



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Lei de quotas na esfera económica em Portugal

Rute Isabel Norte Simões

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):
Doutora Ana Espírito-Santo,
Professora Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Lei de quotas na esfera económica em Portugal

Rute Isabel Norte Simões

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):
Doutora Ana Espírito-Santo,
Professora Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Dedico esta dissertação à minha família,
cuja motivação, durante estes dois intensos
anos foram essenciais para a conclusão
de mais uma etapa de crescimento pessoal.

Agradecimentos

Quero agradecer primeiramente a Deus, por me ter capacitado e dado forças para concluir a minha dissertação, pois sem ele seria difícil.

À minha orientadora Dra. Ana Espírito-Santo, pela sua paciência e boa orientação neste longo período de tempo que também revelou ser atípico.

À Dra. Margarida Frazão, que na altura estava a chefiar em regime de substituição a Divisão de Assuntos Jurídicos da CIG (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género) e que se mostrou muito recetível e disposta em ajudar-me na realização da entrevista que realizei para a conclusão da minha dissertação.

À Dra. Carla Tavares, presidente da CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego) pela disponibilidade e ter aceitado ser entrevistada.

À Dra. Sandra Cardoso, coordenadora executiva do departamento de emitentes da CMVM (Comissão do Mercado de Valores Imobiliários) que também se mostrou pronta em aceitar o meu pedido para a realização da entrevista.

À minha mãe por ser uma inspiração para mim, pela sua dedicação, persistência e resiliência.

Aos meus avós que de certa forma me apoiaram neste meu processo de trabalho intenso.

Resumo

Em Portugal, ainda se verifica uma sub-representação das mulheres em cargos de tomada de decisão, incluindo na administração das empresas. De forma a inverter esta tendência, no ano de 2017, o XXI Governo Constitucional implementou a Lei de quotas de género, a Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto, com o objetivo de atingir a igualdade entre mulheres e homens através da sua representação equilibrada nos órgãos de administração e de fiscalização dos diversos setores empresariais e pela obrigatoriedade de as empresas elaborarem Planos para a Igualdade. Os setores abrangidos pela lei são o setor empresarial do Estado Central, setor empresarial local e as empresas cotadas em bolsa que integram o PSI 20.

Esta dissertação pretende responder à seguinte pergunta de investigação: Quais os principais obstáculos com que a política de quotas de género nas empresas se tem deparado no processo de implementação em Portugal?

Para esse feito, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, composta pela realização de entrevistas semiestruturadas a representantes da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, responsáveis pela monitorização e o acompanhamento da implementação da Lei.

Conclui-se que, sendo a Lei de quotas de género recente, as empresas públicas e cotadas em bolsa ainda não atingiram na totalidade a representação equilibrada de pessoas de cada género nos órgãos de administração e fiscalização. No entanto, apesar do limiar mínimo de representação ainda não ter sido atingido, uma vez que nem todas as empresas têm cumprido rigorosamente a Lei, a presença do género feminino em cargos de tomada de decisão tem vindo a aumentar, prevendo-se uma continuidade desta evolução positiva.

Palavras-Chave: género, quotas, implementação de políticas, empresas, liderança, poder.

Abstract

In Portugal there is still an underrepresentation of women in decision-making positions, including in business administration. To invert this tendency, in 2017, the XXI Constitutional Government implemented the gender quota Law, Law n. 62/2017 of August 1st, with the objective of achieving equality between men and women, through their balanced representation in the management and supervisory bodies of the various business sectors and by the obligation of companies to draw up Plans for Equality. The sectors covered by law are, the business sector of Central State, local business state and companies listed on the stock exchange that are part of the PSI 20.

This dissertation aims to answer the following investigation question: What are the main obstacles that the gender quota policy in companies has faced in the implementation process in Portugal?

For this purpose, a quality methodology was used, consisting of semi-structured interviews with representatives of the Commission for Citizenship and Gender Equality, the Commission for Equality in Work and Employment and the Securities Market Commission, responsible for monitoring and following up the implementation of the law.

It is concluded that, since the Law on gender quotas is recent, public and listed companies have not yet fully achieved a balanced representation of people of each gender in the administrative and supervisory bodies. However, although the minimum threshold of representation has not yet been reached, since not all companies have strictly complied with the Law, the presence of women in decision-making positions has been increasing, and this positive evolution is expected to continue.

Key words: gender, quotas, political implementation, companies, leadership, power.

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de quadros	xi
Glossário de Siglas	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 POLÍTICA DE IGUALDADE DE GÉNERO NA EUROPA	3
2.1. A igualdade de género na esfera económica	3
2.2. As quotas de género na esférica económica	6
CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO PORTUGUÊS	11
3.1. As políticas de igualdade de género	11
3.2. As quotas de género nas empresas	12
CAPÍTULO 4 AS RESISTÊNCIAS	19
4.1. A teoria da resistência	19
4.2. A resistência na estrutura organizacional	20
CAPÍTULO 5 ENTREVISTAS	23
5.1. Metodologia	23
5.2. Análise das entrevistas	25
5.2.1. Papel das Comissões face à Lei	25
5.2.2. Recetividade e o grau de cumprimento da Lei pelas empresas	28
5.2.3. Possíveis obstáculos à implementação	33
CAPÍTULO 6 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	45
Anexo A - Guião de entrevista à CIG	46
Anexo B - Guião de entrevista à CITE	48
Anexo C - Guião de entrevista à CMVM	50

Índice de quadros

Quadro 5.1. Empresas cotadas em Bolsa	30
Quadro 5.2. Empresas do Setor Empresarial do Estado	30

Glossário de Siglas

CA Conselho de Administração

CAs Conselhos de Administração

UE União Europeia

SIOE Sistema de Informação da Organização do Estado

NAV Portugal Navegação Aérea de Portugal

CIG Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CMVM Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CE Comissão Europeia

CTT Correios de Portugal

DGAEP Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGAL Direcção-Geral das Autarquias Locais

EPAL Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A

POPH Programa Operacional Potencial Humano

QREN Quadro de Referência Estratégico Nacional

RCM Resolução do Conselho de Ministros

REN Redes Energéticas Nacionais

Capítulo 1.

Introdução

Nos últimos anos, apesar do aumento que se tem observado na qualificação da mulher, esta continua a ser sub-representada em cargos de liderança, onde as barreiras são difíceis de ultrapassar. De forma a responder a este problema da desigualdade, o XXI Governo Constitucional português (2015-2019)¹ assumiu o objetivo de promover a presença de mulheres em lugares de decisão na atividade económica, através da Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto. Esta lei tem como objetivo garantir o equilíbrio entre géneros, com limiares mínimos de “33% nos cargos de direção para as empresas cotadas em bolsa, empresas do sector público e administração direta e indireta do Estado” (artigo 1). Surge como forma de combater a desigualdade de género no mercado de trabalho, contribuindo assim para um crescimento económico, para o aproveitamento de qualificações e competências e, acima de tudo, para uma sociedade mais justa e inclusiva.

A Lei da Paridade de 2006, Lei Orgânica n.º 3/2006 de 21 de agosto (Assembleia da República, 2006), que decretou a representação limiar mínima de 33% de cada um dos sexos nos órgãos políticos², teve um longo caminho até chegar à esfera política. É expectável que um caminho igualmente difícil venha a ser traçado na esfera económica.

Esta dissertação pretende responder à seguinte pergunta de partida: Quais os principais obstáculos com que a política de quotas de género nas empresas se tem deparado no processo de implementação em Portugal?

Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a representantes da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), responsáveis pela monitorização e acompanhamento da implementação da lei.

¹ Documento 52013AP0488. P7_TA (2013)0488 Gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges ***I European Parliament legislative resolution of 20 November 2013 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures (COM(2012)0614 — C7-0382/2012 — 2012/0299(COD) P7_TC1-COD(2012)0299 Position of the European Parliament adopted at first reading on 20 November 2013 with a view to the adoption of Directive 2013/.../EU of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures (Parlamento Europeu & Conselho Europeu, 2013).

² Assegura a paridade nas listas de candidaturas apresentadas à Assembleia da República, ao Parlamento Europeu, aos órgãos eletivos das autarquias locais e para a mesa da Assembleia da República e das mesas representativas das autarquias locais (Assembleia da República, 2006).

A dissertação está organizada em seis capítulos, que incluem a Introdução e a Conclusão. No segundo capítulo aborda-se o surgimento do conceito de igualdade entre homens e mulheres na Europa, assim como a adoção de políticas de igualdade de género em vários países europeus. O terceiro capítulo refere-se ao início das políticas de igualdade de género, no caso português, juntamente com a aplicação na lei. No quarto são destacadas as teorias que levam à resistência, para que certas políticas sejam implementadas, como as quotas de género, principalmente na estrutura organizacional. O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada no estudo, e apresenta e analisa as entrevistas às três representantes das Comissões CIG, CITE e CMVM, que estão direcionadas para perceber a função de cada Comissão e o papel que tiveram no cumprimento da Lei de quotas de género nas empresas. A dissertação termina com a apresentação das principais conclusões do estudo, e da bibliografia que lhe serviu de suporte teórico.

Capítulo 2

Política de Igualdade de Género na Europa

2.1. A igualdade de género na esfera económica

Na Europa, a desigualdade entre homens e mulheres é destacada, em 1988, pela Comissão de Ministros do Conselho da Europa, que decidiu adotar a “Declaração da igualdade entre homens e mulheres”³, pois até lá o conceito de igualdade, não era um tema que tivesse particular importância para a comunidade da União Europeia (UE). Mais tarde, em 1990, a UE, juntamente com a Comissão e o Parlamento Europeu, decidem promover programas de ação da igualdade de género, sobre as mulheres em cargos de tomada de decisão e conferências sobre a democracia paritária (Lépinard & Rubio-Marín, 2018, pp. 2-3).

No sentido de promover a integração das mulheres na esfera económica, entre 1991 e 1995 é implementado o Terceiro Programa de Ação Plurianual da Comissão Europeia (*Third European Comissions Pluriannual Action Program*). Este Programa de Ação teve como objetivo, alcançar a representação equilibrada entre mulheres e homens no processo de tomada de decisão em todos os níveis da sociedade (Casaca, 2014; Lépinard & Rubio-Marín, 2018).

Em 1995, através da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre a Mulher (Organização das Nações Unidas, 1996)⁴, foram desenvolvidos indicadores quantitativos e qualitativos para a monitorização das ações desenvolvidas no quadro das doze áreas críticas definidas, em que uma das áreas incidia sobre as mulheres no poder e na tomada de decisão (Casaca, 2014).

O Conselho Europeu em 1996 recomendou aos estados-membros a adoção de uma estratégia para reduzir a sub-representação das mulheres nos órgãos de tomada de decisão, através da introdução de medidas legislativas ou regulatórias e incentivos (Lépinard & Rubio-Marín, 2018).

O *Roadmap for equality between men and women* (2006-2010) foi criado em 2006, até ao ano de 2010, sendo um documento estratégico comunitário em matéria de igualdade entre homens e mulheres, no qual são definidas seis áreas de intervenção prioritárias da UE. Em cada

³ “Declaration on Equality of Women and Men” (1988). Esta declaração permitiu que, em 1989, fosse discutido o conceito da paridade como princípio democrático. Em 1992, é assinada a Declaração de Atenas, num encontro europeu sobre Mulheres no Poder em Atenas. Esta declaração foi uma forma de mostrarem apoio à paridade de género na representação e administração de estados-nação.

⁴ Durante a Conferência, os governos internacionais assumiram compromissos de ação para o empoderamento das mulheres.

área são desenvolvidos objetivos e ações prioritárias, pela qual os Estados-membros têm a responsabilidade de promover a participação equilibrada de homens e mulheres, em instâncias de tomada de decisão na esfera económica (Casaca, 2014).

No ano de 2007, são divulgadas algumas iniciativas de boas práticas de representação equilibrada de homens e mulheres nos lugares estratégicos das empresas (Casaca, 2014). No ano a seguir é destacada a presença das mulheres na esfera económica, em Estados-membros da UE, com o exemplo da Noruega, o primeiro país da Europa a implementar quotas de género nos órgãos de administração das empresas (Teigen, 2014 p. 341).

Entretanto, a Comissão Europeia (CE) publica, em 2010, um relatório sobre as mulheres em lugares cimeiros da vida económica e, no mesmo ano, é desenvolvida a Estratégia para a Igualdade, com o objetivo de atingir a igualdade na tomada de decisão na esfera económica, uma estratégia que se prolongou até 2015 e que pretendia incluir as mulheres em trabalhos, onde assumem essa posição. Em 2011, estabelece-se o Pacto Europeu, adotado a 7 de março, para a igualdade de género na promoção de uma participação equilibrada de mulheres e homens na tomada de decisão de todos os domínios da vida social (Lépinard & Rubio-Marín, 2018).

Apesar de haver uma intervenção por parte das instituições da UE em combater a desigualdade de géneros, há muito tempo, que algumas redes de empresas de mulheres de negócios pedem à UE para promover as mulheres na liderança empresarial e tomada de decisões, nas vertentes política e económica (Elomaki, 2017).

Mas, não só as redes de empresas de mulheres têm sido uma voz de alerta e intervenção para a problemática da sub-representação das mulheres na sociedade, também algumas mulheres que estão em órgãos de liderança recorrem a discursos, no contexto da política, para inverterem a situação que desfavorece o sexo feminino. É o caso da Comissária Viviane Reding (Vice-presidente da Comissão Europeia), que foi uma dessas vozes, quando apresentou em 2011 uma iniciativa, - Mulheres no Conselho de Administração (CA) pela Europa- um compromisso voluntário para que as empresas aumentassem a presença das mulheres nos Conselhos de Administração (CAs) (Elomaki, 2017).

Esta intervenção teve como objetivo valorizar a posição das mulheres na economia, em cargos de tomada de decisão e na liderança empresarial, um desafio lançado também às empresas cotadas em bolsa, no sentido de aumentarem voluntariamente o número de mulheres nos seus órgãos de administração, através da assinatura do compromisso europeu pelas mulheres na administração das empresas. Nesse documento, as empresas comprometiam-se a aumentar a representação do sexo feminino nos CAs de 30%, inicialmente, até 40%, em 2020. Contudo, um ano mais tarde, um relatório realizado pela CE revelou que o número de mulheres

nos CAs das empresas não registou aumentos significativos (Major, 2012). Apesar dos incentivos não terem produzido resultados positivos, Vivian Reding tornou-se, desta forma, uma das vozes de apelo à igualdade entre os géneros nos países da Comunidade Europeia (Casaca, 2014).

Os debates públicos sobre a possibilidade de adotar e implementar medidas de quotas na Europa têm variado nos países europeus (Teigen, 2014). A difusão da legislação de quotas é desde alguns anos debatida em toda a Europa devido à ausência de mulheres em cargos de gestão e nos CAs das empresas (Teigen, 2012).

Em 2011, através do Pacto Europeu para a igualdade entre homens e mulheres, o Conselho da União Europeia reconheceu que as políticas de igualdade entre os géneros são essenciais para que haja “crescimento, prosperidade e competitividade” e, ainda, apelou para que se promovesse a igualdade de participação das mulheres e dos homens nos “processos de tomada de decisão a todos os níveis e em todos os domínios” (CE, 2012)⁵. Esta visão é partilhada pelo Parlamento Europeu que, no mesmo ano, solicitou, por diversas vezes, às empresas e Estados-membros que aumentassem a representação das mulheres nos seus órgãos de tomada de decisão (Parlamento Europeu & Conselho Europeu, 2013)⁶.

A Proposta de Diretiva de 2012, do Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa, surge no sentido de eliminar “os obstáculos à participação das mulheres nos conselhos de administração, assegurar um melhor governo das sociedades e consequentemente, melhorar os resultados financeiros para as empresas da União Europeia” (Parlamento Europeu & Conselho Europeu, 2013, pp. 5-6)⁷. A proposta estabeleceu um objetivo mínimo de 40% em cargos de administrador/a não executivo/a de empresas cotadas em bolsa (valor mínimo a atingir até 2020) e empresas públicas cotadas (valor mínimo a ser alcançado até 2018). Remeteu ainda para os estados-membros, a aplicação de medidas sancionatórias que fossem adequadas e dissuasivas, em caso de não cumprimento (Casaca, 2014, p. 15).

O equilíbrio de género nos órgãos de administração, como objetivo a atingir, permitiu que doze estados-membros da UE adotassem medidas legislativas para promover a presença de mulheres em CA (Lépinard & Rubio-Marín, 2018).

⁵ Vice-presidente da Comissão Europeia e responsável pelas questões de igualdade de género, divulgou em março de 2011, no CA pela Europa (CE, 2012) um compromisso voluntário para empresas aumentarem a presença das mulheres nos seus conselhos.

⁶ Documento 52013AP0488- P7_TA(2013)0488.

⁷ Documento 52013AP0488- P7_TA(2013)0488.

2.2. As quotas de género na esférica económica

O equilíbrio entre géneros na esfera económica é uma questão de democracia. As grandes empresas estão cada vez mais envolvidas na promoção da igualdade de género e isso influencia os discursos e as agendas públicas de igualdade de género (Elomaki, 2017).

A transição para a democracia e a reforma do sistema político têm proporcionado oportunidades para inserir os direitos das mulheres na agenda política e introduzir medidas como as quotas (Pande & Ford, 2011).

Em 2012, onze estados-membros (Bélgica, França, Itália, Países Baixos, Espanha, Portugal, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Áustria e Eslovénia) decidiram introduzir instrumentos jurídicos para promover a igualdade de géneros nos órgãos de administração nas empresas, sendo que, em oito desses referidos, estão incluídas as empresas públicas (Parlamento Europeu & Conselho Europeu, 2013, p. 2)⁸. Veremos mais à frente exemplos das políticas de alguns estados-membros.

Noruega

As políticas de quotas de género foram adotadas inicialmente por alguns países europeus, como a Noruega que foi o primeiro país a propor, adotar e implementar esta política (Teigen, 2014, p. 341). No ano de 2003, o parlamento norueguês inicia a adoção das quotas legislativas de género para os conselhos de administração, incluindo os conselhos de empresas de capital aberto, empresas intermunicipais e estatais. A legislação aprovada em 2003 foi formulada como uma legislação com consequências, e, caso as empresas não atingissem voluntariamente a representação de 40% de cada género até julho de 2005, a legislação seria efetivada (European Commission's Network, 2011, p. 10).

Embora tenha havido um aumento da representação de mulheres na Noruega, entre os anos de 2003 e 2005, a meta dos 40% da representação feminina, - estava longe de ser alcançada. Em 2004, as quotas de género chegam aos cargos de direção das empresas públicas e dois anos mais tarde (2006) às grandes sociedades anónimas do setor privado, entrando somente em vigor no ano de 2008 (European Commission's Network, 2011, p. 10).

É entre o ano de 2008 a 2009, as quotas de género são implementadas nos órgãos de administração, incluindo as quotas para o conselho de administração, que foram ampliadas para incluir empresas cooperativas e municipais, sendo aplicadas sanções rigorosas para o incumprimento da lei (Teigen, 2018, p. 341).

⁸ Documento 52013AP0488- P7_TA(2013)0488.

Espanha

Segundo Piscopo e Muntean (2013 citado por Verge & Lombardo, 2019), Espanha segue o exemplo de sucesso de quotas de género na Noruega e aplica a Lei Orgânica de 2007 (Governo de Espanha, 2007). Esta lei tem como objetivo garantir o direito à igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, eliminando quaisquer discriminações contra as mulheres, nas esferas política, civil, económica, social, cultural e laboral. Pretende que na esfera económica, as empresas públicas e cotadas alcancem a igualdade de género nos seus conselhos administrativos, com representação de ambos os sexos no limiar mínimo de 40% e máximo de 60% até ao ano de 2015, não havendo qualquer sanção para empresas que não atinjam esses valores (Verge & Lombardo, 2018).

Para além da aplicação do sistema de quotas, as empresas do setor empresarial do Estado, são ainda obrigadas a adotar Planos para a Igualdade, e, às grandes empresas cotadas, com mais de 250 funcionários, foi recomendado a presença mínima de 40% de mulheres “dos membros do sexo sub-representado nos lugares executivos e não-executivos dos Conselhos de administração das grandes empresas cotadas em bolsa” (Casaca, 201, p. 18).

A estas empresas (do setor do Estado e cotadas em bolsa) foi-lhes facultado um período de oito anos para modificarem gradualmente a composição dos seus conselhos administrativos, até atingirem a percentagem mínima e máxima referida na lei para cada género (Casaca, 2015, p. 18; European Commision’s Network, 2011, p. 10).

Apesar de não haver sanções para o incumprimento da obrigação percentual de ambos os géneros, as empresas que cumprirem os valores estabelecidos pela lei, serão beneficiadas em termos de reconhecimento público, através de prémios de igualdade de género, ou terão acesso facilitado a subsídios e contratos públicos (Casaca, 2015, p. 18; European Commision’s Network, 2011, p. 10).

França

França seguiu o caminho de Espanha e aprovou em 2011 a lei da representação equilibrada de mulheres e homens nos conselhos de administração e fiscalização e na igualdade profissional (República Francesa, 2011)⁹. Segundo esta lei, 40% dos diretores não executivos das maiores empresas devem ser mulheres, sendo o mesmo valor aplicado aos conselhos administrativos e de supervisão de instituições públicas, conselhos superiores, júris e comités de seleção em procedimentos de serviços públicos (Lépinard & Rubio-Marín 2018).

⁹ Lei n.º 2011-103 de 27 de janeiro de 2011, relativa à representação equilibrada entre géneros.

As empresas cotadas em bolsa, com pelo menos 500 funcionários e com receitas acima de 50 milhões de euros, devem nomear pelo menos 20% de mulheres para os seus conselhos em três anos e 40% em seis anos (cumprir até 2017), ocorrendo penalização se os valores não forem cumpridos (European Commision's Network, 2011, p. 12)

Em 2012, as quotas chegam ao serviço público do ensino superior e em 2013 quotas os órgãos decisórios das Universidades (órgãos de governo da Universidade como o Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão). No ano a seguir, as quotas abrangem diversos órgãos privados e semipúblicos de tomada de decisão (conselhos de administração, de supervisão, etc.) (Lépinard & Rubio-Marín 2018, p. 73).

Bélgica

Na Bélgica, a Lei de 28 de julho de 2011 estabelece quotas de género nos órgãos de administração nas empresas públicas e cotadas. A presente lei inclui a representação de “33% de membros do sexo sub-representado (sexo feminino) nos lugares executivos e não-executivos dos Conselhos de administração das empresas do sector público e cotadas em bolsa” (Senden, 2014, p. 57).

Foi atribuído às empresas um período de transição para cumprirem com a lei, dependendo do seu tamanho e status. Às grandes empresas cotadas foi concedido um período de cinco anos, enquanto as pequenas empresas obtiveram oito anos. As que não cumprem com a lei até esse período, são obrigadas a nomear apenas mulheres para os conselhos administrativos, até que atendam à percentagem das quotas de género impostas (Meier, 2018).

Na Bélgica, caso a quota de género ainda não seja alcançada, a assembleia geral deve nomear um novo conselho (Meier, 2018).

As empresas estatais têm de aplicar a quota de género de forma imediata, dada a sua função modelo (Meier, 2018). Esta lei é direcionada à gestão dos conselhos de empresas estatais e de capital aberto, que têm a missão de cumprir os limiares mínimos de paridade, num período de um ano (European Commision's Network, 2011, p. 13).

Itália

Em junho de 2011, Itália aprova a introdução de uma Lei de quotas de género, segundo a qual, os CAs e conselhos de auditoria das empresas cotadas e estatais deviam atingir um terço de cada género até ao ano de 2015 e um quinto de cada género no período de um ano. As sanções ocorreram de forma progressiva, por fases. Numa primeira fase, seriam avisadas, numa segunda fase multadas e, por fim e em último recurso, perderiam a posição em que se

encontravam, dentro dos conselhos referidos acima (European Commision's Network, 2011, p. 12).

Se as empresas não cumprirem o valor de quotas imposto, poderão ser multadas, dissolvidas ou até banidas. Neste caso, poderá culminar numa eventual remoção do CA, pelo sucessivo incumprimento e um vasto histórico de multas monetárias (Mateos de Cabo et al., 2019, p. 612). A lei entrou em vigor, em agosto de 2012 (Donà, 2018).

Países Baixos

No mesmo ano (2011), os Países Baixos adotam uma meta legal de representação mínima de 30% de cada género nos conselhos executivos e de supervisão das grandes empresas (com mais de 250 funcionários), nas empresas cotadas e não cotadas em bolsa. O não cumprimento dos requisitos legais deve ser relatado num relatório anual (European Commision's Network, 2011, p. 12).

Esta lei é uma medida temporária para ser revista em 2016 (European Commision's Network, 2011, p. 12).

Em 2013, a Holanda introduz uma quota de género de 30% nos conselhos administrativos das grandes empresas públicas e nas empresas de obrigações limitadas, promulgando assim, quotas flexíveis (sem sanções) (Mateos de Cabo et al, 2019, p. 612). Dois anos mais tarde (2015), a Alemanha estabelece quotas de género de 30% para as empresas cotadas em bolsa, e, caso isso não aconteça, esses lugares não podem ser ocupados (Matteos de Cabo et al., 2019, p. 612).

Áustria

Desde 2011 que a Áustria aplica quotas somente às empresas do setor público, quotas que atingem “35% da presença de membros do sexo sub-representado nos conselhos de supervisão”, (Casaca, 2015, p. 18). Em 2017, a implementação de quotas chegou às empresas cotadas e com mais de 1000 funcionários, sendo os seus órgãos de fiscalização compostos por 30% de mulheres. As sanções aplicadas ao incumprimento, preveem a anulação da nomeação aos conselhos de fiscalização (Mateos de Cabo et al., 2019, p. 614).

Capítulo 3

Contextualização do caso português

3.1. As políticas de igualdade de género

Em Portugal, o regime do Estado Novo geria-se pela Constituição de 1933, que limitava as mulheres à responsabilidade e cuidados com a família, o que justificava a sua desvalorização nas dimensões sociais, económicas e políticas (Fertuzinhos, 2016, p. 52). Contudo, políticas centradas na promoção da igualdade de género foram surgindo com o 25 de abril de 1974, mais precisamente com o surgimento da Constituição portuguesa de 1976, em que com a introdução do artigo 13.º, é reconhecido o princípio da igualdade. Para além do nascimento da Constituição, outros acontecimentos revelaram ser cruciais para o desenvolvimento de políticas centradas na igualdade de géneros como: a adesão de Portugal ao Conselho da Europa em 1976; a revisão do Código Civil no ano de 1977 e a integração da Comunidade Económica Europeia em 1986 (Rêgo, 2012, p. 30).

A revisão da Constituição de 1997, designada como a quarta revisão, incidiu entre outros temas, na revisão da igualdade entre homens e mulheres. É também acrescentado ao artigo 9.º, a alteração do reconhecimento da participação na vida política, não dos cidadãos, mas dos homens e das mulheres (Espírito-Santo, 2018).

No mesmo ano de 1997, surge o Plano Global para a Igualdade de Oportunidades, pelo compromisso assumido na Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as mulheres, sendo introduzido pelo XIII Governo Constitucional que decidiu focar os seus objetivos, ao nível das políticas para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (Presidência do Conselho de Ministros, 1997)¹⁰.

É com a implementação do Plano Global para a Igualdade de Oportunidades (1997-1999), que foi assumido o compromisso de executar políticas públicas “no âmbito da cidadania e da promoção da igualdade”, assim como na sua execução e na avaliação do Plano (Subtil & Silveirinha, 2007). O Plano incluía a integração de seis objetivos, entre eles, o princípio da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em todas as políticas económicas, sociais e culturais (designados como primeiro objetivo) com o apoio da Comissão para a Igualdade e os Direitos da Mulher, a atual CIG (Presidência do Conselho de Ministros, 1997). Contudo, o Plano não teve o sucesso esperado, uma vez que, através de uma análise geral, se concluiu que

¹⁰ Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/97.

este não contemplou “na sua estrutura metas quantificáveis, não tendo sido feita qualquer referência à forma de medição do cumprimento das medidas definidas” (Cruz, 2000, p. 94). Para além disso, verificou-se a “falta de hierarquização dos objetivos” (Cruz, 2000, p. 94) e a ausência de determinados objetivos, não existindo áreas de ação prioritárias no Plano e nomeadamente as que integram na Plataforma de Ação de Pequim; como por exemplo, a participação das mulheres nos lugares de decisão. Outros problemas detetados foram a má gestão e o reduzido acompanhamento da implementação do Plano, pela falta de instrumentos e recursos financeiros (Cruz, 2000, pp. 94-96).

Em 2003-2006, é criado o II Plano que veio destacar a intervenção das Comissões como a CIG e a CITE, responsáveis pela implementação dos Planos para a Igualdade, assim como o nível de importância na área do trabalho e emprego, e os lugares de poder e tomada de decisão, ao tomar medidas de ação positiva para promover a representação equilibrada do sexo feminino e masculino e ainda combater a segregação horizontal e vertical (Presidência do Conselho de Ministros, 2003)¹¹. No ano de 2006, é adotada a Lei da Paridade nos órgãos colegiais representativos do poder político.

3.2. As quotas de género nas empresas

Antes da aprovação da Lei de quotas de género na esfera económica, foi percorrido um longo caminho. Esse caminho começa em 2007, com a Resolução do Conselho de Ministros (RCM) que partilha os princípios de boa governação nas empresas do setor empresarial do Estado e a importância de implementar Planos para a Igualdade (Casaca, 2014, p. 19). Deste modo, foram também integradas medidas concretas nos Planos de Ação Nacionais para a Igualdade de Género que incluiu incentivos financeiros, para a promoção da igualdade de género no setor empresarial (Casaca, 2014).

Os Planos para a Igualdade surgem através do apoio dos incentivos financeiros do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) para a implementação dos Planos, no sentido de mobilizar instituições públicas e privadas para a importância da perspetiva de género nas políticas (Monteiro & Ferreira, 2013, p. 125).

Em 2008, através da RCM n.º 70/2008 (Presidência do Conselho de Ministros, 2008) são destacadas algumas orientações estratégicas para o setor empresarial do Estado, como a implementação de Planos de Igualdade, no sentido de promover a igualdade de tratamento e de

¹¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003.

oportunidades entre homens e mulheres. As orientações são concretizadas no IV Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não discriminação (2011-2013) com a promoção da implementação de Planos de Igualdade nas respetivas empresas, no âmbito das Resoluções do Conselho de Ministros nº 49/2007, de 28 de março e 70/2008, de 22 de abril (Presidência do Conselho de Ministros, 2007, 2008).

Em 2012, através da RCM n.º 19/2012, é determinada a obrigatoriedade da adoção por parte das empresas do setor privado, cotadas em bolsa, dos Planos para a Igualdade, à semelhança das empresas do Estado, e de medidas que possam registar a presença de mulheres e homens nos cargos de administração e de fiscalização das empresas (Presidência do Conselho de Ministros, 2012).

Em 2012, Teresa Morais, como Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e Igualdade, decide contactar as vinte maiores empresas em Portugal, propondo-lhes o objetivo europeu de aumentar a presença das mulheres nos conselhos corporativos das empresas, através da aplicação de quotas. As empresas recusaram, o que mostrou “não apenas a influência dos incentivos da União Europeia na formulação de políticas nacionais, mas também a resistência generalizada da elite empresarial ao princípio das quotas de género” (Espírito-Santo, 2018, p. 236). É também neste ano que a RCM n.º 19/2012-, torna obrigatória a adoção e promoção dos Planos para a Igualdade nas empresas do setor empresarial do Estado, referidos na RCM n.º 70/2008, de 22 de abril (Monteiro & Ferreira, 2013).

O Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, veio reforçar a responsabilidade social que as empresas deveriam ter, na promoção da igualdade e da não discriminação, respeitando sempre os princípios éticos e legais das empresas, e ainda o reforçar da adoção dos Planos de Igualdade nas empresas públicas (Ministério das Finanças, 2013). Ainda em 2013, o Gabinete da Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade decide realizar uma nova consulta às empresas do setor empresarial do Estado, para avaliar a situação da presença das mulheres nos conselhos de administração das empresas. Na implementação dos Planos para a Igualdade nas empresas e organizações, foram executados 57 Planos (CIG, 2013)¹².

No ano a seguir, o Decreto-Lei n.º 157/2014 na alínea 6 do artigo 30.º destaca a integração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização, ao estabelecer objetivos para a representação de homens e mulheres e a criação de políticas para aumentar o género sub-representado (Ministério das Finanças, 2014). Ainda em 2014, 23,1% dos membros dos

¹² Relatório de Atividades de 2013.

conselhos de administração eram mulheres e 9,4% presidentes. Nos órgãos de fiscalização, 29,6% dos membros eram mulheres e 24,7% faziam parte da presidência (CIG, 2015).

Em 2015, através da RCM n.º 11-A/2015 de 6 de março, é celebrado um compromisso com as empresas cotadas em bolsa, que promove o equilíbrio da presença de mulheres e homens em conselhos de administração, através do vínculo da representação de 30% do sexo sub-representado, até ao final do ano de 2018 (Presidência do Conselho de Ministros, 2015). Esta Resolução permitiu que os funcionários do governo obrigassem as empresas cotadas a alcançar o limiar mínimo de 30%, uma ação que só teve a adesão de treze empresas ou seja 70% do valor total do número de empresas cotadas (Espírito-Santo, 2018, p. 232).

Logo a seguir à adoção do V Plano, em 2015, a RCM de 6 de março “-mandata a Secretária de estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, a Secretária de Estado do Tesouro, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, o Secretário de Estado Adjunto e da Economia e o Secretário de Estado do Emprego-” a atuarem em conjunto com as empresas cotadas em bolsa, num compromisso de reconhecimento da igualdade entre homens e mulheres em posições específicas, ou seja, é abordado o objetivo central de promover medidas na representação de homens e mulheres nos órgãos de decisão das empresas e na promoção da igualdade de salários entre géneros (Casaca, 2014, p. 19).

Em 2017, a Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto surge com o objetivo de equilibrar o número de mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa (Assembleia da República, 2017).

A necessidade da integração de género surgiu em 2012, com os Planos para a Igualdade¹³, com o objetivo de ocorrer a uma “transformação efetiva das organizações tanto ao nível das políticas e ações para o exterior, como ao nível da sua gestão interna”, tendo assim, em conta as necessidades e experiências tanto dos homens como das mulheres, do desenho, implementação, monitorização e avaliação das políticas e programas para que ambos os sexos beneficiem da igualdade (Monteiro & Ferreira, 2013, p. 126).

Segundo Rees (2002), a dimensão política da integração de género permite aumentar a participação das mulheres em cargos de tomada de decisão e diminuir ou até mesmo eliminar barreiras que possam impedir essa participação. A integração de género foi desenvolvida para identificar como os sistemas e estruturas organizacionais podem causar discriminação entre indivíduos (Monteiro & Ferreira, 2013).

¹³ A Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março, consagra a partir do Decreto-Lei n.º 133/2013 de 3 de outubro, a obrigatoriedade das empresas do setor empresarial do Estado a adotarem planos de igualdade (Ministério das Finanças, 2013).

Os Planos para a Igualdade são aplicáveis às organizações para a gestão da diversidade e da responsabilidade social, sendo que, de certa forma, veio introduzir a questão da igualdade de oportunidades (Monteiro & Ferreira, 2013).

A Lei n.º 62/2017, direcionada às empresas públicas e às cotadas em bolsa, inclui as mulheres nos órgãos de fiscalização e nos conselhos de administração. Relativamente às empresas do setor público empresarial, a lei prevê o seguinte: “(...) 1- A proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3%, a partir de 1 de janeiro de 2018” (Assembleia da República, 2017, p. 4414).

Se se verificar um incumprimento dos valores, as empresas do setor público terão noventa dias para solucionar a situação e, se não for cumprido, o caso será divulgado publicamente no site da CIG e da CITE. Um ano após a divulgação, se a situação se mantiver, as empresas públicas serão multadas. Após este processo e passados os noventa dias, se nenhuma alteração se verificar, poderá ser sugerida uma nova nomeação no conselho de administração.

Relativamente às empresas cotadas em bolsa, a Lei prevê o seguinte:

(...) 1- A proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020. (Assembleia da República, 2017, pp. 4414-4415)

Em caso de incumprimento, as empresas cotadas terão também noventa dias para solucionar a situação. Caso isso não aconteça, esse incumprimento será divulgado publicamente no site da CMVM. Para além disso, se houver o incumprimento na proporção de pessoas de cada sexo para os respetivos cargos referidos acima, será aplicado às empresas uma repreensão registada e ainda a publicação desse incumprimento na *internet*, nos *websites* oficiais da CIG, CITE e CMVM, “a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género” (Assembleia da República, 2017, p. 4415).

Após noventa dias da publicação do incumprimento, se as empresas cotadas em bolsa não inverterem os valores registados inicialmente, é reunida a assembleia geral eletiva, em que o órgão administrativo toma a responsabilidade de apresentar uma declaração, com os limiares da representação equilibrada entre géneros a serem cumpridos.

Após 360 dias a contar da primeira repreensão, a CMVM aplica uma sanção não superior ao total de um mês de renumerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento (Assembleia da República, 2017).

A implementação da lei acima referida, revelou a importância da UE, como um fator essencial, para a aprovação da Lei de quotas de género de 2017 (Espírito-Santo, 2018, p. 236).

Entretanto, no seguimento do Despacho normativo n.º 18/2019 (Presidência do Conselho de Ministros, Finanças, Administração Interna e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2019), que complementa a Lei n.º 62/2017, é definida a rede de comunicação, ou seja, com quem as empresas do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa devem partilhar a informação dos valores percentuais que estão a ser obtidos na representação entre os géneros. As entidades competentes na receção de informação são a CIG, a CITE e a CMVM, presentes no artigo 1º. No setor empresarial do Estado, quando ocorrem alterações à composição dos órgãos de administração e de fiscalização, estes devem ser comunicados no Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), ao qual a CIG acede através da plataforma de interoperabilidade da administração pública.

O mesmo acontece às empresas cotadas em bolsa, no sistema de Difusão de Informação da CMVM que automaticamente é partilhado com a CIG (Assembleia da República, 2017).

Para corrigir certos pontos referidos na lei central, a Portaria n.º 174/2019 (Presidência e da Modernização Administrativa, Finanças e Adjunto e da Economia, 2019) veio reforçar a repreensão registada na Lei n.º 62/2017, do incumprimento dos limiares mínimos, do equilíbrio de género no patamar dos 33% “nos cargos de direção para as empresas cotadas em bolsa, empresas do sector público e administração direta e indireta do Estado e demais pessoas coletivas públicas.” (Assembleia da República, 2017). No setor empresarial do Estado refere a entidade competente para aplicar a repreensão, caso os limiares mínimos não sejam cumpridos, a CIG deve alertar para o incumprimento a partir do seu *website* oficial. Ao serem notificadas como incumpridoras, têm um prazo de cinco dias para apresentarem novas propostas, assim que a situação reverter cessa a notificação *online*.

As entidades devem também manter o contacto umas com as outras, na partilha de informação, ou seja, a CITE deve responsabilizar-se por comunicar à CITE e CMVM, a repreensão que vai aplicar à empresa do setor do Estado e a sua cessação, de forma a atualizar os dados publicados nos respetivos sítios. O mesmo acontece com a CMVM que deve comunicar à CIG e CITE, casos que ocorram nas empresas cotadas em bolsa. Especificamente,

a CIG deverá ser informada do tipo de incumprimento que foi cometido e que sanção irá ser aplicada (Assembleia da República, 2017).

Em 2019, a Portaria n.º 174/2019 relativa à repreensão registada, entra em vigor para o setor empresarial do Estado, sendo a CIG responsável por esta ação, e a CMVM pelas empresas cotadas em bolsa. Esta metodologia reforça, assim, a partilha de informação entre as três entidades CIG, CITE e CMVM sobre casos de incumprimento, a aplicação e cessação da repreensão regista (Presidência e da Modernização Administrativa, Finanças e Adjunto e da Economia, 2019).

Capítulo 4

As Resistências

4.1. A teoria da resistência

Nas diferentes fases do ciclo político, mais precisamente na fase de implementação de políticas de género, a não convergência entre as crenças dos implementadores e a ideia central da política pode afetar a sua implementação. Esta situação ocorre quando a mudança institucional se foca em subculturas organizacionais que protegem os privilégios do grupo masculino. Neste sentido, determinados atores irão impedir a implementação de políticas, ao mudarem os objetivos e o propósito destes. A resistência pode-se expressar por meio da não ação ou pela não tomada de decisões-resistência passiva- que se designa através da introdução de antigas crenças, que tira a importância ou qualidade dos objetivos das políticas ou uma resistência ativa, como por exemplo a exclusão de atores institucionais que promoveram a política (Verge & Lombardo, 2019, p. 4).

Durante o processo de implementação, vários atores lutam pelo poder de influenciar a política, seja a favor da sua implementação na totalidade, na alteração dos seus objetivos originalmente formulados ou até mesmo impedindo que estes se concretizem (Engeli & Mazur, 2018).

Apesar de haver poucos estudos sobre os fatores que impactam negativamente nas políticas de quotas, a maioria destes incide sobre a resistência que é provocada maioritariamente por legisladores do sexo masculino, à adoção de quotas de género. Os legisladores (*legislative actors*) tentam, por vezes, minimizar o impacto das quotas de género na promoção de mudanças, porém não são os únicos que impedem esse impacto, há também atores não legislativos¹⁴ (*non-legislative actors*) que podem intervir nos processos de adoção das quotas de género (Gatto, 2017, p. 242).

A resistência é um fenómeno que pode surgir durante os processos de mudança, em várias fases: na adoção, na implementação e na avaliação. A mudança organizacional integrada num processo de mudança, pode fazer com que haja resistência por parte dos atores envolvidos (Lombardo & Mergaert, 2013).

¹⁴ No estudo da origem das políticas, Gatto (2017) avalia a diferença dos processos que são promulgados por atores legislativos, como mudanças eleitorais que atingem reformas constitucionais e as que são realizadas por atores não legislativos como decretos executivos e decisões judiciais.

A nível institucional, segundo Mazey (2000 citado por Mergaert, 2012), as instituições são formadas por um conjunto de regras e rotinas que afetam as estruturas políticas. Certos interesses são privilegiados em relação a outros dentro das instituições, interesses que exercem influência como, os órgãos de formulação de políticas e agências de implementação que podem apoiar ou até resistir à mudança de políticas.

O contexto institucional ou cultural pode ser um fator que contribui para resistir a iniciativas de igualdade de género. Em instituições onde as relações de poder são mais igualitárias ou onde as atitudes face à igualdade de género são mais favoráveis, haverá menos resistência às mudanças de género (Mergaert, 2012).

Deste modo, a resistência distingue-se em individualidade **implícita**, que ocorre através da não ação ou ação inadequada- devido por exemplo à falta de recursos como, conhecimentos e habilidades, tempo, recursos financeiros, poder. A falta de recursos deve-se à incapacidade de agir de um “coletivo” que está ligado às decisões políticas sobre os recursos decididos no nível superior de uma organização (Lombardo & Mergaert, 2013).

Contudo, a resistência pode ser também **explícita** ao serem tomadas decisões contrárias aos objetivos de promoção da igualdade de género; - Essas decisões podem manifestar-se por exemplo através do discurso político e de uma política de ações contra o objetivo (Lombardo & Mergaert, 2013).

Díaz González (2001) afirma que transformar atitudes poderá produzir resistência, uma vez que a mudança irá romper com a ordem já existente e que novas normas e perspetivas serão reconstruídas. A mudança associada ao género engloba uma alteração de valores e hábitos nas organizações. Os tipos de resistência que existem são: ignorar a desigualdade, culpabilizar grupos responsáveis por não tomarem medidas para reverter a situação e atribuir culpas a pessoas não indicadas para a resolução do problema. Estes tipos de resistências, em organizações, revelam ser conflituosas, quando surge mudanças. As respostas às resistências surgem através do diálogo e da negociação, para que espolette o entendimento da dinâmica das organizações (Días González, 2001 citado por Mergaert, 2012).

4.2. A resistência na estrutura organizacional

As mulheres, que aspiram poder ocupar lugares ao nível da gerência empresarial, são sujeitas a serem caracterizadas de uma determinada forma, que pode moldar o seu comportamento no local de trabalho, em vez de serem definidas pelo seu desempenho profissional (Riger & Galligan, 1980).

Alguns estudos abordam os aspetos da estrutura organizacional que contribuem para a desigualdade de género dentro das organizações. Esta perspetiva defende que são as características da própria organização que afetam o comportamento e as atitudes das mulheres em cargos de gestão. Um dos aspetos estruturais que comprometem a progressão da carreira das mulheres, prende-se com a dificuldade de acesso a “redes informais” que, de acordo com Ibarra (1993 citado por Ferreira, 2010), estabelecem os contactos profissionais, a amizade e o apoio profissional. Uma vez que as mulheres não têm acesso a estes recursos, a sua progressão de carreira é mais difícil (Ibarra, 1993 citado por Ferreira, 2010).

Kanter (1993) identifica também três fatores organizacionais que podem ou não impedir a igualdade de género: *a estrutura de oportunidades*, na qual podem ocorrer ou não oportunidades, por exemplo a promoção de determinadas cargos, dentro das organizações; *o poder*, que pode mobilizar recursos organizacionais; e *a proporção numérica* dos indivíduos, mais precisamente de mulheres que, por estarem em desvantagem numérica em relação aos homens, têm menos hipóteses de serem promovidas e de desenvolver competências e, consequentemente, detêm menor capacidade de influenciar (Kanter, 1993 citado por Ferreira 2010, p. 103). Já Kanter, em 1977, referia que o ambiente de trabalho pode influenciar a maneira como certos indivíduos, os chamados de *tokens*, ocupam determinadas posições. Muitos são colocados dentro de uma categoria social baseada no sexo ou etnia, devido a uma imagem criada pela sociedade. Para inverter o domínio de determinados grupos de indivíduos, como os homens, que ocupam a maior parte dos cargos de gestão, as organizações podem recorrer a planos de ação positiva que dão oportunidades a mulheres para ocuparem certos cargos, o que as torna mais visíveis no seu ambiente de trabalho e permite-lhes criar relacionamentos dentro das organizações (Kanter, 1977 citado por Noe, 1988, p. 67).

A estrutura organizacional, onde as mulheres tendem a ter uma posição mais desfavorecida, molda e define o comportamento de mulheres e homens no trabalho. Por isso, as mulheres tendem a desenvolver atitudes como, aspirações mais reduzidas de poder (em comparação com os homens), medo do sucesso, maior preocupação com a vida pessoal do que com a profissional, entre outras (Fagenson, 1990 citado por Monteiro & Ferreira, 2013, p. 129). Alguns autores têm defendido que a análise organizacional baseada no género, - expõe as relações entre géneros, o poder masculino e o preconceito masculino que existe nas organizações (Kirton & Greene, 2010, p. 86).

Na literatura da área de gestão, é também identificada a predominância do comportamento sexualizado dos indivíduos nas organizações, ou seja, o género está presente nas organizações.

A relação entre homens e mulheres e as relações de poder baseadas no género (*gendered power relations*) definem a estrutura hierárquica das organizações (Broadbridge & Hearn, 2008).

De acordo com Joan Acker (1992), nas organizações ocorrem diferentes processos “genderizados”, ou seja, diferentes especificações que integram a estrutura organizacional como a *produção da divisão de género*, isto é, ocorre uma segregação da hierarquia na própria organização,- ao nível de recrutamento, seleção e planeamento da carreira; *criações simbólicas de género* em que símbolos, imagens, regras e valores diferenciam as representações do que é masculino e feminino na cultura organizacional; *interação entre os indivíduos*, trata-se da interação entre empregados e gestores, etc.; e a *identidade individual dos membros*, que consiste na ideia da capacidade individual de um trabalhador, com base nas qualificações, disponibilidade para o trabalho e as responsabilidades familiares. Todos estes processos têm sido alvo de estudo por feministas, e incidem sobre a temática do género e as divisões de género no trabalho, no seio das organizações (Acker, 1992 citado por Broadbridge & Hearn, 2008; Ferreira, 2010).

A perspetiva feminista foca a influência do comportamento dos indivíduos como responsável pela representação limitada das mulheres em cargos superiores. Porém, existem fatores internos que promovem o sucesso, como as habilidades e o esforço pessoal (Fagenson, 1990).

A cultura organizacional é definida, tradicionalmente, através de símbolos, linguagem, práticas, crenças e valores que estão enraizados. Segundo Newman (1995), são manifestações sustentadas por certas organizações, sendo que nestas se criam, reproduzem e promulgam diversos significados e intersecção de identidades. Na partilha de crenças e valores haverá grupos dominantes nas organizações que vão impor as suas culturas, acabando os seus valores por dominarem a realidade da cultura organizacional (Newman, 1995 citado por Kirton & Greene, 2010, p. 87).

De forma a combater as culturas organizacionais e mentalidades individuais, a estratégia de integração de género é a solução para originar mudanças baseadas em ações, que sensibilizem as políticas de igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens, como ações de formação e de sensibilização com o auxílio de manuais de boas práticas e procedimentos institucionais. Contudo, esta estratégia poderá enfrentar a “resistência das organizações burocráticas à mudança” (Ferreira, 2000, p. 31).

Capítulo 5

Entrevistas

5.1. Metodologia

De forma a dar resposta à questão de partida: Quais os principais obstáculos com que a política de quotas de género nas empresas se tem deparado no processo de implementação em Portugal?, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa. Esta procura compreender determinados fenómenos “segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58).

Trata-se, portanto, de um estudo de caso (caso da implementação da lei referida), e visa compreender o “porquê” e o “como” de um fenómeno social estar a acontecer. O foco está nos acontecimentos atuais (Martins & Belfo, 2011).

Mais especificamente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais atores institucionais envolvidos no processo de implementação da lei, a saber, a CIG, CITE e a CMVM, entidades estas responsáveis por monitorizar e supervisionar as empresas no cumprimento da lei, mas com algumas especificidades. A CIG é o organismo da administração central que é responsável pela implementação das políticas que o governo define, no âmbito da igualdade e que intervém na monitorização da lei. Tem unidades orgânicas temáticas, - como a divisão dos assuntos jurídicos que é universal e que dá apoio a outras áreas. A CITE tem por missão apoiar as empresas na implementação da lei através da criação e aplicação dos Planos para a Igualdade, e a CMVM supervisiona as sociedades cotadas em bolsa (Euronext Lisboa), no sentido de verificar se estas estão a cumprir o regime de apresentação equilibrada nos órgãos de administração e fiscalização. Relativamente à Lei de quotas, esta Comissão, verifica se as composições dos conselhos fiscais das empresas cotadas respeitam a lei¹⁵.

Foram realizadas três entrevistas, a cada uma das referidas instituições. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. É importante referir que o plano inicial consistia em complementar estas três entrevistas com entrevistas a empresas públicas e cotadas em bolsa. No entanto, apesar de muita insistência, não se obteve qualquer resposta por parte das sete empresas contactadas (REN – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A, CTT - Correios de Portugal, S.A, Galp Energia, SGPS, S.A, Mota-Engil, SGPS, S.A, Metro do Porto,

¹⁵ O papel de cada Comissão quanto à lei, foi extraído da própria Lei n.º 62/2017: (Assembleia da República, 2017), e dos *websites* oficiais de cada Comissão: <https://www.cig.gov.pt/>; <https://cite.gov.pt/web/pt> e <https://www.cmvm.pt/pt/Pages/home.aspx>.

S.A, NAV Portugal - Navegação Aérea de Portugal, E.P.E., EPAL-Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A). Foram feitas mais de oito tentativas, via *e-mail* e telefone (uma vez que devido à situação pandémica não foi possível a deslocação presencial) a contactar cada empresa, tendo-me mostrado disponível para que a entrevista acontecesse *online* ou presencialmente.

A primeira entrevista decorreu no dia 26 de janeiro de 2021, à Chefe da divisão de assuntos jurídicos da CIG, Margarida Frazão, que naquela altura estava em regime de substituição. A entrevista decorreu presencialmente nas instalações da Comissão e durou duas horas. Durante essa entrevista, foram facultados dados estatísticos que permitiriam averiguar a eficácia das quotas de género nos respetivos órgãos de administração e fiscalização das empresas (ver mais à frente na secção 5.2.2.). No dia 28 de janeiro de 2021 decorreu também a entrevista à Presidente da CITE, Carla Tavares, uma entrevista que, devido à situação pandémica, foi realizada *online* através da plataforma *Microsoft Teams*, com uma duração de 40 minutos. Por fim, a 21 de setembro de 2021 foi realizada a entrevista a Sandra Cardoso, coordenadora executiva do departamento do emitente da CMVM. A entrevista decorreu via *online*, na plataforma *Microsoft Teams* com a duração de duas horas.

As entrevistas seguiram um guião de entrevista previamente elaborado (ver guiões nos anexos A, B e C), com cerca de 13 perguntas relacionadas com a Lei n.º 62/2017 (Assembleia da República, 2017), que incide na sub-representação das mulheres nos órgãos de administração e fiscalização das empresas públicas e cotadas em bolsa. As questões realizadas centraram-se, numa primeira parte, na apresentação das Comissões, em que cada entrevistada explicou, de uma forma sucinta, a Comissão que representa e as funções que desempenha; de seguida as questões foram direcionadas para como está a decorrer o cumprimento das quotas pelas empresas, se estas já chegaram ou não, aos limiares mínimos de representatividade de homens e mulheres nos respetivos órgãos, e, por fim, a identificação de certas fragilidades e acontecimentos que têm surgido e impedido ou não a aplicação da Lei.

O guião foi desenvolvido com base em três dimensões: papel das Comissões face à Lei; recetividade e grau de cumprimento da Lei pelas empresas; e possíveis barreiras à implementação da Lei de quotas. Estas dimensões orientaram quer a elaboração das perguntas, quer a sua posterior análise, apresentada no ponto seguinte.

5.2. Análise das entrevistas

5.2.1. Papel das Comissões face à Lei

As entrevistas realizadas permitiram perceber como o processo de implementação da Lei de quotas de género é influenciado pela intervenção das três Comissões (CIG, CITE e CMVM), que foram desafiadas pelo XXI Governo constitucional, a pôr em prática a lei. Segundo Mazey (2000 citado por Mergaert, 2012), este tipo de Comissões, designadas como agências de implementação, exercem influência e podem ser ou não a causa da resistência às mudanças políticas.

A CIG é o órgão que implementa as políticas definidas pelo governo, no âmbito da igualdade. Neste caso específico, referente à Lei de quotas de género nas empresas, a CIG é responsável pela monitorização e análise do grau de cumprimento da lei, uma vez que verifica se de fato os limiares mínimos estabelecidos pela representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização das empresas do setor público e cotadas em bolsa, estão a ser cumpridos. Está também encarregue da receção de dados percentuais (trimestral ou semestral) do número de homens e mulheres presentes nos respetivos órgãos do setor empresarial do Estado, dos seus nomeados e do início dos seus mandatos. Contudo, estes dados são primeiramente reportados à DGAEP, por parte das empresas do Estado Central, e à DGAL (Direção-Geral das Autarquias Locais) por parte das empresas locais. Estes dados são evolutivos, uma vez que após acabarem os mandatos há novas nomeações e por isso é necessário um acompanhamento para o controlo das quotas. No caso das empresas cotadas, a CMVM é responsável por enviar os valores percentuais diretamente à CIG. O único contacto que a CIG tem com as empresas é para questões interpretativas da lei (Margarida Frazão, CIG).

A CIG tem de entrar em contacto com estes departamentos para recolher estes dados. Após obter a informação e ao analisar os dados, determina quais são as empresas que estão a cumprir os critérios e requisitos para a aplicação da lei. Estas informações são posteriormente, apresentados no Relatório anual de execução da Lei n.º 62/2017 dos diferentes setores: setor empresarial do estado, local e as empresas cotadas, com um capítulo dedicado à apresentação dos dados da entrega dos Planos para a Igualdade. No final do Relatório, são apresentadas as conclusões e recomendações (disponível no *website* oficial da CIG). No entanto, a CMVM cumpre o mesmo papel de monitorização da Lei para as empresas cotadas em bolsa (Margarida Frazão, CIG).

A CIG foi escolhida para implementar estratégias políticas direcionadas para a igualdade. Dentro deste órgão, há um núcleo que intervém na área da Cidadania e Igualdade de Género, que está relacionada com a presente lei. A monitorização da lei estava anteriormente a cargo da área jurídica e do direito europeu, mas neste momento a Comissão está a trabalhar com dados (estatísticos), no controlo dos limiares mínimos percentuais nos cargos de administração das empresas, tendo assim recebido apoio por parte de outras unidades orgânicas, experientes na área de dados. Por isso, se “tivermos uma informação mais fluída por parte das empresas, haverá um trabalho de monitorização melhor, mais completo” (Margarida Frazão, CIG).

Há um esquema de cooperação entre as duas Comissões (CIG e CITE), uma vez que ambas estão responsáveis pela monitorização e aplicação da lei, e apesar da CITE incidir numa área específica, do emprego, trabalho e formações, trata também da discriminação laboral, sendo responsável pelos Planos para a Igualdade nas empresas (Margarida Frazão, CIG).

Segundo a entrevistada Carla Tavares (CITE), para complementar a Lei de quotas, é necessário recorrer a um mecanismo para a promoção da igualdade, através da obrigatoriedade dos Planos para a Igualdade (que integra na Lei n.º 62/2017). Estes “visam a verificação do preenchimento dos requisitos que constam no código de trabalho, na promoção dos direitos da parentalidade, da conciliação, da igualdade remuneratória, e da aplicação da Lei com a representatividade de mulheres nos órgãos de administração, sobretudo nas empresas cotadas em bolsa, onde normalmente têm os conselhos de administração mais complexos, embora também haja algumas empresas do setor público, que apesar de não estar explícito na obrigatoriedade da apresentação dos Planos para a Igualdade, a CITE tem tido alguma preocupação em verificar se têm cumprido com os requisitos do código de trabalho” (Carla Tavares, CITE). Esta Comissão pretende que através dos Planos, fique assegurado o cumprimento da Lei n.º 62/2017 (objetivo principal), por parte das empresas na representatividade das mulheres, de forma igualitária, nos órgãos de administração, dando-lhes a possibilidade de adotarem uma estratégia que as obrigue e que fomente o efetivo cumprimento da Lei, ao desenharem objetivos e metas assentes em boas práticas que depois poderão servir de inspiração para outras empresas (Carla Tavares, CITE). Uma vez que faz a apreciação dos Planos, a CITE encarrega-se de emitir recomendações, se for necessário. A CITE está também encarregue de dar apoio, tanto aos trabalhadores como às empresas, através de formações sobre a igualdade que, através da sensibilização, dão a conhecer aos trabalhadores e trabalhadoras os seus direitos. As formações são gratuitas e direcionadas a administradores, aos da área dos recursos humanos e aos funcionários das empresas.

Com a existência de um regime novo, os primeiros anos da aplicação da lei foram mais direcionados para uma vertente pedagógica, de informar a existência deste regime da igualdade e esclarecer dúvidas relativas à interpretação e aplicação da lei.

Com a Lei n.º 62/2017, a CMVM começou a ter competências para a supervisão, relativamente às sociedades cotadas em bolsa, que significa os emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado em Portugal, o *Euronext Lisbon*, e que passou a ter competências para supervisionar, se a cada momento, está a ser cumprido o regime de representação equilibrada nos órgãos de administração e de fiscalização. Trata-se de um regime novo e de uma nova competência para a CMVM. Tendo um regime de quotas (quota inicial de 20%, relativa a 1 de janeiro de 2020) colocaram-se questões interpretativas do próprio regime e que a Comissão teve de abordar com os emitentes e outras entidades (CITE e CIG) que têm competências neste regime (Sandra Cardoso, CMVM).

A partir do Sistema de difusão de informação da CMVM, as empresas cotadas partilham informações que constam nas propostas para a execução em Assembleia Geral, ou seja, sempre que seja necessário eleger novos membros para os órgãos sociais, incluindo conselho de administração e fiscal¹⁶, terão de ser divulgados, como também os nomes dos nomeados para os cargos. Há também o dever de divulgar a composição dos órgãos sociais, mesmo que tenha havido alterações que não passem por Assembleia Geral, por exemplo, haver uma renúncia a meio do mandato, e desta forma, o mercado será informado dessa ocorrência. A Comissão vê estas informações divulgadas no Sistema e faz uma verificação, se para as empresas cotadas a composição de administração e fiscal estão a ser respeitadas as quotas, que a cada momento, são aplicadas. Esta supervisão é feita em alturas em que ocorre a Assembleia Geral (mês de abril), contudo há empresas que são uma exceção, pois reúnem-se em alturas diferentes (Sandra Cardoso, CMVM).

Os dados da composição dos órgãos referidos acima são apresentados nos Relatórios anuais da CMVM e da CIG, onde não são identificadas as entidades que não cumprem os valores mínimos da representação equilibrada de mulheres e homens. Estas entidades não são reveladas publicamente, uma vez que, atualmente, a CMVM e a CIG não estão autorizadas a fazerem-no.

A atuação da Comissão acabou por ocorrer numa fase inicial mais pedagógica, no esclarecimento de dúvidas interpretativas (jurídicas) sobre a forma de cumprimento deste regime, mas assume, também, um papel mais ativo, quando se verifica um incumprimento do

¹⁶ A composição dos órgãos sociais (administração e fiscalização) compete exclusivamente aos acionistas de uma determinada sociedade, não pode ser a própria sociedade ou os seus órgãos sociais a apresentarem as listas para essa votação.

regime de quotas de género, ou seja, “quando não está a propor membros do género sub-representado em número suficiente para cumprir as quotas aplicáveis” que poderá levar a um “procedimento tendentes à declaração da designação provisória da eleição dos membros dos órgãos sociais”. E que com esta declaração há um prazo a cumprir pelas empresas no sentido de regularizar a situação de incumprimento. Esta consequência não é definida no regime de representação equilibrada, nem no código das sociedades comerciais e que é também afirmado por Margarida Frazão da CIG (Sandra Cardoso, CMVM).

Ao acrescentar à responsabilidade da CMVM, a monitorização da lei, esta Comissão passa também tem o poder regulamentar previsto no Código dos Valores Imobiliários e, por isso, pode emitir e-, aprovar regulamentos, instruções e-, circulares, tudo o que esteja de acordo com o Código e ainda aplicar uma repreensão registada às sociedades cotadas. Nos casos em que o regime de apresentação equilibrada consiste numa lei e depois num Despacho e Portaria, a Comissão não tem competências para aprovar estes instrumentos, mas pode pronunciar-se, se for chamada para o processo legislativo na Assembleia da República-embora não possa emitir um parecer ao expor a sua posição (Sandra Cardoso, CMVM).

5.2.2. Recetividade e o grau de cumprimento da Lei pelas empresas

De uma forma geral, as empresas estão a reagir bem à adoção da Lei n.º 62/2017, o que pressupõe alguma postura e uma atitude de mudança: “o balanço é positivo, embora ainda não estejam lá, estão a caminhar para lá. De 2017 para 2020 há de facto uma evolução, em relação à percentagem de empresas que têm cumprido com o regime de igualdade de quotas de género, em que chegam aos 9%, 14%, consoante o setor” (Margarida Frazão, CIG). A mesma entrevistada acrescenta que a reação tem sido satisfatória, apesar de haver quem não concorda com o regime de quotas.

As empresas do setor empresarial do Estado e do setor empresarial local e as cotadas em bolsa (PSI 20) são questionadas para ver o grau de cumprimento da Lei, ou seja, se já atingiram ou não aos limiares percentuais da representação entre géneros. Apesar de haver uma reação positiva por parte das empresas, isso pressupõe alguma postura, uma mudança de atitude, mas mesmo assim, significa que estão num bom caminho, as empresas estão a aderir, algumas não ao ritmo que se gostaria. A lei existe, há uma obrigação a ser cumprida e existem sanções não para os Planos de Igualdade, mas para o incumprimento das quotas de género nas empresas (Margarida Frazão, CIG).

A entrevistada Margarida Frazão (CIG-ver quadro 5.1) partilhou dados que comprovam o aumento significativo da representação das mulheres nas empresas cotadas (do ano 2017 até 2020). O mesmo não acontece no setor empresarial do Estado, pois apesar de haver um aumento da presença de mulheres em órgãos de administração, registou-se uma estagnação da sua representação nos órgãos de fiscalização. Em junho de 2020, 39 empresas cotadas (sendo o total 54), foram escolhidas como forma de monitorização, no sentido de avaliar o seu grau de cumprimento perante a Lei de quotas estabelecida (Lei n.º 62/2017). No quadro 5.1 foi registado nos órgãos de administração das empresas cotadas-, 74% de homens e 26% de mulheres e, nos órgãos de fiscalização, 65% de homens e 35% de mulheres, o que cumpriu os limiares mínimos definidos por Lei (inicialmente o valor mínimo de proporção de pessoas de cada sexo para cada órgão, acima referido, de cada empresa era de 20% e mais tarde passou a 33,3%). Quanto ao setor empresarial do Estado (ver quadro 5.2), em 171 empresas selecionadas, registou-se 61% de homens nos órgãos de administração e 39% de mulheres e, - nos órgãos de fiscalização, 54% homens e 46% mulheres, cumprindo assim com os limiares mínimos de 33,3% de pessoas de cada sexo.

Segundo Margarida Frazão, CIG, as empresas cotadas têm levantado algumas questões de eventual incumprimento, apesar de não serem situações graves. Porém ainda não se tem investido muito em ações punitivas da lei. Por exemplo, em 2019 foram detetadas quatro situações de incumprimento, tendo uma delas, entretanto sido regularizada, enquanto outras duas continuam no processo de regularização. No ano de 2020, ocorreram cinco situações de incumprimento, embora três delas se centrassem em dúvidas interpretativas da aplicação da Lei. Até ao final de 2020, a CMVM não tinha emitido nenhuma declaração de incumprimento, e também não tinha aplicado nenhuma repreensão registada ou sanção pecuniária. Ou seja, em relação às empresas do Estado, não foi aberto nenhum processo por incumprimento, até ao ano de 2020.

De acordo com o quadro 5.1, de 2017 a 2020, a presença de mulheres nas empresas cotadas aumentou de 12 para 26% nos órgãos de administração. Já nos órgãos de fiscalização, os valores percentuais passaram de 11 para 35%.

Quadro 5.1. Empresas cotadas em Bolsa

	N.º de Empresas cotadas	Órgãos de Administração		Órgãos de Fiscalização	
		% de Homens	% de Mulheres	% de Homens	% de Mulheres
2017	46	88	12	89	11
2018	40	83	17	80	20
2019	39	78	22	71	29
2020	39	74	26	65	35

Nota: Dados apresentados pela entrevistada Margarida Frazão (CIG), referidos a 30 de junho de 2020 (no dia da entrevista estes dados ainda não tinham sido fechados).

A respeito das empresas do setor empresarial do Estado (ver quadro 5.2), a presença das mulheres nos órgãos de administração revelou um aumento de 27 para 39%, desde o ano de 2017 até ao ano de 2020, o mesmo não sucede nos órgãos de fiscalização, em que a sua presença estagnou nos 46%.

Quadro 5.2. Empresas do Setor Empresarial do Estado

	N.º de Empresas do Setor Empresarial do Estado	Órgãos de Administração		Órgãos de Fiscalização*	
		% de Homens	% de Mulheres	% de Homens	% de Mulheres
2017	167	73	27	54 (NB)	46 (NB)
2018	181	68	32	67 (NB)	33 (NB)
2019	179	63	37	54 (NB)	46 (NB)
2020	171	61	39	54 (NB)	46 (NB)

Nota: Dados apresentados pela entrevistada Margarida Frazão (CIG). Dados referidos a 30 de junho de 2020 (no dia da entrevista estes dados ainda não tinham sido fechados).

Legenda: * NB - Os dados relativos a esses órgãos dizem respeito apenas a metade das entidades do universo do sector empresarial do Estado.

Tem-se também registado um aumento na entrega dos Planos para a Igualdade à CITE, por parte das empresas; enquanto cerca de 60 empresas o fizeram em 2018 e 2019, o número ascendeu para 137 em 2020 (Margarida Frazão, CIG).

Segundo Carla Tavares, CITE, os objetivos dos Planos para a Igualdade centram-se na importância de as empresas assegurarem estratégias que vinculem efetivamente, o cumprimento da lei, como a adoção de medidas, boas práticas, que possam também servir de exemplo a outras empresas. Os Planos de Igualdade são um meio para promover a igualdade no trabalho, sendo também objetos de análise para depois se aferir (ou não), a necessidade de emitir recomendações, quando as empresas públicas e cotadas não cumprem as disposições legais em vigor, designadamente no Código de Trabalho, pois é essa a centralidade dos Planos. Os Planos geralmente são entregues até 15 de setembro, porém no ano de 2021, devido à situação de

pandemia, foi prorrogado para 25 de novembro e a CIG está a fazer a seleção dos Planos e a distribuição pelos Técnicos, para a sua apreciação (Carla Tavares, CITE).

É registado “ainda só uma taxa de 30% da entrega dos Planos, sendo que este ano (2021) tivemos um aumento de 126% relativamente ao ano anterior, o que foi muito significativo. E que esperamos que no próximo ano (2022) ainda venha a aumentar, pois estamos a desenvolver uma ferramenta digital que vai auxiliar as empresas a procederem à entrega dos seus Planos” (Carla Tavares, CITE). Esta ferramenta vai permitir que as empresas possam fazer uma autoavaliação, um diagnóstico para saber o atual estado de arte da empresa, e desta forma elaborar os Planos para a Igualdade. Após preencherem esse questionário de autoavaliação, as empresas ficam com um pré-plano que depois podem completar com outras medidas, se assim pretenderem. Da mesma forma, poderão vir a submeter os Planos que têm vindo a desenvolver, uma vez que as “empresas têm muita dificuldade, na elaboração dos Planos e foi precisamente com esse objetivo que nós desenvolvemos esta ferramenta digital” (Carla Tavares, CITE).

Desde a entrada em vigor a lei, que a CMVM tem feito a supervisão dos órgãos sociais das empresas cotadas em bolsa e tem detetado incumprimentos por parte dos emitentes. As informações públicas sobre estes incumprimentos estão presentes nos Relatórios anuais da CMVM e da CIG para a representação equilibrada. No entanto, nestes relatórios não é possível identificar as entidades, “mas sim os grandes números destes incumprimentos”. A razão pela não divulgação dos nomes destas entidades, relaciona-se com o conjunto das sanções previstas no regime de apresentação equilibrada, “a divulgação pública do incumprimento é uma das medidas que a CMVM pode aplicar, mas não é uma das primeiras medidas, portanto, não pode ser divulgado logo esse incumprimento”, embora seja possível verificar algumas sociedades, cujos órgãos são exclusivamente compostos por membros do género masculino. Através, por exemplo, do trabalho jornalístico, em que se fazem estas análises, consegue-se identificar os emitentes que estão em incumprimento. A CMVM e a CIG não podem para já publicar essa informação. Tem se verificado sempre incumprimentos e alguns reportam a sociedades que estão numa situação económica mais complicadas, o que dificulta a escolha de uma composição que tenha em conta a representação equilibrada. Muitos administradores dessas sociedades são judiciais ou acionistas, com frequência não são renumerados pelas suas funções, o que torna difícil a contratação de outra pessoa “para nem sequer ser renumerado” (Sandra Cardoso, CMVM).

Sendo um regime novo e especial, nos primeiros anos de aplicação, a atuação da CMVM acabou por ser mais de âmbito pedagógico, no sentido de informar a existência deste regime, esclarecer dúvidas, sendo que houve algumas interpretativas, que se colocaram e que deram

origem a dúvidas dos emitentes quanto à forma de incumprimento deste regime. Quando a alteração das quotas passou de 20 para 30%, em que o regime prevê que para novos mandatos seja aplicável esta quota mínima, instalou-se a dúvida se para os casos em que não se tinha realizado uma assembleia geral (para a escolha dos membros dos órgãos sociais), mas havia alterações na composição desses órgãos por ter havido uma renúncia ou substituição no mandato e se para este caso, era ou não aplicável a quota dos 30% (que se aplica para os novos mandatos, porém há uma exceção para as renovações ou substituições durante o mandato). Surgiram algumas dúvidas jurídicas na aplicação ou não da quota dos 30%, e se fosse aplicada haveria alguns emitentes que estariam em incumprimento (Sandra Cardoso, CMVM).

Quando é detetado um incumprimento do regime de representação equilibrada, numa fase prévia, quando não houve uma eleição em assembleia geral e o que há é a divulgação de propostas, se for possível detetar essa possibilidade de incumprimento antes da fase de votação, a CMVM entra em contacto com o emitente para lhe dar nota que existe o risco de incumprimento deste regime, casos em que “ por exemplo, o emitente não está a propor membros do género sub-representado em número suficiente para cumprir as quotas aplicáveis e por ocasião desse contacto o emitente pode tentar fazer as alterações necessárias para passar a cumprir ou pode não conseguir” . A sociedade pode ter todo o interesse ou disponibilidade para cumprir esse regime, mas está dependente da iniciativa dos acionistas, para submeter uma nova lista ou fazer alterações na lista de proposta (Sandra Cardoso, CMVM).

Houve também casos em que o incumprimento foi detetado mais tarde, ou detetado antes, mas não foram feitas as alterações necessárias pelos acionistas e, portanto, após a eleição em assembleia geral, verificou-se um incumprimento do regime de representação equilibrada (Sandra Cardoso, CMVM). Atendendo ao fato de ser um regime novo, “a primeira atuação da CMVM é entrar em contacto com as sociedades que estão em incumprimento e questionar se existe perspectivas a curto ou médio prazo para a correção desta situação”, sendo assim uma vantagem para se chegar a uma solução antes da abertura dos processos administrativos. A CMVM deparou-se com alguns casos em que as sociedades conseguiram corrigir a situação, informando que a curto prazo teriam uma assembleia geral extraordinária e que os acionistas estariam dispostos levar a essa assembleia uma eleição que fizesse cumprir as quotas aplicáveis. Nos casos em que as correções não são feitas, ou as sociedades respondem que não têm interesse em fazer ou as não podem fazer, iniciam-se os procedimentos administrativos que estão descritos no regime de representação equilibrada e que são os procedimentos tendentes da eleição dos membros dos órgãos sociais. Estes iniciam-se, ou com a apresentação de medidas reativas em que está prevista a realização de uma assembleia geral para a substituição dos

membros necessários para a sociedade passar a cumprir as quotas aplicáveis, ou outro tipo de justificações para não cumprir com o regime aplicável. Há outras consequências para as sociedades que mantêm o incumprimento, e que são as sanções que advém da publicação pública da entidade em incumprimento, “que são as piores consequências para as sociedades, mas atualmente ainda não tivemos uma sociedade que chegasse a essas sanções e daí ainda não ter sido divulgado publicamente as sociedades que estão ou estavam em incumprimento”, mas já tivemos vários procedimentos administrativos abertos a este incumprimento (Sandra Cardoso, CMVM).

Nas empresas cotadas, as sociedades ainda têm membros de género sub-representado, em valores inferiores às quotas aplicáveis, e que é o género feminino, contudo pode inverter-se a situação e ser o género masculino a estar sub-representado nos respetivos órgãos, e mesmo assim serão aplicadas essas quotas. O número de incumprimentos tem sido estável, o “número é de 4 ou 5 entidades por ano”, e não são sempre as mesmas entidades. As sociedades têm reagido bem, estão dispostas a contribuir com uma maior igualdade e acham que faz todo o sentido, mas muitas das vezes estão limitadas às decisões dos acionistas que elegem as listas para a composição dos órgãos sociais, não havendo nenhuma sanção do regime aplicável diretamente aos acionistas, que têm o controlo de propor uma lista que cumpram as quotas aplicáveis (Sandra Cardoso, CMVM). Há também um sentimento, por parte das sociedades, no geral, de que estas regras não deveriam ser obrigatórias, talvez deviam ser recomendações (Sandra Cardoso, CMVM).

A resistência é um fenómeno que surge durante processos de mudança, quando as políticas de igualdade de género são implementadas (Lombardo & Mergaert, 2013). Días González (2001 citado por Mergaert, 2012) acrescenta que a resistência se revela através do ato de ignorar a desigualdade, ou de não haver uma intervenção mais ativa, com medidas de ação por parte das empresas. Já Kirton e Greene (2010) abordam o difícil relacionamento entre o sexo feminino e masculino dentro das organizações e na representação máxima dos homens na estrutura das organizações, o que leva ao preconceito. Devido a essa estrutura organizacional, o comportamento que muitas mulheres adotam no trabalho é de inferioridade, devido à sua posição desfavorecida (Fagenson, 1990).

5.2.3. Possíveis obstáculos à implementação

Margarida Frazão (CIG) afirma que a implementação da lei é positiva, “apesar de haver quem não concorde com o regime de quotas, mas é um dos meios, infelizmente. Gostaríamos que não

fosse necessário. A lei é um instrumento, ferramenta necessária para se chegar a algo”. Acrescenta ainda que o ideal era viver numa sociedade igualitária, o que não acontece, e, por isso, a Lei da Paridade contribui para a igualdade de género e para a normalização da presença de mulheres em conselhos de administração.

Com a aplicação da lei, podem surgir fragilidades ou constrangimentos, que ao serem detetados e refletidos, podem levar a que a própria lei seja alvo de revisão. Por isso, é necessário a monitorização e o acompanhamento das leis para que se possam fazer os devidos ajustes. A CIG articula diretamente com a tutela, a respeito de intervir na lei, por exemplo, através dos Despachos que saíram posteriores à lei e que vêm de alguma forma ao encontro das preocupações da CIG, uma vez que foi manifestado à tutela que era preciso regular melhor a repreensão das empresas, que não cumpram a lei, como o processo de incumprimento que não tem sido bem definido, devido às questões técnicas que ainda não estão bem estruturadas, à falta de investimento no ato das sanções, como forma de as empresas perceberem que se tem de cumprir a lei e as questões de como articular com outros organismos. Como a lei é clara, não houve a necessidade de alterá-la (Margarida Frazão, CIG).

As questões específicas que resultaram de Despachos, como o caso do Despacho normativo 18/2019, a da Portaria 174 de 2019, já resultam da articulação que se tem com a tutela. A CIG reporta os problemas, a tutela é sensível e faz a proposta de lei, através dos Despachos e Portarias. Estas propostas resultam das preocupações, das dificuldades e dos constrangimentos que se tem em campo. A Portaria 174 refere-se à repreensão registada, aplicada pela CMVM às sociedades cotadas, na responsabilidade da promoção da divulgação dessa repreensão no *website* da CMVM e no vetar os Planos de Igualdade no Despacho normativo n.º 18/2019 (Margarida Frazão, CIG).

Carla Tavares (CITE) realça que a lei sofreu algumas alterações desde que começou a ser discutida na Assembleia da República: “eu curiosamente na altura estava na Assembleia enquanto deputada e participei em todo o processo de discussão na especialidade, e houve algumas coisas que foram alteradas para que conseguisse a aprovação e mesmo assim a lei ficou muito aquém daquilo que era desejado”. Um dos aspetos que a entrevistada achou importante ter permanecido na lei, era uma sanção não pecuniária, ou seja, um impedimento às empresas públicas e cotadas em bolsa, em concorrerem a concursos públicos, como se tratasse de uma sanção restritiva que condicionasse as empresas, e destacasse, dessa forma, a importância de procederem à entrega dos Planos para a Igualdade.

A perceção de que a lei é para cumprir, falha, mas como muitas outras. Existe alguma resistência ao cumprimento da obrigatoriedade da aplicação da lei quanto à representatividade

das mulheres, ou seja, de ambos os sexos estarem presentes nos órgãos executivos e não executivos. Algumas empresas que não concordam com esta obrigatoriedade e, por isso, colocam homens nos cargos executivos e mulheres em cargos não executivos – posições que não têm grande poder de decisão (Carla Tavares, CITE).

Os Planos para a Igualdade foram criados de forma que as empresas levem a cabo uma estratégia que as obrigue e que as fomente ao efetivo cumprimento da lei. A análise destes Planos permite verificar a necessidade ou não “de emitir recomendações nas partes em que eles não podem cumprir com as disposições legais em vigor”, nomeadamente o que está previsto no código de trabalho, ao nível da igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, na promoção da não discriminação entre o sexo feminino e masculino, e ainda a conciliação entre a vida familiar e profissional (Carla Tavares, CITE).

Para a aplicação dos Planos, Carla Tavares (CITE) afirma que foram disponibilizados os mecanismos de apoio para a implementação da lei, como o Guião de apoio à implementação dos Planos para a Igualdade que inicialmente foi criado para ser uma ferramenta digital, porém o Guião tem revelado ser extenso, de difícil utilização manual, complexo, nada prático e criou algumas resistências por parte das empresas, por não ser algo simples de perceber e preencher. Contudo, algumas melhorias estão a ser aplicadas à utilização do Guião que servem para diagnosticar e encaminhar as empresas através de questões que indicam a medida adequada a aplicar, na posição em que estão.

Já Sandra Cardoso (CMVM) partilha que o presente regime de quotas não foi proposto pela CMVM, mas discutido na Assembleia da República. Trata-se de uma tendência a nível europeu, uma vez que Estados-membros, como Portugal, decidiram aplicar este regime de representação equilibrada, assim como as consequências para o seu não cumprimento.

De acordo com Sandra Cardoso (CMVM), as empresas têm reagido bem ao regime de representatividade equilibrada no órgãos sociais das empresas cotadas em bolsa, porém muitas vezes não lhes é dada a possibilidade de intervirem de uma forma mais efetiva, em casos de incumprimento, pois não são as próprias sociedades que apresentam as listas para a composição dos órgãos sociais das empresas, mas os próprios acionistas e não existe uma sanção aplicável diretamente aos acionistas, quanto muito, a divulgação pública das sociedades que estão em incumprimento. São os acionistas que têm o controlo ou poder de propor uma lista, que cumpra ou não as quotas aplicáveis. E nesta situação, pode-se ter acionistas que não tenham interesse, por variados motivos, em apresentar listas que cumpram as quotas, pois muitos deles elegem um núcleo de pessoas de confiança para os respetivos cargos: “existem poucas pessoas de

confiança que o acionista quer colocar naqueles órgãos sociais e que pode não incluir o número suficiente de membros do género feminino” (Sandra Cardoso, CMVM).

Contudo, houve casos em que as sociedades, que tinham uma assembleia geral eletiva e cujos acionistas até apresentaram uma proposta que cumpria as quotas aplicáveis, mas por fatores externos aos acionistas e à própria sociedade, essas empresas ficaram em estado de incumprimento porque membros do género feminino que constavam na lista proposta de eleição, desistiram. Registaram-se também casos em que sociedades entraram numa fase financeira difícil, e, desta forma, muitos acionistas ofereceram renumerações muito baixas para os respetivos cargos e outros optaram por ocupar os órgãos sociais para não pagarem renumerações a novos funcionários (Sandra Cardoso, CMVM).

Com efeito, para o respetivo órgão de gestão ou executivo, o chamado CA das empresas cotadas, incorpora administradores-delegados com competências executivas, pessoas com poderes de gestão nas sociedades e que são as pessoas-chaves. São escolhidas num determinado período, não atendendo às suas qualificações, não são aplicáveis exigências, qualificações em termos de formação, acabando por ser uma escolha pessoal, associada a características pessoais, de representação de uma sociedade consoante as exigências dos acionistas, que são os que financiam essas sociedades. Já no órgão de fiscalização, não há características pessoais que tenha um peso na escolha daquela pessoa, mas características de disponibilidade e de formação das pessoas, por exemplo, determinados membros do órgão de fiscalização têm de ter algumas competências para estarem naquela posição, pois há regras específicas para a posição deste órgão e esses requisitos têm de ser cumpridos (Sandra Cardoso, CMVM).

As ações das Comissões, durante o processo de implementação da Lei, revelam a sua posição perante a mesma. É nesta fase inicial que, tal como as autoras Engeli e Mazur (2018) observaram, se comprova no caso português, o processo de implementação de uma determinada política é influenciado por atores que podem estar a favor ou não da sua aplicação, ao ponto de alterarem os objetivos originalmente formulados, para que estes não se concretizem. Estes atores são as próprias empresas que estão de acordo ou não com a implementação e são estas que podem garantir resultados eficazes (ou não) na representação equilibrada entre homens e mulheres em lugares administrativos. Mergaert (2012) complementa esta visão ao afirmar que há interesses que exercem influência, como as agências de implementação que podem facilitar ou não mudanças políticas, que segundo Lombardo e Mergaert (2013) podem ocorrer durante o processo de integração de género, neste caso feminino ao nível institucional, nas empresas. Não só as Comissões têm um papel fundamental na intervenção da implementação da Lei, como também as próprias empresas.

Capítulo 6

Conclusão

Em Portugal, a adoção de quotas de género emerge na esfera política no ano de 2006, com a Lei da Paridade, sendo que no ano de 2017, as quotas chegam à esfera económica, um desafio para impulsionar o aumento da presença de mulheres nos CAs. Foram surgindo oportunidades para a implementação da Lei da Paridade na esfera económica, contudo, ao mesmo tempo, começaram também a ser visíveis alguns obstáculos.

No caso de Portugal, como o processo de implementação da Lei da Paridade nas empresas é um processo recente, os objetivos ainda não foram totalmente atingidos, podendo ser considerada até ao momento uma mudança ainda pouco visível e impactante. Para compreender como se tem desenvolvido o processo de implementação da Lei n.º 62/2017, foram realizadas entrevistas à CIG, CITE e CMVM, especificamente a responsáveis pelo acompanhamento e monitorização da implementação da lei nas empresas públicas e cotadas em bolsa. As entrevistas foram realizadas de forma a perceber as resistências que foram surgindo com o aparecimento da Lei de quotas, incidindo em três dimensões: o papel das Comissões face à Lei; a receptividade e o grau de cumprimento da Lei pelas empresas; e as possíveis barreiras à implementação da Lei de quotas. Os papéis das Comissões face à lei complementam-se. A CIG, juntamente com a CITE, garantem que as empresas públicas cumprem a Lei de quotas de género, através de medidas de ação como a criação de Planos para a Igualdade, como forma de auxiliar as empresas atingir os objetivos propostos na Lei. Pela sua vez, a CMVM monitoriza e auxilia as empresas em bolsa.

Os resultados das entrevistas permitiram clarificar alguns aspetos, como em relação à receptividade e ao grau de cumprimento da Lei pelas empresas. De uma forma geral os valores têm sido positivos, verificando-se um aumento geral da presença do sexo feminino nos órgãos de administração e fiscalização das empresas públicas e cotadas em bolsa, o que revela alguma receptividade por parte das empresas em integrar mulheres em cargos de direção. No entanto, nem todas as empresas têm aderido de forma positiva, uma vez que ainda está presente a falta de integração das mulheres nestes cargos. As principais barreiras que têm impedido uma implementação mais eficaz da Lei têm sido detetadas por parte das Comissões que acompanham o desempenho das empresas: por vezes, trata-se tão somente de incompreensão da Lei; em outras situações, verifica-se a falta de concordância com a necessidade de cumprir uma Lei, que para muitas empresas não faz sentido, principalmente para quem está em cargos de chefia, que opta por escolher pessoas do seu círculo de confiança para liderar equipas, incluindo ou não

mulheres; e em outros casos, não existem mulheres qualificadas para esses cargos, uma vez que muitas recusam os cargos por motivos pessoais, ou as que estão disponíveis não têm as características necessárias para cumprir uma determinada função ou posição.

As Comissões acima referidas pouco intervieram na elaboração da Lei, foram ouvidas, uma vez que são especialistas na matéria da igualdade de género, mas não tiveram influência na criação da Lei, por isso só lhes compete garantir que as empresas a cumpram.

Como trabalhos futuros nesta área sugere-se estudar, de uma forma mais aprofundada, os motivos que têm impedido as empresas, tanto públicas como privadas, de cumprirem na totalidade a integração das mulheres em cargos de direção, de forma a perceber a sua posição em relação à Lei implementada - Será que as Comissões não estão a responder às necessidades das empresas, ou seja, o estado não está a direcionar de forma eficaz todas as ferramentas necessárias para combater a desigualdade de género na esfera económica? Ou são as próprias empresas que continuam a resistir?

Estas são algumas questões que, a meu ver, necessitam de ser compreendidas para combater de forma eficaz a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Referências Bibliográficas

- Broadbridge, A., & Hearn, J., (2008). Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management*, 19, 38-49.
- Casaca, S. (2014). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: O longo percurso dos instrumentos normativos. *Revista do CEJ*, (1), 173-199.
- Comissão de Ministros do Conselho da Europa (1988). *Declaration on Equality of Women and Men. Adopted by the Committee of Ministers on 16 November 1988 at its 83rd Session*. <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168053400d>
- Comissão Europeia (2012, novembro 14). *A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_12_1205
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género [CIG] (2013). *Relatório de Atividades 2013*. CIG, Presidência do Conselho de Ministros. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2015/10/Relat%C3%B3rio-Atividades-CIG-2013.pdf>
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género [CIG] (2015). *Igualdade de Género em Portugal 2014*. Divisão de Documentação e Informação, CIG. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2016/03/Igualdade-de-G%C3%A9nero-em-Portugal-2014.pdf>
- Cruz, A. M. B. d. (2000). Algumas Reflexões sobre o Plano Global para a Igualdade. *Ex. aequo*, 3(2), 93-100.
- Donà, A. (2018). Chapter Six – Eppur si muovepp The Tortuous Adoption and Implementation of Gender Quotas in Conservative Italy. In E. Lépinard, *Transforming Gender Citizenship The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe* (pp. 186-215). Cambridge University Press.
- Elomaki, A. (2017). Gender quotas for corporate boards: Depoliticizing Gender and the Economy. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1), 53-68. <https://doi.org/10.1080/08038740.2017.1388282>
- Engeli, I., & Mazur, A. G. (2018). Taking implementation seriously in assessing success: the politics of gender equality policy. *European Journal of Politics and Gender*, 1(1-2), 111-129. <https://doi.org/10.1332/251510818X15282097548558>
- Espírito-Santo, A. (2018). From Electoral to Corporate Board Quotas: The case of Portugal. In E. Lépinard, & R. Marín, *Transforming gender citizenship: the irresistible rise of gender*

- quotas in Europe (pp. 216-244). Cambridge University Press.
<http://hdl.handle.net/10071/17975>
- European Commission's Network (2011). *Working Paper. The Quota-instrument: different approaches across Europe*. https://slidelegend.com/working-paper-european-commission-europa-eu_59c2ec4b1723dd10428c738c.html
- Ferreira, V. (2000). A Globalização das Políticas de Igualdade entre os Sexos. Do reformismo social ao reformismo estatal. *Ex aequo*, (2/3), 13-42.
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias (Edição comemorativa dos trinta anos da igualdade e da CITE)*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Fertuzinhos, S. (2016). Fundamentos Constitucionais a Igualdade de Género. *Sociedade, Problemas e Práticas*, 49-10. <https://doi.org/10.7458/SPP2016NE10350>
- Gatto, M. A. C. (2017). Gender Quotas, Legislative Resistance and Non-Legislative Reform. In P. Fortes, L. Boratti, A. P. Lleras, & T. G. Daly (Eds.), *Law and Policy in Latin America* (pp. 239-255). Palgrave Macmillan.
- Godoy, A. S. (1995). Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>
- Kirton, G., & Greene, A. (2010). *The Dynamics of Managing Diversity* (3^a ed.). Routledge.
- Lépinard, E., & Rubio-Marín, R. (2018). *Transforming Gender Citizenship. The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Lombardo, E., & Mergaert, L. (2013). Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 296-311. <https://doi.org/10.1080/08038740.2013.851115>
- Major, A. (2012, março 5). *Comissão Europeia quer mais mulheres em altos cargos*. Jornal de Negócios. https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/comissatildeo_europeia_quer_mais_mulheres_em_altos_cargos
- Martins, J. C. L., & Belfo, F. (2011). Métodos de Investigação qualitativa: Estudo de Casos na Investigação em sistemas de Informação. *Proelium, Revista da Academia Militar*, (14), 39-71.
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? *Evidence from a natural experiment*, *European Management Journal*, 37, 611-624. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>

- Mergaert, L. (2012). *The Reality of Gender Mainstreaming: The Case of the EU Research Policy*. Ponsen & Looijen BV.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade género nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, 43/44/45, 123-136. https://www.researchgate.net/publication/259576088_Planos_para_a_igualdade_genero_nas_organizacoes_Contributo_para_o_desenho_e_realizacao_dos_diagnosticos_organizacionais_Revista_Sociedade_e_Trabalho_n_43_44_45
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2016). Women's movements and the State in Portugal: a State feminism approach. *Sociedade e Estado*, 31(2), 459-486. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922016000200008>
- Noe, R. A. (1988). Women and Mentoring: A review and research agenda. *The Academy of Management Review*, 13(1), 65-78.
- Organização das Nações Unidas [ONU] (1996). *Report of the Fourth World Conference on Women*. United Nations Publication. <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20E.pdf>
- Pande, R., & Ford, D. (2011). *Gender Quotas and Female Leadership: A Review. Background Paper for the World Development Report on Gender*. Harvard Kennedy School.
- Rêgo, M. d. C. d. C. (2012). Políticas de igualdade de género na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências. *Ex-aequo*, (25), 29-44.
- Riger, S., & Galligan, P. (1980). Women in Management: An Exploration of competing Paradigms. *American Psychologist*, 35(10), 902-910.
- Senden, L. (2014) The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards. *UtrechtLawReview*, 10(5), 51-66.
- Subtil, F., & Silveirinha, M. J. (2007). Planos de Igualdade de Género nos Media: Para uma (re)consideração do caso Português. *Media & Jornalismo. Mulheres e Media*, 17(30), 43-61.
- Teigen, M. (2014). *The making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway. Paper prepared for the workshop on Legal Struggles and Political Mobilization around Gender Quotas in Europe*. Institute for Social Research.
- Verge, T., & Lombardo, E. (2019). The contentious politics of policy failure: The case of corporate board gender quotas in Spain. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.1177/0952076719852407>

Legislação

Assembleia da República (2006). Lei Orgânica 3/2006, de 21 de agosto. Lei da paridade: estabelece que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais são compostas de modo a assegurar a representação mínima de 33% de cada um dos sexos. Diário da República n.º 160/2006, Série I de 2006-08-21. <https://dre.tretas.org/dre/200912/lei-organica-3-2006-de-21-de-agosto#:~:text=Lei%20Org%C3%A2nica%203%2F2006%20de%2021%20de%20Agosto%20Lei,m%C3%ADnima%20de%2033%25%20de%20cada%20um%20dos%20sexos>.

Assembleia da República (2017). Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Diário da República n.º 147/2017, Série I de 2017-08-01. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/62-2017-107791612>

Governo de Espanha (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boetín Oficial del Estado, núm. 71, de 23/03/2007. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

Ministério das Finanças (2013). Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro. Diário da República n.º 191/2013, Série I de 2013-10-03. <https://dre.tretas.org/dre/312176/decreto-lei-133-2013-de-3-de-outubro>

Ministério das Finanças (2014). Decreto-Lei n.º 157/2014, de 24 de outubro. Diário da República n.º 206/2014, 1.ª série de 2014-10-24. <https://files.dre.pt/1s/2014/10/20600/0538405539.pdf>

Parlamento Europeu, & Conselho Europeu (2013). Documento 52013AP0488. P7_TA (2013)0488 Gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges ***I European Parliament legislative resolution of 20 November 2013 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures (COM(2012)0614 — C7-0382/2012 — 2012/0299(COD) P7_TC1-COD(2012)0299 Position of the European Parliament adopted at first reading on 20 November 2013 with a view to the adoption of Directive 2013/.../EU of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52013AP0488>

Presidência do Conselho de Ministros (1997). Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/97, de 24 de março. Diário da República n.º 70/1997, Série I-B de 1997-03-24. <https://dre.tretas.org/dre/80171/resolucao-do-conselho-de-ministros-49-97-de-24-de-marco#text>

Presidência do Conselho de Ministros (2003). Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003, de 25 de novembro. Diário da República n.º 273/2003, Série I-B de 2003-11-25. <https://dre.tretas.org/dre/167721/resolucao-do-conselho-de-ministros-184-2003-de-25-de-novembro>

Presidência do Conselho de Ministros (2007). Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de março. Diário da República n.º 62/2007, Série I de 2007-03-28. <https://dre.tretas.org/dre/208939/resolucao-do-conselho-de-ministros-49-2007-de-28-de-marco>

Presidência do Conselho de Ministros (2008). Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril. Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22. <https://dre.tretas.org/dre/232994/resolucao-do-conselho-de-ministros-70-2008-de-22-de-abril>

Presidência do Conselho de Ministros (2012). Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março. Diário da República n.º 49/2012, Série I de 2012-03-08. <https://dre.tretas.org/dre/289718/resolucao-do-conselho-de-ministros-19-2012-de-8-de-marco>

Presidência do Conselho de Ministros (2015). Resolução do Conselho de Ministros 11-A/2015, de 6 de março. Diário da República n.º 46/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-03-06. <https://dre.tretas.org/dre/517025/resolucao-do-conselho-de-ministros-11-A-2015-de-6-de-marco#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20Conselho%20de%20Ministros%20n.%C2%BA%2011-A%2F2015%20O,elimina%C3%A7%C3%A3o%20das%20diferen%C3%A7as%20salariais%20entre%20mulheres%20e%20homens>

Presidência do Conselho de Ministros, Finanças, Administração Interna e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2019). Despacho Normativo 18/2019, de 21 de junho. Diário da República n.º 117/2019, Série II de 2019-06-21. <https://dre.tretas.org/dre/3747141/despacho-normativo-18-2019-de-21-de-junho>

Presidência e da Modernização Administrativa, Finanças e Adjunto e da Economia (2019). Portaria n.º 174/2019, de 6 de junho. Diário da República n.º 109/2019, 1.ª série de 2019-06-06. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/06/Portaria-174.pdf>

República Francesa (2011). LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2011/1/27/2011-103/jo/texte>

Anexos

Anexo A - Guião de entrevista à CIG

1- Boa tarde Dra. Margarida Frazão. Gostaria de começar por lhe perguntar qual a sua posição na CIG?

2- Como descreve o papel que a CIG desempenha na área da Igualdade de género em Portugal?

3- De uma forma geral, como é que as empresas públicas e cotadas em bolsa têm reagido à implementação da lei?

4- As empresas demonstram estar ou não recetíveis à aplicação desta lei? (Se a resposta for um não: O que na sua opinião revela a não recetividade na sua aplicação?)

5- Do que me foi dado a conhecer, percebi que várias empresas estão a resistir implementação da Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto, quais diria que são as principais barreiras que as empresas enfrentam para o cumprimento desta lei? Ou seja, como se explica esse não cumprimento da lei por parte das empresas?

- As empresas têm tido apoios externos, como por exemplo orientação na aplicação da lei (Se a resposta for sim: De que forma decorre essa orientação? Acha que é o suficiente?) (Se for um não: Acha que deveria existir orientação e de que forma?)

6- No total, sabe dizer-me quantas empresas públicas e cotadas em bolsa têm cumprido os objetivos percentuais (dizer os valores percentuais) decretados pela Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto?

- As empresas que têm cumprido são maioritariamente empresas públicas ou cotadas em bolsa?

-A presença das mulheres é mais visível nos órgãos administrativos nas empresas públicas ou cotadas em bolsa?

-E nos órgãos de fiscalização, as mulheres são mais visíveis nas empresas públicas ou cotadas em bolsa?

7- A CIG e a CITE estão a cooperar mutuamente na monitorização do cumprimento da Lei n.º 62/2017. Pode por favor explicar-me os moldes em que essa cooperação funciona?

- As duas entidades estão sempre em contacto na partilha de informação para assegurar o controlo do cumprimento da lei? Como funciona esta cooperação, dinâmica?

- Se não se importar gostaria agora de perceber um pouco melhor a forma como a CIG tem acompanhado a aplicação da lei. Pode por favor descrever a forma esse acompanhamento é feito na prática?

-Como é que a CIG tem acesso aos documentos internos das empresas?

-Como é que a CIG tem atuado na recolha e tratamento da informação que recebe por parte das empresas?

-De que forma é possível analisar a existência ou não da diversidade entre homens e mulheres nos respetivos órgãos de administração e de fiscalização?

-A CIG trabalha de forma independente para avaliar os dados percentuais da presença do sexo feminino e masculino nos órgãos administrativos e de fiscalização nas empresas?

Ou coopera com outras entidades especializadas para analisar e avaliar esses dados?

- A CIG deve intervir se as empresas públicas e cotadas em bolsa não estão a cumprir com a respetiva lei? De que forma é feita essa intervenção?

8- A CIG todos os anos tem que apresentar um relatório a expor a execução da Lei n.º 62/2017, em que consiste esse relatório?

-Desde 2017 até 2020 os relatórios têm sido feitos?

9- Uma das funções da CIG inclui propor ao membro do governo responsável pela área da igualdade, medidas necessárias à aplicação da lei. A CIG propôs até ao momento alguma alteração?

10- Para a aplicação da Lei n.º 62/2017 a CIG tem detetado a necessidade em recorrer a incentivos direcionados às empresas públicas e cotadas em bolsa?

11- Na sua opinião, a aplicação desta Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto é a resposta indicada para o combate da sub-representação da presença das mulheres em cargos de liderança?

- A Lei não aplica sanções às empresas públicas e cotadas em bolsa que não cumpram com os valores percentuais e que permitem o equilíbrio entre géneros, o que acha desta opção tomada pelo governo?

- (se achar mal: que penalização deveria ter sido adotada na sua opinião?)

12- Que objetivos é que a CIG gostaria de ver cumpridos no futuro?

Anexo B - Guião de entrevista à CITE

1- Boa tarde Dra. Carla Tavares, qual a sua posição na CITE?

2- Qual a posição que toma neste processo da avaliação dos planos para a igualdade das empresas públicas e cotadas em bolsa?

3- Que papel a CITE desempenha no processo dos planos para a igualdade que vai de acordo com a Lei 62/2017 de 1 de agosto?

4- Como está a decorrer o processo de entrega dos planos para a igualdade pelas empresas públicas e cotadas em bolsa?

-As empresas públicas e cotadas em bolsa estão a ser recetíveis na criação de um plano para a igualdade?

-As empresas públicas e cotadas em bolsa têm colocado barreiras na criação e na entrega dos planos?

- Até agora quantas empresas públicas e cotadas em bolsa já entregaram os planos? (As entregas dos planos para a igualdade foram prolongadas para 2021, mas numa fase inicial o prazo de entrega era até 25 de novembro de 2020).

- De uma forma geral, há mais empresas públicas ou cotadas em bolsa a entregarem os planos para a igualdade?

5- A CITE tem uma equipa que controla a receção dos planos para a igualdade?

- De que forma é feito esse controlo?

- Como estão a ser avaliados os planos entregues pelas empresas públicas e cotadas em bolsa?

- Houve planos que tiveram que ser reajustados? Planos que foram analisados e não aprovados?

- Há alguma penalização para as empresas que não cumpram com a entrega dos Planos?

6- De que forma a CITE intervém quando os planos para a igualdade não estão a ser cumpridos pelas empresas públicas e cotadas em bolsa?

7- De que forma é estabelecido o contacto entre a CITE e a CIG, uma vez que estão a cooperar mutuamente na monitorização do cumprimento da Lei 62/2017 de 1 de agosto?

8-As empresas recebem ou não apoios externos para a elaboração dos planos para a igualdade?

9- Pelo que sei foi criado um Guião para a elaboração dos planos para a igualdade, onde se encontra esse guião?

- O que contém esse Guião?

- Quem interveio na elaboração do Guião? Especialistas na área da igualdade de género?

10-A CITE tem conhecimento de como os planos para a igualdade estão a ser aplicados nas empresas públicas e cotadas em bolsa?

11-Na sua opinião, de uma forma geral, os planos impulsionam para que a igualdade seja alcançada dentro das empresas e desta forma atingir os valores percentuais requeridos nos respetivos órgãos de administração e de fiscalização nas empresas públicas e cotadas em bolsa?

12- Que objetivos é que a CITE gostaria de ver cumpridos no futuro?

Anexo C - Guião de entrevista à CMVM

1-Boa tarde Dra. Sandra Cardoso. Gostaria de começar por lhe perguntar qual a sua posição na CMVM.

2-Como descreve o papel que a CMVM desempenha na lei de quotas de género nas empresas cotadas em bolsa, mais precisamente na Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto?

3- De uma forma geral, como é as empresas cotadas em bolsa têm reagido à implementação da lei?

- As empresas demonstram estar ou não recetíveis à aplicação desta lei? (Se a resposta for um não: O que na sua opinião revela a não recetividade na sua aplicação?

4- Do que me foi dado a conhecer, percebi que várias empresas estão a resistir à implementação da Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto, quais diria que são as principais barreiras que as empresas enfrentam para o cumprimento desta lei? Ou seja, como se explica esse não cumprimento da lei por parte das empresas?

5- No total, sabe dizer-me quantas empresas públicas e cotadas em bolsa têm cumprido os objetivos percentuais (dizer os valores percentuais) decretados pela Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto?

-A presença das mulheres é mais visível nos órgãos administrativos ou nos órgãos de fiscalização nas empresas cotadas em bolsa?

6- Na sua opinião, a aplicação desta Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto é a resposta indicada para o combate da sub-representação da presença das mulheres em cargos de liderança?

7- A Lei não aplica sanções às empresas cotadas em bolsa que não cumpram com os valores percentuais e que permitem o equilíbrio entre géneros, o que acha desta opção tomada pelo governo? - (se achar mal: que penalização deveria ter sido adotada na sua opinião?

8- Desde a implementação desta lei (2017) até ao ano de 2020, tem registado alterações, em termos de composição na representação entre homens e mulheres tanto nos órgãos de administração e fiscalização nas empresas cotadas?

9- A lei trata-se de ser o instrumento mais indicado para reforçar a obrigação legal da representação equilibrada entre géneros nos órgãos de administração das empresas cotadas?

10- Que objetivos é que a CMVM gostaria de ver cumpridos no futuro?