género feminino na composição dos conselhos de administração das atuais maiores empresas portuguesas cotadas em bolsa, ou seja, que integram o PSI-20, dada a importância económica e visibilidade das mesmas. Para tal, foi feito um estudo quantitativo através da utilização de dados secundários obtidos principalmente a partir dos Relatórios do Governo da Sociedade divulgados nos websites das empresas em análise, para um período de 12 anos, entre 2005 e 2016. Os dados foram tratados estatisticamente para análise da situação atual e da evolução ocorrida ao longo do horizonte temporal definido, quer a nível individual, de empresa em empresa, quer a nível global. As práticas que têm vindo a ser utilizadas por estas empresas também foram aqui analisadas. No final, foram indicadas as empresas, que caso não efetuem mudanças rápidas, estarão em incumprimento com a nova lei.

O presente trabalho estrutura-se em torno de quatro capítulos. Após a introdução, no capítulo 2 é feito o enquadramento teórico do tema em análise, onde é abordado o fenómeno “*glass ceiling*”, onde são descritas algumas situações em que as mulheres tendem a ascender a cargos de liderança e onde são discutidas a importância quer da diversidade de género, quer da implementação de quotas que obriguem a essa mesma diversidade. Para além disso, é feito o enquadramento da realidade atual da União Europeia e de Portugal, para o tema em análise. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico, onde é analisado o caso português. Por fim, no capítulo 4, estão reportadas as conclusões, divididas em torno de um sumário, discussão de resultados, conclusões finais e limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Enquadramento Teórico

Este capítulo diz respeito ao enquadramento teórico do tema em análise, onde o fenómeno “*glass ceiling*” é abordado, onde são descritas algumas situações em que as mulheres tendem a ascender a cargos de liderança e onde são discutidas a importância quer da diversidade de género, quer da implementação de quotas que obriguem a essa mesma diversidade. Para além disso, é feito o enquadramento da realidade atual da União Europeia e de Portugal, para o tema em análise.

2.1. Diferenças de género na liderança de topo das organizações

Ao longo da história da humanidade, os homens têm beneficiado de uma supremacia relativamente ao seu estatuto social e político. Entretanto, e dependendo de país para país, esse estatuto sofreu algumas modificações e muitas devido aos movimentos feministas que alertavam para a existência de desigualdades de género, e que reivindicavam de direitos legais nas áreas da participação política, da educação e de acesso ao mundo do trabalho das mulheres.

Apesar de evidentes melhorias, vários tipos de desigualdades continuam a ser visíveis, com mais ou menos intensidade, consoante os locais e as civilizações. A atual e notória sub-representação das mulheres na liderança de topo das organizações sentida em todo o mundo é uma dessas desigualdades, que tem feito aumentar o interesse e a relevância deste estudo.

2.1.1. O fenómeno “*glass ceiling*”

Apesar dos vastos progressos alcançados, surgiu, nos últimos anos, a consciencialização da existência de um fenómeno denominado “*glass ceiling*”¹, com o intuito de tentar explicar as dificuldades que as mulheres sentem para ascenderem ao topo das organizações.

Esta metáfora “*glass ceiling*”, introduzida na década de 80 nos Estados Unidos, visa essencialmente descrever a barreira profissional que, de tão subtil, é praticamente

¹ Também conhecido em português por “barreiras de vidro”, “teto de vidro”, “telhado de vidro”, “teto de cristal”, entre outras denominações.

transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão das mulheres aos mais altos níveis da hierarquia organizacional (Steil, 1997).

Vários estudos afirmam que apesar de invisíveis, estes obstáculos fruto de preconceitos e atitudes discriminatórias na vida profissional das mulheres, dificultam a sua ascensão profissional. Os autores da teoria da congruência do papel (Eagly e Karau, 2002), que definiu uma relação entre identidade social de gênero e liderança, concluíram que a promoção das mulheres a cargos de liderança é vista como menos provável pela sociedade devido à comum percepção de que as mulheres têm menos habilidade para liderar que os homens e à frequente preferência para que as mesmas não exibam essa habilidade. Tais desvantagens produzem: (a) atitudes menos favoráveis em relação a líderes do sexo feminino face aos do sexo masculino, (b) maior dificuldade para as mulheres se assumirem em papéis de liderança e (c) maior dificuldade para as mulheres serem reconhecidas como eficazes nestas funções.

Assim, muitas das dificuldades e desafios que as mulheres enfrentam resultam da incongruência do papel feminino tradicional (Eagly e Karau, 2002). Esta incongruência cria uma vulnerabilidade através da qual as mulheres encontram reações prejudiciais que restringem o seu acesso aos papéis de liderança e prejudicam negativamente os julgamentos do seu desempenho como líderes. Aliviar esse dilema exige que as líderes femininas se comportem de forma extremamente competente (as bem-sucedidas trabalham geralmente arduamente) enquanto asseguram aos outros que estão em conformidade com as expectativas relativas ao comportamento feminino apropriado (Eagly e Carli, 2003).

Nesta perspectiva, as concepções estereotipadas influenciam as desigualdades de gênero a nível da liderança.

2.1.2. Situações em que as mulheres tendem a quebrar o “*glass ceiling*”

A existência do “*glass ceiling*” não é mito, as mulheres têm efetivamente menos probabilidade de exercer ocupações de alto nível e também de receberem remunerações mais elevadas (OECD, 2006). Com o intuito de quebrar esse “teto”, nos últimos anos, começaram a aparecer estudos que descrevem situações em que as mulheres tendem a conseguir fazê-lo.

Furst e Reeves (2008) propuseram que o conceito de "*creative destruction*"² pode ajudar a entender como algumas mulheres ascenderem a posições de liderança, argumentando que tal é possível em ambientes turbulentos, que são receptivos a novos talentos e abertos a ideias inovadoras e ousadas. Sob essas condições as mulheres podem ser vistas como candidatas especialmente atraentes para orientar organizações, porque são conhecidas por usar um estilo de liderança que promove a abertura e inclusão e facilita a mudança. Esse tipo de ambiente exige líderes que comuniquem abertamente, incentivem a tomada de decisões colaborativas, assumam riscos, compartilhem responsabilidades com os subordinados, que se foquem nas necessidades dos clientes internos e externos e que demonstrem integridade, características tipicamente mais presentes nas mulheres. Contrariamente aos homens, que são mais propensos a se envolvem em comportamentos que enfatizam a dominância, agressão e realização (Eagly e Carli, 2003).

Na mesma linha de pensamento, o fenômeno "*glass cliff*" refere a tendência que existe para a maior probabilidade de uma mulher ser nomeada, relativamente a um homem, para uma posição de liderança arriscada e precária (Ryan *et al.*, 2016), isto é, onde o risco de "cair" é maior. Os mesmos autores afirmam que esta pode ser uma das razões pelas quais, na sequência da crise financeira global 2007-2008, a presença de mais mulheres se tenha verificado em posições de topo nos últimos anos. De acordo com Eagly e Carli (2003), as mulheres tendem a ser vistas como possuidoras de habilidades e traços específicos que as tornam particularmente adequadas para lidar com essas situações. Este fenômeno teve um impacto significativo no discurso público em torno das mulheres e da liderança, mas é, no entanto, um fenômeno complexo, contextual e multideterminado, uma vez que a presença de mulheres nestes cargos precários pode dever-se ao acesso privilegiado dos homens a cargos superiores ("*glass cushion*") (Ryan *et al.*, 2016).

Sobre a igualdade ou não do tipo de liderança praticado pelas mulheres e do tipo praticado pelos homens, um estudo (Appelbaum *et al.*, 2003) constatou que o estilo de liderança das mulheres tende a ser diferente da dos homens, mas a liderança não é domínio exclusivo de

² O conceito de "destruição criativa" foi formulado pela primeira vez por Joseph Schumpeter no seu livro *Capitalism, socialism and democracy* (1942) para explicar o papel do empreendedorismo numa sociedade capitalista.

nenhum dos sexos e ambos podem aprender com o outro. Relativamente à eficácia do estilo praticado por mulheres, o mesmo estudo, concluiu que não é provável de todo que seja menos eficaz e, na verdade, até é mais eficaz em organizações onde se trabalha muito por equipas. A ideia que o estilo de liderança de uma mulher é menos eficaz do que o de um homem não é baseado em fatos, mas em percepções que ainda persistem, impulsionadas pela socialização.

2.2. Importância da diversidade de género em cargos de liderança

A diversidade de género nas empresas tem sido várias vezes e de forma crescente objeto de estudo. A constatação de que a presença de mulheres na gestão de topo melhora a performance das empresas tem sido demonstrada em inúmeros estudos e análises de especialistas sobre igualdade de género no mundo profissional.

Um estudo produzido por Carter *et al.* (2003) encontrou uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a fração de mulheres (e de outras minorias) nos conselhos de administração e o valor da empresa, para uma amostra de empresas norte-americanas, integrantes da lista *Fortune 1000*³ para o ano de 1997, mostrando assim a importância da diversidade nestes cargos. Esta ideia é reforçada pelo estudo da McKinsey & Company⁴ (2007), que demonstrou que empresas com equipas de gestão diversificadas conseguiram ter um maior crescimento no preço das ações (+ 17 pontos percentuais (p.p.)), entre 2005 e 2007, que a média das restantes empresas da mesma indústria, e que a média do seu lucro operacional foi quase o dobro do lucro médio dessa indústria, para o mesmo período.

Um outro relatório (Catalyst, 2011)⁵ mostrou que as empresas da *Fortune 500*⁶ que tinham mais mulheres nos conselhos de administração (entre 19% e 44%) superaram aquelas que tinham menos (entre 0% a 9%) em 16% no *return on sales* e em 26% no *return on invested capital*. Este relatório mostrou ainda que as empresas com alta representação de mulheres,

³ *Fortune 1000*: é o ranking publicado pela revista *Fortune* com as 1000 maiores empresas dos Estados Unidos por receita total para seus respetivos anos fiscais.

⁴ McKinsey & Company é uma empresa de consultoria empresarial americana, reconhecida como líder mundial no mercado de consultoria empresarial.

⁵ Catalyst é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão acelerar o progresso para as mulheres através da inclusão no local de trabalho.

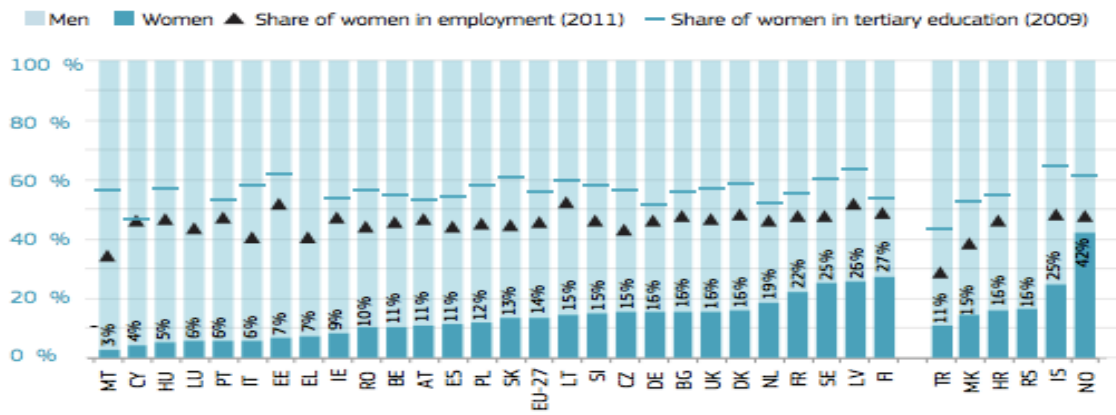
⁶ *Fortune 500*: é o ranking publicado pela revista *Fortune* com as 500 maiores empresas dos Estados Unidos por receita total para seus respetivos anos fiscais. É o subconjunto da lista *Fortune 1000*.

três ou mais, em conselhos de administração ao longo de pelo menos quatro anos, superaram significativamente aquelas com baixa representação em 84% no *return on sales*, em 60% no *return on invested capital* e em 46% no *return on equity*. Algo que pode ser explicado pelo o que Konrad e Kramer (2006) observaram. Estes autores sugerem que é necessário haver três ou mais mulheres num conselho de administração para que estas se sintam suficientemente confortáveis para expressarem os seus pontos de vista, e que, conseqüentemente, contribuam para uma dinâmica mais favorável e afetem positivamente o desempenho de uma empresa.

Conclusões de estudos mais recentes também têm fortalecido a importância da participação feminina nestes cargos de topo. Como é o caso de uma pesquisa recente feita pelo *Peterson Institute for International Economics* (Noland *et al.*, 2016), onde foram analisadas quase vinte e duas mil empresas espalhadas por noventa e um países de todo o mundo. De acordo com a sua análise, a presença de mulheres em cargos de liderança pode melhorar o desempenho da empresa. Mais concretamente, o estudo, que fez a leitura de vários dados estatísticos como a percentagem de mulheres nos diversos níveis hierárquicos e comparou diversas características dessas empresas como os lucros, concluiu que a presença de mulheres na liderança de empresas parece torná-las mais lucrativas e que os maiores ganhos advêm da proporção de mulheres executivas, seguida pela proporção de mulheres nos conselhos.

Nesta linha de pensamento, apreende-se a ideia de que um número crescente de mulheres nos conselhos de administração é benéfico, logo deve-se promover a sua participação.

Os argumentos para uma igual representação de homens e mulheres nas posições de tomada de decisão não se ficam pelo melhor desempenho no mundo empresarial, mas também pela melhor qualidade da tomada de decisão, pelo espelhamento do mercado, pelo aprimoramento do governo da empresa e da ética e pelo aproveitamento de talento (European Commission, 2012), que está, atualmente, a ser subutilizado principalmente nos lugares de topo, pois mais de metade dos estudantes graduados das universidades europeias são mulheres (gráfico 1).



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making and Eurostat, Labour Force Survey.
 Note: Data on share of employment not available for RS; data on tertiary education not available for LU, EL and RS.

Gráfico 1 – Mulheres e Homens nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas, em janeiro de 2012

2.3. Enquadramento da representatividade feminina na liderança de topo

2.3.1. A nível da União Europeia

Para promover a igualdade entre homens e mulheres, vários esforços têm vindo a ser feitos, sendo de destacar os da União Europeia⁷ (UE) e dos seus Estados-Membros. A Comissão Europeia tem sido um elemento imprescindível no que respeita ao acompanhamento desta problemática, tendo divulgado uma série de iniciativas que conduziram a questão da sub-representação das mulheres nos processos de tomada de decisão para a esfera do debate público.

A Comissão Europeia, em 2010, publicou a *Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010 - 2015)*⁸ de forma a promover principalmente a igualdade da independência económica, salarial e de acesso a posições de chefia e de decisão entre homens e mulheres. Pois, embora 60% dos recém-licenciados fossem do sexo feminino, as mulheres representavam unicamente 12% dos membros dos conselhos de administração das maiores empresas europeias cotadas em bolsa, detendo apenas 3% das presidências⁹.

É de destacar, pela sua importância, a medida¹⁰ que a Comissão Europeia decidiu tomar, em 2012. Nesse ano, apenas 15% dos membros não executivos e 8,9% dos membros executivos dos conselhos de administração eram mulheres, e, para além disso, os intensos debates públicos e algumas iniciativas voluntárias a nível nacional e europeu não estavam a indicar progressos, pois desde 2003 que se registava anualmente um aumento médio do número de mulheres nos conselhos de administração de apenas 0,6 p.p.. Assim sendo, a Comissão Europeia, com o intuito de quebrar a barreira invisível que continua a impedir as mulheres de chegarem às posições de topo nas grandes empresas europeias, propôs, no dia 14 de novembro de 2012, legislação visando atingir o objetivo de 40% de presença do sexo menos

⁷ Fazem parte da União Europeia os seguintes 28 Estados-Membros: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Roménia e Suécia. É de notar que, apesar de em processo de saída da UE, o Reino Unido é considerado como Estado-Membro.

⁸ Consultável em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Estrat_iguald_hom_mulh_2010_15.pdf

⁹ Consultável em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1073_pt.htm?locale=EN

¹⁰ Consultável em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_pt.htm#top-page

representado nos cargos de administradores não executivos nas empresas cotadas em bolsa, com exceção das pequenas e médias empresas, até 2020 ou, no caso das empresas públicas, até 2018. A medida pretende ser temporária e, em princípio, expira em 2028.

Olhando para o gráfico 2¹¹, pode-se afirmar que muito provavelmente estas iniciativas têm contribuído para acelerar o equilíbrio de género ao registar-se um aumento da proporção de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE.

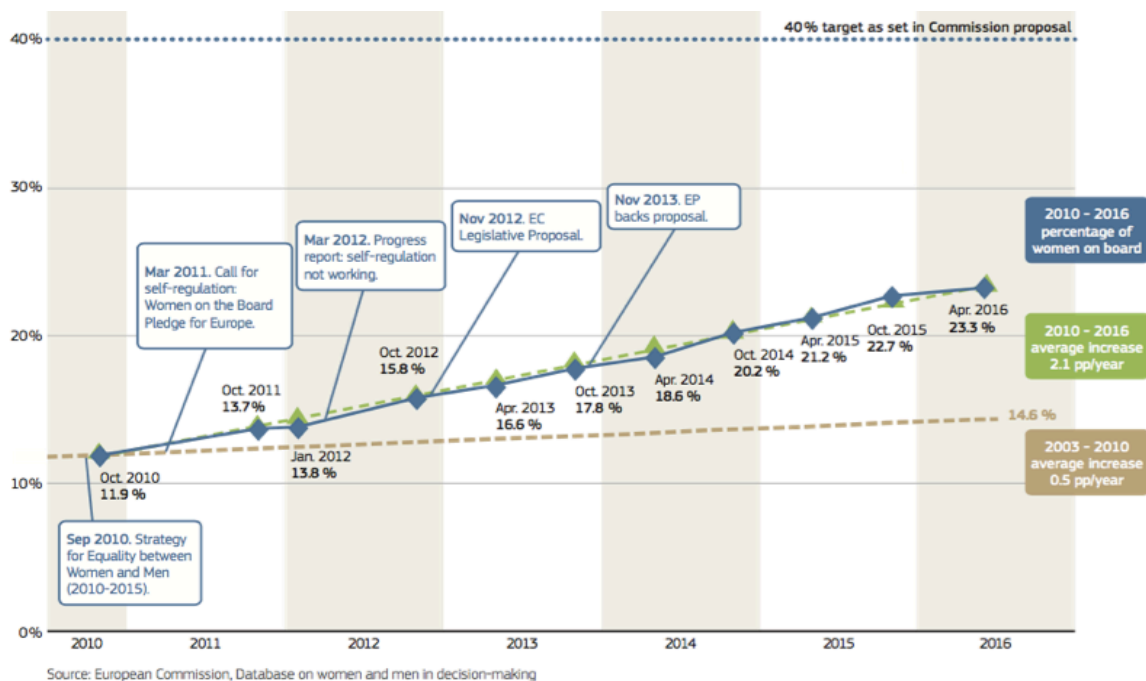


Gráfico 2 – Representação das mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE, de outubro de 2010 a abril de 2016

Mais concretamente, de 2010 a 2016, a proporção de mulheres aumentou 11,4 p.p. em cinco anos e meio, que corresponde a 2,1 p.p. ao ano (gráfico 3). É de destacar a Itália com um aumento de 25,5 p.p. e a França com um aumento de 24,8 p.p., que em janeiro de 2011 adotou o regime de quotas. Portugal registou um aumento de 8,7 p.p. entre outubro de 2010 e abril de 2016, o que representa um aumento médio de cerca de 1,6 p.p. ao ano.

¹¹ Os 4 seguintes gráficos apresentados e os respetivos dados (que abrangeram 613 das maiores empresas cotadas dos 28 Estados-Membros da UE) foram retirados da ficha informativa de 2016 da Comissão Europeia, denominada de: *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*, consultável em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf

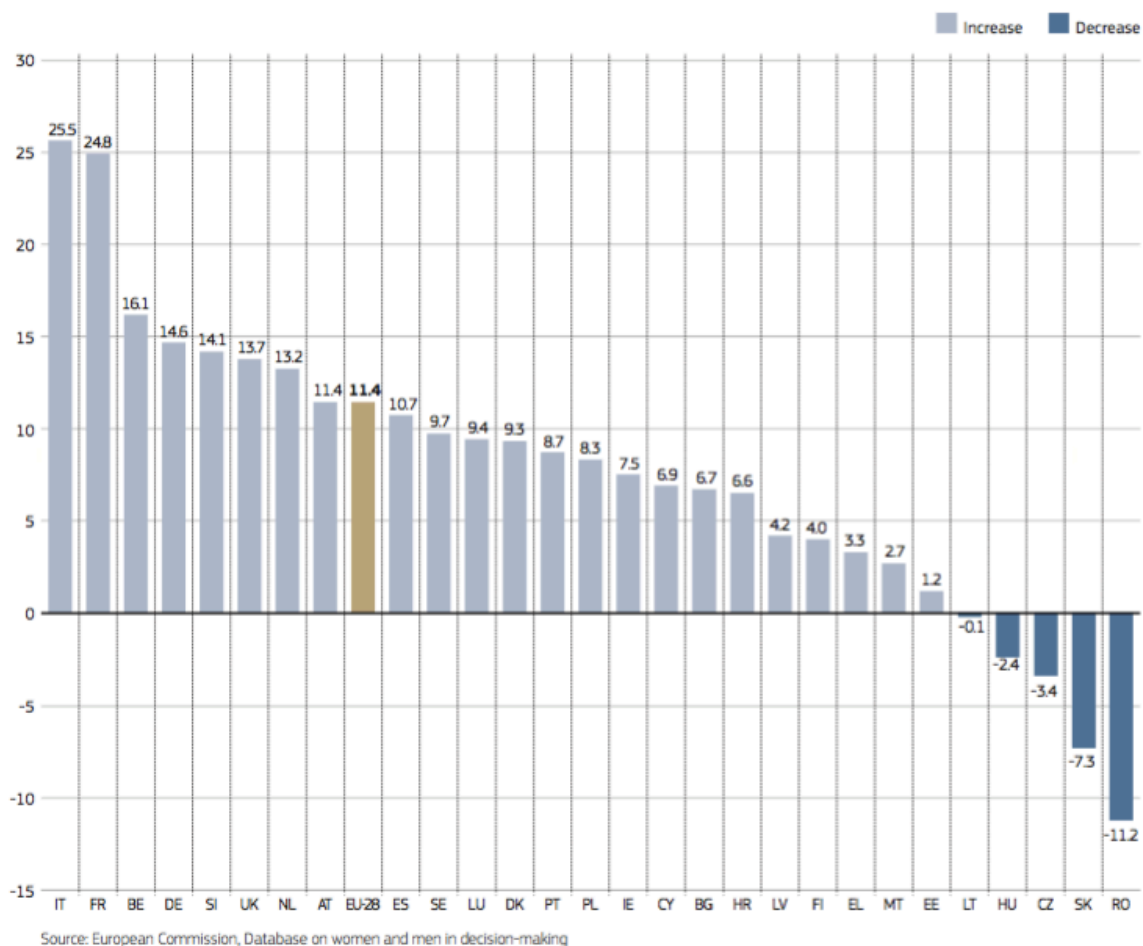


Gráfico 3 – Variação da percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas, UE-28, de outubro de 2010 a abril de 2016 em p.p.

Em abril de 2016, a percentagem média de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas nos Estados-Membros da UE-28 atingiu 23,3%. De acordo com o gráfico 4, apenas dez países (França, Suécia, Itália, Finlândia, Países Baixos, Letónia, Alemanha, Reino Unido, Dinamarca e Bélgica) tinham, pelo menos, um quarto de mulheres nos conselhos de administração.

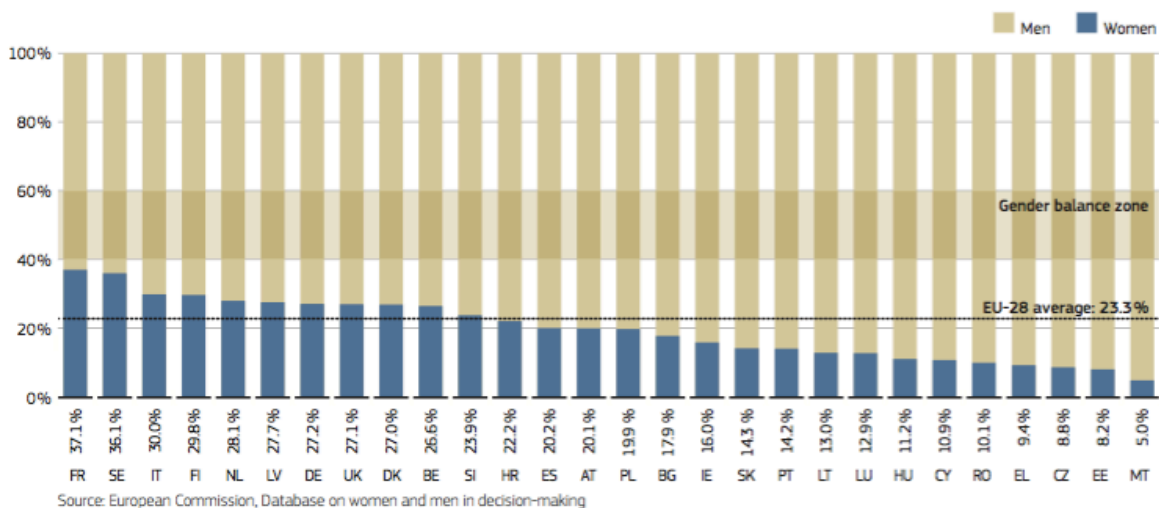


Gráfico 4 – Representação de mulheres e homens nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE, em abril de 2016

Apesar desta melhoria significar alguns progressos no mais alto nível, pelo menos em posições não executivas, apenas 5,1% das grandes empresas cotadas na Europa tinham uma mulher CEO (*Chief Executive Officer*), em abril de 2016 (+1,8 p.p. desde outubro de 2011).



Gráfico 5 – Variação da percentagem de mulheres CEOs e de presidentes do conselho, UE-28, de outubro de 2011 a abril de 2016

2.3.2. A nível nacional

Em abril de 2016, a percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em Portugal (que integravam o PSI-20¹²) era de 14,2%, bastante abaixo da média da UE, que era de 23,3% (gráfico 4). Apesar de ser ainda um valor baixo, aumentou 8,7 p.p. de outubro de 2010 a abril de 2016 (gráfico 3).

Também de acordo com um estudo de 2016 sobre a *Presença feminina nas empresas em Portugal entre 2011 e 2015*, da Informa D&B¹³, é possível confirmar esta evolução. A presença feminina no mundo empresarial tem vindo a aumentar desde 2011, sobretudo em funções de liderança. Em 2015, 28,5% das empresas em Portugal eram lideradas por mulheres, uma melhoria de + 5,2 p.p. face a 2011, a participação feminina em posições de gestão situou-se em 34,1% (crescendo 2,2 p.p.), mas o crescimento mais notório foi o sentido na administração das sociedades cotadas. Pois a presença feminina nos conselhos de administração das empresas da bolsa quase que duplicou em cinco anos (+ 5 p.p.), alcançando os 10,7%, em 2015. Esta aceleração da procura de equilíbrio de género nas empresas da bolsa poderá dever-se à Resolução do Conselho de Ministros (n.º 19/2012, de 8 de março de 2012)¹⁴, onde foi recomendada a adoção de planos para a igualdade nestas sociedades.

A representatividade feminina é mais visível nas sociedades anónimas, onde 21,4% (+ 3,1 p.p.) dos cargos do conselho de administração e 15,6% (+ 2,4 p.p.) dos papéis de liderança eram protagonizados por mulheres, em 2015.

Um sinal de renovação, que pode abrir caminho a maior paridade no futuro, é o facto de se observar a maior proporção de mulheres no topo das empresas mais jovens, isto é, nas *start-*

¹² PSI-20 (acrónimo de *Portuguese Stock Index*), é o principal índice da Euronext Lisboa, composto pelas ações das vinte maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa.

¹³ A Informa D&B é especialista no conhecimento do tecido empresarial, disponibilizando através de análises inovadoras, o acesso a informação atualizada e relevante sobre a atividade de empresas e gestores. A Informa D&B está integrada na maior rede mundial de informação empresarial, a D&B Worldwide Network, com acesso aos dados de mais de 243 milhões de agentes económicos em 221 países.

¹⁴ Consultável em: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2012/03/04900/0097900981.pdf>

“4 - Recomendar às empresas do sector privado cotadas em bolsa:

a) A adoção de planos para a igualdade, à semelhança do preconizado para o sector empresarial do Estado, sublinhando a existência de incentivos do QREN (*Quadro de Referência Estratégica Nacional*), no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano, para esse efeito;

b) A adoção de medidas, designadamente de autorregulação e de avaliação, que conduzam ao objetivo da presença plural de mulheres e de homens nos cargos de administração e de fiscalização das empresas.”

ups (empresas com menos de um ano) há uma maior preponderância de gestão e lideranças femininas (35,2% e 32,3%, respetivamente, em 2015).

No topo das microempresas (cujo volume de negócios é inferior a 2 milhões de euros), encontram-se mais mulheres, isto é, em 34,9% dos cargos de gestão e 29,2% das funções de liderança. Por sua vez, nas grandes empresas (com volume de negócios superior a 50 milhões de euros), as mulheres ocupam 12,4% das posições de gestão e 8% das de liderança.

Relativamente aos setores de atividade, a maior concentração de mulheres líderes de empresas está no setor dos Serviços (36,5%), Alojamento e restauração (32,5%) e Retalho (32,4%). Embora, o setor da banca seja o setor onde os géneros estão mais equitativamente distribuídos na força de trabalho, menos de um décimo dessas empresas têm mulheres líderes, o que faz ser este o setor onde as mulheres estão mais fracamente representadas na liderança. A presença feminina é mais elevada em cargos de direção como a direção de qualidade/técnica (60,5%), recursos humanos (48,2%), financeira e de contabilidade (34,1%), e marketing e comunicação (33,4%).

O estudo Informa D&B¹⁵ verificou ainda que as lideranças femininas tendem a privilegiar a diversidade de género nas estruturas de gestão, tendo em conta que nas empresas lideradas por mulheres encontram-se mais equipas de gestão mista (58,8% vs. 40,3% nas empresas lideradas por homens). No universo empresarial, e no que concerne às empresas que aumentaram o seu volume de negócios nos dois géneros de liderança, nas empresas lideradas por mulheres esteve associada uma taxa de crescimento de 4,8% e nas de liderança masculina uma taxa de 2,9%.

Os indicadores analisados mostram que muito embora Portugal disponha de instrumentos de natureza voluntária, como recomendações e incentivos às empresas na promoção da igualdade de género, as metas atingidas são pouco significativas (de 2010 a 2016, Portugal registou um aumento de 8,7 p.p., ficando abaixo da média da UE, que aumentou 11,4 p.p. no mesmo período).

Evidenciando este lento progresso, o Governo português, no dia 5 de janeiro de 2017,

¹⁵ Os valores deste estudo correspondem ao ano 2015.

aprovou¹⁶ uma proposta de lei que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e nas empresas cotadas em bolsa, estabelecendo como meta uma representação mínima de 33% de cada um dos sexos.

Esta legislação, entretanto, aprovada pelo Parlamento, a 23 de junho de 2017, e promulgada pelo Presidente da República, a 19 de julho de 2017, pretende que estas empresas fiquem obrigadas a cumprir uma quota mínima do género menos representado. Mais concretamente, pretende que a partir de 2018 as empresas públicas fiquem obrigadas a cumprir uma quota mínima de 33,3% do género menos representado nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização. Relativamente às empresas cotadas em bolsa, que, por um lado, têm melhores condições para acolherem este tipo de medidas, por outro, servem de exemplo a seguir por outras organizações de menor dimensão, estabelece-se um mecanismo gradual, com um objetivo de 20% de representação mínima de cada um dos sexos a partir de janeiro de 2018, e de 33,3% a partir de janeiro de 2020. Nos casos de incumprimento, adequadas sanções serão aplicadas.

Assim, e no seguimento daquelas que são as tendências europeias, Portugal assume o compromisso de se associar a países como a França ou a Itália, que nos últimos anos adotaram instrumentos legislativos desta natureza. Aliás, de acordo com a nota publicada no site da Presidência¹⁷, a promulgação desta lei há muito preconizada pelo Presidente da República, deveu-se muito aos resultados significativos num maior equilíbrio de género obtidos com esta medida noutros países da União Europeia. Como é o caso da França, que desde que adotou o regime de quotas em 2011, verificou um aumento de 24,8 p.p. em apenas cinco anos e meio (gráfico 3), sendo o país com maior proporção de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas francesas (37,1%, em abril de 2016).

Esta legislação está em linha com o propósito de promoção da participação das mulheres em lugares de decisão na atividade política e económica. É de lembrar a Lei da Paridade que, desde 2006, estabeleceu que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento

¹⁶ Consultável em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/cm/comunicados/20170105-com-cm.aspx>

¹⁷ Consultável em: <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=133547>

Europeu e para as autarquias locais são compostas de modo a assegurar a representação mínima de cada sexo de 33%, e a Lei-Quadro das Entidades Reguladoras que determina que o provimento do presidente do conselho de administração deve garantir a alternância de género e que no caso dos vogais se assegura a representação mínima de 33% de cada sexo.

2.4. As quotas de género e a sua importância

Dos pontos anteriores podem ser retiradas várias conclusões. Em primeiro lugar, as mulheres estão sub-representadas nas posições de topo, e muito provavelmente devido às barreiras sociais que impedem a progressão das suas carreiras profissionais, o que se traduz num desaproveitamento das suas competências altamente qualificadas e, conseqüentemente, numa perda de talento e potencial de crescimento económico. Em segundo lugar, pode constatar-se que, em prol da equidade de género, várias medidas têm sido implementadas, através da consagração de direitos fundamentais, da emergência de recomendações e documentos legislativos relacionados com a igualdade de oportunidades, entre outros mecanismos que têm a árdua tarefa de fazer diminuir as desigualdades sociais e de género.

O tipo de mecanismo usado para combater esta problemática tende a ser de natureza voluntária ou em forma de instrumentos legais (Armstrong e Walby, 2012). Da análise anterior, apreende-se a ideia que as medidas voluntárias apesar de terem algum impacto, esse impacto é muito pouco significativo. O mesmo foi constatado num documento de 2012 feito a pedido da Comissão para Igualdade de Género do Parlamento Europeu, onde os autores Armstrong e Walby evidenciaram a maior eficácia dos instrumentos legais (como as quotas obrigatórias) em comparação com os regimes voluntários para reduzir a diferença de género nos conselhos de administração. Uma vez que os instrumentos legais são um meio efetivo e rápido para alcançar a mudança em relação às medidas voluntárias, cujos efeitos são significativamente menores e mais lentos. O que não impede que ambas as práticas possam ser combinadas e aplicadas simultaneamente.

As quotas de género obrigatórias são um mecanismo atualmente muito discutido e também controverso, pois se por um lado, recebem muita resistência, quer do público, quer do setor empresarial, por outro, há muitos que reconhecem a sua importância para quebrar o “*glass ceiling*” e acelerar o ritmo de crescimento da participação feminina nos lugares de topo.

Uma defensora da existência de quotas, nem que seja num curto prazo, é Christine Lagarde, a primeira mulher a dirigir o Fundo Monetário Internacional (FMI), já afirmou em várias entrevistas que apesar de em tempos as achar ofensivas para as mulheres, agora vê as quotas como um meio necessário para ajudar a acelerar o crescimento, que tem vindo a apresentar

uma tendência bastante lenta, da proporção de mulheres em posições de topo (Center for Strategic and International Studies, 2017).

Nos últimos anos, alguns estudos têm tentado analisar a eficácia deste mecanismo, analisando para tal o caso da Noruega, que foi pioneira no uso de quotas de gênero para os conselhos de administração. Desde a sua introdução em 2003, que a percentagem de mulheres nos conselhos, passou dos 6%, em 2002, logo para os 40% exigidos por lei, em 2009 (Storvik e Teigen, 2010). Embora inicialmente, outros países europeus pudessem ter ignorado esta política, a experiência norueguesa provocou desde então um debate em toda a Europa sobre quotas e mulheres em posições de liderança. As várias análises que comprovam a lentidão e a falta de sucesso das iniciativas voluntárias para alcançar seus objetivos (Armstrong e Walby, 2012), também estimularam este debate. Desde então, tem havido um crescente número de Estados-Membros da UE que têm recorrido ao uso de medidas legais para impor quotas e assim reduzir a diferença de gênero nos conselhos de administração, seguindo assim o exemplo da Noruega. Destes Estados-Membros, destaca-se o sucesso dos resultados obtidos pela França (pelas razões já descritas nos pontos anteriores) que implementou um sistema de quotas em 2011.

De acordo com a análise de Storvik e Teigen (2010), a experiência norueguesa mostra que uma legislação por quotas é fundamental para que haja alterações, pois uma vez que as empresas começam a recrutar mais mulheres para posições de liderança, surge um consenso generalizado nos negócios, na política e na sociedade como um todo. Desta análise foi possível retirar várias lições, sendo de referir que a implementação bem-sucedida deste mecanismo se deveu à existência de sanções e que, passado algum tempo, esta controversa medida deixou de o ser, tornando-se amplamente aceite na política e na sociedade norueguesa. Um dos medos iniciais era a possível falta de mulheres competentes, o que não se verificou, até pela criação de bases de dados para as mulheres se inscreverem e as empresas procurarem talentos, assim como programas de treino para candidatas qualificadas. A verdade é que, outro estudo (Bertrand *et al.*, 2014) documentou que, após esta reforma, as mulheres nomeadas como membros do conselho eram mais qualificadas do que as suas antecessoras, e que as diferenças salariais entre homens e mulheres foram caindo à medida que a diversidade nos conselhos ia aumentando. Este estudo constatou ainda que as

expectativas das jovens mulheres de progressão de carreira das na área empresarial subiram, com muitas apoiando e encarando esta transformação como um aumento de oportunidades para as suas carreiras futuras e como um aumento da possibilidade de chegar aos lugares de topo.

Sojo *et al.* (2016) depois de analisar a eficácia de três tipos de estratégias que tem vindo a ser implementadas em vários países para aumentar a representação feminina na liderança, concluíram que com a introdução da requisição de informação acerca da diversidade de género nos conselhos de administração nas empresas, houve um aumento na aceleração da representação feminina, ou seja, a aplicação deste tipo de mecanismos é melhor que inexistência de qualquer tipo de estratégia. Mas, o impacto provocado pelo estabelecimento de metas ou introdução de quotas é bastante superior, o que torna estes mecanismos mais eficazes. Estes autores observaram que ter um objetivo estabelecido é o principal impulsor para uma maior representação feminina nos conselhos de administração, pois metas mais elevadas correspondem a uma maior representação. Logo, os países, as empresas ou os partidos políticos que procuram aumentar a representação feminina devem considerar empregar quotas ou metas com fortes mecanismos de controlo e estar atentos ao facto de que, como na maioria das áreas de atuação, o nível de representação alcançado estará diretamente relacionado com o nível do objetivo proposto e também com o nível de aceitação do objetivo por parte dos principais *stakeholders*.

Sendo as quotas de género um mecanismo relativamente recente, existem algumas dúvidas relativamente ao seu impacto a longo prazo. Os resultados de um estudo (O'Brien e Rickne, 2016) sobre a implementação de quotas, mas na liderança política, deram suporte à noção de que as quotas podem ter um efeito de aceleração na representação das mulheres em cargos de liderança e ajudar a dissipar o mito de que as quotas só trazem benefícios no curto prazo.

Ao discutir estas políticas que visam a promoção de mais mulheres no mundo dos negócios, como é o caso da implementação de quotas de género, o mais importante a reter são os potenciais benefícios para a sociedade (Ferreira, 2015).

3. Estudo Empírico

Como já entendido nos pontos anteriores, o tema da diversidade de género, especialmente ao nível da liderança das organizações, tem estado no centro das atenções, dado o desequilíbrio entre os géneros nos conselhos de administração, que continua a ser um desafio constante, em todo o mundo.

3.1. Problema, metodologia e dados

Depois de feito o enquadramento, e tendo como *background* a realidade da União Europeia, o primordial objetivo deste estudo passou por fazer uma análise estatística mais detalhada do caso português. Mais concretamente, analisar a representatividade do género feminino na composição dos conselhos de administração das atuais maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa (isto é, que integram atualmente o PSI-20), para os anos de 2005 a 2016, assim como analisar práticas por si utilizadas. A escolha destas empresas deveu-se à sua importância económica e à sua visibilidade. Tendo em conta a grande promoção que fazem da sua atividade, estas empresas podem servir de exemplo a outras organizações.

Para concretizar os objetivos do presente estudo foram analisadas as seguintes 19 empresas que a 19 de maio de 2017 integravam o PSI-20: Altri, Banco Comercial Português (BCP), Corticeira Amorim, CTT – Correios de Portugal, EDP (Energias de Portugal), EDP Renováveis, Galp Energia, Ibersol, Jerónimo Martins, Montepio, Mota-Engil, NOS, Novabase, Pharol, REN, Semapa, Sonae, Sonae Capital e The Navigator Company.

De forma a garantir uma série temporal suficiente para analisar a evolução da liderança de topo das empresas (isto é, da composição dos conselhos de administração e das comissões executivas), os dados foram observados durante um período temporal de 12 anos, de 2005 a 2016. O que dá um total de 228 observações empresa-ano. Mas, dada a existência de nove observações empresa-ano para as quais não há dados (duas não foram encontradas e sete não existiam, devido à presença de três empresas mais jovens que não existiram ao longo de toda a análise temporal), a amostra final compreende assim um total de 219 observações.

Para, então, determinar a composição dos conselhos de administração, assim como da comissão executiva, e eventuais medidas praticadas para cada um dos 12 anos, foi feito um estudo quantitativo através da utilização de dados secundários obtidos a partir dos Relatórios e Contas e dos Relatórios do Governo da Sociedade divulgados nos websites das empresas em análise, assim como obtidos a partir de relatórios disponibilizados pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários¹⁸ (CMVM).

Dos vários relatórios, foi retirada informação quanto aos administradores, quer executivos, quer não executivos e, adicionalmente, procedeu-se à identificação de cada membro como homem ou mulher, através principalmente do nome próprio, de nomes identificativos como administrador e administradora, assim como, e quando existente, de informação biográfica, fotografias e, também, pesquisa online sobre administradores com nomes estrangeiros, para ver se se tratava de alguém do sexo feminino ou masculino.

Relativamente ao tipo de modelo de governo da sociedade adotado, foi foco de atenção o Conselho de Administração (CA) e Comissão Executiva (CE), no modelo monista (*one-tier board model*, que pode ser Latino ou Anglo-Saxónico), e o Conselho de Administração Executivo (CAE), no caso do modelo dualista (*two-tier board model*)¹⁹, dada à sua maior importância no que respeita à gestão/administração central de qualquer empresa.

Para além da análise dos relatórios anteriormente referidos, também foram analisados alguns relatórios de sustentabilidade das empresas em questão, para conhecimento de eventuais medidas/práticas aplicadas no que concerne à igualdade de género nos conselhos de administração.

¹⁸ A CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários foi criada em Abril de 1991 e tem como missão supervisionar e regular os mercados de instrumentos financeiros, assim como os agentes que neles atuam, promovendo a proteção dos investidores.

¹⁹ Apenas três empresas (BCP, EDP e Montepio) é que adotaram o modelo de governo dualista em alguns dos anos em análise.

3.2. Análise do caso

Posteriormente à recolha dos dados, os mesmos foram tratados estatisticamente para estudo da evolução da realidade das empresas e das práticas utilizadas ao longo do horizonte temporal definido. Seguidamente, apresenta-se a descrição quer da evolução de cada uma das empresas, quer da evolução global no que diz respeito ao tema em análise.

3.2.1. Análise individual às empresas

3.2.1.1. Altri

Criada em 2005, através de um *spin-off* dos ativos industriais da Cofina, a **Altri** é uma empresa de referência europeia na produção de pastas de eucalipto e na gestão florestal sustentável.

	Nº de homens executivos	Nº de mulheres executivas	% de mulheres executivas	Nº de homens não executivos	Nº de mulheres não executivas	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2006	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2007	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2008	4	1	20,00%	0	0	-	4	1	20,00%
2009	4	1	20,00%	0	0	-	4	1	20,00%
2010	3	1	25,00%	1	0	0,00%	4	1	20,00%
2011	3	1	25,00%	1	0	0,00%	4	1	20,00%
2012	3	1	25,00%	1	0	0,00%	4	1	20,00%
2013	3	0	0,00%	1	1	50,00%	4	1	20,00%
2014	4	0	0,00%	1	2	66,67%	5	2	28,57%
2015	4	0	0,00%	1	2	66,67%	5	2	28,57%
2016	4	0	0,00%	1	2	66,67%	5	2	28,57%

Tabela 1 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Altri

A Altri, que adota um modelo monista, não tem uma CE designada, mas possui, desde 2010, membros não executivos, para além dos executivos.

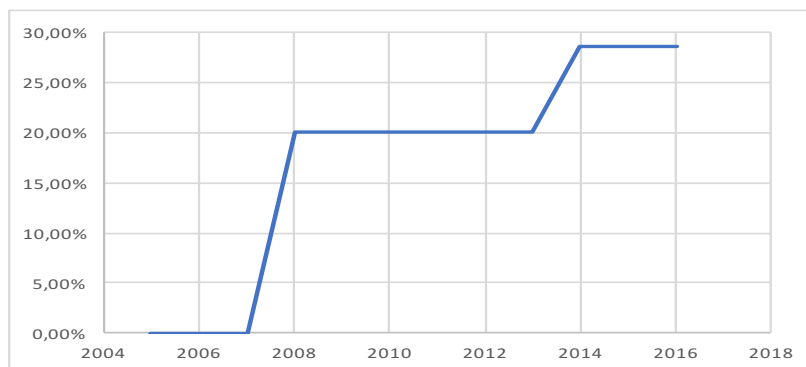


Gráfico 6 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Altri, de 2005 a 2016

No que respeita à presença de mulheres no CA da empresa, a sua percentagem tem vindo a aumentar ao longo dos anos. De 0% passou para 20%, em 2008, ano em que entrou a primeira mulher, Laurentina da Silva Martins, para o CA como administradora executiva até 2012, e desde 2013 como administradora não executiva. Em 2014, a proporção subiu para 28,57% (2 mulheres em 7 administradores), com a entrada da segunda administradora não executiva, Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça, filha de um outro administrador. Esta realidade manteve-se, desde então, com duas mulheres e cinco homens a constituírem a CA, sendo nenhuma delas como administradora executiva.

Relativamente à adoção ou não de práticas de promoção de igualdade de género, nada foi encontrado.

3.2.1.2. BCP

Fundado em 1985, o **Banco Comercial Português** (BCP), ou simplesmente Millennium BCP, é o maior grupo bancário privado português.

Relativamente ao modelo de governo adotado, o mesmo não tem sido constante ao longo do tempo, pois entre 2006 e 2011 o Banco adotou o modelo dualista, e nos restantes anos (em 2005 e a partir de 2012) o modelo monista.

	Nº de homens executivos	Nº de mulheres executivas	% de mulheres executivas	Nº de homens não executivos	Nº de mulheres não executivas	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	9	0	0,00%	0	0	-	9	0	0,00%
	Nº de homens no CAE (executivos)	Nº de mulheres no CAE (executivas)	% de mulheres no CAE						% de mulheres no CAE
2006	9	0	0,00%						0,00%
2007	9	0	0,00%						0,00%
2008	7	0	0,00%						0,00%
2009	7	0	0,00%						0,00%
2010	8	0	0,00%						0,00%
2011	7	0	0,00%						0,00%
	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres na CE	Nº de homens não executivos (fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (fora da CE)	% de mulheres não executivas (fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2012	6	1	14,29%	15	0	0,00%	21	1	4,55%
2013	6	1	14,29%	13	0	0,00%	19	1	5,00%
2014	6	1	14,29%	12	1	7,69%	18	2	10,00%
2015	6	1	14,29%	11	2	15,38%	17	3	15,00%
2016	6	1	14,29%	10	2	16,67%	16	3	15,79%

Tabela 2 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para o BCP

Em 2005, o CA era composto integralmente por membros executivos, sendo que nenhum era do sexo feminino. De 2006 a 2011, com a adoção do modelo dualista, ou seja, com a criação

de um Conselho de Administração Executivo (CAE) e de um Conselho Geral e de Supervisão (CGS), a realidade do BCP no que concerne à presença de mulheres no CAE não se alterou, tendo ao longo destes anos permanecido nula.

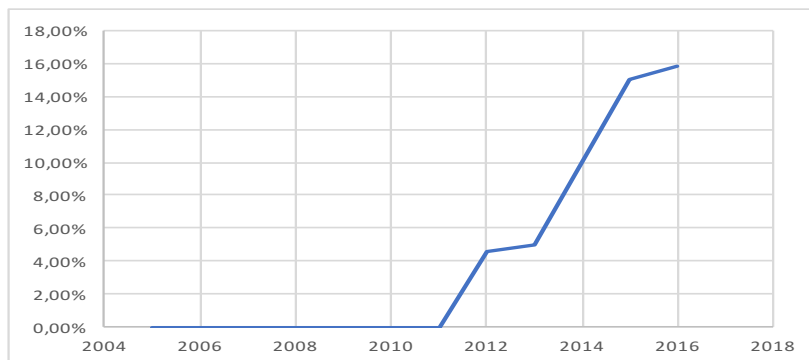


Gráfico 7 – Evolução da percentagem de mulheres no CA do BCP, de 2005 a 2016

Apesar de cerca de metade dos colaboradores do Banco serem mulheres e de nos relatórios estar presente a defesa pela igualdade de oportunidades para todos e o intuito de eliminar qualquer tipo de discriminação, a verdade é que a nível de liderança, só em 2012 (ano em que foi readotado o modelo monista), é que aparecia a primeira administradora, e executiva, Maria da Conceição Mota Soares de Oliveira Callé Lucas, no CA do BCP (única mulher presente na CE, e consequentemente no CA, no meio de 21 homens).

A percentagem de mulheres na CA do Banco subiu de 5% para 10%, em 2014, com a entrada de Raquel Rute da Costa David Vunge, segunda mulher no CA, neste caso como administradora não executiva, não só no BCP, como também na Galp Energia.

Em 2015, juntou-se mais uma administradora não executiva, Cidália Maria Mota Lopes. Em 2016, as três administradoras mantiveram-se nos mesmos cargos, no meio de 16 homens, o que fez uma percentagem de 15,79% de mulheres no CA do Banco.

Apesar da positiva evolução nos últimos cinco anos, esta proporção tem de aumentar, até para que a meta mínima obrigatória dos 20% seja alcançada, a partir de 2018, mas como também seja atingida a representação de 30% do sexo sub-representado no CA da empresa até final de 2018 (objetivo acordado com o Governo português, em meados de 2015, juntamente com outras 14 empresas cotadas²⁰).

²⁰ O Banif, CTT, EDP, EDP Renováveis, Galp, Glintt, Impresa, Lisgráfica, Luz Saúde, Media Capital, Pharol, REN e, mais tarde, a Sonae.

3.2.1.3. Corticeira Amorim

A **Corticeira Amorim**, com origem que remonta a 1870, é a maior empresa mundial de produtos de cortiça, liderando todo o setor e contribuindo como nenhuma outra para a economia e para a inovação da fileira da cortiça.

	Nº de homens executivos e/ou na CE	Nº de mulheres executivas e/ou na CE	% de mulheres executivas e/ou na CE	Nº de homens não executivos	Nº de mulheres não executivas	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA e na CE	Nº total de mulheres no CA e na CE	% de mulheres no CA e na CE
2005	4	0	0,00%	3	1	25,00%	7	1	12,50%
2006	4	0	0,00%	3	1	25,00%	7	1	12,50%
2007	4	0	0,00%	3	1	25,00%	7	1	12,50%
2008	3	0	0,00%	3	1	25,00%	6	1	14,29%
2009	3	0	0,00%	3	1	25,00%	6	1	14,29%
2010	3	0	0,00%	3	1	25,00%	6	1	14,29%
2011	3	0	0,00%	3	1	25,00%	6	1	14,29%
2012	3	0	0,00%	2	1	33,33%	5	1	16,67%
2013	3	0	0,00%	1	2	66,67%	4	2	33,33%
2014	3	0	0,00%	1	2	66,67%	4	2	33,33%
2015	3	0	0,00%	1	2	66,67%	4	2	33,33%
2016	3	0	0,00%	1	2	66,67%	4	2	33,33%

Tabela 3 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Corticeira Amorim

A Corticeira Amorim, para além de uma CE, contem um CA, do qual fazem parte as administradoras não executivas Luísa Alexandra Ramos Amorim²¹, desde 2003, e Cristina Rios de Amorim Baptista, desde 2012, ambas familiares²² de outros membros do Conselho.

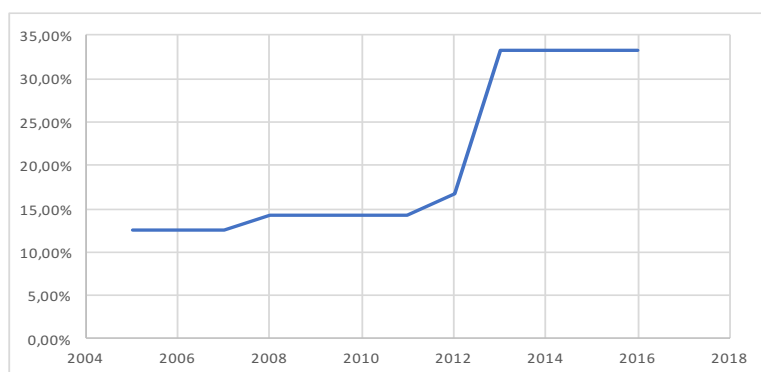


Gráfico 8 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Corticeira Amorim, de 2005 a 2016

²¹ É de notar que, em 2012, a administradora Luísa Alexandra Ramos Amorim renunciou ao cargo de vogal, mas voltou à administração da corticeira, em 2013.

²² Américo Ferreira de Amorim (conselheiro do CA durante vários anos) era pai de Luísa Alexandra Ramos Amorim, sogro de Nuno Filipe Vilela Barroca de Oliveira (administrador executivo) e tio de António Rios de Amorim (presidente do CA e da CE da corticeira) e de Cristina Rios de Amorim Baptista.

De acordo com os relatórios de sustentabilidade, a corticeira pratica uma política de não discriminação entre credos, géneros e etnias, possui uma estrutura moderna, assente na avaliação do mérito e recompensa do desempenho e, neste sentido, não restringe o acesso das mulheres a quaisquer cargos ou categorias profissionais.

A proporção de mulheres no seio do CA da Corticeira Amorim tem vindo aumentar nos últimos anos, sendo atualmente uma das empresas que cumpre com os requisitos estabelecidos para as empresas cotadas, para 2020, com um terço (33,3%) de representantes femininas (duas mulheres em seis). Esta proporção é curiosamente superior à proporção de colaboradores do sexo feminino de toda a organização, que tem rondado os 25%.

3.2.1.4. CTT – Correios de Portugal

Os CTT – Correios de Portugal, principal prestador de serviços postais português, conta com uma história de quase 500 anos de profissionalismo para aproximar os portugueses e o mundo.

	Nº de homens executivos (e/ou na CE)	Nº de mulheres executivas (e/ou na CE)	% de mulheres executivas (e/ou na CE)	Nº de homens não executivos	Nº de mulheres não executivas	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	-	-	-	-	-	-	dados não disponíveis		
2006	-	-	-	-	-	-	dados não disponíveis		
2007	-	-	-	-	-	-	5	0	0,00%
2008	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2009	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2010	5	0	0,00%	0	0	-	5	0	0,00%
2011	3	0	0,00%	0	0	-	3	0	0,00%
2012	3	2	40,00%	0	0	-	3	2	40,00%
2013	3	2	40,00%	0	0	-	3	2	40,00%
2014	3	2	40,00%	6	0	0,00%	9	2	18,18%
2015	3	2	40,00%	6	0	0,00%	9	2	18,18%
2016	3	2	40,00%	6	1	14,29%	9	3	25,00%

Tabela 4 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para os CTT

O CA dos CTT²³, de 2007 a 2011, foi totalmente constituído por membros do sexo masculino, apesar de nas orientações estratégicas aprovadas para esses anos compreender que a empresa devia conceber e implementar planos de igualdade, tendentes a promover a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres. Em matéria de políticas de recursos

²³ Os CTT, até 2013, adotaram um modelo monista (latino), com CA, Conselho Fiscal e ROC. A partir de 2014, adotaram o anglo-saxónico, com CA, Comissão de Auditoria e ROC, onde, por sua vez, o CA delegou poderes de gestão corrente numa CE (composta por administradores executivos), cuja atuação é supervisionada por administradores não executivos. Infelizmente, os relatórios e, conseqüentemente, a informação necessária, para os anos de 2005 e 2006, não estavam disponíveis.

humanos orientadas para a promoção de igualdade, é de salientar a elaboração do projeto (aprovado em 2008) para a criação de um plano para a igualdade de género²⁴. O plano incluía a análise de indicadores e atualização de necessidades, em matéria de conciliação da vida familiar com a vida profissional, o aprofundamento do mesmo em relação à igualdade de género, o desenvolvimento de competências internas para o acompanhamento de questões na matéria, entre outros assuntos. Ao longo desses anos, verificou-se um aumento do número de mulheres nos cargos dirigentes, mas não a nível da gestão de topo (CA).

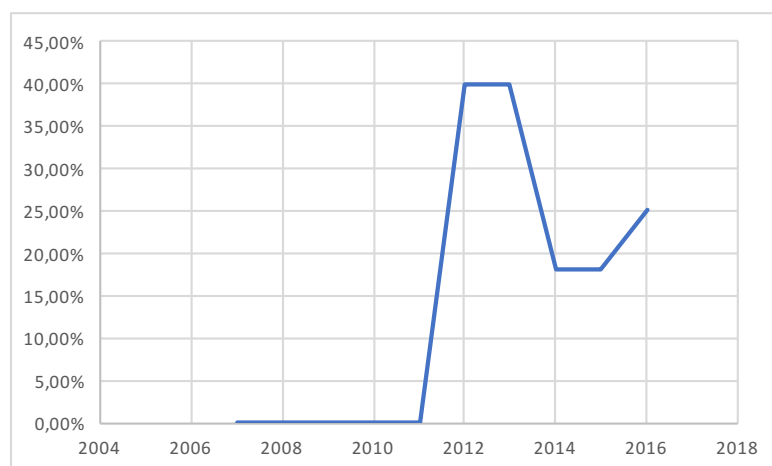


Gráfico 9 – Evolução da percentagem de mulheres no CA dos CTT, de 2007 a 2016

Com o novo triénio 2012-2014, foram eleitos cinco membros para o CA (todos a desempenhar funções executivas), dos quais duas mulheres, Dionízia Maria Ribeiro Farinha Ferreira e Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo, o que fez 40% de representantes femininas no CA, nos anos 2012 e 2013.

No Relatório e Contas de 2012, os CTT afirmam que, dadas as recomendações de adoção de planos para a igualdade, têm vindo a melhorar os indicadores de gestão no sentido de proceder à monitorização contínua das variáveis relevantes para a política de igualdade de género. Em 2013, os CTT assinaram um protocolo com a CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, através do Fórum de Empresas para a Igualdade (iGen)²⁵, no qual

²⁴ Candidatura apresentada ao eixo 7 - Igualdade de género do QREN/POPH - Programa Operacional de Potencial Humano

²⁵ A finalidade desta Comissão ao criar o iGen foi a partilha entre as empresas de uma cultura comum de responsabilidade social que incorpore no dia a dia empresarial os princípios de igualdade entre as mulheres e os homens num compromisso com a promoção da igualdade profissional e o combate com todas as formas de discriminação de género no trabalho.

se comprometem a desenvolver ações que incorporem na sua estratégia de gestão os princípios de equidade de género, com vista à promoção da igualdade profissional e ao fim de todos os processos discriminatórios.

Para o mandato de 2014-2016, e com a adoção do modelo de governo anglo-saxónico, o número de membros do CA aumentou de cinco para onze, dado que o número de mulheres se manteve em dois, percentagem de mulheres no CA diminuiu de 40% para 18,18%, em 2014 e 2015. Apesar desta diminuição, de acordo com o relatório de gestão dos CTT de 2015, e no âmbito da igualdade de género, a empresa firmou com o Governo Português o objetivo de 30% do sexo sub-representado no Conselho de Administração, até 2018. Na mesma área, foi assinado o protocolo de adesão ao projeto *Break Even*²⁶, visando a elaboração do Plano de Igualdade dos CTT.

Esta vontade em matéria de diversidade, verificou-se logo no ano seguinte (em 2016), com a subida do peso do género feminino no CA para 25%, graças à entrada de uma terceira administradora, Céline Judith Dora Abecassis-Moedas (de nacionalidade francesa), neste caso, não executiva. Esta proporção aproxima-se assim dos cerca de 33%, que é aproximadamente a proporção de colaboradores do sexo feminino dos CTT.

Em 2016, os CTT renovaram a sua adesão ao iGen, assumindo compromissos em matéria de igualdade, não discriminação, parentalidade, entre outros, e recebendo os prémios “Promoção da Saúde e Bem-estar” e “Igualdade de Género”, da *Human Resources*²⁷.

Face aos desafios e oportunidades estratégicos que se colocam aos CTT e na sequência de processo de autoavaliação efetuado, a Comissão de Governo Societário, Avaliação e Nomeações apresentou recomendações aos Acionistas no contexto do processo de eleição para o mandato 2017/2019, com vista a, entre outros aspetos, a um incremento da presença de membros do género feminino e de membros independentes²⁸.

²⁶ Projeto de promoção da igualdade de género nas empresas, liderado pelo ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão-ULisboa. Consultável em: <http://www.igempresas.org/o-projeto.html>

²⁷ A revista *Human Resources* Portugal é uma multipublicação de referência nas áreas de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, que distingue as melhores empresas em Portugal em “Gestão de Pessoas”. Esta preocupação dos CTT pela igualdade foi reconhecida pela atribuição do prémio “*Human Resources* Portugal” em 2013, 2014, 2015 e 2016, na categoria “Empresa que mais promove e defende a Igualdade de Género”.

²⁸ Algo que se pode comprovar, tendo em conta que, em 2017, o CA dos CTT é composto por quatro mulheres e nove homens, o que perfaz 30,77% de representantes femininas, cumprindo assim com o Acordo de Compromisso para a Igualdade de Género, firmado com o Governo de Portugal, em 2015.

Tendo tudo isto em conta, pode-se observar que os CTT são das empresas nacionais que mais promovem e defendem a igualdade de género e que, conseqüentemente, isso se reflete na realidade da empresa, sendo das poucas que cumpre os requisitos estabelecidos para 2018.

3.2.1.5. EDP (Energias de Portugal)

A EDP (**Energias de Portugal**), criada em 1976, é uma empresa verticalmente integrada que conta com uma presença relevante no panorama energético mundial, sendo uma das principais empresas portuguesas do sector energético, quer ao nível de produção, distribuição e comercialização de eletricidade, assim como de gás.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres na CE	Nº de homens fora da CE	Nº de mulheres fora da CE	% de mulheres fora da CE	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	5	0	0,00%	10	0	0,00%	15	0	0,00%
	Nº de homens no CAE (executivos)	Nº de mulheres CAE (executivas)	% de mulheres no CAE						% de mulheres no CAE
2006	6	1	14,29%						14,29%
2007	6	1	14,29%						14,29%
2008	6	1	14,29%						14,29%
2009	6	1	14,29%						14,29%
2010	6	1	14,29%						14,29%
2011	6	1	14,29%						14,29%
2012	7	0	0,00%						0,00%
2013	7	0	0,00%						0,00%
2014	7	0	0,00%						0,00%
2015	8	0	0,00%						0,00%
2016	8	0	0,00%						0,00%

Tabela 5 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a EDP

O setor energético sempre foi um setor tradicionalmente mais representado por elementos masculinos, uma justificação apontada pela EDP para a presença pouca significativa de mulheres na empresa, nomeadamente ao nível da alta direção. Durante o horizonte temporal analisado, só uma mulher fez parte do CA da empresa.

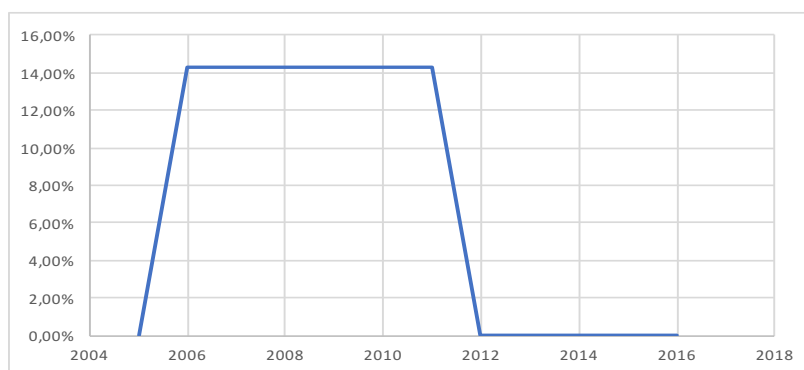


Gráfico 10 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da EDP, de 2005 a 2016

Em 2006 (ano em que foi adotado um novo modelo de governo – dualista), chegou ao CAE, a administradora Ana Maria Machado Fernandes²⁹, que como administradora executiva da EDP foi também CEO da EDP Renováveis de 2008 até fevereiro de 2012, ano em que terminou o mandato como membro do CAE da EDP e ano a partir do qual a representatividade de mulheres passou de 14, 29% para novamente 0%.

Não obstante, a EDP afirma adotar uma política de igualdade de oportunidades e procedimentos laborais orientados no sentido de impedir a discriminação a vários níveis, incluindo género. Tendo mesmo, em 2012, iniciado a participação num Fórum iGen, dinamizado pela CITE, sobre a partilha de boas práticas, com vista à promoção da Igualdade de Género, assumiu um compromisso público de explicitar uma Política de Diversidade e comprometeu-se publicamente a desenvolver durante o ano de 2013, ações que contribuam para alavancar o desenvolvimento profissional das mulheres, nomeadamente facilitando o acesso a cargos de gestão, promoção da mudança cultural junto dos jovens estudantes universitárias e do ensino secundário, tornando apelativos e neutros, cursos habitualmente considerados masculinos. Foram também desenvolvidas medidas de forma a apoiar o desenvolvimento da carreira das mulheres. Em 2015, foi assumido com o Governo Português o compromisso de promover todas as medidas necessárias à obtenção de 30% de representação do género feminino nos órgãos sociais da empresa até 2018. Apesar de todas estas medidas implementadas, a representatividade feminina no CA continua nula. Esta situação torna a EDP num claro exemplo de como a autorregulação nem sempre funciona.

3.2.1.6. EDP Renováveis

A **EDP Renováveis** (EDPR) é uma empresa subsidiária do Grupo EDP, que opera no domínio das energias renováveis. Foi criada em 2007 para manter e operar os ativos crescentes em energia renovável da empresa matriz, fazendo imediatamente no ano a seguir parte do índice de referência PSI-20.

A EDP Renováveis adotou o modelo de governo anglo-saxónico, que, entre outros órgãos, compreende um CA, que representa e administra a Sociedade, e do qual faz parte uma CE.

²⁹ De 2004 a 2005, foi administradora executiva da Galp Energia.

	Nº de homens na CE (executivos)	Nº de mulheres na CE (executivas)	% de mulheres na CE (executivas)	Nº de homens fora da CE (não executivos)	Nº de mulheres fora da CE (não executivas)	% de mulheres fora da CE (não executivas)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2008	4	1	20,00%	10	0	0,00%	14	1	6,67%
2009	4	1	20,00%	11	0	0,00%	15	1	6,25%
2010	4	1	20,00%	11	0	0,00%	15	1	6,25%
2011	7	1	12,50%	9	0	0,00%	16	1	5,88%
2012	5	0	0,00%	9	0	0,00%	14	0	0,00%
2013	5	0	0,00%	12	0	0,00%	17	0	0,00%
2014	5	0	0,00%	12	0	0,00%	17	0	0,00%
2015	5	0	0,00%	10	1	9,09%	15	1	6,25%
2016	4	0	0,00%	12	1	7,69%	16	1	5,88%

Tabela 6 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2008 a 2016, para a EDP Renováveis

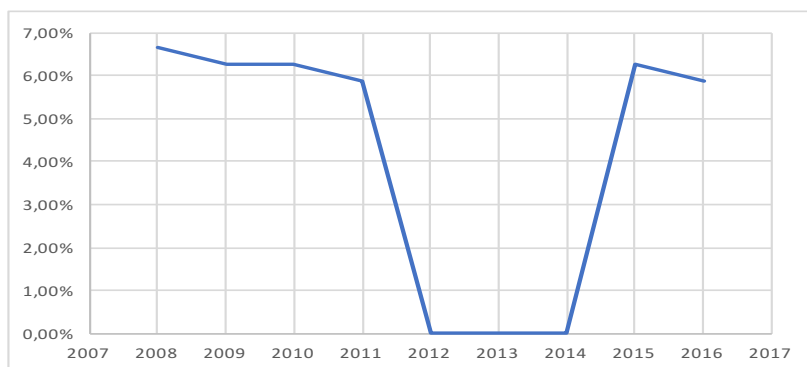


Gráfico 11 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da EDP Renováveis, de 2008 a 2016

A representatividade de mulheres no CA da EDP Renováveis ao longo dos anos tem sido baixa, não tendo ultrapassado os 7%. Somente duas mulheres fizeram parte deste conselho, e nunca em simultâneo. De 2008 a 2012, Ana Maria Fernandes foi Vice-Presidente do CA e CEO (isto é, Administradora-Delegada, responsável por coordenar a execução das decisões do CA e da CE, visto ser António Mexia o Presidente). De 2012 a 2014, nenhuma mulher fez parte do CA, e só em 2015 voltou a entrar mais uma mulher como administradora não executiva (Francisca Guedes de Oliveira). Foi em 2015, que a EDP Renováveis também acordou com o Governo português o compromisso de alcançar os 30% de representação do género feminino nos órgãos administrativos da empresa até 2018.

Apesar de ter feito voluntariamente este acordo com o Governo, e de no Código de Ética conter cláusulas específicas de não discriminação e igualdade de oportunidades de acordo com a cultura de diversidade da empresa, a presença de mulheres continua a ser muito baixa, uma representante feminina em 17 administradores no CA é muito pouco, mesmo atendendo ao facto de que só cerca de um terço dos colaboradores da empresa serem mulheres.

3.2.1.7. Galp Energia

Construída em 1999, através da fusão, aquisição e integração de empresas, a **Galp Energia** é hoje um operador integrado multi-energia, presente em todas as etapas da cadeia de valor do petróleo, gás natural e eletricidade.

	Nº de homens na CE (executivos)	Nº de mulheres na CE (executivas)	% de mulheres na CE (executivas)	Nº de homens fora da CE (não executivos)	Nº de mulheres fora da CE (não executivas)	% de mulheres fora da CE (não executivas)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	7	0	0,00%	8	0	0,00%	15	0	0,00%
2006	7	0	0,00%	11	0	0,00%	18	0	0,00%
2007	7	0	0,00%	10	0	0,00%	17	0	0,00%
2008	6	0	0,00%	11	0	0,00%	17	0	0,00%
2009	6	0	0,00%	11	0	0,00%	17	0	0,00%
2010	6	0	0,00%	10	1	9,09%	16	1	5,88%
2011	6	0	0,00%	10	1	9,09%	16	1	5,88%
2012	7	0	0,00%	13	1	7,14%	20	1	4,76%
2013	7	0	0,00%	12	1	7,69%	19	1	5,00%
2014	7	0	0,00%	11	2	15,38%	18	2	10,00%
2015	7	0	0,00%	10	2	16,67%	17	2	10,53%
2016	7	0	0,00%	9	3	25,00%	16	3	15,79%

Tabela 7 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Galp Energia

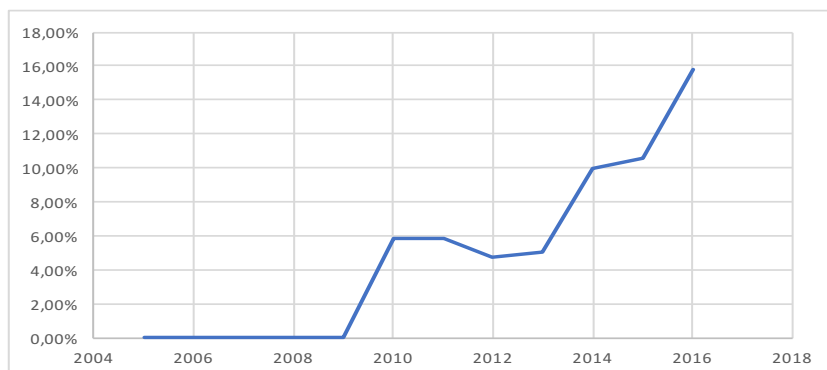


Gráfico 12 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Galp Energia, de 2005 a 2016

A promoção da igualdade de género e de oportunidades, a prática de políticas não discriminatórias, assim como a delegação de poderes nas mulheres são medidas que desde sempre fizeram parte da responsabilidade social da Galp Energia. Mas a verdade é que a nível da alta direção, a presença de mulheres foi nula, entre 2005³⁰ e 2009. A partir daí, a evolução, apesar de fraca, tem sido positiva. Pelo menos uma mulher tem estado presente. De 2010 a 2012, sentou-se à mesa do Conselho a administradora não executiva Maria Rita Galli (italiana). O ano de 2012 foi marcado pela entrada de Paula Amorim (filha mais velha de

³⁰ Em 2005, a administradora Ana Maria Fernandes saiu da Comissão Executiva da Galp Energia depois de lá ter estado durante um ano.

Américo Amorim³¹) como administradora não executiva. Em 2014, ano em que a Galp Energia aderiu ao Fórum iGen, o número de mulheres no CA aumentou para dois, com a chegada de Raquel Rute da Costa David Vunge como administradora não executiva (não só da Galp Energia, como também do BCP), perfazendo assim 10% de representatividade feminina.

Com o intuito de promover o reforço da participação das mulheres na tomada de decisão da empresa, a 30 de junho de 2015 a Galp Energia assumiu, perante o Governo português, o compromisso de desenvolver medidas destinadas à consecução do objetivo de participação, no órgão de administração, de membros correspondentes a 30% do género sub-representado, até 2018 ou no início do mandato subsequente.

Em 2016, uma mulher (Paula Amorim) foi designada presidente do CA, na sequência da renúncia de Américo Amorim ao cargo, e Marta Amorim (segunda filha de Américo Amorim) entrou para o CA como administradora não executiva, o que aumentou a percentagem de mulheres no CA para 15,79%. Este valor terá de aumentar ainda mais para que a empresa esteja em cumprimento a partir do próximo ano e para que haja pelo menos a mesma proporção de mulher na administração que a proporção de mulheres que trabalham em toda a organização, cerca de 40%. Dado que o atual mandato termina em 2018, se a composição do CA continuar a mesma é certo que vai estar em incumprimento.

3.2.1.8. Ibersol

A **Ibersol** é um Grupo multimarca com implantação Ibérica e em países de língua portuguesa. Iniciou a sua atividade no sector da restauração em 1989, posicionando-se no negócio da alimentação organizada, ou seja, explora cadeias de restauração rápida, nomeadamente sob as marcas Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, O Kilo, Pans & Company, entre outros.

³¹ Américo Amorim foi presidente do CA da Galp Energia até 2016, ano em que renunciou ao cargo.

	Nº de homens na CE (executivos)	Nº de mulheres na CE (executivas)	% de mulheres na CE (executivas)	Nº de homens fora da CE (não executivos)	Nº de mulheres fora da CE (não executivas)	% de mulheres fora da CE (não executivas)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2006	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2007	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2008	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2009	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2010	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2011	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2012	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2013	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2014	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2015	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%
2016	2	0	0,00%	1	0	0,00%	3	0	0,00%

Tabela 8 – Número de homens e mulheres no CA e respectivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Ibersol

A constituição do CA da Ibersol, órgão responsável por praticar todos os atos de administração relativos ao objeto societário, determinar a orientação estratégica da sociedade e proceder à designação e supervisão geral da atuação da CE, não sofreu alterações durante o horizonte temporal analisado. Aliás, desde 1999, que o CA é constituído pelos mesmo administradores, ou seja, três membros do género masculino, e, portanto, nenhuma representante feminina.

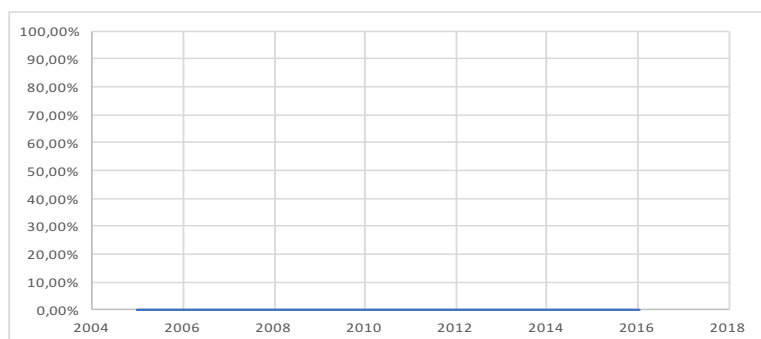


Gráfico 13 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Ibersol, de 2005 a 2016

Assim como muitas outras empresas, a Ibersol afirma que as suas práticas de gestão de recursos humanos têm por base a diversidade e a igualdade de oportunidades para todos. Para além disso, e apesar dos colaboradores estarem sensivelmente repartidos por género, a presenças de mulher na Ibersol é superior, o que não se verifica a nível de administração de topo. Para que os requisitos mínimos sejam cumpridos em 2018, a Ibersol terá de pelo menos nomear uma administradora para o CA, dado o número reduzido de administradores.

3.2.1.9. Jerónimo Martins

A **Jerónimo Martins** é um Grupo internacional com sede em Portugal, que atua nos setores da Distribuição Alimentar e Retalho Especializado. O Grupo que começou com um jovem empreendedor chamado Jerónimo Martins, que abriu uma modesta loja no Chiado em 1792, é hoje um especialista alimentar e conta com milhares de lojas espalhadas por três países, em dois continentes.

	Nº de homens executivos (ou na CE até 2009)	Nº de mulheres executivas (ou na CE até 2009)	% de mulheres executivas	Nº de homens não executivos	Nº de mulheres não executivas	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2006	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2007	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2008	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2009	3	0	0,00%	7	0	0,00%	10	0	0,00%
2010	3	0	0,00%	8	0	0,00%	11	0	0,00%
2011	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2012	3	0	0,00%	8	0	0,00%	11	0	0,00%
2013	3	0	0,00%	6	0	0,00%	9	0	0,00%
2014	2	0	0,00%	7	0	0,00%	9	0	0,00%
2015	1	0	0,00%	9	1	10,00%	10	1	9,09%
2016	1	0	0,00%	7	1	12,50%	8	1	11,11%

Tabela 9 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Jerónimo Martins

A Sociedade, que adota o modelo de governo “anglo-saxónico”, apresentou ao longo dos anos analisados a presença de simplesmente uma mulher no CA.

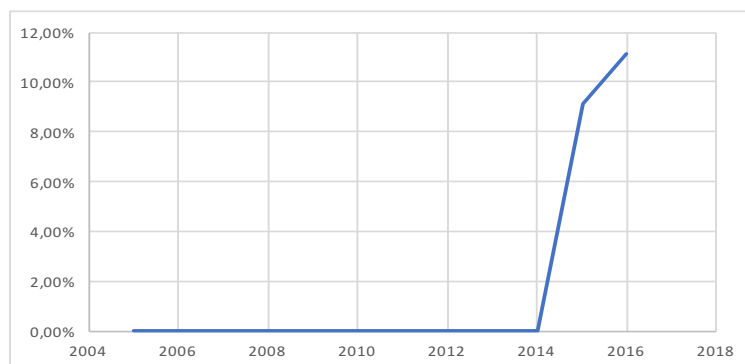


Gráfico 14 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Jerónimo Martins, de 2005 a 2016

A única representante feminina no CA chama-se Clara Christina Streit, tem dupla nacionalidade, norte-americana e alemã, e só ocupou o cargo de administradora não executiva do Grupo a partir de 2015. A presença de só uma mulher na administração da empresa é muito baixa, até porque a equipa Jerónimo Martins é predominantemente constituída por mulheres, a proporção tem rondado os três quartos ao longo dos anos.

Em 2010, foi aprovada uma nova estrutura organizativa, isto é, foi adotado o modelo do Administrador-Delegado, que, apoiado por uma Direção Executiva (DE), é responsável pela execução das decisões estratégicas, no qual, o CA controla a implementação das mesmas. Dada a criação desta DE, que tem como objetivo fundamental coadjuvar o primeiro Administrador-Delegado na gestão dos negócios da Sociedade, a CE cessou funções.

	Direção executiva sem o Administrador-Delegado			
	Nº de homens na DE	Nº de mulheres na DE	% de mulheres na DE	% de mulheres na DE e no CA
2010	2	1	33,33%	7,14%
2011	3	2	40,00%	14,29%
2012	3	2	40,00%	12,50%
2013	4	2	33,33%	14,29%
2014	4	2	33,33%	13,33%
2015	4	2	33,33%	17,65%
2016	3	2	40,00%	21,43%

Tabela 10 – Número de homens e mulheres na DA e respetivas percentagens, de 2010 a 2016, para a Jerónimo Martins

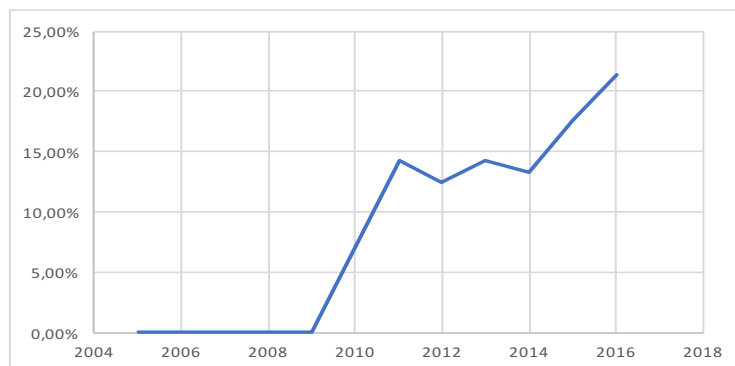


Gráfico 15 – Evolução da percentagem de mulheres no CA e DE da Jerónimo Martins, de 2005 a 2016

Em 2010, entrou para esta direção Marta Lopes Maia (representando a área de Recursos Humanos) juntamente com mais dois elementos masculinos, o que fez 7,14% de representatividade feminina no CA e na DE. Em 2011, entrou mais uma mulher, Sara Miranda (representando a área de Comunicação e Responsabilidade Corporativas). Em 2016, faziam então parte do CA e da DE três mulheres em 14 elementos (21,43%). Relativamente à existência de medidas que promovam a igualdade de género, principalmente nos órgãos de administração, nada foi encontrado. Simplesmente, está no código de ética empresarial da Jerónimo Martins, que o Grupo defende o respeito pelos princípios da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

3.2.1.10. Montepio – CEMG

A **Caixa Económica Montepio Geral** (CEMG), fundada em 1844 como entidade anexa à Associação Mutualista Montepio, é responsável pela atividade bancária. O seu negócio concentra-se na intermediação de retalho, através da captação de recursos de clientes de pequena e média poupança e da concessão de crédito a particulares, microempresas, PME³², empresários em nome individual e instituições da economia social.

	Nº de homens executivos no CA (até 2012) ou no CAE (a partir de 2013)	Nº de mulheres executivas no CA (até 2012) ou no CAE (a partir de 2013)	% de mulheres executivas no CA (até 2012) ou no CAE (a partir de 2013)
2005	5	0	0,00%
2006	5	0	0,00%
2007	5	0	0,00%
2008	4	0	0,00%
2009	4	0	0,00%
2010	5	0	0,00%
2011	5	0	0,00%
2012	5	0	0,00%
2013	4	0	0,00%
2014	5	0	0,00%
2015	7	0	0,00%
2016	7	0	0,00%

Tabela 11 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para o Montepio – CEMG

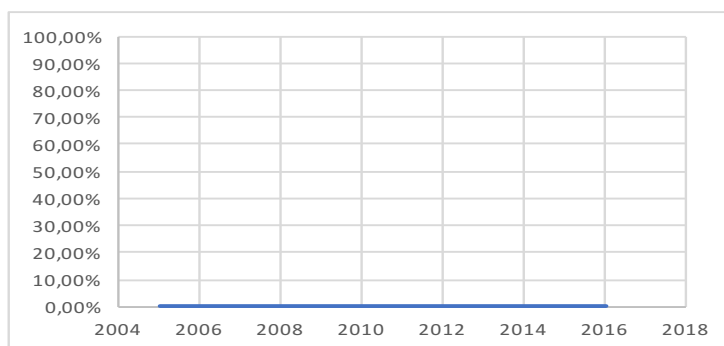


Gráfico 16 – Evolução da percentagem de mulheres no CA do Montepio – CEMG, de 2005 a 2016

O universo laboral do Montepio tem sido, ao longo do tempo, representado praticamente pela mesma percentagem de homens e de mulheres. Para além disso, a igualdade de oportunidades é um dos eixos estratégicos do Grupo Montepio. Em 2006, a Caixa Económica Montepio foi, pela segunda vez, galardoada com a atribuição do primeiro prémio «Igualdade é Qualidade», pela CITE, em reconhecimento das políticas igualitárias prosseguidas pela Instituição. Já, em 2016, a CEMG firmou o Acordo de Adesão ao Fórum Empresas para a Igualdade (iGen),

³² Por PME entende-se uma pequena ou média empresa que satisfaça os critérios definidos na legislação.

assumindo um novo compromisso na promoção da igualdade de género e na conciliação trabalho/família enquanto fator de sustentabilidade da sociedade, alinhando as boas práticas ao nível da missão, remunerações, progressões na carreira, contratação coletiva e processos de diálogo.

Apesar de todas estas medidas, o CA (CAE³³ a partir de 2013) da CEMG, ao longo dos anos analisados, não teve uma única representante feminina, algo que terá de mudar num futuro próximo, não só por questões de igualdade, como porque a lei assim obriga.

3.2.1.11. Mota-Engil

Fundado em 1946, o Grupo **Mota-Engil** é hoje uma multinacional com atividade centrada na construção e gestão de infraestruturas segmentada pelas áreas de Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes, Mineração, Turismo e Indústria e Inovação. A **Mota-Engil** é líder em Portugal e marca atualmente presença em mais de 20 países, repartidos pela Europa, África e América Latina.

	Nº de homens executivos (e/ou na CE a partir de 2008)	Nº de mulheres executivas (e/ou na CE a partir de 2008)	% de mulheres executivas	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE a partir de 2008)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE a partir de 2008)	% de mulheres não executivas	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	-	-	-	-	-	-	8	3	27,27%
2006	3	3	50,00%	3	0	0,00%	6	3	33,33%
2007	3	3	50,00%	3	0	0,00%	6	3	33,33%
2008	6	1	14,29%	4	2	33,33%	10	3	23,08%
2009	5	1	16,67%	6	2	25,00%	11	3	21,43%
2010	5	2	28,57%	6	2	25,00%	11	4	26,67%
2011	5	2	28,57%	4	2	33,33%	9	4	30,77%
2012	5	1	16,67%	6	3	33,33%	11	4	26,67%
2013	5	1	16,67%	6	3	33,33%	11	4	26,67%
2014	7	0	0,00%	6	3	33,33%	13	3	18,75%
2015	7	0	0,00%	6	3	33,33%	13	3	18,75%
2016	8	0	0,00%	6	3	33,33%	14	3	17,65%

Tabela 12 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Mota-Engil

Contrariamente à maior parte das empresas, a representatividade em percentagem de mulheres no CA da Mota-Engil³⁴ tem vindo a diminuir ligeiramente, não pela redução do número de mulheres presentes, mas pelo aumento de administradores do sexo masculino.

³³ Os órgãos associativos e institucionais que constituíram o modelo de governo do Montepio (Montepio Geral – Associação Mutualista (MG-AM) e Caixa Económica Montepio Geral (CEMG)) até 31 de dezembro de 2012, incluíam, entre outros, o CA, sem CE. Em 2013, a CEMG adotou o modelo dualista, que compreende o Conselho de Administração Executivo e o Conselho Geral e de Supervisão, entre outros.

³⁴ A Mota-Engil adota, desde 2008, um modelo de governo latino / clássico reforçado, onde o CA é o órgão responsável por praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas. A CE não existiu nos anos anteriores a 2008.

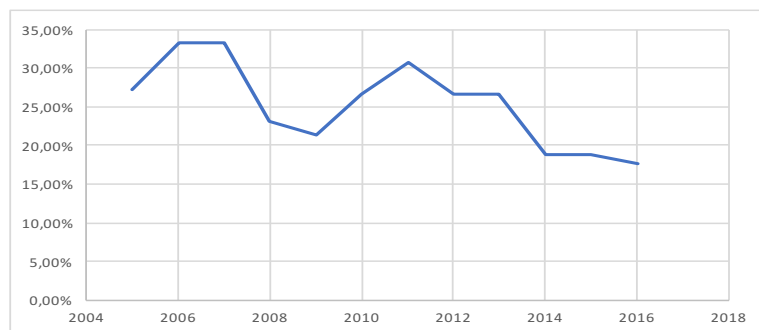


Gráfico 17 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Mota-Engil, de 2005 a 2016

Ao longo do horizonte temporal analisado, estiveram sempre presentes três mulheres: Maria Manuela Queirós Vasconcelos Mota dos Santos (administradora executiva em 2006 e 2007, e não executiva a partir de 2008), Maria Teresa Queirós Vasconcelos Mota Neves da Costa (também administradora executiva em 2006 e 2007, e não executiva a partir de 2008) e Maria Paula Queirós Vasconcelos Mota de Meireles (administradora executiva de 2006 e 2012, ano em que se tornou administradora não executiva). Todas estas administradoras são irmãs do Presidente do CA, António Manuel Queirós Vasconcelos da Mota³⁵.

De 2010 a 2013, Maria Isabel da Silva Ferreira Rodrigues Peres foi administradora executiva do CA (membro da CE).

De acordo com os relatórios, a Mota-Engil pratica uma rigorosa política de igualdade de oportunidades, integrando nas suas fileiras homens e mulheres de várias nacionalidades e etnias. Segundo eles, essa política é extensiva a todos os aspetos da vida laboral e envolve uma atitude de tratamento igualitário e de não-discriminação em matérias como o recrutamento e seleção de recursos humanos, política salarial, progressão na carreira e todos os demais aspetos relativos à relação de trabalho.

Apesar da Mota-Engil Engenharia afirmar que aposta num clima saudável, não sendo aceitável qualquer tipo de discriminação, dada a natureza das atividades desenvolvidas pela empresa, existe um evidente predomínio de trabalhadores do sexo masculino. Predomínio que se esbate ligeiramente nos quadros superiores da empresa. No CA, a presença das três administradoras há vários anos, apesar de positiva e de ter feito com que a Mota-Engil tenha

³⁵ António Mota, assim como as suas irmãs (Maria Manuela, Maria Teresa e Maria Paula), acionistas de referência do Grupo Mota-Engil, são filhos do principal fundador da empresa Manuel António da Mota.

vido uma das empresas com mais representatividade feminina no CA, não chega e o número terá de aumentar.

3.2.1.12. NOS

A NOS é um grupo de comunicações e entretenimento português, que nasceu da fusão, em 2013, de duas das maiores empresas de comunicações do país, a ZON e a Optimus. Por sua vez, a ZON havia nascido de um *spin-off* entre a Portugal Telecom e a PT Multimédia, em finais de 2007. Os principais produtos da NOS são a televisão, a internet, o telefone fixo e móvel, as salas de cinema e a distribuição de conteúdos.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2007	4	0	0,00%	9	0	0,00%	13	0	0,00%
2008	4	0	0,00%	12	0	0,00%	16	0	0,00%
2009	4	0	0,00%	12	0	0,00%	16	0	0,00%
2010	4	0	0,00%	14	0	0,00%	18	0	0,00%
2011	4	0	0,00%	12	0	0,00%	16	0	0,00%
2012	4	0	0,00%	11	2	15,38%	15	2	11,76%
2013	6	1	14,29%	8	4	33,33%	14	5	26,32%
2014	4	1	20,00%	8	4	33,33%	12	5	29,41%
2015	4	1	20,00%	7	4	36,36%	11	5	31,25%
2016	5	1	16,67%	6	3	33,33%	11	4	26,67%

Tabela 13 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para a NOS

De 2007 a 2011, nenhum elemento do sexo feminino esteve presente no CA da ZON. Em 2012, entraram duas administradoras não executivas para a administração, Isabel dos Santos (que renunciou ao cargo em junho de 2016) e Catarina Eufémia Amorim da Luz Távira, ambas angolanas. No ano do nascimento da NOS, em 2013, entraram para o CA mais três mulheres, Ana Paula Garrido de Pina Marques (como administradora executiva), Lorena Solange Fernandes da Silva Fernandes e Maria Cláudia Teixeira de Azevedo³⁶ (como administradoras não executivas). Assim, de 2013 a 2016, estiveram presentes cinco mulheres no CA, algo que é bom, mas que, infelizmente, não é muito comum, pois em mais nenhuma das empresas analisadas se verificou um número igual ou superior.

³⁶ Maria Cláudia Azevedo é também administradora executiva (CEO) da Sonae Capital, desde de 2012.

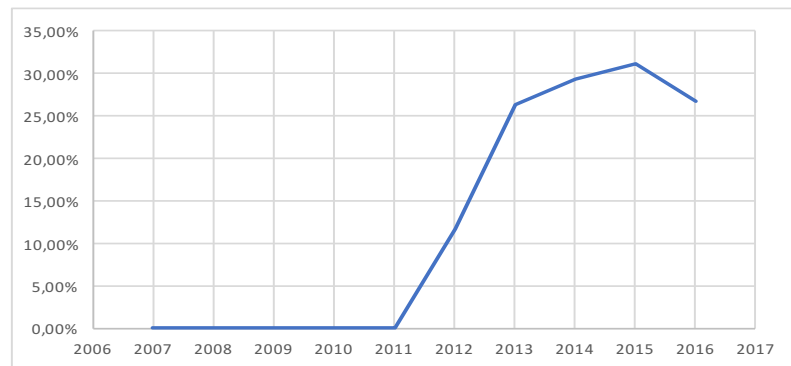


Gráfico 18 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da NOS, de 2007 a 2016

O grupo, para além de afirmar cumprir com os valores fundamentais da não discriminação a vários eixos e da promoção da igualdade de oportunidades, afirma que há absoluta igualdade entre homens e mulheres no desempenho das suas funções profissionais.

3.2.1.13. Novabase

A **Novabase** surgiu em 1989 como *software-house*, especialista no desenvolvimento de soluções à medida. Atualmente, é a empresa portuguesa líder em Tecnologias de Informação. A sua visão é tornar a vida mais simples e mais feliz das pessoas e das empresas, através da utilização da tecnologia. À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o design para criar soluções centradas nas pessoas.

	Nº de homens executivos (e/ou na CE de 2006 a 2014)	Nº de mulheres executivas (e/ou na CE de 2006 a 2014)	% de mulheres executivas (e/ou na CE de 2006 a 2014)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE de 2006 a 2014)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE de 2006 a 2014)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE de 2006 a 2014)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	-	-	-	-	-	-	11	0	0,00%
2006	9	0	0,00%	4	0	0,00%	13	0	0,00%
2007	7	0	0,00%	4	0	0,00%	11	0	0,00%
2008	7	0	0,00%	4	0	0,00%	11	0	0,00%
2009	5	0	0,00%	7	0	0,00%	12	0	0,00%
2010	5	0	0,00%	7	0	0,00%	12	0	0,00%
2011	5	0	0,00%	7	0	0,00%	12	0	0,00%
2012	6	0	0,00%	7	0	0,00%	13	0	0,00%
2013	5	1	16,67%	9	0	0,00%	14	1	6,67%
2014	6	1	14,29%	8	0	0,00%	14	1	6,67%
2015	2	0	0,00%	2	0	0,00%	4	0	0,00%
2016	2	0	0,00%	2	0	0,00%	4	0	0,00%

Tabela 14 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Novabase

Em relação à presença feminina no CA da Novabase³⁷, pode dizer-se que foi quase inexistente, pois ao longo dos anos analisados só houve uma administradora executiva, Maria do Carmo do Brito Palma (administradora de 2013 a abril de 2015).

A Novabase possui ainda uma equipa de gestão que atualmente é constituída por três mulheres num total de nove diretores (33,33%).

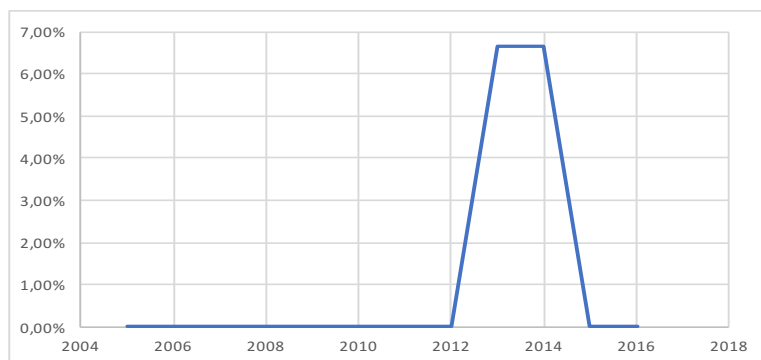


Gráfico 19 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Novabase, de 2005 a 2016

Relativamente à existência de práticas de promoção de igualdade de género, nada foi encontrado.

3.2.1.14. Pharol

A história da **Pharol** confunde-se com a história das Telecomunicações em Portugal. Em 1877, realizaram-se as primeiras experiências telefónicas em Portugal e, em 1994, constituiu-se um operador único nacional de telecomunicações, a Portugal Telecom, SA. A 29 de Maio de 2015, os acionistas decidem alterar a denominação para PHAROL, SGPS S.A.. Atualmente, a Pharol é uma sociedade holding especializada na detenção de participações em empresas que operam nos setores das telecomunicações.

³⁷ A Novabase só teve CE entre 2006 e 2014. Em 2015, abandonou o modelo anglo saxónico e implementou o modelo de governo societário latino reforçado, o qual integra um CA sem CE.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	7	0	0,00%	15	0	0,00%	22	0	0,00%
2006	7	0	0,00%	14	0	0,00%	21	0	0,00%
2007	6	0	0,00%	16	0	0,00%	22	0	0,00%
2008	4	0	0,00%	17	0	0,00%	21	0	0,00%
2009	7	0	0,00%	17	1	5,56%	24	1	4,00%
2010	5	0	0,00%	14	1	6,67%	19	1	5,00%
2011	7	0	0,00%	16	1	5,88%	23	1	4,17%
2012	7	0	0,00%	16	1	5,88%	23	1	4,17%
2013	7	0	0,00%	13	1	7,14%	20	1	4,76%
2014	-	-	-	-	-	-	17	1	5,56%
2015	2	0	0,00%	8	1	11,11%	10	1	9,09%
2016	2	0	0,00%	7	1	12,50%	9	1	10,00%

Tabela 15 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Pharol

Relativamente ao tema em análise, pode-se constatar que, até 2008, nenhuma mulher esteve sentada à mesa da administração. A partir de 2009, a percentagem de mulheres no CA começou a aumentar, não pelo aumento do número de mulheres (que foi sempre um), mas pela diminuição do número total de administradores. A diminuição mais sentida (menos sete membros) foi de 2014³⁸ para 2015, ano em que a denominação da sociedade se alterou.

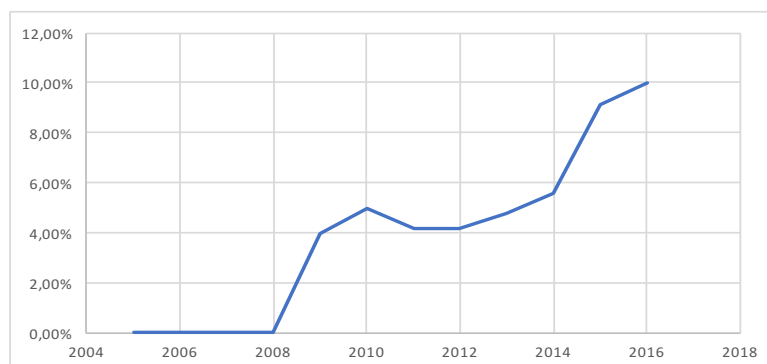


Gráfico 20 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Pharol, de 2005 a 2016

A administradora não executiva Maria Helena Vaz de Carvalho Nazaré entrou para o cargo, em 2009 (sendo a única mulher num universo de 25 membros, o que correspondeu a 4% de representatividade feminina), e renunciou em março de 2015, ano em que foi designada Maria do Rosário Pinto Correia, também como administradora não executiva da sociedade. De acordo com código de ética de sociedade, todos os colaboradores e agentes devem orientar a sua atuação por várias regras, sendo uma delas o respeito pelo princípio da igualdade de oportunidades e valorização das carreiras e do mérito profissional. Todas as políticas que

³⁸ A título informativo, durante o exercício de 2014, não existia na sociedade a distinção entre administradores executivos e não executivos, devido à cessação de funções da CE nesse ano.

norteiam a atuação da empresa defendem a justiça e igualdade de tratamento, garantindo a não discriminação e a igualdade de oportunidades no trabalho, independentemente do género. Em 2013, a sociedade tornou-se signatária do Fórum iGen, fruto da iniciativa da CITE. Para além disso, em 2015, a Pharol subscreveu também ao compromisso de representação de 30% do sexo sub-representado no Conselho de Administração, até final de 2018.

Apesar de todas estas tentativas para nivelar as carreiras e os quadros retributivos dos colaboradores, e assim, mitigar as diferenças ainda existentes entre homens e mulheres, e mesmo sabendo que há uma maior proporção de homens na organização, a representatividade feminina ao nível da liderança de topo terá de aumentar, pois ainda é baixa (em 2016, só havia um décimo de elementos do sexo feminino).

3.2.1.15. REN

A **REN** - Redes Energéticas Nacionais (fundada em 1994) tem duas áreas de negócio principais: a eletricidade e o gás natural. Em Portugal, opera as principais infraestruturas de transporte, e efetua a gestão global do Sistema Elétrico Nacional e do Sistema Nacional de Gás Natural. A REN está também presente no negócio das telecomunicações, através da RENTELECOM, que inclui serviços diversificados, passando pelas infraestruturas, serviços geridos ou consultoria.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	-	-	-	-	-	-	5	0	0,00%
2006	-	-	-	-	-	-	5	0	0,00%
2007	5	0	0,00%	6	0	0,00%	11	0	0,00%
2008	5	0	0,00%	8	0	0,00%	13	0	0,00%
2009	4	0	0,00%	8	0	0,00%	12	0	0,00%
2010	5	0	0,00%	8	0	0,00%	13	0	0,00%
2011	5	0	0,00%	8	0	0,00%	13	0	0,00%
2012	3	0	0,00%	11	1	8,33%	14	1	6,67%
2013	3	0	0,00%	11	1	8,33%	14	1	6,67%
2014	3	0	0,00%	11	1	8,33%	14	1	6,67%
2015	3	0	0,00%	9	2	18,18%	12	2	14,29%
2016	3	0	0,00%	7	2	22,22%	10	2	16,67%

Tabela 16 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a REN

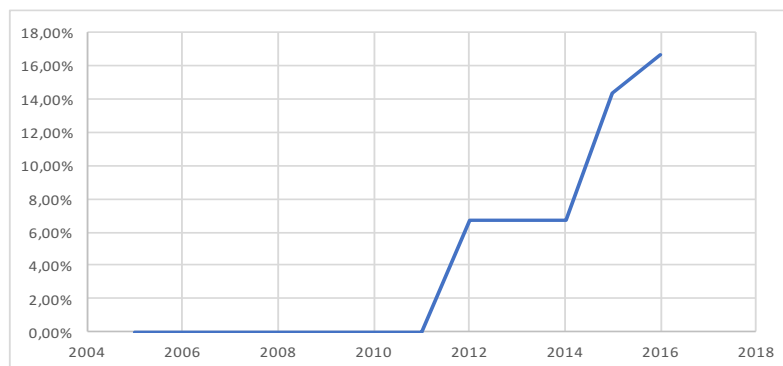


Gráfico 21 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da REN, de 2005 a 2016

A representatividade feminina no CA da REN foi nula até 2011, e desde então tem vindo a aumentar ligeiramente. Se se falar a nível de funções executivas, a representatividade foi sempre nula. Em 2012, começou funções a administradora não executiva Mengrong Cheng (chinesa) e, em 2015, a administradora não executiva Maria Estela Barbot.

Verifica-se que existe ainda uma significativa desproporção entre o número de homens e de mulheres que constituem, não só a liderança de topo, mas também os restantes efetivos da empresa (só cerca um quatro são mulheres), apesar da sua atenuação ao longo da última década. De acordo com a REN, a forte predominância masculina é reflexo do peso ainda significativo de certas atividades de natureza mais industrial e em que, tradicionalmente, as escolas técnicas formavam, sobretudo, homens. Mas que, com a mudança do perfil de atividades retidas na empresa, a par dos avanços tecnológicos e das alterações culturais e sociológicas, o padrão desta distribuição, que já tem vindo a sofrer ligeiras melhorias, vai melhorar ainda mais.

Para ajudar nesta alteração, a REN tem vindo a aplicar uma política de responsabilidade social que inclui o compromisso de assegurar igualdade de oportunidades e tratamento, evitando todas as formas de discriminação (incluindo de género) não relacionadas com a aptidão para o exercício do trabalho ou das funções. Em resultado desta política no sentido de uma efetiva igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a empresa salienta o peso crescente dos colaboradores do género feminino na nos últimos anos, nomeadamente em funções de direção. Esta aposta no tema da igualdade de género, surgiu não só da importância do tema, como também do investimento que a REN tem feito através da implementação de medidas tendo em vista o crescimento da população feminina na empresa.

Em 2014, a REN aderiu formalmente ao Fórum iGen, o que segundo a empresa constituiu o assumir de uma cultura de reconhecimento da igualdade de género como pilar de desenvolvimento e sustentabilidade. Realizou também um vídeo sobre a importância da parentalidade partilhada. Em 2015, a REN foi uma das empresas que assinou com o Governo o objetivo de representação de 30% do sexo sub-representado no CA, até final de 2018. E, em 2016, com o lema: “O talento não tem género!”, e pela dificuldade ainda presente de recrutar colaboradores do género feminino nas áreas de engenharia, foi concebido e implementado um plano destinado a desmistificar, junto dos e das mais jovens, a ideia de que a área das Engenharias é um território exclusivamente masculino.

Apesar de todas estas ações, aplaudíveis, o CA terá de sentar mais mulheres à mesa da administração.

3.2.1.16. Semapa

A Semapa, constituída em 1991, é um dos maiores grupos industriais portugueses. Tem como atividade a gestão indireta de participações, organizadas em três áreas de negócio de cariz industrial: papel e pasta de papel (através da participação na The Navigator Company), cimentos e derivados (através de participações no Grupo Secil) e ambiente (através da participação no Grupo ETSA).

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	4	0	0,00%	2	1	33,33%	6	1	14,29%
2006	7	0	0,00%	4	2	33,33%	11	2	15,38%
2007	7	0	0,00%	4	2	33,33%	11	2	15,38%
2008	7	0	0,00%	4	2	33,33%	11	2	15,38%
2009	6	0	0,00%	3	2	40,00%	9	2	18,18%
2010	6	0	0,00%	4	2	33,33%	10	2	16,67%
2011	6	0	0,00%	4	2	33,33%	10	2	16,67%
2012	5	0	0,00%	4	2	33,33%	9	2	18,18%
2013	5	0	0,00%	4	2	33,33%	9	2	18,18%
2014	4	0	0,00%	6	0	0,00%	10	0	0,00%
2015	4	0	0,00%	7	0	0,00%	11	0	0,00%
2016	4	0	0,00%	7	0	0,00%	11	0	0,00%

Tabela 17 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Semapa

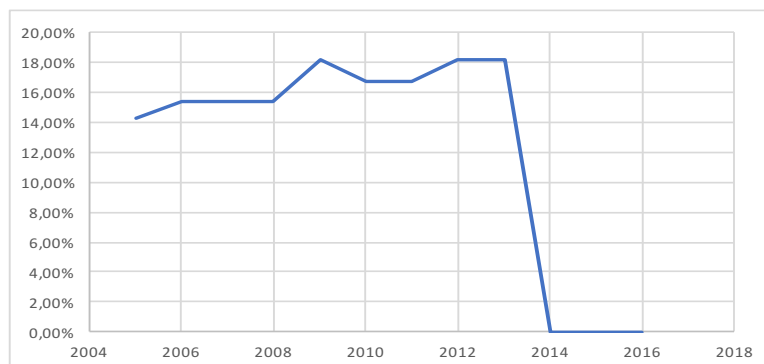


Gráfico 22 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Semapa, de 2005 a 2016

A evolução da representatividade feminina no CA da Semapa apresentou uma tendência contrária à da maioria das outras empresas abordadas. De 2006 a 2013, ou seja, durante oito anos, duas mulheres fizeram parte da administração da empresa, tendo-se atingido 18,18% de representatividade feminina no CA da Semapa. Maria Maude Mendonça de Queiroz Pereira Lagos³⁹ foi administradora da Semapa de 1994 até janeiro de 2014, e Rita Maria Lagos do Amaral Cabral foi administradora de 2006 até ao final do ano 2013. Ambas exerceram funções não executivas. Relativamente ao desempenho de funções executivas, até então nenhuma mulher as desempenhou.

Quanto a prática de políticas de promoção de igualdade de género, nada foi encontrado.

3.2.1.17. Sonae

Fundada em 18 de agosto de 1959, a **Sonae** evoluiu e, atualmente, é uma multinacional que gere um portefólio de empresas, agregando as seguintes diferentes áreas de negócio: Sonae MC (retalho alimentar), Sonae SR (retalho não alimentar), Sonae RP (imobiliário de retalho), Sonae FS (serviços financeiros) e Sonae IM (gestão de investimentos). A sociedade possui ainda, como parcerias core, uma participação no capital da Sonae Sierra (centros comerciais) e uma participação no capital da Sonaecom (telecomunicações).

³⁹ Irmã do Presidente do CA da Semapa, Pedro Mendonça de Queiroz Pereira.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2006	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2007	4	0	0,00%	5	0	0,00%	9	0	0,00%
2008	4	0	0,00%	4	0	0,00%	8	0	0,00%
2009	4	0	0,00%	5	1	16,67%	9	1	10,00%
2010	3	0	0,00%	6	1	14,29%	9	1	10,00%
2011	3	0	0,00%	6	1	14,29%	9	1	10,00%
2012	3	0	0,00%	6	1	14,29%	9	1	10,00%
2013	2	0	0,00%	6	1	14,29%	8	1	11,11%
2014	2	0	0,00%	6	1	14,29%	8	1	11,11%
2015	2	0	0,00%	4	3	42,86%	6	3	33,33%
2016	2	0	0,00%	4	3	42,86%	6	3	33,33%

Tabela 18 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a Sonae

A evolução da presença feminina no CA da Sonae⁴⁰ tem sido bastante positiva. Se há 10 anos era nula, atualmente já se encontra nos 33,33%. Em 2016, três dos nove membros eram do sexo feminino. Em 2009, Christine Cross (britânica) foi eleita administradora do CA, e, em 2015, foram eleitas Tsega Gebreyes (etíope) e Margaret Lorraine Trainer (britânica). Todas elas são administradoras não executivas e de nacionalidade estrangeira. Infelizmente, durante os anos analisados nenhuma mulher desempenhou funções executivas, nem nenhuma portuguesa se sentou na mesa da administração.

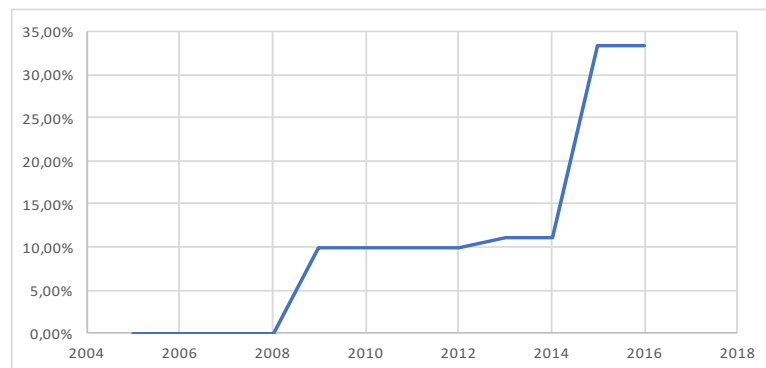


Gráfico 23 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Sonae, de 2005 a 2016

Esta positiva evolução pode dever-se às várias medidas que têm sido implementadas pela Sonae. É facto que já há vários anos que cerca de dois terços dos colaboradores da Sonae são mulheres, mas a nível de cargos de gestão a realidade não era a mesma. A Sonae, como muitas outras empresas, afirma promover a igualdade de oportunidade, de tratamento e não

⁴⁰ A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao CA, que toma as decisões estratégicas de gestão. Por sua vez, a CE toma as decisões relativas à implementação dessas estratégias.

permitir qualquer tipo de discriminação. Mas, vai mais longe e, para além disso, no âmbito da diversidade de género, a Sonae subscreveu em 2012 a *Women Initiative*, onde se encontra materializada a preocupação relativa à paridade de género através do estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade de género, não só para posições em órgãos de gestão e decisão, como também para posições de *senior e middle management*.

Para os anos de 2013 a 2016, a nível do capital humano, a Sonae comprometeu-se a aumentar a representatividade de mulheres em cargos de gestão e a monitorizar continuamente os indicadores internos de diversidade que cumpriram. Ambos os compromissos foram cumpridos, pois, entre estes anos, a Sonae apresentou um nível de representatividade de mulheres em cargos de gestão acima de 50% a nível global e acima de 30% em cargos de *Management e Top Management* e conseguiu monitorar continuamente indicadores internos de diversidade como a representatividade por nacionalidade, género e faixas etárias para posições de chefia, bem como para a generalidade da empresa.

No entanto, a preocupação da Sonae não se circunscreveu às funções de chefia na empresa, cuja metade das funções é desempenhada por mulheres, mas abrangendo também a administração da organização. Assim, entendendo a Sonae que a presença balanceada de mulheres e homens em lugares de decisão é um fator importante para o equilíbrio da organização, criou um grupo de trabalho dedicado exclusivamente ao estudo, definição de estratégia, intervenção e acompanhamento do género feminino ao longo dos vários níveis de liderança.

Em 2015, a Sonae tornou-se a décima quarta empresa cotada a subscrever ao acordo com o Governo, no qual estabeleceu o objetivo de representação de 30% do sexo sub-representado no CA até final de 2018. Meta que cumpriu no final do mesmo ano, isto é, desde 2015 que a representatividade de mulheres no CA da Sonae é superior a 30%, algo que faz destacar a empresa pelos melhores motivos, tendo em conta o panorama atual.

3.2.1.18. Sonae Capital

A **Sonae Capital**, constituída em finais de 2007, é uma holding organizada em torno de cinco áreas de negócio core: Troia Resort, Hotelaria, Fitness, Energia e Refrigeração & AVAC⁴¹.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2007	3	0	0,00%	-	-	-	3	0	0,00%
2008	3	0	0,00%	4	0	0,00%	7	0	0,00%
2009	3	0	0,00%	4	0	0,00%	7	0	0,00%
2010	3	0	0,00%	4	0	0,00%	7	0	0,00%
2011	2	0	0,00%	2	1	33,33%	4	1	20,00%
2012	2	1	33,33%	2	0	0,00%	4	1	20,00%
2013	1	2	66,67%	3	0	0,00%	4	2	33,33%
2014	1	2	66,67%	3	0	0,00%	4	2	33,33%
2015	0	2	100,00%	4	0	0,00%	4	2	33,33%
2016	1	2	66,67%	4	0	0,00%	5	2	28,57%

Tabela 19 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2007 a 2016, para a Sonae Capital

A presença de mulheres no CA da Sonae Capital tem vindo a evoluir positivamente, o que é reflexo de um aumento do número de administradoras executivas. Em 2011, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, filha de Belmiro de Azevedo⁴², entrou para a empresa como administradora não executiva, função que desempenhou durante um ano, pois em 2012 integrou a CE. O ano de 2013 ficou marcado pela entrada de mais uma mulher na CE, Ivone Pinho Teixeira, presidente com responsabilidade financeira (CFO – *Chief Financial Officer*), mas especialmente por Cláudia Azevedo ter sucedido ao seu pai na liderança executiva, que continuou como presidente do CA, até 2015.

⁴¹ A área Troia Resort desenvolve e gere resorts turísticos, a área de Hotelaria gere hotéis e serviços integrados (SPA, centro de congressos, organização de eventos e serviços de restauração), a área Fitness gere *health clubs* (Solinca), a área Energia presta serviços energéticos com vocação para a componente industrial, nomeadamente para o desenvolvimento e gestão de instalações de produção energética com foco em cogeração e a área Refrigeração & AVAC desenvolve projetos de engenharia e soluções de refrigeração comercial e industrial, conceção e execução de soluções de climatização e conceção e implementação de sistemas de *Building Management*. A Sonae Capital detém ainda outros ativos não estratégicos e, portanto, disponíveis para venda, nomeadamente ativos imobiliários.

⁴² Fundador, presidente do CA (até 2015) e CEO (até 2013) da Sonae Capital. Deixou de ser CEO, em 2013, passando a liderança para a filha, Cláudia Azevedo, que nesse ano também começou a exercer funções como administradora não executiva na NOS. Em 2015, deixou a presidência do CA, passando-a para o seu filho mais velho Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.

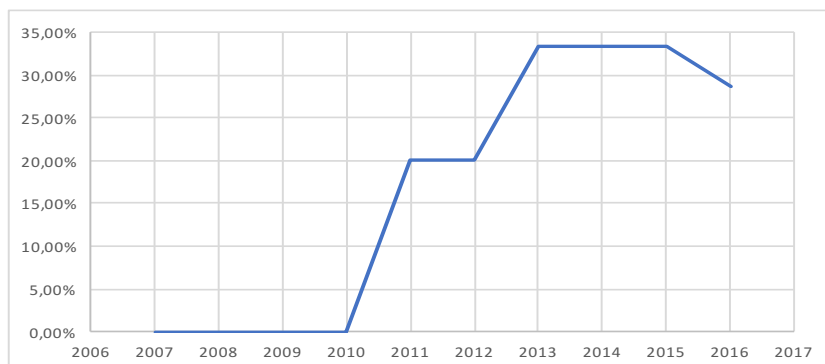


Gráfico 24 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da Sonae Capital, de 2007 a 2016

A CE da Sonae Capital é assim a “exceção” no panorama geral, apresentando predominância de mulheres, e uma CEO no feminino.

Relativamente à promoção de medidas de promoção de igualdade de género, nada foi encontrado.

3.2.1.19. The Navigator Company

Na indústria da pasta e do papel, a **The Navigator Company** (Portucel Soporcel até 2015) assume uma grande importância na economia nacional, estando entre os maiores produtores mundiais de papéis finos de impressão e escrita não revestido e pasta branqueadora de eucalipto. A atividade desta companhia, liderada por Manuel Santos Mendonça⁴³, teve início em 1953. Para além da produção de pasta e de papel, a companhia também contribui para a produção de energia a partir de biomassa.

	Nº de homens executivos (na CE)	Nº de mulheres executivas (na CE)	% de mulheres executivas (na CE)	Nº de homens não executivos (e/ou fora da CE)	Nº de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	% de mulheres não executivas (e/ou fora da CE)	Nº total de homens no CA	Nº total de mulheres no CA	% de mulheres no CA
2005	5	0	0,00%	2	0	0,00%	7	0	0,00%
2006	5	0	0,00%	2	0	0,00%	7	0	0,00%
2007	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2008	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2009	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2010	5	0	0,00%	4	0	0,00%	9	0	0,00%
2011	5	0	0,00%	6	0	0,00%	11	0	0,00%
2012	5	0	0,00%	6	0	0,00%	11	0	0,00%
2013	5	0	0,00%	6	0	0,00%	11	0	0,00%
2014	5	0	0,00%	6	0	0,00%	11	0	0,00%
2015	6	0	0,00%	8	0	0,00%	14	0	0,00%
2016	5	0	0,00%	9	0	0,00%	14	0	0,00%

Tabela 20 – Número de homens e mulheres no CA e respetivas percentagens, de 2005 a 2016, para a The Navigator Company

⁴³ Avô do atual Presidente do Conselho de Administração da The Navigator Company, Pedro Mendonça de Queiroz Pereira (também presidente do CA da Semapa).

A constituição do corpo de colaboradores do Grupo⁴⁴ tem apresentado uma predominância de homens. Mas quando se fala de liderança de topo, o cenário piora e este predomínio masculino passa a ser absoluto, pois nenhuma mulher esteve presente no CA, ao longo dos anos analisados.

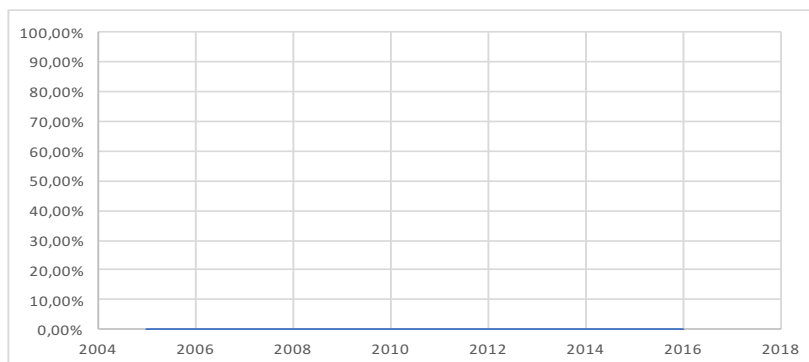


Gráfico 25 – Evolução da percentagem de mulheres no CA da The Navigator Company, de 2005 a 2016

Na sociedade vigora um conjunto de princípios deontológicos dos quais o Grupo deverá assegurar a igualdade de oportunidades, ao nível do recrutamento, da contratação e do desenvolvimento profissional, valorando apenas os aspetos profissionais e adotando as medidas que considere necessárias para combater e impedir qualquer forma de discriminação ou tratamento diferenciado em função, nomeadamente, da origem étnica ou social, convicções religiosas, nacionalidade, género, estado civil, orientação sexual ou deficiência física. Em 2015, a Comissão de controlo do governo societário da companhia analisou a proposta promovida pela Secretária de Estado do Ministério dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, com vista à obtenção de um acordo com as empresas cotadas em bolsa, no qual estas se comprometem a ter 30% de mulheres em cargos de administração em 2018, mas ao qual julga-se não ter subscrito, dado nada mais ter sido encontrado sobre isso. Posto isto, e apesar desta ligeira importância com a igualdade de género, mais medidas deverão ser implementadas e mudanças vão ter de ocorrer, no sentido de introduzir mais mulheres nos cargos administrativos.

⁴⁴ O Grupo adotou um modelo de gestão monista, ou seja, com um CA composto por membros executivos e não executivos e um Conselho Fiscal.

3.2.2. Análise global

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Altri	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	28,57%	28,57%	28,57%
BCP*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,55%	5,00%	10,00%	15,00%	15,79%
Corticeira Amorim	12,50%	12,50%	12,50%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	16,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
CTT			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	18,18%	18,18%	25,00%
EDP*	0,00%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EDP Renováveis				6,67%	6,25%	6,25%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	5,88%
Galp Energia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	5,88%	4,76%	5,00%	10,00%	10,53%	15,79%
Ibersol	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Jerónimo Martins**	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	11,11%
Montepio (CEMG)*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mota Engil	27,27%	33,33%	33,33%	23,08%	21,43%	26,67%	30,77%	26,67%	26,67%	18,75%	18,75%	17,65%
Nos			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,76%	26,32%	29,41%	31,25%	26,67%
Novabase	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%	0,00%
PHAROL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	5,00%	4,17%	4,17%	4,76%	5,56%	9,09%	10,00%
REN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%	6,67%	14,29%	16,67%
Semapa	14,29%	15,38%	15,38%	15,38%	18,18%	16,67%	16,67%	18,18%	18,18%	0,00%	0,00%	0,00%
Sonae	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	11,11%	11,11%	33,33%	33,33%
Sonae Capital			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	33,33%	33,33%	33,33%	28,57%
The Navigator Comp	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Média	3,60%	5,03%	4,19%	4,93%	5,71%	6,27%	7,47%	9,65%	12,48%	11,14%	13,74%	14,12%
Variação (em pp)	-	1,43	-0,84	0,74	0,78	0,56	1,21	2,18	2,82	-1,34	2,60	0,39

Nota: Os valores da tabela correspondem à data de 31 de dezembro de cada ano

* Nestas empresas foi só considerado o Conselho de Administração Executivo durante os anos em que adotaram o modelo de governo dualista (entre 2006 e 2011, para o BCP, entre 2006 e 2016, para a EDP e, entre 2013 e 2016, para o Montepio)

** Contabilizados só os membros do Conselho de Administração, a partir de 2010, ano em que a Jerónimo Martins cessou a Comissão Executiva que integrava o Conselho de Administração, passando a existir uma Direção Executiva fora do Conselho de Administração

Legenda:

≥ 20% e < 33,3% de mulheres no CA

≥ 33,3% de mulheres no CA

a empresa não existia

valores não encontrados

Tabela 21 – Percentagem de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, de 2005 a 2016

A média da proporção de mulheres nos conselhos de administração das atuais empresas do PSI-20 tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, registando um aumento de 10,52 p.p. entre 2005 e 2016, o que representa um aumento médio de cerca de 0,96 p.p. ao ano. Houve, contudo, dois anos em que a variação foi negativa, entre 2006 e 2007 e entre 2013 e 2014.

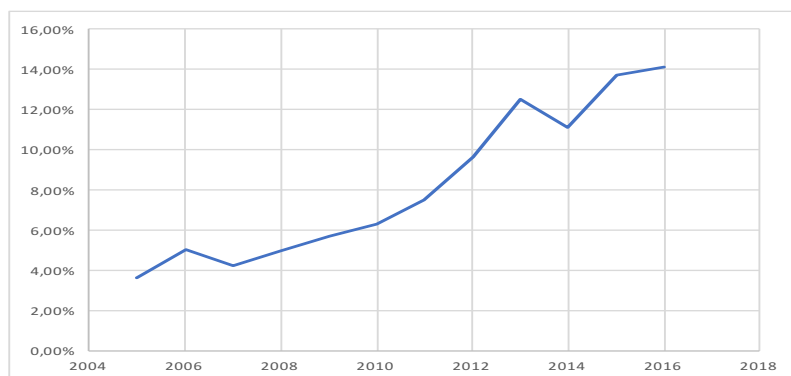


Gráfico 26 – Evolução da média das percentagens de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, de 2005 a 2016

Não obstante desta ligeira evolução, o número de mulheres na administração das grandes empresas cotadas em Portugal é ainda muito reduzido e abaixo da média da União Europeia. Em abril de 2016, a média da UE era 23,3%, isto é, superior em cerca de 9 p.p. que a proporção de mulheres em Portugal, que no final de 2016 foi de cerca de 14,12%. Mais concretamente, em 2016 apenas 30 de todos os 206 administradores eram mulheres.

Extrapolando a taxa de crescimento anual dos últimos 12 anos (0,96 p.p.), as empresas em análise demorariam cerca de 27 anos para atingir 40% de mulheres nos CA.

É de referir que nenhuma empresa teve durante o período em análise mais de 5 mulheres nos seus CA (a NOS teve 5 mulheres nos anos 2013, 2014 e 2015, menos de metade dos homens presentes nos mesmos anos), nem uma percentagem de mulheres nos CA superior a 33,3%.

A nível da presidência, só a partir de 2016 é que uma mulher, Paula Amorim, foi designada presidente do CA (depois do seu pai, Américo Amorim, ter renunciado ao cargo), desempenhando funções não executivas.

Em 2016, de todos os 123 membros não executivos, só 24 eram mulheres, ou seja, 19,5%. Mas, se olharmos para o domínio dos executivos, a realidade piora, e esta percentagem baixa para os cerca de 7,2%, isto é, em 2016, só havia seis mulheres num universo de 83 executivos. Aliás, só quatro das 19 empresas analisadas é que têm mulheres executivas, o BCP tem uma, Maria da Conceição Callé Lucas, os CTT têm duas, Dionízia Ferreira e Ana Maria Jordão, a NOS também tem uma, Ana Paula Marques, e a Sonae Capital tem duas, Ivone Pinho Teixeira (CFO) e Cláudia Azevedo, que se destaca como sendo a única presidente do sexo feminino de uma comissão executiva do PSI-20, para além disso, é administradora não executiva na NOS. Antes disso, só Ana Maria Fernandes tinha sido CEO da EDP Renováveis de 2008 a 2011. Interessantemente, duas das somente quatro empresas que em 2016 tinham mulheres executivas, a NOS e a Sonae Capital, são as empresas mais jovens do leque das empresas do PSI-20, juntamente com a EDP Renováveis que já teve uma CEO.

Apesar da importância do tema igualdade de género, e da sua cada vez maior consciencialização, em 2016, seis das 19 empresas do PSI-20 (32%) não tinham uma única mulher nos conselhos de administração, são elas a EDP, a Novabase, a Semapa, a Ibersol, o

Montepio e a The Navigator Company, sendo que estas três últimas não deram sinais de presença feminina ao longo dos últimos 12 anos.

As medidas, os acordos, as políticas internas de promoção de igualdade de oportunidade adotadas pela maioria das empresas são importantes, mas o seu poder deixa algumas dúvidas. Em 2015, a, à data, secretária de Estado da Igualdade, Teresa Morais, conseguia que 14 empresas cotadas (BCP, Impresa, EDP, EDP Renováveis, Pharol, Galp, Luz Saúde, CTT, Lisgráfica, Media Capital, REN, Banif, Glintt e, mais tarde, a Sonae) assinassem um acordo com o Governo português para que voluntariamente alcançassem uma representação de 30% do sexo sub-representado dos cargos de administração até 2018⁴⁵, por outras palavras do sexo feminino. Mas, cerca de dois anos volvidos, das oito empresas do atual PSI-20 que assinaram o acordo (BCP, CTT, EDP, EDP Renováveis, Galp, Pharol, REN e Sonae), só duas, os CTT e a Sonae, é que ultrapassaram essa meta⁴⁶. Mais grave que isso é a ausência absoluta de mulheres no CAE da EDP que assinou este acordo e adotou outras medidas anos antes, mesmo olhando para o Conselho Geral e de Supervisão se verifica que só duas mulheres estão presentes num universo de 21 membros. Destas oito empresas, o segundo pior lugar vai para a sua subsidiária, a EDP Renováveis, com uma proporção de mulheres inferior a 6%.

Posto isto, a consciencialização da importância da igualdade de género e as medidas de carácter voluntário, apesar de relevantes, não são suficientes para que o equilíbrio de género e a justiça se atinjam num futuro próximo. A autorregulação não funciona muito bem, daí a importância a lei das quotas de género, entretanto promulgada a 19 de julho de 2017. Mais concretamente, esta lei pretende que a partir de 2018 as empresas públicas fiquem obrigadas a cumprir uma quota mínima de 33,3% do género menos representado nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização, e que as cotadas cumpram uma quota mínima de 20% e a partir de 2020 uma quota mínima de 33,3%. Com a aplicação de respetivas penalizações em caso de incumprimento.

⁴⁵ Consultável em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc19/os-ministerios/mpap/mantenha-se-atualizado/20151016-seapi-igualdade-empresas.aspx>

⁴⁶ Em julho de 2017, a representatividade de mulheres no CA dos CTT era de 30,77% (4 em 13) e da Sonae era 33,33% (3 em 9).

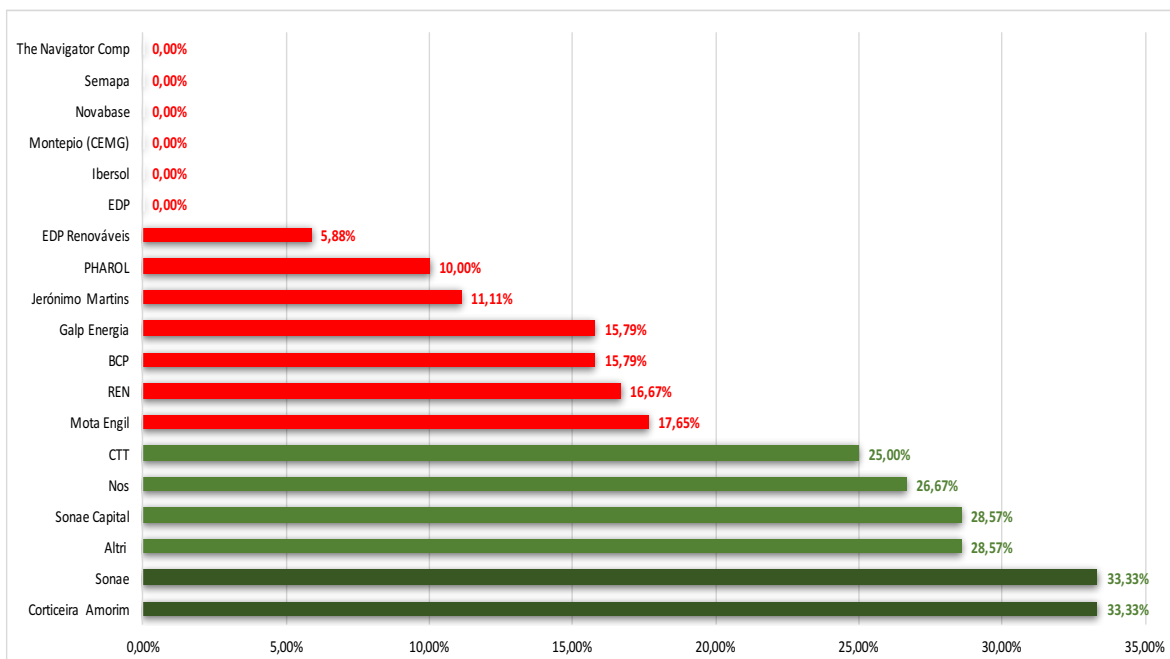


Gráfico 27 – Percentagem de mulheres na liderança de topo (CA e CE) das atuais 19 empresas do PSI-20, em 2016 (a vermelho estão as empresas que se encontram em incumprimento – abaixo do 20% – e a verde estão as empresas que estão em cumprimento – acima dos 20%)

Analisando, a representatividade feminina nos conselhos de administração das 19 empresas do PSI-20, em 2016, constata-se que somente seis estão acima dos 20%, logo se a lei das quotas de género já estivesse em vigor só seis das 19 empresas estariam em cumprimento. São elas, por ordem decrescente de proporção, a Corticeira Amorim (33,33%), a Sonae (33,33%), a Altri (28,57%), a Sonae Capital (28,57%), a NOS (26,67%) e os CTT (25,00%). Tendo em conta que a lei só entra em vigor em janeiro de 2018, as restantes 13 empresas que “estão em incumprimento” ainda vão a tempo de se adaptarem aos novos requisitos e elegerem mais mulheres para os conselhos de administração. Contudo, uma parte significativa das empresas pode não vir a conseguir fazê-lo. Pois, partindo do pressuposto que a composição dos conselhos de administrações fica intacta até ao final do mandato, as empresas cujo mandato termina depois de janeiro de 2018 e que ainda não tenham atingido a meta dos 20%, isto é, a EDP Renováveis, a Galp Energia, a Jerónimo Martins, o Montepio e a The Navigator Company, estarão em incumprimento em janeiro de 2018. Por sua vez, se a NOS e a Sonae, cujos mandatos também terminam depois de janeiro de 2018, não fizerem

alterações na composição do seu CA, é certo que estarão em cumprimento, já que apresentam uma proporção de mulheres na administração superior a 20%.

Em 2020, a meta aumenta para 33,3%, e, neste caso, com os valores de 2016, apenas duas empresas estariam em cumprimento, a Corticeira Amorim (com duas mulheres em seis administradores) e a Sonae (com três mulheres numa mesa de nove), ou seja, ambas cumprindo com o limite mínimo de um terço.

A análise feita a estes indicadores reforça a importância da obrigatoriedade das leis para que efetivamente os objetivos de equidade pretendidos sejam alcançados, uma vez que as recomendações e os acordos voluntários pouco aceleraram o progresso. Para além disso, tem-se o exemplo dos países que já adotaram o sistema de quotas, e que conseguiram com que a evolução da proporção de mulheres nos conselhos de administração fosse bastante significativa e favorável.

Em suma, a participação de mulheres nos CA em Portugal é ainda bastante reduzida e a aprovação da lei das quotas de género tem tudo para causar uma grande mudança na composição dos CA das empresas portuguesas. Assim sendo, percebe-se a importância de tentar compreender *ex-ante* o impacto que este tipo de medidas trará às empresas.

4. Conclusões

4.1. Sumário

A discrepância entre o elevado número de mulheres cada vez mais qualificadas e sua sub-representação nos lugares de topo é um facto incontestável, pois apesar de mais de metade dos recém-licenciados já há vários anos serem do sexo feminino, só um número reduzido de mulheres é que chega a esses lugares de topo (Comissão Europeia, 2012). Isto significa que as mulheres ainda enfrentam inúmeras barreiras no acesso a carreiras de topo e de decisão (o tal fenómeno do “*glass ceiling*”), que existe muito devido a concepções estereotipadas, enraizadas na sociedade. Muitas das dificuldades e desafios que as mulheres enfrentam resultam da incongruência do papel feminino tradicional (Eagly e Karau, 2002), que cria uma vulnerabilidade através da qual as mulheres encontram reações prejudiciais que restringem o seu acesso aos papéis de liderança e prejudicam negativamente os julgamentos do seu desempenho como líderes.

Para as poucas mulheres que chegam a líderes, a literatura descreve algumas situações onde há maior probabilidade de isso acontecer, tais como ambientes turbulentos, que são recetivos a novos talentos e abertos a ideias inovadoras e ousadas (Furst e Reeves, 2008), e ambientes arriscados e precários (Ryan *et al.*, 2016). Não obstante disso, o importante a reter é a ideia de que a liderança não é domínio exclusivo de nenhum dos sexos.

Com o crescente número de estudos sobre esta temática, tem-se constatado que muitos deles chegaram à conclusão que a diversidade de género, que no caso significa uma razoável proporção de mulheres, na gestão de topo melhora o desempenho das empresas (Carter *et al.*, 2003; McKinsey & Company, 2007; Catalyst, 2011; Noland *et al.*, 2016). Konrad e Kramer (2006) até sugerem que é necessário haver três ou mais mulheres num conselho de administração para que estas se sintam suficientemente confortáveis para expressarem os seus pontos de vista, e que, conseqüentemente, contribuam para uma dinâmica mais favorável e afetem positivamente o desempenho de uma empresa. Mas, os argumentos para uma igual representação de homens e mulheres nas posições de tomada de decisão não se ficam por aqui, uma melhor qualidade da tomada de decisão, o aprimoramento do governo da empresa

e da ética e o aproveitamento de talento (European Commission, 2012), que está atualmente a ser subutilizado porque as mulheres altamente qualificadas têm dificuldade em chegar a esses lugares de topo, são outros.

Reconhecidos os benefícios associados a um equilíbrio de género, os governos têm vindo a tomar medidas. Como se pode testemunhar, a União Europeia e os Estados Membros têm vindo a desenvolver vários esforços no sentido de promover a igualdade entre homens e mulheres, nomeadamente na tomada de decisões económicas, procurando reforçar a presença das mulheres nos conselhos de administração das empresas (como é exemplo a *Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010 – 2015)*). Mas, com o intuito de acelerar os progressos a este nível, que até então tinham sido demasiado lentos, a Comissão Europeia, em 2012, adotou uma proposta de diretiva que fixa como objetivo mínimo uma quota de 40% de administradores não executivos do género sub-representado até 2020, para as sociedades cotadas na Europa, e até 2018, para as empresas públicas.

Depois de constatada a evolução da proporção de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE, que aumentou 11,4 p.p. de outubro de 2010 a abril de 2016, pode-se dizer que muito provavelmente estas iniciativas têm contribuído para acelerar o equilíbrio de género nestes cargos de topo (devido muito ao aumento de administradoras não executivas, pois a nível da presidência – CEO ou *Chairwoman* – a evolução foi muito baixa).

Contudo, para além de, em termos globais, a mudança continuar a ser demasiado lenta, esta positiva evolução é principalmente fruto dos resultados alcançados pelos países que introduziram legislação juridicamente vinculativa relativa aos conselhos de administração das empresas. Como é o caso de sucesso da França, que depois de ter introduzido o regime de quotas obrigatória em janeiro de 2011, registou, entre 2010 e 2016, um aumento de 24,8 p.p., apresentando uma representação de 37,1% de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas, em abril de 2016 (European Commission, 2016).

Olhando para Portugal, pôde perceber-se que, em abril de 2016, a proporção de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas era apenas de 14,2%, um valor bastante abaixo da média da UE (23,3%), apesar do aumento de 8,7 p.p. face a outubro de 2010.

Em março 2012, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012⁴⁷, Portugal havia recomendado às empresas do sector privado cotadas em bolsa (à semelhança do preconizado para o sector empresarial do Estado) a adoção de medidas, designadamente de autorregulação e de avaliação, que conduzissem ao objetivo da presença plural de mulheres e de homens nos cargos de administração e de fiscalização das empresas. Com o intuito de garantir e cumprir os desafios europeus e nacionais, nomeadamente na igual independência económica, salarial e acesso a cargos de decisão.

Todavia, tendo em evidência o lento progresso, em julho de 2017, a lei das quotas de género foi promulgada pelo Presidente da República português. A legislação pretende, mais concretamente, que a partir de 2018 as empresas públicas fiquem obrigadas a cumprir uma quota mínima de 33,3% do género menos representado nos conselhos de administração e nos órgãos de fiscalização, e as cotadas em bolsa uma quota mínima de 20%, a partir de 2018, e uma de 33,3%, a partir de 2020. Nos casos de incumprimento, adequadas sanções serão aplicadas.

Assim, e no seguimento daquelas que são as tendências europeias, Portugal assumiu o compromisso de se associar a países como a França ou a Itália, que nos últimos anos adotaram instrumentos legislativos desta natureza e alcançaram bons resultados. Até então, Portugal só havia disposto de recomendações e incentivos às empresas na promoção da igualdade de género, tudo medidas de carácter voluntário e recomendativo, que simplesmente permitiram resultados pouco significativos.

O tipo de mecanismo usado para combater esta problemática da sub-representação feminina na liderança de topo, e como já foi possível constatar, tende a ser de natureza voluntária ou de natureza obrigatória. Quer da análise anterior, quer de vários estudos (Armstrong e Walby, 2012; Storvik e Teigen, 2010; Sojo *et al.*, 2016; O'Brien e Rickne, 2016) apreende-se a ideia que os instrumentos legais (como as quotas obrigatórias) são um meio efetivo e mais rápido para alcançar a mudança pretendida, em relação às medidas voluntárias, cujos efeitos são significativamente menores e mais lentos.

⁴⁷ Consultável em: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2012/03/04900/0097900981.pdf>

Apesar de ser uma medida recente e ainda muito controversa, a importância das quotas de género obrigatórias na ajuda em quebrar o “*glass ceiling*” e acelerar o ritmo de crescimento da participação feminina nos lugares de topo é reconhecida por muitos. Com a experiência da Noruega (pioneira no uso de quotas de género) foi possível retirar várias conclusões. Em primeiro lugar, que uma legislação por quotas é fundamental para que haja alterações (em sete anos, a proporção de mulheres nos conselhos de administração passou dos 6% para os 40% exigidos por lei), e que para a sua implementação ser bem-sucedida têm de existir sanções (Storvik e Teigen, 2010). Para além disso, foi possível concluir que, apesar de ser inicialmente uma medida controversa, passado algum tempo deixou de o ser, tornando-se amplamente aceite, até porque as mulheres nomeadas para os cargos tenderam ser mais qualificadas que as suas antecessoras e as expectativas de progressão de carreira das jovens mulheres tenderam a subir (Bertrand *et al.*, 2014).

O que se sugere a quem procura aumentar a representação feminina na liderança é que se deve fortemente considerar o emprego de quotas ou metas com fortes mecanismos de controlo, e ter em mente que o nível de representação alcançado estará diretamente relacionado com o nível do objetivo proposto e também com o nível de aceitação do objetivo por parte dos principais *stakeholders* (Sojo *et al.*, 2016).

Ao discutir estas políticas que visam a promoção de mais mulheres no mundo dos negócios, como é o caso da implementação de quotas de género, o mais importante a reter são os potenciais benefícios para a sociedade (Ferreira, 2015), que não se ficam pelo curto prazo (O'Brien e Rickne, 2016).

4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos, depois de feita a análise proposta, permitiram conhecer melhor a realidade portuguesa no que respeita à proporção de mulheres nos CA das atuais 19 empresas do PSI-20.

Em termos globais, foi possível constatar que a média da proporção de mulheres nos conselhos de administração das atuais empresas do PSI-20 tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, registando um aumento de 10,52 p.p. entre 2005 e 2016, o que representa

um aumento médio de cerca de 0,96 p.p. ao ano. Não obstante desta ligeira evolução, o número de mulheres na administração das grandes empresas cotadas em Portugal é ainda muito reduzido e abaixo da média da União Europeia. Em abril de 2016, a média da UE era 23,3%, isto é, superior em cerca de 9 p.p. que a proporção de mulheres em Portugal, que no final de 2016 foi de cerca de 14,12%.

A variação anual maior ocorreu entre 2012 e 2013 (+ 2,82 p.p.) (tabela 21). Curiosamente, foi em 2012 que a Comissão Europeia adotou a proposta de diretiva que fixa como objetivo mínimo uma quota de 40 % de administradores não executivos do género sub-representado até 2020, para as sociedades cotadas na Europa, e foi também em 2012 que saiu, em Portugal, na Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, a recomendação às empresas do sector privado cotadas em bolsa de adoção de medidas que conduzam ao objetivo da presença plural de mulheres e de homens nos cargos de administração e de fiscalização.

Com isto, pode-se considerar que o ano de 2012 foi marcado pela introdução de fortes medidas recomendativas. O crescimento médio anual, que de 2005 a 2012 foi de 0,86 p.p., aumentou para 1,12 p.p., de 2012 a 2016, o que sugere a ideia de que a aplicação de medidas, mesmo que sejam de natureza recomendativa, são melhores que a inexistência de qualquer tipo de estratégia, mas são ainda pouco eficazes e muito lentas (Armstrong e Walby, 2012; Sojo *et al.*, 2016). Contudo, seria necessário ter outros elementos para desenvolver uma conclusão mais definitiva. Com este crescimento, as empresas em análise demorariam mais de duas décadas para atingir 40% de representação feminina. O seguinte ponto também reforça esta ideia de que as medidas voluntárias são poucos eficazes.

Em 2015, 14 empresas cotadas assinaram um acordo com o Governo português para que voluntariamente alcançassem uma representação de 30% do sexo sub-representado dos cargos de administração até 2018. Mas, cerca de dois anos depois, das oito empresas do atual PSI-20 que assinaram o acordo (BCP, CTT, EDP, EDP Renováveis, Galp, Pharol, REN e Sonae), só duas, os CTT e a Sonae, é que ultrapassaram essa meta. Curiosamente, estas duas empresas foram das empresas que se mostraram mais ativas e demonstraram um grande empenho para alcançar o objetivo, o que se enquadra no pensamento de Sojo *et al.* (2016), de que a taxa de representação feminina alcançada está diretamente relacionada com a taxa

objetivo proposta, mas também com o nível de aceitação do objetivo por parte dos principais *stakeholders*. Infelizmente o mesmo não se verificou com as restantes empresas.

Apesar destas empresas terem até 2018 para atingirem o objetivo, o cenário é negro para algumas, como é o caso da EDP, que mesmo tendo-se comprometido a voluntariamente alcançar esta meta, apresenta atualmente uma taxa nula, isto é, ausência absoluta de mulheres no seu CA. Ou seja, a autorregulação (como medida voluntária) em termos globais não funciona muito bem, porque se por um lado, há empresas (como os CTT e a Sonae) que conseguiram cumprir as metas estabelecidas, por outro lado, e a grande maioria nem sequer perto da meta chegam, o que significa que têm de ser aplicadas medidas de natureza obrigatória. O observado vai ao encontro do que Storvik e Teigen (2010) defendem, isto é, que para que efetivas alterações ocorram, uma legislação por quotas é fundamental e que para que a sua implementação seja bem-sucedida têm de existir sanções, que foi precisamente o mecanismo que Portugal decidiu adotar em 2017, para impulsionar o crescimento da representatividade de mulheres na liderança de topo das empresas portuguesas.

Em 2016, seis das 19 empresas do PSI-20 não tinham uma única mulher no seu CA. São elas a EDP, a Novabase, a Semapa, a Ibersol, o Montepio e a The Navigator Company, sendo que estas três últimas não deram sinais de presença feminina ao longo dos últimos 12 anos. Para o mesmo ano, é também possível constatar que somente seis estão acima dos 20%, logo se a lei das quotas de género já estivesse em vigor só seis das 19 empresas estariam em cumprimento. São elas, por ordem decrescente de proporção, a Corticeira Amorim (33,33%), a Sonae (33,33%), a Altri (28,57%), a Sonae Capital (28,57%), a NOS (26,67%) e os CTT (25,00%). É de destacar que só estas estão acima da média da UE (23,2%).

No domínio dos executivos, a realidade piora, isto é, em 2016, só haviam seis mulheres num universo de 83 executivos, presentes em apenas quatro empresas (BCP, CTT, NOS e Sonae Capital). A nível da presidência, são visíveis apenas duas mulheres (Paula Amorim como presidente do CA da Galp Energia e Cláudia Azevedo como CEO da Sonae Capital).

4.3. Conclusões finais

Este estudo propôs-se analisar estatisticamente a representatividade do género feminino na composição dos conselhos de administração das atuais maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa, para os anos de 2005 a 2016, assim como as práticas por si utilizadas. Os dados recolhidos permitiram observar que a proporção de mulheres no CA destas empresas tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos (+10,52 p.p.), principalmente a partir de 2012, ano marcado pela introdução de várias medidas recomendativas.

Tendo em conta esta evolução, pode-se dizer que a consciencialização cada vez maior de que a presença balanceada de mulheres e homens em lugares de decisão é um fator importante para o equilíbrio de uma organização e um pilar de desenvolvimento e sustentabilidade, assim como as várias recomendações feitas, quer pela Comissão Europeia, quer pelo Governo português, possam ter contribuído de alguma maneira para este ligeiro progresso no número de mulheres nos conselhos de administração. O que permite reforçar a ideia de que a aplicação de medidas de natureza recomendativa é melhor que a inexistência de qualquer tipo de estratégia. Contudo, estas medidas continuam a ser pouco eficazes e muito lentas, pois com a atual taxa média anual de crescimento, as empresas em análise demorariam mais de duas décadas para atingir 40% de representatividade feminina.

Foi também possível observar que a autorregulação (como medida voluntária) em termos globais não funciona muito bem, o que reforça a ideia de que as medidas voluntárias e recomendativas não são suficientes, logo que têm de ser aplicadas medidas de natureza obrigatória. Ou seja, para que a mudança pretendida se efetive, a implementação de uma lei por quotas com respetivas sanções em caso de incumprimento é uma medida promissora.

Reconhecidos os benefícios associados a um equilíbrio de género, e evidenciando o fraco ritmo de crescimento nos últimos anos, a reduzida (14,12%), e abaixo da média da UE (23,2%), proporção de mulheres na administração das grandes empresas cotadas em Portugal, os resultados pouco significativos das medidas de natureza voluntária e recomendativa e os casos de sucesso dos países que como a França adotaram medidas legislativas, mais concretamente, o regime de quotas, o presente trabalho reconhece os méritos da decisão desta lei ter sido implementada em Portugal, no presente ano de 2017. Até porque, em 2016, das

19 empresas analisadas nenhuma tinha mais de um terço de mulheres no seu conselho de administração, somente seis apresentavam uma participação feminina superior a 20% e ainda seis delas tinham ausência total de representantes do sexo feminino. Ou seja, as 13 empresas que estão abaixo dos 20 % vão estar em incumprimento em 2018 se não fizerem alterações.

Em suma, a aprovação da lei das quotas de género tem tudo para causar uma grande mudança na composição dos conselhos de administração destas empresas portuguesas, e quem sabe noutras também, ao impulsionar a aceleração da percentagem de mulheres para que os objetivos de equidade sejam alcançados. E, conseqüentemente, combater a discriminação enraizada, reduzir as disparidades de género, que dificilmente desapareceriam só com recomendações e propostas de carácter recomendativo e voluntário, contribuindo assim para uma melhor justiça social no mercado de trabalho.

4.4. Limitações e sugestões para pesquisas futuras

A escolha da amostra para o presente estudo, que recaiu sobre as atuais maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa (ou seja, que integram o PSI-20), deveu-se à sua importância económica e à sua visibilidade, tendo em conta a grande promoção que fazem da sua atividade, e pelo facto de as mesmas poderem servir de exemplo a outras organizações de menor dimensão. Contudo, para além destas empresas serem de certo modo elitistas, muitas outras ficaram de fora e, por esse motivo, o cenário observado neste estudo pode ser diferente quando analisadas outras empresas. Neste sentido, seria interessante ampliar a análise aqui realizada a outras empresas, não só à escala nacional, como também à escala global, assim como, fazer este estudo para setores específicos de atividade, para ver se existe alguma relação entre os vários setores e a representatividade feminina nos conselhos de administração. Posto isto, esta dissertação pode ser um ponto de partida para outras investigações com uma outra amostra.

É também importante referir que, uma vez que esta análise foi feita *ex-ante*, seria bastante oportuno fazer a análise *ex-post*, ou seja, verificar o real o impacto que a adoção da lei de quotas de género trará às empresas portuguesas e se está em linha com o que tem acontecido nos outros países.

Referências Bibliográficas

- Appelbaum, S. H., L. Audet e J. C. Miller (2003), “Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, N° 1, pp. 43-51.
- Armstrong, J. e S. Walby (2012), “Gender Quotas in Management Boards”, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2012/462429/IPOL-FEMM_NT\(2012\)462429_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2012/462429/IPOL-FEMM_NT(2012)462429_EN.pdf), acessido em agosto de 2017.
- Bertrand, M., S. E. Black, S. Jensen e A. Lleras-Muney (2014), “Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway”, Working Paper, N° 20256, National Bureau of Economic Research.
- Carter, D. A., B. J. Simkins e W. G. Simpson (2003), “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”, *The Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53.
- Catalyst (2011), “The Bottom Line: Corporate Performance And Women’s Representation On Boards (2004-2008)”, http://www.catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf, acessido em janeiro de 2017.
- Center for Strategic and International Studies (2017), “The Economic Imperative of Empowering Women - A Conversation with Christine Lagarde”, <https://www.csis.org/analysis/economic-imperative-empowering-women-conversation-christine-lagarde>, acessido em agosto de 2017.
- Comissão Europeia (2010), “Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres (2010-2015)”, http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Estrat_iguald_hom_mulh_2010_15.pdf, acessido em janeiro de 2017.

- Comissão Europeia (2011), “Igualdade de género: escolas de gestão são decisivas no acesso das mulheres aos lugares de responsabilidade”, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1073_pt.htm?locale=EN, acessado em agosto de 2017.
- Comissão Europeia (2012), “A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração”, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_pt.htm#top-page, acessado em janeiro de 2017.
- Council of Europe (2016), “Equality between women and men”, <https://rm.coe.int/168064f51b>, acessado em agosto de 2017.
- Eagly, A. H. e L. L. Carli (2003), “The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, Nº 6, pp. 807-834.
- Eagly, A. H. e S. J. Karau (2002), “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders”, *Psychological Review*, Vol. 109, Nº 3, pp. 573–598.
- European Commission (2012), “Women in economic decision-making in the EU: Progress report: A Europe 2020 initiative”, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf, acessado em agosto de 2017.
- European Commission (2016), “Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling”, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf, acessado em janeiro de 2017.
- Ferreira, D (2015), “Board diversity: Should we trust research to inform policy?”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 23, Nº 2, pp. 108-111.
- Furst, S. A. e M. Reeves (2008), “Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Nº 3, pp. 372–384.

- Governo de Portugal (2017), “Governo assina acordo com Sonae para promover a igualdade de género nos conselhos de administração”, <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc19/os-ministerios/mpap/mantenha-se-atualizado/20151016-seapi-igualdade-empresas.aspx>, acessido em agosto de 2017.
- Informa D&B (2016), “Onde param as mulheres? – Presença feminina nas empresas em Portugal 2016”, http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/estudo-lideranca-feminina-2016_3.pdf, acessido em janeiro de 2017.
- Konrad, A. M. e V. W. Kramer (2006), “How Many Women Do Boards Need?”, *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nº 12, pp. 22.
- McKinsey & Company (2007), “Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver”, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver>, acessido em janeiro de 2017.
- Noland, M., T. Moran e B. Kotschwar (2016), “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey”, Working Paper, Vol. 16, Nº 3, Peterson Institute for International Economics.
- O'Brien, D. Z. e J. Rickne (2016), “Gender Quotas and Women's Political Leadership”, *American Political Science Review*, Vol. 110, Nº 1, pp. 112-126.
- OECD (2006), “Women and men in OECD countries”, <http://www.oecd.org/std/37962502.pdf>, acessido em agosto de 2017.
- Presidência da República Portuguesa (2017), “Presidente da República promulga lei sobre representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de gestão”, <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=133547>, acessido em agosto de 2017.

- República Portuguesa (2017), “Comunicado do Conselho de Ministros de 5 de janeiro de 2017”, <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/cm/comunicados/20170105-com-cm.aspx>, acessado em janeiro de 2017.
- Ryan, M. K., S. A. Haslam, T. Morgenroth, F. Rink, J. Stoker e K. Peters (2016), “Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, Nº 3, pp. 446-455.
- Sojo, V. E., R. E. Wood, S. A. Wood e M. A. Wheeler (2016), “Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, Nº3, pp. 519-536.
- Steil, A. V. (1997), “Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro”, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, Vol. 32, Nº 3, pp. 62-69.
- Storvik, A. e M. Teigen (2010), “Woman on Board: The Norwegian Experience”, Friedrich Ebert Stiftung – Internacional Policy Analysis.

Webgrafia

- <https://www.bolsadelisboa.com.pt/products/indices/PTING0200002-XLIS/market-information>

Altri

- <http://www.altri.pt/>
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2005/consolidas.pdf>
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2006/condolidadas.pdf>
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2007/ALTRI2007CONS.pdf>
- http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2008/relatorio_e_contas2008.pdf
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2009/ALTRI2009CONS20100531.pdf>
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2010/ALTRI2010consPTvf.pdf>
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2011/ALTRI2011PT.pdf>
- http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2012/ALTRI_2012_PT.pdf
- http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2013/Altri_2013_AGA_PT.pdf
- <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2014/Altri2014PT.pdf>
- http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2015/ALTRI_2015_AGA_PT.pdf
- http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2016/Altri_2016_AGM_PT.pdf

BCP

- <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/Institucional.aspx>
- <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC8987.pdf>
- https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2006_RelContas_Vol2.pdf
- https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/RGS_2007.pdf
- https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/RGS_2008.pdf
- https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/RGS_2009.pdf
- https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Documents/RGS_2010.pdf

- <https://bo.millenniumvideos.net/documents/HoMmppDC1GHzJCpY.pdf>
- <https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf>
- <https://bo.millenniumvideos.net/documents/0l4UShdM0k51Yna1.pdf>
- <https://bo.millenniumvideos.net/documents/kqyDAQdhPBVJRUIh.pdf>
- <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf>
- <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/RCBCP2016PT.pdf>

Corticeira Amorim

- <http://www.amorim.com/>
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/GovernoSocietario2005.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/GovernoSocietario2006.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/2008GovSoc.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/RContas_Amorim_08_gov_soc.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/24_03_10_R_governo_societario_bookmarks.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/CASGPSGOVSOC2010.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/R_C11_Governo_Societario.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/Governo_Societario_2012.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/Final_PT_LR_RelGovSoc.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/2014_GovSocietario.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/CASGPS_Governo_Societario_2015.pdf
- http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/3_Governo_Societario/RelatorioGovernoSoc_2016_PT_BAIXA_protegido.pdf

CTT – Correios de Portugal

- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/672a084b-c883-4996-b510-80c223382728/ficheiro/cbf5ecf6-a499-4bab-84d9-332339517755/export/Relatorio_Contas_2008.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/f2e6cc1a-9fb5-4d2c-ae17-6542a372a9fa/ficheiro/cbd43ed7-fe60-49cd-9076-449f6b447f53/export/Relatorio_Contas_2009.pdf

- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/204cfd94-7f51-4349-a8e7-5ea756e6a31e/ficheiro/3aaed893-9f26-400c-aabb-93786bebdd0e/export/Relatorio_Contas_2010.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/de29512c-5322-4f67-97a8-e5288d78e97e/ficheiro/dd457f6c-e5c8-41e7-9c1e-b21a1563c2a5/export/Relatorio_Contas_2011.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/e18c93a3-f4d0-4943-a85b-7f248615be50/ficheiro/cc4f1b24-307d-409c-9e47-89b7e64c67b9/export/Relatorio_Contas_2012.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/628e2041-ecd4-42a8-aadc-c949569dde69/ficheiro/0b759e7f-aa9a-4dd4-a8d3-e73e759aac8d/export/Relatorio_e_Contas_2013.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/622f34f5-391a-4f64-ab3b-8f8119e23715/ficheiro/bf56b45b-4df3-4409-88ca-025d9c1705bf/export/CTT_RC2014_PT.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/6d012b6a-2214-46ef-a7d6-da7f7e1b9acb/ficheiro/e9cb4240-0ea2-44bc-b8cb-4f48ea67677e/export/Volume%20I_Relatorio_de_Gestao.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/c535fa12-ca59-47f9-975e-ca0dfc7466a8/ficheiro/bbffa3b-04c2-43af-a93d-24c6c16e36ac/export/Volume%20III_Relatorio_de_Governo_Societario.pdf
- https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/0baaf607-3b5a-4354-b8a9-272da68677be/ficheiro/bdbc9fb9-858f-4875-83c5-e81c7b6452be/export/Volume%20I%20-%20Relatorio_de_Gestao.pdf
- <https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/b6fccfef-f3bb-45a1-806f-ed92120b4671/ficheiro/de781276-48a5-40dd-a5e4-e667afe5ab79/export/Volume%20III%20-%20Relatorio%20de%20Governo%20Societario.pdf>

EDP

- <http://www.edp.pt/pt/Pages/homepage.aspx>
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2005/Relatrio%20e%20Contas%202005/Caderno%20Institucional%20e%20do%20Governo%20da%20Sociedade%202005.pdf>
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2006/Relatrio%20e%20Contas%202006/Caderno%20Institucional%20e%20do%20Governo%20da%20Sociedade%202006.pdf>
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2007/Relatrio%20e%20Contas%202007/Caderno%20Institucional%20e%20do%20Governo%20da%20Sociedade%202007.pdf>
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2008/Relatrio%20e%20Contas%202008/Caderno%20Institucional%20do%20Governo%20da%20Sociedade%20e%20de%20Sus-tentabilidade%202008.pdf>
- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2009/Relatrio%20e%20Contas%202009/RC_EDP09_PT_TOTAL.pdf
- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/Book_RC%20EDP_PT_5Mai_O.pdf

- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Relatrio%20e%20Contas/RelContas11_PT.pdf
- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2012/Relatrio%20e%20Contas%202012/RelatorioContas2012_PT.pdf
- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2013/Relatrio%20e%20Contas%202013/RC_EDP_2013_PT_Final_acta.pdf
- http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2014/Relatrio%20e%20Contas%202014/EDP_Relatorio_Contas_2014_WEB.pdf
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2015/Relatrios%202015/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202015.pdf>
- <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2016/Documents/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202016.pdf>

EDP Renováveis

- <http://www.edpr.com/pt-pt/investidores/relatorios-e-resultados/reports-da-empresa/>

Galp Energia

- <http://www.galpennergia.com/PT/Paginas/Home.aspx>
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Paginas/Arquivo-de-publicacoes.aspx>
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RelatorioeContas2005.pdf>
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RelatorioEContas.pdf>
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RCGE2007.pdf>
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RelatorioeContas2008.pdf>
- http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/Relatorio_Contas_2009.pdf
- <http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/RelatorioContas2010PT.pdf>
- http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/Relatorio_contas_2011.pdf
- http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/Relatorio_contas_2012.pdf
- http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/Relatorio_contas_2013.pdf
- http://www.galpennergia.com/PT/Media/Publicacoes/Documents/Relatorio_Contas_2014.pdf
- http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_e_Contas_2015.pdf
- http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_e_Contas_Galp_2016.pdf
- <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio de Sustentabilidade 2015.pdf>

Ibersol

- <http://www.ibersol.pt/>
- <http://www.ibersol.pt/investidores/governo-da-sociedade/#tab-id-1>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/RGS9174.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/RGS13263.pdf>

- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2007.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2008.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2009.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2010.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2011.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2012.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2013.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2014.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2015.pdf
- http://www.ibersol.pt/investidores/governo-sociedade/relatorio_governo_sociedade_2016.pdf

Jerónimo Martins

- <http://www.jeronimomartins.pt/investidor/relatorios.aspx>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC9048.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC12937.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC17057.pdf>
- http://www.jeronimomartins.pt/media/156094/COM_20090407_512_PT.pdf
- http://www.jeronimomartins.pt/media/352339/proposta_1234_ordem_trabalhos_2010.pdf
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/105767/Relatorio%20e%20Contas%202010.pdf>
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/436686/RelatorioeContasJeronimoMartins2011.pdf>
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/502071/RelatorioeContasJeronimoMartins2012.pdf>
- http://www.jeronimomartins.pt/media/545243/Relatorio_e_Contas_Jeronimo_Martins_2013.pdf
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/618854/relatoriocontasjeronimomartins2014.pdf>
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/665173/relatoriocontasjeronimomartins2015.pdf>
- <http://www.jeronimomartins.pt/media/743606/relatoriocontasjm2016.pdf>

Montepio – CEMG

- <https://www.montepio.pt/cemg>
- <https://www.montepio.pt/relatorio-contas>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC5508.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC9051.pdf>
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2006.pdf
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC17448.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC22589.pdf>
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2009.pdf
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2010.pdf
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2011.pdf

- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2012.pdf
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/institucional/assembleias-gerais/2014/CEMG-RC-2013.pdf
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2014.pdf
- https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-cemg-2015.pdf
- <http://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/CONV64229.pdf>

Mota-Engil

- <http://www.mota-engil.pt/>
- [http://www.mota-engil.pt/Investidores/Informacoes-Financeiras/\(offset\)/40](http://www.mota-engil.pt/Investidores/Informacoes-Financeiras/(offset)/40)

NOS

- <http://www.nos.pt/institucional/PT/Paginas/hp.aspx>
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20080404_MRFY2007ConsolidadoVersaoPortuguesa.pdf
- <http://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/governo-de-sociedade/Documents/ZONRelatoriodeGovernodaSociedade2008.pdf>
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20100401_ZON_RC_.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20110322_ZONRelatorioGestaoConsolidado2010Portugues.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20120328_ZONRelat%C3%B3rioContas2011_PT.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RCZON_FINAL_PT6.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/ZONOPTIMUS_RC13_PORTUGUES.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/NOS_RC_2014_POR.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RC_NOS2015_OnPT.pdf
- http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/FY16_RelatorioContas_PT.pdf

Novabase

- <http://www.novabase.pt/pt>
- https://www.zonebourse.com/NOVABASESGPS-5829/pdf/38210/NOVABASE_SGPS_Rapport-annuel.pdf
- https://www.zonebourse.com/NOVABASE-SGPS-5829/pdf/55337/Novabase%20SGPS_Rapport-annuel.pdf
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/RGS17887.pdf>

- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/RGS23000.pdf>
- <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC27844.pdf>
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/rslmcxjd.zgx_3cff989a_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/1bytifb0.gic_f351afe5_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/lc1slevd.xrc_a66ab499_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/w0qst4tc.z3q_c3ce2685_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/s2bsrg3c.u32_2eeef72a_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/2fizyuks.sgl_b861be27_docFile.pdf
- http://www.novabase.pt/contentfiles/page/f900500a-c843-4f83-8b57-24d2d41c8799/yd2i0pou.yot_3ce4731d_docFile.pdf

Pharol

- <http://pharol.pt/pt-PT>
- <http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2005/CorpGov2006.pdf>
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2006/GovSocied2006P_jul07.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2007/PT_G_Sociedade_2007.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2009/02_Fevereiro/GOVERNO1205_PT_FINAL.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2009/03_Marco/Relatorio_Governo_09_pr est1.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2010/04_Abril/RGoverno2010PT.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2011/03_Marco/Governo_port.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2012/04_Abril/RGS_VP_Online.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2013/02_Fevereiro/140521GOVPortFINA Lbaixaresol.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2015/04_Abril/RelGov2014pt.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2016/04_Abril/RelGov2015_pt.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2017/04_Abril/RelGov2016_pt.pdf
- http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2011/03_Marco/Sustentabilidade.pdf

REN

- <https://www.ren.pt/>
- https://www.ren.pt/pt-PT/sustentabilidade/abordagem_da_ren/

- [https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-07025316_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11\\$\\$7f44218b-d064-4412-822d-ba1fe2a699bc\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-07025316_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11$$7f44218b-d064-4412-822d-ba1fe2a699bc$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-07025316_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11\\$\\$5bed135d-37e2-4d1b-a945-3a99be2a5315\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2012-11/2012-11-07025316_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11$$5bed135d-37e2-4d1b-a945-3a99be2a5315$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02115432_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$e1166465-297a-4746-8c91-c613da6c0467\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02115432_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$e1166465-297a-4746-8c91-c613da6c0467$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02121523_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$917c836f-d8d4-494e-9ed5-16f9d1501575\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02121523_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$917c836f-d8d4-494e-9ed5-16f9d1501575$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02141507_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$3d23fb53-a7df-42bf-8e8f-5c50937d709b\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02141507_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$3d23fb53-a7df-42bf-8e8f-5c50937d709b$$file$$pt$$1.pdf)
- <http://www.website.teste321.ren.pt/RelatorioContas2010/cgpt/Report.pdf>
- [https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02143757_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$520e5fc2-086d-43c4-943c-4d9a824fe029\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2013-01/2013-01-02143757_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$520e5fc2-086d-43c4-943c-4d9a824fe029$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2015-02/2015-02-16165359_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$c0aa2865-9620-4154-b078-f11e10b743ea\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2015-02/2015-02-16165359_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$c0aa2865-9620-4154-b078-f11e10b743ea$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2015-02/2015-02-16173631_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$43ead339-9063-46ed-9b52-9e396dad93ea\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2015-02/2015-02-16173631_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$43ead339-9063-46ed-9b52-9e396dad93ea$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2015-04/2015-04-28154224_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$9e65153a-5170-44db-a744-e92b2d133d1c\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2015-04/2015-04-28154224_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$9e65153a-5170-44db-a744-e92b2d133d1c$$file$$pt$$1.pdf)
- [https://www.ren.pt/files/2016-04/2016-04-19141948_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$\\$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be\\$\\$c18f40f7-165e-4a0c-855f-0675c13b27c0\\$\\$file\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2016-04/2016-04-19141948_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$$b171a323-0c38-4f12-bcaf-d569f060f2be$$c18f40f7-165e-4a0c-855f-0675c13b27c0$$file$$pt$$1.pdf)
- http://relatoriocontas2016.ren.pt/media/78419/rc_completo.pdf

Semapa

- <http://www.semapa.pt/pt-pt/home>
- <http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc2005-ind.pdf>
- <http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc2006-ind.pdf>
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/dfi_semapa_2007_pt.pdf
- <http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rcexe2008.pdf>
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc2009_pt.pdf
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc_semapa_2010_pt.pdf

- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/relcons_2011.pdf
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc_semapa_2012_pt_1.pdf
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc_semapa_2013_ptf.pdf
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc_semapa_2014_pt_0.pdf
- http://www.semapa.pt/sites/default/files/demonstracoes/rc_semapa_2015_pt.pdf
- http://www.semapa.pt/rc/2016/pt/files/assets/common/downloads/RC_Semapa_2016_PT.pdf

Sonae Capital

- <http://www.sonaecapital.pt/pt>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/RCSCAPDez07VFINAL.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/RGSPT09.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONCRCFY09PTVFINAL.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONAECAPITALRELATORIODOGOVERNODASOCIEDADE2010.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONCRELCONTASSONAECAPITAL2011PT.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONCRELCONTASFY12PT.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONCRGS13PT.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/SONCRC2014APROVPT.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/pdfs/SONCRGS2015PT.pdf>
- <http://www.sonaecapital.pt/images/resourcesuser/pdfs/soncrgs2016PT.pdf>

Sonae

- <https://www.sonae.pt/pt/>
- <https://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>
- <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/area-sustentabilidade-3/menu-43/>
- https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/ra7_relatorio_e_contas_sonae_sgps_2005_136184196457115d7c86e48.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/rc2006pt_138209732657115c72a9448.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2007_relatorio_sobre_o_governo_da_sociedade_a_31_de_dezembro_de_2007_1976788260570cde9a710de.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2008_relatorio_governo_pt_1976788260570cde8026eba.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2009-01_rgs0925032010_2046049096570cde69ebed2.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2010-relgovernosociedadesport_1068752921570cde57bead7.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/sonaergs2011port_1642849545570cde356f4ea.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2012_rel.governosociedades_pt_vf_30506010570cde1996deb.pdf

- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/pt2013governodassociedades_1541419056570cdde7da580.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2014-rgs_pt_vf_f_331372123570cddd436134.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/2015_gr_pt_680868131570cddb184540.pdf
- https://www.sonae.pt/fotos/governo_sociedade/rgovsoc2016pt_26691942258ef449dc2af2.pdf

The Navigator Company

- <http://www.thenavigatorcompany.com/>
- <http://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/e79595757803fc79ba57234a6210058f.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/8705ed818b6c1de48e6f9183f6eca8fc.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/e8d870bd88852d524fa01aacddc937ab.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/d022a9a653fe5c5cc9502afc8f18b469.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/d6632a352f79960b9b251627f386ae4e.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/badd7c6a9e4b1fa9c0faf203e60a606a.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/654e3dcd4d1e039b924eb59efb273638.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/e61ac1f0b5c9598311c88f4e15e3e3dd.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/cc5f9a92b774a3cb64e454f1f3921926.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/d36ff612e9a0abdfc92eedc84bffc031.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/4df6c301fee91b712d53f8027a2dd134.pdf
- http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/f7779c2a6231626b2b6b25586d79f4fc.pdf