



Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho: alcances e impactos da Lei das Quotas

Carolina Silva David

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Sociologia: Exclusões e Políticas Sociais
(2^o ciclo de estudos)

Orientadora: Prof^a Doutora Catarina Sales Barbas de Oliveira

novembro de 2020

Dedicatória

À minha mãe que mais me incentivou e encorajou.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos que se cruzaram nesta investigação e que estiveram sempre do meu lado, principalmente a quem contribuiu para que eu conseguisse concretizar a presente dissertação.

Aos meus pais, por permitirem que eu pudesse ingressar em Sociologia. Demonstrando sempre carinho e motivação para concretizar o sonho de realizar a investigação na área do género, mostrando todos os dias, mesmo quando não acreditava, de que era capaz. Obrigada!

Ao meu irmão, por saber que está orgulhoso de mim, por saber que segui os passos dele em ingressar no ensino superior, inspirando-me nele e na persistência dele em lutar sempre por aquilo que acredita.

Aos meus avós em que me mostraram o que é ser persistente e a nunca desistir dos nossos sonhos. Muito obrigado por tudo o que me ensinaram.

A todos os meus amigos que, para além de acreditarem em mim e me darem apoio, refileavam comigo quando começava a duvidar de mim. Nos momentos mais difíceis desta investigação, estavam lá para me animar. Com especial enfoque na Daniela Correia, Sabrina Aparício, Mariana Magalhães, Ana Jesus e Sofia Almeida. Sem elas, nada disto seria possível. Obrigada!

Este trabalho não seria possível sem a orientadora que tive, Professora Doutora Catarina Sales Oliveira, obrigado pela paciência, rigor e compreensão ao longo desta investigação, onde erguemos este trabalho conjuntamente. Obrigada!

Um agradecimento especial à ADC e à J3LP que se mostraram disponíveis para realizar a investigação deste trabalho. Agradeço a todos os profissionais que participaram neste estudo!

Resumo

O contexto de igualdade de género nas organizações é elemento decisivo para o impacto da lei das quotas de género e das perceções em torno da socialização organizacional. A pertinência sociológica deste tema surge da promoção da transversalização dos princípios da Igualdade de Género que permita o combate de barreiras, invisíveis ou visíveis que os homens e as mulheres enfrentam no acesso ao mercado de trabalho e na ascensão a cargos de topo. Neste contexto esta investigação tem como tema geral a desigualdade de género no mercado de trabalho. O seu objetivo principal centra-se na análise da recente lei das quotas de género e os seus eventuais impactos na mudança organizacional. O estudo empírico desenvolveu-se em torno dos/as trabalhadores/as da ADC- Águas da Covilhã e na J3LP- *Groupe*, e nos órgãos governamentais CITE e CIG. Metodologicamente, optamos por uma estratégia mista, assente na técnica de inquérito por questionário parte aos/às trabalhadores/as da ADC e da J3LP e a entrevistas estruturadas a responsáveis da CITE e da CIG. Os resultados atingidos não nos permitem generalizar ao universo, mas fornecem-nos pistas sobre a importância de alguns fatores organizacionais e contextuais facilitadores tais como a importância de orientações estratégicas multinacionais, mas simultaneamente a relevância para estes processos do perfil da organização e dos/as seus/as trabalhadores/as.

Palavras-chave

Igualdade de género; organizações; transversalização de género; papéis de género; discriminação de género.

Abstract

The context of gender equality in organizations is a decisive element in the impact of the law of gender quotas and perceptions around organizational socialization. The sociological relevance of this issue arises from the promotion of the transversalization of the principles of Gender Equality that allows the combat of invisible or visible barriers that men and women face in the access to the labor market and in the ascension to top positions. In this context, this research has as its general issue the gender inequality in the labor market. The main objective focuses on the analysis of the recent gender quota law and its possible impacts on organizational change. The empirical study was developed around the workers of ADC- Águas da Covilhã and J3LP- Groupe, and the governmental bodies CITE and CIG. Methodologically, we opted for a mixed strategy, based on the questionnaire survey technique of ADC and J3LP workers and structured interviews with CITE and CIG. The results achieved do not allow us to generalize to the universe, but they do provide us with clues on the importance of some organizational and contextual facilitating factors such as the importance of multinational strategic guidelines, but at the same time the relevance to these processes of the profile of the organization and its workers.

Keywords

Gender equality; organizations; mainstreaming of gender; gender roles; gender discriminations.

Índice

| | |
|--|-----|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I - Género e Desigualdades no Mercado de Trabalho | 3 |
| 1.1 Contextualização dos Estudos de Género: conceitos, abordagens teóricas e lutas 3 | |
| 1.1.1 Dos conceitos | 3 |
| 1.1.2 Das teorias às lutas | 7 |
| 1.2 Género nas Estruturas Organizacionais | 11 |
| 1.2.1 Os mecanismos de exclusão laboral e organizacional | 12 |
| 1.2.2 Lideranças diversificadas e desempenho organizacional..... | 16 |
| Capítulo II - Igualdade de Género e Trabalho em Portugal: legislar e promover | 19 |
| 2.1 Promoção da Igualdade de Género no Trabalho em Portugal: ação e importância da CITE e da CIG..... | 24 |
| 2.1.1 A CITE..... | 24 |
| 2.1.2 A CIG..... | 29 |
| 2.2 A Lei nº62/2017 ou a “Lei das Quotas”?..... | 33 |
| 2.2.1 História de uma lei..... | 36 |
| Parte II – Investigação Empírica | 40 |
| Capítulo III – As metodologias de investigação científica | 40 |
| 3.1 Metodologias e Técnicas | 40 |
| 3.2 Modelo de Análise: relação entre as dimensões, indicadores e conceitos | 43 |
| 3.3 Contextualização do estudo e apresentação das empresas estudadas..... | 47 |
| Capítulo IV – Lei das Quotas e a Mudança Organizacional: apresentação e análise dos resultados..... | 49 |
| 4.1 Caracterização da amostra..... | 49 |
| 4.2 Lei das Quotas e Mudança Organizacional..... | 53 |
| 4.2.1 Anos de atividade na Empresa do Setor Local | 53 |
| 4.2.1.1 ADC – Águas da Covilhã | 54 |
| 4.2.1.2 J3LP- J3P <i>Groupe</i> | 55 |
| 4.3 Opinião da Lei das Quotas | 57 |
| 4.3.1 ... Na ADC | 57 |
| 4.3.2 ... Na J3LP..... | 62 |
| 4.4 Perceção da discriminação de género no mercado de trabalho..... | 67 |
| 4.4.1 A perceção pelos/as trabalhadores/as da ADC | 67 |
| 4.4.2 A perceção pelos/as trabalhadores/as da J3LP..... | 75 |
| 4.5 Atitudes face à transversalidade de género nos conselhos de administração . | 83 |
| 4.5.1 ADC – Águas da Covilhã | 83 |
| 4.5.2 J3LP | 87 |
| 4.6 Entrevistas à CITE e CIG | 90 |
| Conclusão..... | 92 |
| Referências bibliográficas..... | 97 |
| Anexos..... | 113 |
| Anexo 1 – Proposta de Lei nº52/XIII e Projeto de Lei nº406/XIII (XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017) e Lei nº406/XIII (Grupo Parlamentar- Bloco de Esquerda, 2017) | 114 |
| Anexo 3 – Inquérito por Questionário à ADC e J3LP | 123 |
| Anexo 4 – Entrevista à CITE/CIG | 129 |
| Anexo 5 – Tabela 31 e 32 sobre o estado civil dos/as inquiridos/as da ADC e J3LP comparando com o sexo | 130 |
| Anexo 6 – Tabela 33 sobre o princípio de igualdade e não discriminação presentes nos critérios de seleção de RH na ADC..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 7 – Tabela 33 sobre o princípio de igualdade e não discriminação presentes nos critérios de seleção de RH na J3LP | 130 |
|---|-----|

Lista de Figuras

Gráfico 1 – Modelo de Análise

Gráfico 2 – Conhecimento da lei das quotas na ADC

Gráfico 3 – Sexo feminino: como conheceu?

Gráfico 4 – Sexo masculino: como conheceu?

Gráfico 5 – Número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão

Gráfico 6 – Conhecimento da lei das quotas na J3LP

Gráfico 7 – Sexo feminino: como conheceu?

Gráfico 8 – Sexo masculino: como conheceu?

Gráfico 9 – Número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão

Lista de Tabelas

- Tabela 1 – Total de trabalhadores/as na J3LP
- Tabela 2 – Total de trabalhadores/as na ADC
- Tabela 3 – Escalão Etário, Sexo, Departamento da ADC
- Tabela 4 – Escalão Etário, Sexo, Departamento da J3LP
- Tabela 5 – Tempo de atividade na ADC e sexo
- Tabela 6 – Funções e progressão na ADC e sexo
- Tabela 7 – Exerce alguma função de chefia na ADC?
- Tabela 8 – Tempo de atividade na J3LP e sexo
- Tabela 9 – Funções e progressão na J3LP e sexo
- Tabela 10 – Exerce alguma função de chefia na J3LP?
- Tabela 11 – Na ADC, a igualdade perante mulheres e homens é uma prioridade?
- Tabela 12 – Na ADC, existem medidas que incentivem a participação igualitária entre o género?
- Tabela 13 – Na ADC, existe a oferta de ações de formação?
- Tabela 14 – Na ADC, existe um plano de ação para a igualdade de género?
- Tabela 15 – Para o/a inquirido/a as competências são valorizadas pela chefia da ADC?
- Tabela 16 – Na J3LP, a igualdade perante mulheres e homens é uma prioridade?
- Tabela 17 – Na J3LP, existem medidas que incentivem a participação igualitária entre o género?
- Tabela 18 – Na J3LP, existe a oferta de ações de formação?
- Tabela 19 – Na J3LP, existe um plano de ação para a igualdade de género?
- Tabela 20 – Para o/a inquirido/a as competências são valorizadas pela chefia da J3LP?
- Tabela 21 – Perceção da discriminação com base no género na sociedade em geral (ADC)
- Tabela 22 – Nível de concordância em relação a algumas frases sobre desigualdade e discriminação de género (ADC)
- Tabela 23 – Perceção da discriminação com base no género na sociedade em geral (J3LP)
- Tabela 24 – Nível de concordância em relação a algumas frases sobre desigualdade e discriminação de género (J3LP)
- Tabela 25 – Relevância para a seleção de pessoas em ocuparem um cargo no conselho de administração na ADC
- Tabela 26 – Estratégias que viabilizem a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares na ADC

Tabela 27 – O/a inquirido/a considera essencial que a ADC adote estratégia permitam viabilizar a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de decisão de topo?

Tabela 28 – Relevância para a seleção de pessoas em ocuparem um cargo no conselho de administração na J3LP

Tabela 29 – Estratégias que viabilizem a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares na J3LP

Tabela 30 – O/a inquirido/a considera essencial que a J3LP adote estratégia permitam viabilizar a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de decisão de topo?

Tabela 31 – Estado civil por Sexo

Tabela 32 – Critérios de seleção de RH na ADC, têm presente o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo

Tabela 33 – Critérios de seleção de RH na J3LP, têm presente o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo

Lista de Acrónimos

| | |
|---------|---|
| ACT | Autoridade para as Condições do Trabalho |
| ADC | Águas da Covilhã |
| CCF | Comissão da Condição Feminina |
| CEO | Diretor Executivo |
| CIDM | Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres |
| CIG | Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género |
| CITE | Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego |
| EIGE | European Institute for Gender Equality |
| QREN | Quadro de Referência Estratégia Nacional |
| IEFP | Instituto do Emprego e Formação Profissional |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| PORDATA | Base de dados de Portugal |
| RH | Recursos Humanos |
| STI | Secretariado Técnico para a Igualdade |

Introdução

O tema da representação feminina em cargos de tomada de decisão, com especial enfoque, nos conselhos de administração e de fiscalização tem ganho importância, tanto em estudos científicos como na legislação.

Portugal, publicou a sua primeira lei das quotas de género no mercado de trabalho, em agosto de 2017, a Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017) com efeitos a partir do dia 1 de janeiro de 2018, indicando uma crescente consciencialização da importância da equidade de género em conselhos de administração e de fiscalização.

Foi com base nessa publicação que consideramos ser sociologicamente relevante analisar a situação da implementação da lei nas empresas, sendo que na nossa investigação nos baseamos sobretudo em dados recolhidos junto de duas empresas.

Escolhemos este tema, principalmente, por observarmos que não existem, à data, estudos que analisassem a aplicação e repercussões desta medida. Optámos por privilegiar a relação entre os conselhos de administração e fiscalização e a liderança das empresas, na medida em que existem estudos que nos permitem analisar a liderança de mulheres, e é com base nesses, que também pretendemos analisar esta lei, procurando trazer um primeiro contributo para o estudo desta medida a realidade de Portugal e de uma forma mais lata contribuir para os estudos de género.

A emergência do conceito de género desenrolou o processo de mudança nas ciências sociais, considerando que o sexo era um “construto a explicar, em vez de fator explicativo” (Amâncio, 2003: 687), e o género, num plano teórico, o conceito explicativo das diferenças entre os sexos na investigação social, afastando-a da área da biologia, e aproximando o conceito, para condições históricas e sociais, das crenças sob o sexo e as suas divisões sociais (Amâncio, 2003).

A relação entre género e cidadania têm sido discutidas, sob diversas abordagens, seja com base na perspetiva teórica do conflito, da dominação social, da análise das classes e da estratificação ou na condição feminina. A cidadania socioliberal considera os direitos como centro de atenção, pretendendo-se garantir a cada cidadão, considerados de forma igual, universal e abstrata, direitos sociais, políticos e civis. Compete aos próprios cidadãos decidir se querem ou não exercer esses direitos, optando entre uma cidadania passiva e não ativa. Nogueira (2006), defende que deve alterar a teoria dominante de cidadania liberal, sendo também um objetivo importante para qualquer teoria feminista que a cidadania seja emancipadora. As várias teorias feministas defendem a necessidade de as mulheres ocuparem cargos de poder, mas apresentam argumentos distintos para justificarem essa mudança (Nogueira, 2006; Nunes, 2014). Todo este enquadramento teórico temático foi discutido de forma a enquadrar a nossa investigação.

Perante as dificuldades de acesso a empresas cotadas em Bolsa de Valores, optámos por efetuar uma comparação entre duas empresas pública do Setor Local e uma empresa privada, com a característica de ser subsidiária de uma empresa maior com sede em França. O desafio passou por gerar o questionamento sobre a existência de uma base sustentável de género em ambas as

empresas, mediante um processo investigativo que pretendeu também auxiliar as próprias empresas, a compreender se são organizações igualitárias e como podem avaliar o seu funcionamento.

O objetivo geral delineado para esta pesquisa foi compreender se a Lei das Quotas de género (Diário da República n.º 147/2017) contribuiu para a mudança organizacional. Em que os objetivos específicos, foram perceber se a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) tem promovido o acesso de mulheres a cargos de direção; quais os impactos organizacionais que a Lei das Quotas teve nestas duas organizações e mapear as perceções por parte dos/as trabalhadores/as da ADC – Águas da Covilhã e J3LP *Groupe*, no quadro da sua socialização organizacional.

O trabalho está organizado de acordo com a própria estrutura da investigação, começando pela revisão da literatura que nos permitiu analisar as problemáticas de género, institucionais e organizacionais de enquadramento da questão e passando depois à apresentação da pesquisa empírica.

No primeiro capítulo, onde abordámos o Género e as Desigualdades no Mercado de trabalho, logamos revisitar os conceitos centrais género e sexo porque consideramos incontornável definir a nossa abordagem à questão desde o cerne das discussões de género. Passámos depois a discutir abordagens teóricas e algumas questões que achámos importantes para contextualizar a situação atual das estratégias de promoção institucional da igualdade de género. Mais especificamente, pretendemos entenderas desigualdades de género nas estruturas organizacionais, isto levou-nos a debater conceitos como segregação horizontal, vertical, setorial e transversal, assim como demonstrar diferentes debates sobre as dificuldades e obstáculos que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, com destaque para as barreiras no acesso às posições de poder e tomada de decisão.

No segundo capítulo, intentamos compreender mais especificamente as instituições que em Portugal têm promovido a igualdade de género, concretamente as atuais CIG e CITE, com especial enfoque na CITE, visto ser inteiramente dedicada às questões laborais. Ainda neste capítulo apresentámos detalhadamente a Lei das Quotas, para que melhor se possa compreender o seu contexto, conteúdo e alcance.

Como é fulcral em qualquer investigação, apresentamos e discutimos as opções metodológicas e no capítulo 3, discutindo as opções que escolhemos e detalhando o processo de operacionalização da pesquisa. Seguidamente o capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa discutindo os mesmos por confronto com os objetivos traçados e informados pela literatura acionada. Finalizamos com um balanço do processo investigativo e destacando os aspetos que a nosso ver se salientaram e interessam reter para pesquisas futuras nesta temática.

Capítulo I - Género e Desigualdades no Mercado de Trabalho

Em Portugal, o interesse académico pelo género foi apenas possível após o 25 de Abril de 1974, mantendo-se em latência até aos anos 80. Isto porque, o campo das questões do género teve que esperar por um contexto de institucionalização e consolidação das ciências duras (Amâncio, 2003), devido à “invisibilidade das organizações de mulheres criadas na década de 1970; a baixa escolaridade da população portuguesa no século XX, agravando-se ainda na população feminina; a mobilização das mulheres que conseguiam aceder ao ensino superior, uma minoria, privilegiadas e pertencentes a uma elite, para a luta contra a ditadura e a guerra colonial, dado o contexto social e político da altura; e o já referido desenvolvimento, também ele recente e tardio, das ciências sociais em Portugal, dificultando a reflexão e problematização conceptual e analítica” (Maciel, 2010: 6-7).

As diferenças que se observam em torno do género são objeto de interesse por partes de sociólogos devido à sua relação com questões de poder e de desigualdade nas sociedades. Nos anos 70, por consequente dos movimentos feministas, ocorrem mudanças significativas, influenciando uma maior facilidade de abordagem da questão de género, inspirando a que se tentasse compreender a forma como o género se gere e se transformam as desigualdades de género nas sociedades (Giddens, 2011; Amâncio, 2003; Araújo, 2005).

No século XX, Beauvoir (1994) recorrendo ao seu livro publicado em 1944, *Le Deuxième Sexe*, assume uma posição inovadora no que concerne à condição social das mulheres, às condições político-históricas que limitam a liberdade e a sua autonomia enquanto sujeitos na sociedade. Argumentando que os homens viam as mulheres como seres diferentes deles próprios, consideradas como o segundo sexo e subordinadas pelos homens. A desigualdade entre mulheres e homens ocupa um lugar de destaque na produção sociológica que permite acabar com a ideia de papéis sociais advinda da natureza biológica e que favorece a visão socialmente construída do género como categoria social diferenciada do sexo (Beauvoir, 1949; Amâncio, 2003).

1.1 Contextualização dos Estudos de Género: conceitos, abordagens teóricas e lutas

1.1.1 Dos conceitos

Os estudos de género emergiram nos anos 60 do século passado, na Europa Ocidental e nos países anglo-saxónicos, resultado dos movimentos de reivindicação dos direitos das mulheres, com o objetivo principal de denunciar o modelo hegemónico de distribuições de poderes e lugares na sociedade e a forma desigual como as mulheres eram tratadas na esfera social: no acesso ao mercado de trabalho, nas suas responsabilidades parentais e domésticas e no controlo sobre o próprio corpo (Marques, 2011; Amâncio e Oliveira, 2014; Araújo, 2005).

Tinham como finalidade equilibrar a visão androcêntrica das ciências duras que se centravam nos papéis dos homens na organização da sociedade, transparecendo o ideal masculino como norma social. Os primeiros estudos de gênero baseavam-se na “perspetiva de gênero nos universos do feminino” (Marques, 2011:12) por considerarem que o gênero era visto como se fosse um conceito feminino, de forma a se diferenciar da norma social (masculino) Por conseguinte, as mulheres pertenciam a uma sociedade onde o mundo tivesse sido criado para os homens e não para as mulheres (Amâncio e Oliveira, 2014; Araújo, 2005; Marques, 2011.).

Mas então, o que é o gênero?

Autores (Oakley, 1972; Scott, 1986; Amâncio, 2003) têm debatido o conceito de “sexo” e “gênero” ao longo dos anos, explicando a suas diferenças e o seu significado, acabando com a premissa do senso-comum de serem sinônimos.

O sexo expressa-se nas diferenças fisiológicas e anatômicas que delinea o corpo feminino e masculino (Giddens, 2001), evidenciando a identidade sexual de cada ser do sexo masculino e feminino, estabelecendo os cromossomas sexuais em que a “presença dos cromossomas XY representa o sexo masculino (...) quando o cromossoma XX representa o sexo feminino” (Oakley, 1972:22).

Scott (1986) através do binário gênero/sexo definia o gênero como uma atribuição social face às diferenças de sexo dadas como biológicas, permanecendo em vigor para muitos autores, mesmo que Scott (1986) admita que se possa desconstruir essa mesma oposição visto que a própria categoria de sexo tem significados que não são alheios à construção social da mesma, como defende Butler (1990). Neste contexto, deve-se utilizar o conceito de sexo para se descrever uma amostra em termos estatísticos ao se identificar indivíduos em categorias biológicas (Araújo).

Por sua vez, Vieira, Nunes, Ferro (2017), comparam o termo de sexo com a categoria “idade”, com base no artigo de Simões (1990), associando a idade a uma variável vazia pelo seu caráter fraco explicativo à compreensão do comportamento humano. Na perspetiva de Simões (1990) a “idade” não era mais do que um conceito de passagem de tempo com variáveis sociodemográficas que influenciariam o desenvolvimento humano, como tal, Vieira, Nunes e Ferro (2017) associam o sexo a uma variável vazia, quer pela variabilidade intraindividual ou interindividual. Enquanto a variabilidade intraindividual se refere ao processo em que cada indivíduo se desenvolve de diferente forma em ritmo assíncrono, nos “diferentes domínios físicos, cognitivo, afetivo, identitário, social, moral, etc.” (Vieira, Nunes, Ferro, 2017:706). Já a variabilidade interindividual refere-se à forma de ser e estar em sociedade, regidas pelos princípios de cidadania da vida democrática.

O gênero, nunca referenciado no plural, é uma consequência do processo de mudança nas ciências sociais, ao se “considerar o sexo um construto a explicar, em vez de fator explicativo, o conceito de gênero retirava a análise das diferenças entre os sexos do domínio da biologia e orientava-a para as condições históricas e sociais da produção das crenças dos saberes sobre os sexos e de legitimação das divisões sociais baseadas no sexo” (Amâncio, 2003:687).

Este conceito deve ser visto como uma “grelha de leitura da realidade” (Vieira, Nunes, Ferro, 2017:707) introduzido pelas Ciências Sociais no anos 60 do século XX – mas Oakley (1972) contesta, afirmando que o conceito de género foi introduzido no discurso das Ciências Sociais através da sua obra *Sex, Gender and Society* em 1972 – para desagregá-lo à doutrina essencialista de que um individuo do sexo masculino devia atender por certas características e competências, e de que um individuo do sexo feminino devia esperar por outras aptidões, vistos como opostos, mas complementares, mesmo que o sexo feminino apareça simbolicamente subordinado ao sexo masculino (Vieira, Nunes, Ferro, 2017; Connell 2002; Amâncio, 2003).

Neste sentido, Amâncio chama à atenção para a diferença entre ser-se masculino e feminino passando, não só, pelos atributos que os distingue mas, principalmente, por “o facto dos conteúdos que definem a masculinidade estarem confundidos com outras categorias supraordenadas (...) enquanto que os significados dos femininos definem apenas um corpo sexuado”(Amâncio, 2002:59) a construção social do género masculino constitui-se como um referente universal, e por sua vez, o género feminino como uma categoria social. A assimetria de poder simbólico surge como um fator estruturante do pensamento social do género, incorporando mudanças de valores e manifestando-se por estereótipo de género.

Parsons (1995) na sua teoria de interpretação da organização social afirma que os homens são mais competitivos na focalização de objetivos, independentes, inibem as emoções e dominantes, enquanto que das mulheres se espera que seja mais dependentes – do sexo masculino -, mais sensíveis, mais preocupadas, isto baseando no papel de natureza expressiva feminina e na natureza instrumental masculina. Parsons (1995), conferiu legitimidade científica à ideia de que as famílias funcionais são aquelas que concedem o papel instrumental aos homens e expressivo às mulheres, sendo que as diferenças entre ambos são uma mera possessão de personalidade, de “instrumentalidade masculina” e “expressividade feminina” (Parsons, 1995; Lorenzi-Cioldi, 1994; Brown, 1988).

As ciências “*mainstreaming* e as práticas quotidianas” (Vieira, Nunes e Ferro, 2017:707-708) evidenciam esse pensamento dualista, não só em contextos informais do dia-a-dia, como em organizações de sistema educacional. Falar de género envolve falar de ordem social aprendida em contextos inúmeros que “parece ser normativa e prescritiva de comportamentos e decisões individuais e grupais” (Vieira, Nunes, Ferro, 2017:708), no qual se deve desconstruir, reformular e questionar (Ostrouch-Kaminska e Vieira, 2015; Vieira, Nunes, Ferro, 2017).

Para que as medidas da promoção de género sejam eficazes, e no acesso equitativo a bens e recursos, deve-se assistir a uma maior abordagem educativa de género, a fim de se permitir que as pessoas aprendam uma “igualdade de acesso ao saber, numa perspetiva de acesso às oportunidades da vida” (Ollagnier, 2014:223). Averiguando a proposta de Bem (1993), através das lentes de género¹, permite perceber que o conceito de género possa ser visto como um “eixo

¹ A primeira lente de género, essencialismo biológico retrata o género como resultado inevitável da natureza biológica da diferença entre homens e mulheres (Bem, 1993:6). A segunda lente, o

estruturante das relações sociais” (Vieira, Nunes e Ferro, 2017:708), onde o uso inadequado (como a “colagem errônea ao termo sexo” (Vieira, Nunes e Ferro, 2017:708), diminui os diferentes atributos e capacidades criados pelos grupos sociais concebidos com base em categorias sexuais, existem uma diversidade de homens e mulheres (por consequente existem muitas formas de ser e estar) em todas as categorias sociais (Vieira, Nunes e Ferro, 2017).

Desta forma, o *habitus* e os processos discriminatórios incutiram o conceito de interseccionalidade na discussão do género. Ou seja, para se caracterizar um indivíduo é preciso abordar diferentes categorias, cada pessoa é um ser único “em virtude da multiplicidade de combinatórias (Vieira, Nunes e Ferro, 2017:709). Assim sendo, as discriminações cometidas a cada ator social ou grupo estão propensas a serem múltiplas, assim como as próprias experiências de discriminação e a violação dos direitos humanos, devem-se a uma multiplicidade de relações desiguais de poder, não só por consequente do sexo da pessoa, mas também da idade, etnia, orientação sexual, etc. (Khosla, 2008; Vieira, Nunes e Ferro, 2017).

O género pode ser compreendido como um espectro amplo de relações sociais, organizações, ou de símbolos resultando em ações e reações pelos meios onde se articulam as relações de poder. Nas sociedades ocidentais, o papel dos homens no mercado de trabalho é mais valorizado e recompensado do que o papel das mulheres, prevalecendo a divisão sexual do trabalho, assumindo posições opostas em termos de riqueza, poder e prestígio, fator crítico no que concerne ao nível de oportunidades (Walby, 1990; Sultana, 2011; Giddens, 2001). As hipóteses de vida são mais amplas no género masculino, do que propriamente no género feminino, estando perante uma dominação masculina, ou como Walby (1990) refere, ao patriarcado.

Neste sentido, o conceito de patriarcado permite analisar a realidade do sexo feminino, e até a “capturar a profundidade, penetração ampla e interconectividade dos diferentes aspetos da subordinação das mulheres” (Walby, 1990:2).

Para Mitchell (1971 in Sultana, 2011), o patriarcado é o sistema de parentesco em que os homens “trocam” as mulheres. Trata-se, portanto, de um sistema de estrutura social em que os homens e as mulheres são naturalmente diferentes por consequente da sua biologia, atribuindo-lhes diferentes papéis, em que o homem é dominador e a mulher é-lhe subalterna, baseando-se no determinismo biológico (defende que os homens e mulheres são biologicamente diferentes) (Walby, 1990; Sultana, 2011; Giddens, 2001).

A mulher ao ser subalterna estabelece-se numa posição inferior à dos homens no acesso aos recursos e na tomada de decisão. A esta subordinação articula-se a supressão de poder, a discriminação constante e a contenção da autoconfiança. Para além do mais, feministas

androcêntrico, define o homem e as experiências masculinas como sendo a norma, e a mulher e experiências femininas como desviantes (Bem, 1993).

A terceira lente de género, polarização de género, subestima as diferenças entre homem e mulher em todos os aspetos da sociedade, desde o modo como se vestem, atuam, como os desejos sexuais (Bem, 1993).

apontam esta como uma das causas das estruturas de dominação interpessoal. Beauvoir (1976 [1949]), afirma que os homens veem as mulheres como alguém oposto a si, inferiores, como o segundo sexo e por consequente e ainda que mais fraco, um adversário que deve ser dominado.

1.1.2 Das teorias às lutas

Apesar de progressos na área de género, as diferenças entre o sexo masculino e feminino continuam a servir de base para desigualdades sociais. Investigar as desigualdades de género, torna-se central para os sociólogos, criando-se teorias e abordagens de lutas de género que permitam explicar o domínio dos homens sobre as mulheres, seja na esfera do trabalho, política, da família, etc. (Giddens, 2001).

A desigualdade de género na sociedade pode ser explicada através da teoria da socialização de género, da teoria da construção social de género e do sexo, das abordagens funcionalistas, essencialismo e feministas:

- a) Teoria da construção social de género e do sexo: defende que tanto o sexo como o género são socialmente construídos, o próprio indivíduo encontra-se sujeito às forças sociais que o molda (Giddens, 2001; Santos e Antunes, 2011).
- b) As abordagens funcionalistas: demonstram que as diferenças de género favorecem a estabilidade e integração social. Para os defensores desta teoria (Murdock, 1949; Parsons, 1995; Bowlby, 1953), a divisão sexual do trabalho deve-se a características biológicas, em que as mulheres e os homens desempenham tarefas profissionais que estejam biologicamente vocacionadas/os (Giddens, 2001).
 1. Nesta teoria, encontramos a teoria da socialização de género: defende que mulheres e homens interiorizam as normas e expectativas sociais com base nos papéis de género oriundos da socialização primária e secundária. As mulheres e os homens são socializados em papéis diferentes (Giddens, 2001; Bourdieu, 1999).
- c) O movimento feminista: deu origem a uma extensa pesquisa teórica que tentou explicar as desigualdades de género. As teorias feministas divergem entre si, apesar de todas se preocuparem com a posição desigual das mulheres, e tentam explicar as desigualdades de género com base no patriarcado, sexismo, capitalismo e até no racismo, sendo que os argumentos se dividem em:
 1. Feminismo liberal: procuram explicar as desigualdades de género nos comportamentos culturais e sociais, preocupando-se com a discriminação das mulheres no mercado de trabalho, sexismo, em meios de comunicação e na educação, apoiando as leis de igualdade (Giddens, 2001; Walby 1990; Sultana, 2014).

2. Feminismo radical: defende que os homens exploram as mulheres beneficiando desse ato. A questão central para esta abordagem é o patriarcado, os homens recusam o acesso igualitário a cargos de poder (Giddens, 2001).
3. Feminismo negro: concentram-se na interseccionalidade das desigualdades de género enfrentada pelas mulheres negras (Giddens, 2001).

Ainda dentro dos movimentos de luta feministas, Voet (1998 in Nogueira, 2006) distingue três teorias feministas:

4. Teorias feministas humanistas: lutam pela igualdade plena entre homens e mulheres, assumindo uma política igualitária neutra e universal, acreditando na racionalidade livre de todos os indivíduos, exigindo direitos iguais de participação, porém, “não assumem a necessidade (...) de os exercitar” (Voet, 1998 in Nogueira, 2006:59).
5. Teorias centradas nas mulheres: têm como objetivo principal as experiências e atitudes das mulheres, assumindo a necessidade de subjetividade política, em que as diferenças que as mulheres apresentam face aos homens devem ser respeitadas, assimilando a feminilização da liderança mais relacional, incorporando por parte das mulheres e dos homens valores tradicionalmente atribuídos ao sexo feminino (Voet, 1998 in Nogueira, 2006).
6. Teorias desconstrucionistas: propõem que se substituam as noções de identidade do sexo feminino por categorias plurais, quanto mais diferenças encontram nas organizações, menos sentido faz que as mulheres entrem no mercado de trabalho como sendo só “mulheres”, por considerarem perigoso a “moralidade feminina positiva” (Nogueira, 2006:60), desejam a pluralidade de subjetividades políticas, defendendo quotas associadas a uma cidadania diferenciada (Voet, 1998 in Nogueira, 2006).

Analisando a preocupação das feministas na opressão das mulheres, entendemos o porquê de as primeiras investigações sobre o género serem sobretudo focadas nas mulheres e na feminilidade. Os homens eram vistos como um tema simples e sem quaisquer problemas sociais. Os sociólogos, como Connell (2002), tentavam perceber a dominação dos homens e o papel do patriarcado. As mudanças na sociedade industrial que afetam o papel das mulheres e os padrões de família põem em questão a natureza da masculinidade e do género (Giddens, 2001; Connell, 2002).

Para Connell (2002), o elemento crítico na ordem do género é a masculinidade. As relações entre as mulheres e os homens são consequência das práticas quotidianas e das interações sociais. Cada comportamento individual está associado ao comportamento coletivo na sociedade, onde apresenta três aspetos em que a sociedade forma as relações de poder simbólico entre masculinidades e feminilidades – ordem de género. A *cathexis*, o poder e o trabalho funcionam entre si, alterando o funcionamento uma das outras, traduzindo-se em relações de

gênero. O trabalho abrange a divisão sexual, surgindo a segregação profissional, o poder é fruto das relações sociais, das instituições sociais, do Estado, da violência, etc., a *cathexis* refere-se à dinâmica das relações íntimas, como a socialização das crianças, o casamento etc. (Giddens, 2001; Amâncio, 2003; Maciel, 2010).

O gênero é visto como uma estrutura social e não uma expressão biológica nem uma dicotomia fixa na vida dos seres humanos. Connell (2002), define-o como uma *“structure of social relations that centers on the reproductive arena, and the set of practices (governed by this structure) that bring reproductive distinctions between bodies into social processes. To put it informally, gender concerns the way human society deals with human bodies, and the many consequences of that “deal” in our personal lives and our collective fate.”* (Connell, 2002: 10) É uma relação social assimétrica, definida em torno de um contexto de dominação social e culturalmente construída. Não é uma componente estática nem fixa, é um aspeto daquilo que se faz e não daquilo que se tem. Constrói-se diariamente para desempenhar atividades e características que lhe são prescritas e é visto como uma representação realizada através da manipulação de sinais, símbolos, emoções, capazes de convencer terceiros da sua aquisição da masculinidade e feminilidade.

Os papéis sociais na divisão do trabalho permanecem uma influência forte nas sociedades contemporâneas, justificando uma análise um pouco mais detalhada da nossa parte. Nesta interpretação da realidade cada ator social tem um papel socialmente aceite, definido pelo papel sexual esperado de homens e mulheres, associado a atitudes e expectativas e refletindo a conformidade às normas culturais vigentes.

Por sua vez, destacamos três teorias que permitem analisar a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

- a) As teorias neoclássicas: defendem que o papel na tomada de decisão baseia-se no capital humano, a presença de cada indivíduo no mercado de trabalho é uma “decisão individual” (González, 2002:99) que traduzem a preferência, as mulheres procuram empregos que facilitem a vida privada, renunciando cargos de topo, por se dedicarem ao “trabalho doméstico, o cuidado dos filhos e outras tarefas familiares” (Degraff e Anker, 2015:165). O reduzido capital humano – *human capital* (Schultz, 1961:2) – do sexo feminino e a experiência minorada no mercado de trabalho suscita diferenças de produtividade face ao sexo masculino que, por sua vez, são tidos como a força de trabalho produtiva.
- b) As teorias de segmentação do mercado de trabalho: enfocam que, contrariamente às teorias neoclássicas, os mercados de trabalho não funcionam tão livremente, têm mecanismos formais (i.e., leis) e informais, tornando o mercado segmentado. Admitem que o processo de rendimento – uma parte importante na experiência do mercado de trabalho – depende de cada setor de emprego. Distinguindo o setor “nuclear”, onde se situavam as grandes indústrias com elevado lucro e produtividade, onde predomina a força de trabalho do sexo masculino, e o setor “periférico”, situando-se pequenas

indústrias com baixo lucro, predominado a força de trabalho do sexo feminino (Roos e Gatta, 1999; Degraff e Anker, 2015; Oliveira, 2016).

Ainda dentro desta teoria, Degraff e Anker (2015) explicitam a teoria da discriminação estatística, explicando a segregação sexual nos mercados de trabalho. Enquanto Becker (1957), considera que a discriminação no mercado de trabalho se deve a propensão discriminatórias dos *stakeholder*², Degraff e Anker (2015) e Aigner e Cain (1977), consideram que os empregadores discriminam minorias, como o caso das mulheres, por as considerarem menos produtivas, pelo que teriam que empregar ainda mais trabalhadores/as para compensar a falta de mão-de-obra física. Bergmann (1974), procura explicar a desigualdade salarial com base na distribuição ocupacional, tenta perceber se as desigualdades salariais se devem à exclusão das mulheres das tarefas ditas “masculinas”, conduzindo a um excesso de ofertas em ocupações “femininas” e, por consequente, levaria à descida dos rendimentos das mulheres comparativamente aos homens.

Nesta abordagem, Bertrand et al. (2005), trazem para a discussão o conceito de práticas discriminatórias e estereótipos com base no sexo, porque mesmo que o uso seja feito inconscientemente, não são facilmente abolidos. A discriminação de género ao ficar socialmente menos tolerável, tornou-se mais impercetível e subtil, sendo difícil erradicá-la (Araújo, 2005).

- c) No campo teórico da Sociologia, os estereótipos são atributos associados a um indivíduo, como os traços de personalidade e o comportamento, constituindo-se como crenças partilhadas com características específicas que reconhecem cada grupo de género (Casaca e Lortie, 2017; Amâncio, 1994). É o “código genético” do sistema de género, pelos estereótipos são constituídas as regras ou os “esquemas” culturais, no qual os indivíduos entendem e promulgam as diferenças e as desigualdades de género (Cruz, 2016; Miranda, 2008). Assim, o género está entrelaçado com o *status* social e a liderança, as próprias regras do sistema de género que estão codificadas nos estereótipos de género têm crenças de *status* no seu núcleo, partindo do pressuposto que a divisão de género é mais uma forma de se afirmar que as mulheres são inferiores aos homens, entrelaçando com as práticas sociais com o *status* social e a liderança de que os homens têm maior competências do que as mulheres (Ridgeway, 2001; Cruz, 2016; Miranda, 2008; Sabharwal, 2013; Casaca e Lortie, 2017; Amâncio, 1994).

A igualdade de género vincula a ideias pré-formatadas de um fato social, construindo-se a partir de processos sociohistóricos que marcam estereótipos, estimulando a ideia de dominação e liderança dos homens sobre as mulheres. O género tanto pode ser abordado como um conceito que diferencia o homem da mulher, como pode ser abordado como um modo de se formar

² Empregadores, trabalhadores/as e clientes.

estereótipos, dependendo da maneira como a sociedade o vê sendo que é esta que cria os preconceitos e estereótipos associadas ao género³.

1.2 Género nas Estruturas Organizacionais

Ao se refletir sobre as desigualdades de género surgem outras questões como a entrada no mercado de trabalho. Tanto as mulheres e homens têm o mesmo acesso a recursos societários valorizados? Os papéis e atividades das mulheres e homens são valorizados de igual forma?

A ida dos homens em idade ativa, durante a década de 60 para a guerra colonial contribuiu para a elevada atividade remunerada das mulheres portuguesas, impulsionada pelos valores igualitários e emancipatórios após o 25 de abril de 1974, alterando o quadro das normas e valores da sociedade portuguesa. O 25 de abril permitiu a igualdade entre mulheres e homens, tanto a nível de direitos como deveres da cidadania, particularmente no mercado de trabalho assistindo a uma abertura do acesso aos empregos públicos (Coelho, 2013; Ferreira, 2010).

Sociólogos e feministas, argumentaram que a urgência de uma organização moderna e de carreira burocrática pressupunha uma estrutura de género particular, apontando para duas maneiras diferentes de o género se embutir nas estruturas das organizações. Temos, por um lado, a segregação das ocupações entre o género, onde as mulheres se concentram com maior número em empregos mal remunerados, e neste sentido, os homens subordinavam as mulheres não facilitando o seu acesso a promoções e a cargos de topo, as mulheres seriam portanto usadas como mão-de-obra barata (Giddens, 2001). E, por outro lado, a carreira burocrática considerada masculina, como Weber (1978) pressuponha os homens como modelo central nas organizações. As mulheres apresentavam, por sua vez, o papel de auxílio aos homens, desempenhando “tarefas rotineira – como escriturárias, secretárias e responsáveis de escritórios” (Giddens, 2001:361), facilitando a ascensão e promoção de carreiras do sexo masculino. Resultando numa organização moderna dominada por homens e as mulheres excluídas de poder, barrando a ascensão através de barreiras visíveis e invisíveis, bem como lidando com discriminação com base no sexo (Giddens, 2001; Weber, 1978).

Neste aspeto, para Kanter (1977 in Stichman, Hassel e Archbold, 2010) o poder constrói-se através do sucesso que se mantinha fechado num círculo onde só os homens podiam aceder. Assiste-se à negação de promoção de carreiras por parte das mulheres, a não ser que as mesmas, segundo Kanter (1977), conseguissem progredir na carreira se a sua representação fosse representativa, eliminando a desigualdade de género nas organizações, representando a teoria do *Tokenismo*, para dar a ideia de ser uma organização mais inclusiva, se recrutava um pequeno número de mulheres. No entanto, Ferguson (1984 in Martin, 1987), afirma que as desigualdades de género nas organizações só poderiam ser eliminadas se se construíssem as suas próprias

³ Associado ao estereótipo, Goffman (1988), relaciona o estigma social como a conceção de significados através das interações entre indivíduos. A sociedade institui como as pessoas devem ser, como anomia ou algo natural.

organizações com princípios diferentes das organizações subordinadas por homens (Giddens, 2001; Stichman, Hassel e Archbold, 2010; Martin, 1987).

A presença feminina no mercado de trabalho poderia indicar a presença de igualdade entre homens e mulheres, mas a “mudança estrutural representada pela entrada das mulheres (...) nos diversos setores do mundo do trabalho, não (...), não dá necessariamente origem a uma mudança na condição social” (Amâncio, 1989:33 in Nogueira, 2006:56).

De facto, o número de mulheres em cargos de topo ainda se encontra reduzido, mesmo com progressos no mercado de trabalho, os homens continuam a subordinar as mulheres e a deter maiores rendimentos, e mesmo quando as mulheres conseguem ascender a cargos de topo e de decisão, tendem a gerir como homens, encontrando-se a cultura organizacional predominantemente masculina (Wajcamn, 1998 in Giddens, 2001).

1.2.1 Os mecanismos de exclusão laboral e organizacional

As organizações são moldadas pelo género através de formas visíveis ou invisíveis. As mulheres no mercado de trabalho tendem a ser segregadas em categorias ocupacionais mal remuneradas e encaminhadas para trabalhos rotineiros, não oferecendo condições para que a sua ascensão de cargos possa ocorrer igual aos homens, deste modo, não são promovidas ao mesmo ritmo (Salada, 2004). A presença de estereótipos de género nas organizações leva à criação de processos discriminatórios, seja de forma direta (quando o empregador emprega uma medida que prejudica visivelmente um dos sexos) ou de forma indireta (o mesmo que referimos anteriormente, mas de forma mais subtil e neutra), como a segregação ocupacional com base no sexo (Salada, 2004; Giddens, 2001).

Os papéis sociais de género têm um papel ativo na sociedade portuguesa, a crença e os estereótipos sob as mulheres e o seu comportamento ainda é diferente dos atribuídos aos homens. A visão estereotipada de que os homens são o ganha-pão da família, posicionando-se na esfera pública, e as mulheres as cuidadoras dos filhos, mantendo-se na esfera privada (Amâncio, 2003; Wall, Aboim e Cunha, 2010). Mesmo que a taxa de emprego feminina tenha evoluído nos últimos tempos, os estereótipos impõem barreiras na ascensão a cargos e liderança por parte das mulheres. O difícil acesso ao mercado de trabalho pode ser explicado através da persistência de barreiras que impedem a sua entrada (Tavares 2008; Coelho, 2013; Amâncio, 2003).

A integração das mulheres no âmbito organizacional implica que as relações sociais e organizacionais fossem adaptadas à conjuntura mais atual do mercado de trabalho, não se assistindo nos contextos recentes (Santos e Antunes, 2013). Cientistas sociais como Carli e Eagly (2001), Nogueira (2006) e Santos e Antunes (2013), asseveram nas suas obras que mesmo com a entrada de Leis de igualdade de género no mercado de trabalho e a criação de ações de medida positiva, a distribuição e o acesso à tomada de decisão ainda se verifica em certas organizações, como desigual.

Assim, o conceito de segregação ocupacional observa a distribuição desigual de mulheres e homens na mesma profissão, assente na premissa de que existem empregos para o sexo feminino e empregos para o sexo masculino (Preston, 1999; Giddens, 2001; Ferreira, 2010 in Ferreira (org.), 2010). Passível de ser dividida em segregação transversal, segregação sexual horizontal e segregação sexual vertical:

- a) A segregação transversal evidencia a elevada percentagem de mulheres a contratos prazo, refere que a taxa de desemprego do sexo feminino é superior à taxa de desemprego do sexo masculino, revelando a proporção elevada de mulheres em organizações de menores dimensões comparando com os homens (Casaca, 2014; CITE, s/da, Ferreira, 2004).
- b) A segregação sexual horizontal, diz respeito à concentração de mulheres e homens em diferentes setores de atividade e de trabalho, as mulheres encontram-se em setores rotineiros enquanto os homens em posições qualificadas (Casaca, 2014; CITE, s/da, Ferreira, 2004).
- c) A segregação sexual vertical reporta à descrição dos diferentes níveis hierárquicos preenchidos por mulheres e homens, concentrando as mulheres em cargos com pouco poder e de oportunidades reduzidas de ascensão, enquanto os homens ocupam lugares de cargos de topo (Casaca, 2014; CITE, s/da, Ferreira, 2004).

As mulheres continuam sub-representadas em cargos de topo, para Acker (1990) e Degraff e Anker (2015), a falta de oferta é um dos fatores críticos na distribuição de oportunidade e emprego, a obtenção de progresso na carreira e de acesso ao mercado de trabalho é atribuído às diferenças de capital humano entre homens e mulheres. No entanto, Kaufman (2001) e Beck et al. (1980), acreditam que organizações criam mercado de trabalhos segmentados para os quais atraem trabalhadores/as para ocupações específicas.

Os líderes do sexo masculino que se encontram em cargos de topo e de liderança podem usar técnicas de fechamento social– *social closure* (Weber, 1978:35) – para resistirem a tentativas de igualdade laboral por intermédio de estratégias de exclusão ao nível do género, limitando as mulheres a menor oportunidades de emprego e segregando-as a empregos feminizados (Reid, Kerr e Miller, 2003; Weber, 1978).

A discriminação indireta persiste de forma invisível na sociedade portuguesa ao se observar a institucionalização de normas e regras, aparentemente neutras, mas impactando diferenciadamente segundo o sexo (Ferreira et al., 2010).

A discriminação formal (políticas da própria organização que incentivam a desigualdade de género) e a discriminação informal (praticada por indivíduos, pares e superiores que discriminam o outro com base no sexo) representam as barreiras mais evidentes (Oakley, 2000; Ellemers, 2014; Nogueira, 2006; Bruckmüller et al., 2014; Sabharwal, 2013; Ryan e Haslam, 2005; Lockwood, 2004; Casaca e Lortie, 2017).

Ainda referente à segregação horizontal, encontra-se o fenómeno de *glass wall* que, invisivelmente, prendem as mulheres em certo tipo de organizações ou empregos vistos como tradicionalmente femininas (Reid, Kerr e Miller, 2003). A *glass wall* persiste quando, por um lado as mulheres são barradas no acesso ao mercado de trabalho pelas organizações, consequente da cultura organizacional baseada no género, e por outro lado, quando as mulheres permanecem na organização, mesmo que as capacidades não sejam valorizadas comparativamente à dos homens (Miller, Kerr e Reid, 1999). Como consequência, os/as trabalhadores/as são segregados em setores profissionais. Os impedimentos culturais e estruturais como a *glass wall*, podem ser reduzidos, mas nas organizações onde a mulher sofre discriminação, a mudança organizacional torna-se lenta, exigindo percentagens maiores de representação dos grupos sociais sub-representados (i.e., lei das quotas de género) (Reid, Kerr e Miller, 2003; Miller, Kerr e Reid, 1999; Vais e Ferreira (coord.), 2016).

Por sua vez, agregada à segregação vertical, persiste a metáfora de *glass ceiling*, restringindo o acesso, por parte das mulheres, a cargos de topo e de tomada de decisão, independentemente das qualificações (Nogueira, 2006). Apesar de as mulheres conseguirem reivindicar uma quota crescente de cargos de força de trabalho nas organizações, muitas não alcançam posições de topo, sendo que, a maioria das mulheres que se encontra em cargos de topo, apresentam-se em cargos não executivos (Pichler, Simpson e Stroh, 2008; Bruckmüller, et al., 2014; Oakley, 2000). O fosso entre a proporção de mulheres que possuem formação profissional adequada e as mulheres que conseguem atingir posições de topo na organizações é elevado, os dados indicam que o número de mulheres decresce ao se ascender nos níveis de hierarquia, e mesmo ao chegar a esses altos níveis de hierarquia e liderança é frequente que sejam em setores de atividade económica tradicionalmente femininos (Nogueira, 2006; Santos e Antunes, 2013; Reid, Kerr e Miller, 2003; Miller, Kerr e Reid, 1999; Pichler, Simpson e Stroh, 2008; Bruckmüller, et al., 2014; Oakley, 2000).

Os estudos de Cohen e Huffman (2007 in Acker, 2009) e de Hultin e Zulkin (2003 in Acker, 2009), demonstram que as desigualdades de género tendem a ser reduzidas quando existe maior representação de proporção do sexo feminino em cargos de topo, quebrar o *glass ceiling* é uma das metas da igualdade de género no mercado de trabalho⁴. Para se chegar ao topo é preciso ter-se experiência, e as organizações não dão essa oportunidade às mulheres, a consciencialização da diversidade e da possibilidade de progressão de carreiras através de, por exemplo, formações, não irá ser bem sucedido se todos os colaboradores daquela organização não forem também instruídos para isso, de forma a que compreendam plenamente a lógica por trás da promoção da diversidade, incluindo a promoção de mais mulheres (Oakley, 2000).

⁴ Existem ainda outras barreiras invisíveis como *glass escalators* – os homens dominam e são promovidos com mais frequência a posições de liderança do que as próprias mulheres – e *sticky floors* – retêm as mulheres em empregos de baixo nível impedindo que as mesmas consigam alcançar altos cargos (Sabharwal, 2013; Dolan, 2004; Casaca e Lortie, 2017).

Embora o discurso igualitário entre mulheres e homens tenha sido progressivamente incrementado nas diversas camadas das relações sociais, as mudanças em si são escassas quando se trata da divisão hierárquica do trabalho (Acker, 2009; Santos e Antunes, 2013).

Sendo assim, existem três perspectivas teóricas explicativas das desigualdades de gênero em posições de chefia. A primeira perspectiva «a perspectiva centrada no indivíduo» baseia-se nas diferenças individuais e nos processos de socialização para justificar as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, a segunda perspectiva «a perspectiva centrada na situação», enfoca-se nas estruturas organizativas como origem para essa desigualdade, e por fim, «a perspectiva centrada na genderização da(s) cultura(s) organizacional(ais)» realça os valores patriarcais que sustentam as culturas organizacionais como justificação das desigualdades de gênero no mercado de trabalho (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010).

A “perspetiva centrada no indivíduo” (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010:100) tenta explicar a escassez de representação de proporção do sexo feminino através de características individuais, como a personalidade, atitudes e comportamentos, pondo as mulheres em posição desvantajosa em relação aos homens. As mulheres são socializadas para agirem de acordo com comportamentos específicos, colocando-as em conflito com as exigências derivadas do processo de progressão na carreira. Observa-se nesta teoria, estereótipos com base no sexo, onde o modelo de líder ideal (Schein, 1973) tem traços de estereótipos masculinos (i.e., racionalidade, independência) (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010; Schein, 1973).

Por sua vez, a “perspetiva centrada na situação” (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010:102), centra a sua análise nas estruturas organizacionais que contribuem para as desigualdades de gênero sendo “caraterísticas da situação e não traços de personalidade” (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010:102). Isto é, as redes informais – *informal network* (Ibarra, 1993:59) – produzem obstáculos estruturais impedindo a progressão na carreira do sexo feminino, traduzindo-se em desvantagens não só pelo conhecimento limitado do que realmente se passa na organização, como na dificuldade em se criar alianças, na menor mobilidade profissional e hierarquia organizacional (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010). Assim, focando anteriormente o pensamento de Kanter (1977), são as estruturas das organizações que discriminam ao diferenciarem os homens e mulheres e não a personalidade e características específicas de cada sexo.

A “perspetiva centrada na “genderização da/s cultura/s organizacional/ais” (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010:104), baseia-se na neutralidade de gênero – *gender neutral* (Acker, 1999:178). Para Weber (1978) o trabalho é definido através de responsabilidades desprovido de qualquer corpo humano. No entanto, o trabalho não pode ser afastado do corpo, ou seja, o trabalho não pode ser desconectado do sexo que o realiza, implicando uma crítica à imagem de características neutras de gênero nas organizações (Weber, 1978; Acker, 1999). A abordagem neutra de gênero na organização pressupõe que o líder seja do gênero masculino, onde as mulheres desempenham funções de apoio aos homens, refletindo na segregação de hierarquias organizacionais, envolvendo representações de feminilidade e masculinidade nas divisões de

género nas organizações (Connell, 2002). Associam-se imagens estereotipadas (Kanter, 1977) de eficiência, competitividade e autoridade aos homens, e por sua vez, às mulheres associam-se a imagem de empatia e cuidado, raramente reconhecidas para descrever uma organização (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010; Acker, 1999; Weber, 1978; Connell, 2002; Kanter, 1977).

Para se promover a diversidade de género nas empresas, as organizações têm ao seu dispor o “recrutamento, seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho, progressão e desenvolvimento de carreiras, articulação com a vida familiar” (CITE, 2014:77), a mudança tem de ser feita não só a nível da cultura organizacional, mas também ao nível dos compromissos dos/as colaboradores/as.

Quanto mais elevada a hierarquia e o nível de chefia, mais segue o modelo de organização masculinizada, é raro encontrarmos mulheres em cargos de liderança de topo (Neto, 2000), com o pressuposto *glass ceiling*.

1.2.2 Lideranças diversificadas e desempenho organizacional

Partindo do ponto de vista das diferentes abordagens feministas apresentadas anteriormente, podemos afirmar que se o aumento do número de mulheres em cargos de tomada de decisão não for acompanhado de resiliência e de reconstrução da ordem social do género, não altera a desigualdade de género sentida nos cargos de liderança (Nogueira, 2006).

O debate sobre a desigualdade e igualdade de género, tem incorporado na sua discussão as mulheres e liderança. A abordagem de igualdade entre mulheres e homens subestima as desigualdades de género, ignora a genderização de género das culturas organizacionais, subvalorizando a relação assimétrica do poder simbólico. Para as mulheres e os homens serem tratados de igual forma no mercado de trabalho, implica que as mulheres fossem desviantes da norma masculina, traduzindo-se em oportunidades reduzidas de carreira. No entanto, a abordagem da diferença entre homens e mulheres é de igual forma questionável, no sentido de ao se diferenciar as mulheres dos homens essa desigualdade reduz-se à natureza distinta do sexo. Este problema das abordagens de liderança dissimula-se ao se reconsiderar que as desigualdades de género não correspondem à da feminilidade e ao se considerar que a igualdade e a diferença só fazem sentido por se complementarem (Santos 2010 in Ferreira (org.), 2010).

Os estereótipos tradicionais assentes na masculinidade associados às organizações provocam o decréscimo de número do sexo feminino à medida que se sobe na hierarquia, as mulheres estão “praticamente invisíveis na gestão de topo” (Nogueira, 2009:113).

Apesar de as mulheres alcançarem cargos de chefias intermédias, são raras as que chegam a cargos de líderes de executivo de topo. Os níveis mais baixos de chefia começam a ser mais neutros, por oposto aos cargos de topo tipicamente masculinizados (Powell, 1993), as mulheres tendem a ocupar cargos nos setores de atividade tradicionalmente femininos, como a educação, o ramo alimentar, etc., (Nogueira, 2009). Assim, as mulheres que se confinam aos níveis mais baixos da hierarquia de chefia das organizações tendem a supervisionar indivíduos do seu próprio sexo (Kanter, 1977), “restringindo-se o seu papel na decisão” (Nogueira, 2009:113),

principalmente ao prover informação aos homens que, posteriormente, são estes que tomam as decisões (Nogueira, 1997; Nogueira, 2009).

Rosener (1990), Bass et al., (1996 in Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010), Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen (2003) e Eagly e Johnson (1990), apontam que as mulheres que se caracterizam como um estilo de liderança transformacional têm uma capacidade maior para fazer com que os/as seus/suas colaboradores/as transformem os próprios interesses em interesses globais, contribuindo para os objetivos gerais das organizações, com maior evidência no encorajamento que as mulheres colocam nos/as seus/suas subordinados/a, nas tomadas de decisões e na partilha de informação. Contrariamente, o estilo de liderança masculino definido como transacional, onde perspetivam a relação com os/asa colaboradores/as sendo uma transação, existindo uma troca de recompensa pela realização de um serviço.

A relação entre o papel das mulheres e o papel de líderes – o que já por si é definido no termo masculino – nas organizações, restringe o acesso a cargos de topo, provocando juízos negativos da performance do sexo feminino como líder (Eagly e Karau, 2002; Hryniewicz e Vianna, 2018). Provoca uma reação nas mulheres em assegurarem o comportamento esperado feminino, com base papéis de género, em cargos de liderança de forma a não desencadarem face à sua autoridade (Eagly e Carli, 2003; Eagly e Karau, 2002).

A liderança transformacional, atrás referida, representa uma vantagem para as mulheres ao incorporar características consideradas femininas, tais como afetividade e compaixão, uma vez que impede que a organização seja masculinizada de controlo hierárquico e atitudes competitivas (Eagly e Carli, 2003; Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen, 2003).

Porém, podem vivenciar paradoxo de *double-bind*, por um lado as mulheres ao terem comportamentos considerados femininos podem ser estereotipadas como incapazes de serem líderes, mas, se forem mais assertivas, tendem para a masculinização, deteriorando a imagem social (Nogueira, 2012) e trabalhando sob um dilema sobre como liderar. De forma a tentarem explicar esta ambiguidade de estilo de liderança, os cientistas sociais criam metáforas, a título de exemplo, o *queen bee phenomenon* (Derks, van Laar e Ellemers, 2016).

As mulheres ao pertencerem a uma organização predominantemente masculina reproduzem os mesmos comportamentos dos homens, tendo uma liderança conservadora, ajustando o estilo de liderança à cultura de organização masculina, distanciando-se das restantes mulheres e do próprio feminismo e legitimando a hierarquia de género (Derks, van Laar e Ellemers, 2016).

Tentam encaixar-se nas organizações masculinizadas, adquirindo características masculinas e de liderança, por consequente atribuição de estereótipos dos líderes de sucesso. Ao tentarem alcançar a posição de liderança, as mulheres vão enfatizar as características que elas veem associadas ao sucesso na carreira, isto é, as características estereotipadas associadas aos homens (Derks, van Laar e Ellemers, 2016).

As mulheres distanciam-se de outras mulheres defendendo que, assim, melhoram as próprias oportunidades pessoais em organizações dominadas por homens. Derks, van Laar e Ellemers

(2016) referem que as próprias mulheres líderes são mais competitivas e ambiciosas com a sua própria carreira. Aliás, as mulheres líderes, geralmente, veem as trabalhadoras mais jovens como ameaça, recusando ajudá-las na cultura organizacional masculinizada. Para além disso, as mulheres caracterizam-se a elas próprias como estereotipicamente masculinas.

De certa forma, o facto mais contraproducente é o comportamento e as atitudes que as abelhas rainhas possam ter para legitimar o género. Fazem-no ao concordarem e aceitarem os estereótipos negativos conotados às mulheres, negando que existe uma ilegitimidade na ascensão dos cargos nas organizações ou até não defendendo ou até se opondo às ações para se lidar com a desigualdade de género, assumindo as mulheres como o sexo fraco (Derks, van Laar e Ellemers, 2016).

Mais do que se promover o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, é preciso entender como o progresso na carreira pode trazer benefícios permitindo progresso social. São vários os estudos realizados na temática de diversidade de género nos cargos de liderança em conselhos de administração. Temos por um lado Nielsen e Huse (2010) que demonstram que a proporção igualitária de sexo nos conselhos de administração e de liderança incrementa a inclusão de várias abordagens, reduzindo o conflito de interesses. As mulheres são mais eficazes em se concentrarem em várias tarefas, melhorando o desempenho da organização (Srinidhi, Gul e Tsui, 2011). Por outro lado, existem estudos (Marinova, Plantega e Remery, 2016) que comprovam que não existe relação entre diversidade de género e melhor desempenho na organização, não concordando com a igual proporção de sexo nos cargos de topo.

A diversidade de género nas organizações indica uma relação, positiva ou negativa, com o desempenho da empresa (Marques e Ferreira, 2015; O'Brien e Rickne, 2014; Oakley, 2000). Variam em função dos métodos impostos pela própria organização, dependendo de igual forma das características da organização em si, se facilita o acesso à diversidade de género nos cargos de decisão, ou se impõe barreiras. Algumas organizações parecem beneficiar de uma maior representação das mulheres em cargos de liderança, enquanto outras organizações recusam a sua representação, mesmo que seja visível a sua beneficência, isto não representa qualquer surpresa para nós, dado que a diversidade de género está fortemente relacionada com a experiência que, já sabemos não é em grande número para as mulheres (Marques e Ferreira, 2015; O'Brien e Rickne, 2014; Oakley, 2000).

As organizações que defendem a diversidade de género acreditam que traz benefícios, reconhecendo as vantagens de uma força de trabalho diversificada com uma maior capacidade de inovação. Partindo desta abordagem, são variadas as iniciativas que se destinam a promover a igualdade de género, desde “iniciativas relacionadas com o planeamento e desenvolvimento de carreira” (Santos 2010 in Ferreira (org.), 2010:120), como a promoção de ações de formação, as “iniciativas destinadas a promover mudanças da cultura organizacional” (Santos 2010 in Ferreira (org.), 2010:120), como discutir temas de diversidade de género com os atores sociais da organização, avaliação constante da existência de barreiras invisíveis como o *glass ceiling* ou até garantir a participação igualitária para ambos os sexos, e por fim, “iniciativas destinadas a

promover a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar” (Santos 2010 in Ferreira (org.), 2010:120), como a cedência de planos ajustados às necessidades familiares de cada trabalhador/a conciliando a vida profissional com a vida pessoal.

Deste modo, as quotas de género podem ter um efeito de aceleração na representação de mulheres em cargos de liderança, acabando com o mito que só se consegue essa representação equitativa de género a curto prazo na representação (Marques e Ferreira, 2015; O’Brien e Rickne, 2014; Oakley, 2000).

Por sua vez, Pernas, Fernandes e Guerreiro (2008), defendem que as organizações, em Portugal, começam a assumir um papel mais ativo na defesa dos valores essenciais da cidadania, mas é preciso um novo impulso, nomeadamente através da implementação de políticas que visam a promoção de género, e a igualdade entre mulheres e homens. É notório a existência de estereótipos que conduzam à perceção enraizada de que as mulheres são a mão-de-obra dispendiosa, contrariamente aos homens, subjacente a este fenómeno encontra-se a tendência para a divisão sexual do trabalho. Associada às mulheres, encontram-se tarefas ligadas ao cuidado e à educação, conduzindo à desvalorização no mercado de trabalho de setores tecnológicos e altamente valorizados que ainda correspondem aos homens. Para esta cristalização afluem fatores como as mulheres serem mais propensas a trabalharem em regime parcial (as mulheres representam 10% da população em part-time enquanto que os homens representam 5.3%) e em cargos minoritários, e fatores masculino de se apresentarem em cargos de chefia e de direção (Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2016).

Capítulo II - Igualdade de Género e Trabalho em Portugal: legislar e promover

A lei de igualdade é peça fundamental num Estado de direito democrático, reconhecendo os homens e as mulheres como seres iguais e livres, com a mesma dignidade e direitos, contrariando a normatividade social que defendia as tarefas desiguais entre mulheres e homens, designados de papéis de género. Os papéis de género, na sociedade, eram vistos como justificação para direitos desiguais para mulheres e homens (Rêgo, 2010 in Ferreira (coord.), 2010).

Desde 1949, o governo português tem interesse na área do género ao subscrever a Declaração Universal dos Direitos Humanos, observando o maior debate em torno de legislação de género de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Após a revolução de 1974, tornando-se visível a luta contra a discriminação de género, na área da família com a criação da CCF em 1975, intitulada em 2007 por CIG, e na área do trabalho com a criação da CITE em 1979 (CIG, 2015).

O Eixo Prioritário 7 – Igualdade de Género, criado em 2007, tem como principal objetivo a integração de perspectiva de género na área da formação, educação, na igualdade de acesso ao

mercado de trabalho, na conciliação da vida familiar e profissional e na eficácia da política pública na promoção da igualdade de género (CIG, 2015: 42), deste modo, a Lei nº9/2001 (Diário da República nº126/2001) e a Lei nº7/2009 – Código do Trabalho – (Diário da República nº30/2009) e veio reforçar os mecanismos de punição das práticas discriminatórias no mercado de trabalho, considerando contraordenação grave qualquer prática discriminatória em função do sexo, seja no acesso ao mercado de trabalho ou na progressão da carreira (CIG, 2015).

As medidas legislativas de género consagram a adoção de *mainstreaming* de género ao integrarem a igualdade de género nas políticas das organizações. Passam por uma transformação das organizações desde o nível de gestão interior ao nível de ações para o exterior, de forma a dar voz às necessidades e experiências das mulheres pretendendo promover uma cultura organizacional mais igualitária, garantindo a igualdade de acesso no mercado de trabalho, combatendo a segregação vertical e horizontal do mercado de trabalho, com o principal objetivo de transformar as normas e procedimentos organizacionais baseados no género (Sales Oliveira e Villas-Boas, 2011; Monteiro e Ferreira, 2013).

No entanto, persistem dificuldades associadas a esta estratégia, como a resistência das organizações às mudanças, a ineficácia de implementação de medidas de ação positiva pela própria organização, ou até por Ferreira (2000:33) considerar que as mulheres não sejam um “grupo reivindicativo e mobilizado a nível nacional” (Monteiro e Ferreira, 2013).

Nesta linha, foi aprovada através da Resolução do Conselho de Ministros nº103/2013, o V Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação (2014-2017) (Diário da República nº254/2013), com objetivo principal a promoção de “condições favoráveis à igualdade de oportunidades e de tratamento no mercado de trabalho, na conciliação entre a esfera profissional e a vida familiar e pessoal, bem como à promoção do empreendedorismo feminino.” (Diário da República nº254/2013:7044), destacando a medida 41 e 42 referentes à implementação de planos de igualdade e a representação de mulheres em cargos de topo e de administração.

No relatório do Progresso da Igualdade de Oportunidades no Mercado de Trabalho (XXI Governo Constitucional, 2017) entre homens e mulheres, pode-se observar organismos que tutelam estas competências, a CITE, a ACT e o IEFP.

Destacamos as medidas pelo IEFP, em que promovem a igualdade de oportunidades, seja através de apoios financeiros nas áreas profissionais delineadas pela discriminação de género, de programas que incentivam a conciliação entre a vida profissional e familiar, a formação profissional de igualdade de género ou até beneficiarem monetariamente quem frequente ações de formação na área de igualdade de género com o intuito de promover a reinserção das mulheres e dos homens nas organizações, onde o subsídio se destina aos/às filhos/as desses/as indivíduos/as (XXI Governo Constitucional, 2017). Por sua vez, a ACT, regula o cumprimento de normas de igualdade e a CITE atesta a legalidade das disposições em termos de matéria laboral presentes no Código de Trabalho (Diário da República nº30/2009).

Segundo o Boletim Estatístico de 2017 da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), no que diz respeito ao poder e tomada de decisão nas empresas, continuava a persistir a desigualdade de género, isto porque, nas empresas cotadas em bolsa, a proporção de mulheres e homens nos órgãos é desigual, com uma representação de 88% de homens e apenas 12% de mulheres. Nos cargos executivos dos órgãos de administração das empresas cotadas em bolsa, os homens são quase o total dos membros executivos com 93%, as mulheres só tendo uma representação de 7%. No que diz respeito aos membros não executivos a proporção de mulheres aumenta, 16%, mas não ultrapassa a proporção de homens, 84%. Nos órgãos de fiscalização das empresas cotadas em bolsa, continua a comprovar-se a desigualdade de género, com 11% de mulheres representadas e 89% de homens. Apesar de nunca a representatividade das mulheres ser superior à dos homens, os membros não executivos dos órgãos de administração das empresas cotadas em bolsa são quem detém mais mulheres nos seus cargos em comparação com as mulheres nos outros cargos. É importante referir que foram abrangidas 46 empresas cotadas em bolsa (CIG, 2017).

No setor empresarial do Estado foram abrangidas 169 empresas no estudo pela CIG, voltando-se a comprovar a desigualdade de género. A proporção de mulheres e homens nos órgãos de administração das empresas do setor empresarial do Estado não é equitativo, posto isto, as mulheres constituem apenas 28% e os homens, como seria de esperar, 72% (CIG, 2017).

As estratégias para se produzir um crescimento na proporção de mulheres em funções de liderança fracassaram, criando uma demanda para as mulheres preencherem posições denominadas, podendo-se observar três categorias. As metas estabelecem um número de mulheres que é esperado ocupar cargos de liderança, mas sem mecanismos de aplicação mínimos ou até inexistentes, ou sem sanções podem falhar os objetivos da equidade do género pelo não cumprimento da meta (Sojo et al., 2016).

A igualdade de género consagrada na VII Revisão Constitucional em 1997 (Diário da República nº30/2009), constata que os poderes públicos adotem medidas de ação positiva – referidas no art.º 27 do Código de Trabalho⁵ – não considerando que sejam medidas discriminatórias ao beneficiarem um grupo específico, maioritariamente desfavorecido e minoritário, mas sim medidas que garantam a igualdade dos direitos previstos na legislação portuguesa.

As quotas de género foram criadas como medida de ação positiva, com base na ideia que ao se promoverem um pequeno número de mulheres em posições de alto cargo que se encontrem naquela organização já há algum tempo, as ditas *senior positions*, que são maioritariamente dominadas por homens, irá melhorar oportunidades para as mulheres que ingressaram recentemente naquela organização (Derks, van Laar e Ellemers, 2016, 2016).

⁵ Art.º 27: Medidas de ação positiva, “Para os efeitos deste Código, não se considera discriminação a medida legislativa de duração limitada que beneficia certo grupo, desfavorecido em função de factor de discriminação, com o objectivo de garantir o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos na lei ou corrigir situação de desigualdade que persista na vida social.” (Diário da República nº30/2009:1)

As quotas constituem-se como formas de estabelecimento de metas, sendo que definem padrões de realizações num critério específico. Geralmente os padrões de realizações são uma forma de *feedback* por fornecerem informações sobre o alcance de critérios específicos, apesar de existirem organizações que resistem à sua implementação, e obrigatórias, no entanto, há quem reconheça que é importante para se quebrar as barreiras existentes na ascensão aos lugares de topo (Armstrong e Walby, 2012; Sojo et al., 2016).

A lei nº 62/2017 de 1 de agosto (Diário da República n.º 147/2017) é um exemplo de uma iniciativa legislativa destinada a combater assimetrias de género na esfera do emprego. A Lei das Quotas de género no mercado de trabalho não é um fenómeno legislativo relativamente revolucionário, no ano de 1995 na Conferência Mundial sobre as Mulheres das Nações Unidas, adotarem-se instrumentos de igualdade entre mulheres e homens, nomeadamente na promoção da participação das mulheres no poder e da tomada de decisão, exortaram-se os governos, setor privado, órgãos nacionais, sindicatos, organizações patronais, organizaram-se sub-regionais e regionais e ONG a adotarem medidas que promovessem “a criação de uma massa crítica de mulheres dirigentes, executivas e gestoras em lugares estratégicos de tomada de decisão, (...) criação (...) de mecanismos de acesso das mulheres aos níveis superiores de tomada de decisão, (...) alcançar a igualdade entre mulheres e homens nas respetivas estruturas internas, incluindo a igual participação nos seus órgãos de decisão e nas negociações em todos os setores e a todos os níveis, (...) aplicar critérios transparentes para lugares de decisão e garantir que os organismos de seleção tenham uma composição equilibrada em função do sexo” (Casaca, 2014: 178).

Os vários instrumentos de política têm como base o desenvolvimento de ações positivas de modo a promoverem a responsabilidade social das empresas que invistam em objetivos sociais, desenvolvendo-se políticas de gestão baseada nas qualidades, competências e valorização do capital humano. A sua adoção permite a promoção de “igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:4), contribuindo para a eliminação de discriminações.

Na transversalização das políticas de igualdade nas empresas legitimam-se um leque de medidas que, na sua constituição, envolvem os princípios de igualdade de género nas estratégias da empresa assumindo respetivamente a liderança de topo das organizações num conjunto de dimensões da gestão das empresas que devem abarcar vários elementos-chave: “informação e comunicação; recrutamento e seleção; acesso à formação; progressão na carreira; acesso a funções de chefia aos diversos níveis, incluindo a direção de topo; sistemas de avaliação de desempenho; sistemas de remunerações; regimes de trabalho e vínculos contratuais; políticas de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:4).

A necessidade de transversalizar o género na gestão de organizações parte de alguns princípios, “1) As organizações são constituídas por homens e mulheres, e não por sujeitos neutros. 2) As organizações produzem e reproduzem desigualdades e discriminações sexuais, através da sua cultura e práticas. 3) As organizações são locais de aprendizagem social, pelo que qualquer

intervenção organizacional terá efeitos multiplicadores na sociedade.” (Monteiro e Ferreira, 2013:126).

Surtem assim medidas de ação positiva que, para Bergmann (1996 in Santos e Amâncio, 2010) consiste em *“planning and acting to end the absence of certain kind of people- those who belong to groups that have been subordinated or left out- from certain jobs. It is an insurance company taking steps to break its tradition of promoting only white men to executive positions”* (Bergmann, 1996:7 in Santos e Amâncio, 2010:44).

Estas medidas de ação de modo a eliminar ou, pelo menos, reduzir as desigualdades de género nos cargos de topo podem ser de carácter voluntário ou de instrumentos jurídicos. Os mecanismos de instrumentos jurídicos para a implementação das quotas incluem a gravidade de sanções ou penalizações por incumprimentos, o tipo de lei utilizada, a duração para se atingir a meta, se é imediata ou se demora vários anos para se implementar ou se nem tem data prevista, incentivos por vezes por parte do estado, os limites de tamanho para a inclusão de empresas na lei, que tipo de estrutura é essa organização, se é cotada em bolsa, do setor público e o leque de posições incluídas nessa organização (Armstrong e Walby, 2012).

É uma política que ajuda a lutar contra a discriminação, alcançando a diversidade numa determinada organização de modo a reduzir as desigualdades existentes, as crenças, atitudes e perceções de justiça, gerando atitudes positivas ou negativas. Pode resultar do «(des)conhecimento do seu significado», de facto, estudos como os de Kravitz e Platania (1993 in Santos e Amâncio, 2010), comprovam que as crenças sobre as medidas podem mudar conforme o conhecimento perante as mesmas, se o conhecimento aumentar este conduz a resultados positivos. É então, mais provável para as pessoas que acreditam na existência de barreiras à igualdade de oportunidades defenderem mais as medidas do que aquelas que não acreditam nessa existência, considerando que não existem necessidades para tal acontecer tratando-se das crenças sobre a (in)existência de discriminação (Tougas e Veilleux, 1989 in Santos e Amâncio, 2010).

A posição negativa perante as medidas de ação positivas pode também dever-se ao sexismo que continua persistente na sociedade portuguesa, principalmente de forma subtil. Estudos (Tougas e Veilleux, 1989 in Santos e Amâncio, 2010) comprovam que quando, por exemplo, informam os homens sobre as desvantagens e barreiras que as mulheres enfrentam na sua vida profissional, é mais provável passarem a defender as suas medidas, no entanto, esta informação tem mais impacto entre a população menos sexista. Isto também está evidente nas opiniões por efeito de «interesses divergentes», pois são, no seu geral, as mulheres que mais defendem as medidas do que propriamente os homens.

Para além disto, as atitudes sobre as medidas de ação positivas podem-se desenvolver a partir do «individualismo vs. igualitarismo», onde a desvalorização das medidas refletem os valores do individualismo e da meritocracia (i.e., se uma pessoa for competente tem maiores probabilidades de terem sucesso), refletindo também que as defesas do princípio da ação positiva apresentam valores do igualitarismo (Santos e Amâncio, 2010).

Por consequente, as organizações são confrontadas com uma nova realidade. Existe, por parte da gestão de topo, um maior envolvimento na transversalização de género na estrutura organizacional, verifica-se uma nova abordagem de estratégias de recrutamento que percecionem a igualdade de género como uma mensagem elementar, averiguando-se de igual forma um melhor aproveitamento de oportunidades (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008). Evidentemente, a aposta numa força de trabalho mais diversificada, principalmente em termos do género, iria reforçar novas oportunidades de negócios despertando, ao mesmo tempo, as competências intraempresariais (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008).

O impacto das políticas de igualdade de género em contexto organizacional comprovam ser mais eficazes quando são estruturadas em objetivos mensuráveis e numa cadeia de responsabilidades recíprocas e de *accountability*, desde da base da organização ao seu topo (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008).

Os planos de igualdades das organizações abrangem três elementos fundamentais, “o planeamento estratégico, a gestão dos recursos humanos e a comunicação, que serão as dimensões chave de análise da realidade das empresas para a promoção da igualdade.” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:20). Cada uma destas dimensões tem um conjunto de indicadores que auxilia a análise das práticas organizacionais, como a igualdade de género, a conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal. A composição de um plano que promova a política de igualdade entre género exige o envolvimento total da organização, ao mais alto nível hierárquico, sendo que todos os setores terão de participar ativamente no processo. Há que certificar aos vários níveis dos recursos humanos formações de igualdade de género, de modo a que isso também contribua para o sucesso das políticas que se venham a implementar (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008). As organizações estão legislativamente obrigadas a agir de modo a que não persista desigualdades de género, condenando quaisquer formas de discriminação entre mulheres e homens nos locais de trabalho. Para além do mais, as próprias organizações devem contribuir politicamente criando ações positivas que contestem a segregação de género, vertical e setorial (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008).

2.1 Promoção da Igualdade de Género no Trabalho em Portugal: ação e importância da CITE e da CIG

2.1.1 A CITE

Na segunda metade do século XX, assiste-se a uma grande mudança no domínio económico e social da igualdade de género. A crescente preocupação com a igualdade de género, principalmente no mercado de trabalho, reflete-se na necessidade de se adotar mecanismos legais (Machado, 2018).

É então nesta conjuntura de promoção de igualdade de género no mercado de trabalho com a consequente renúncia da discriminação fundada no sexo que se cria o Decreto-Lei nº329/79 de 20 de setembro (Diário da República n.º 218/1979), levando à criação da Comissão para a Igualdade do Trabalho e no Emprego (CITE). Sendo uma legislação audaciosa para a época de

promulgação, não se confina apenas ao conceito de discriminação criando, de facto, mecanismos que permitam o combate à discriminação e defendam o princípio da igualdade, como a CITE vem fazer perante o combate às discriminações (Diário da República n.º 218/1979; Machado, 2018).

O primeiro enfoque da CITE foi “promover e garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento no trabalho e emprego entre homens e mulheres” (Diário da República n.º 223/2010:5238, Diário da República n.º 61/2012:1445), ampliando-se à igualdade e à não discriminação entre mulheres e homens no emprego, trabalho e formação profissional, à conciliação entre a vida profissional e familiar, à proteção da parentalidade, no setor público, setor privado e no terceiro setor (Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012; Machado, 2018). Portanto, a sua missão passa por “garantir às mulheres a igualdade com os homens em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego, como consequência do direito ao trabalho consagrado na Constituição da República Portuguesa” (Diário da República n.º 218/1979: 2466).

A colegialidade da CITE, referida no art.º 1 (Diário da República n.º 61/2012: 1445), reporta ao órgão tripartido dotado de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, em que a sua composição é de doze membros⁶, distribuindo a titularidade por três representantes, os empregadores, governo e trabalhadores (Leite e Rouxinol, 2013 in Ferreira e Monteiro (coord.) 2013; Diário da República n.º 61/2012).

Deter personalidade jurídica significa, de facto, ser-se um centro autónomo com obrigações e direitos. Consequentemente, é dotada de órgãos próprios de direção através do qual exprime a sua vontade em diferentes dimensões, sendo uma delas a vontade da instituição diferente da do Estado e outra a vontade das pessoas que fazem parte (Leite e Rouxinol, 2013 in Ferreira e Monteiro (coord.), 2013).

Enquanto mecanismo de promoção da igualdade estão-lhe atribuídas as competências de assessoria, de diálogo social e de apoio técnico e registo. No que diz respeito às competências de assessoria, a CITE emite, por exemplo, pareceres em “matéria de igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no emprego e trabalho” (CITE, s/db), pelas associações sindicais, pelos ministérios, pelo tribunal, pelas organizações da sociedade civil ou até por qualquer pessoa que tenha iniciativa própria. Presta apoio jurídico e expõe queixas que são apresentadas ou situações que considerem que tenham sido violadas “a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no emprego, no trabalho e formação profissional, na proteção da parentalidade e conciliação da atividade profissional” (CITE, s/db) com a vida pessoal e

⁶ Um é representante do ministério da área do emprego, outro representante do ministério da área da igualdade e na área da administração pública e outro representante do ministério com atribuições na área da solidariedade e da segurança social, dois representantes de cada associação sindical da Comissão Permanente de Concertação Social (CGTP-IN e UGT), e por fim, um representante de cada associação patronal com assento na Comissão Permanente de Concertação Social (CAP, CCP, CIP e CTP) (Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012; Machado, 2018).

familiar. Comunica aos serviços laborais os pareceres da CITE que confirmem a existência de prática laboral discriminatória em função do género (Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012).

No que compete ao diálogo social, as suas funções passam por “criar as condições necessárias para valorizar os instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho na perspectiva das vantagens acrescidas que podem representar em termos de flexibilidade, compromisso e participação” (Diário da República n.º 223/2010: 5238), com os parceiros sociais e entidades responsáveis, e sensibilizar os negociadores patronais e sindicais para as matérias de “igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no emprego, no trabalho e formação profissional, na proteção da parentalidade” (CITE, s/db) e conciliação entre vida profissional e pessoal (Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012).

Por fim, nas funções de apoio técnico e registo, a CITE apoia e dinamiza nas áreas de “igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no emprego, no trabalho e formação profissional” (CITE s/db), na proteção da parentalidade e conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar, promovidas com entidades privadas e públicas, no terceiro setor ou em parceria com as mesmas. Promove a constante formação na área laboral de públicos estratégicos, assim como a sua publicação e divulgação de informação. Divulga, anualmente, indicadores sobre o progresso da e não discriminação entre mulheres e homens no emprego, no trabalho e formação profissional, na proteção da parentalidade e conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar e, por fim, cria e mantém um centro de documentação, eletrónico e físico, acessível ao público (Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012).

Assim, compete à organização da CITE cumprir as competências de assessoria, de diálogo social e de apoio técnico e registo. É então dirigida por um(a) presidente e coadjuvada por um(a) vice-presidente. Em 2019, apresentam-se em funções a Dr.^a João Gíria como presidente e o Dr. Carlos Nunes como vice-presidente.

Ao presidente da CITE estão-lhe conferidas competências elencadas na própria lei orgânica. Compete-lhe representar a CITE, definir a ação da CITE de acordo com a sua missão e coordenar as respetivas atividades, convocar reuniões plenárias, participar na definição, acompanhamento, avaliação e execução das políticas e planos nacionais relativos à promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens no emprego, no trabalho e formação profissional, na proteção da parentalidade e conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar, intervir nos processos de preparação de instrumentos legislativos respeitantes à promoção da igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho (CITE, s/db; Diário da República n.º 61/2012).

Ao vice-presidente compete-lhe exercer as competências que são delegadas ou subdelegadas pelo presidente, substituindo quando o mesmo falta. Além da presidência, a CITE dispõe de três áreas de atividade.

1. A área de gestão, coordenação e documentação, responsável pela gestão financeira e de recursos humanos. Cabe-lhe o dever de coordenar, acompanhar e monitorizar as três áreas de atividade.
2. A área jurídica, reside na responsabilidade pela legalidade na área da igualdade e da não discriminação no mercado de trabalho, colaborando nessa promoção de igualdade e acompanhando o diálogo social em matéria de igualdade de género.
3. A área de projetos, formação e internacional, que passa pela formação e colaboração da promoção do diálogo social na área de igualdade entre mulheres e homens no mundo laboral. Promovendo e elaborando estudos sobre a igualdade de género no meio laboral, competindo-lhes a conceção e desenvolvimento de projeto e formações na área da igualdade de género no mercado de trabalho. No que diz respeito à área internacional que se confina a projeto e representações internacionais da CITE, articulando-se com grupos e fóruns de forma a promover o contributo de documentos estratégicos na UE (CITE, 2018).

Os principais objetivos da CITE passam por:

- “Emissão de pareceres e análise de queixas, a pedido de qualquer pessoa interessada;
- Emissão de parecer prévio ao despedimento de trabalhadoras grávidas, puérperas e lactantes, ou de trabalhador ou trabalhadora no gozo de licença parental;
- Emissão de parecer prévio no caso de intenção de recusa, por parte da entidade empregadora, de autorização para trabalho a tempo parcial ou com horário flexível a trabalhadores e trabalhadoras com filhos menores de 12 anos;
- Informação e apoio jurídico;
- Apreciação da legalidade de disposições em matéria de igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no trabalho e no emprego, constantes de regulamentação coletiva de trabalho;
- Assistência às vítimas de discriminação em razão do sexo no trabalho, emprego ou formação profissional;
- Diligências de conciliação, em caso de conflito individual, quando solicitado por ambas as partes;
- Promoção do Diálogo Social na área da igualdade entre homens e mulheres no mundo laboral;
- Promoção e elaboração de estudos sobre igualdade de género no mercado de trabalho, conceção e desenvolvimento de projetos;

- Formação em igualdade de género na área laboral para públicos estratégicos.” (CITE, s/db).

Posto isto, a CITE cumpre um triplo papel. O papel de apoio, concedendo à ACT/organismos públicos, o material coletado e o estudo executado, por iniciativa própria ou requisição de outras entidades/pessoas afetadas. O papel de cooperação com outras entidades, sendo que fiscaliza o cumprimento ou o não cumprimento das leis de trabalho das disposições relativas à matéria posta em causa. E o papel complementar de contribuição para o desencadeamento de ação inspetiva, isto é, ação repressiva de condutas ilícitas (Leite e Rouxinol, 2013 in Ferreira e Monteiro (coord.), 2013; Diário da República n.º 223/2010; Diário da República n.º 61/2012).

O combate à discriminação e à desigualdade em função do sexo e a promoção da igualdade no emprego e trabalho demanda ações que vigiem o cumprimento da legislação em função, promovendo o acesso ao emprego, a dessegregação das ocupações, culturas organizacionais mais igualitárias, etc. (Ferreira e Monteiro, 2013).

Do ponto de vista de Beckwith (2007 in Ferreira e Monteiro, 2013), a relação entre movimentos de luta das mulheres com o Estado propõe a abordagem do conceito de política ou estratégia discursiva como aquela que através dos discursos, linguagem e da divulgação de conhecimento tenta reinterpretar e reformular as práticas e normas da sociedade envolvente e do Estado. Assim, neste domínio, aposta-se na sensibilização, pela divulgação de informação, sendo conveniente para uma ação política na área da igualdade, correspondendo a uma ação formativa. Através da ação formativa dos mecanismos para a igualdade desenrolam-se papéis importantes para a educação e consciencialização da sociedade e agentes relevantes (i.e. parceiros sociais, empresas, indivíduos) pelo meio de práticas discursivas (Ferreira e Monteiro, 2012; Ferreira e Monteiro, 2013).

A CITE começa desde cedo a incrementar este tipo de estratégias, com o intuito de despargir a sua missão e serviços e de se divulgar a si própria, assim como, a propalar instrumentos e conhecimento para a promoção da igualdade no emprego e no trabalho (Ferreira e Monteiro, 2013).

Consegue ampliar e qualificar a capacidade para intervir com variados e financiamento, com um leque alargado de entidades estatais e não estatais, conseguindo descentralizar a sua ação ao participar e dialogar com novos agentes nos territórios destacando o “Diálogo Social e Igualdades nas Empresas” (Ferreira e Monteiro, 2012; Ferreira e Monteiro, 2013).

Perante as Diretivas Europeias (2004/113/EC, 2006/54/EC 2000/43/EU in EQUINET, 2012), a promulgação de Relatórios e a formulação de recomendações às esferas de decisões políticas é um dos mecanismos mais importantes para a igualdade e combate à discriminação, levando a mudanças nessa mesma esfera. Potenciam a igualdade em termos de melhoria da situação dos indivíduos que sofrem discriminação, a mudança nas políticas e práticas das organizações, tanto nos locais de trabalho como na melhoria da qualidade da política e da legislação, no melhoramento da ação das partes interessadas sobre a discriminação e igualdade, assim como

melhorar as atitudes perante a igualdade, diversidade e não discriminação, através da cultura de conformidade e uma cultura de direitos (EQUINET, 2012; Ferreira e Monteiro, 2013).

Desta forma, a Lei nº10/2001 (Diário da República nº117/2001 Série I), estabeleceu obrigatoriamente um relatório anual da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens tanto no emprego como no trabalho. Apesar de na Lei em si não ter designação direta sobre quem deve elaborar o Relatório, a tarefa foi encarregue à CITE, por se considerar ser o organismo do ministério da tutela melhor vocacionado para a tarefa.

Segundo o nº2 do art.º 1 da Lei nº10/2001 “o relatório deve conter os indicadores ao nível nacional que incluam os dados imprescindíveis à avaliação (...) do progresso registado em matéria de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional” Diário da República nº117/2001 Série I: 2945), como os recursos humanos, o número de ações de inspeção e fiscalização realizadas resultantes do cumprimento da legislação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, quer ao nível do emprego, trabalho ou formação profissional ou até a quantidade numérica de queixas que ocorreu sobre a violação da legislação em termos de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, no emprego, trabalho ou formação profissional (Diário da República nº117/2001 Série I).

Os relatórios em questão, podem ser consultados na página da *Internet* da CITE. O Relatório mais recente, sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, emprego e formação profissional (2016), integra informações como situação e cumprimento da legislação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no emprego, trabalho e formação profissional (Ferreira e Monteiro, 2013; CIG, 2016).

Em suma, a análise das atividades da CITE permite que consigamos entender melhor a sua natureza diversificada da sua ação e o seu respetivo alcance na luta contra a discriminação e na promoção de boas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

2.1.2 A CIG

De igual forma, a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) luta pela igualdade de género em Portugal de uma forma mais abrangente promovendo e defendendo a execução das políticas públicas.

Sucedeu à CIDM e à CCF, resultado da junção da Resolução do Conselho de Ministros nº124/2005 (Diário da República nº149/2005, I Série de 2005) e do Decreto-Lei nº202/2006 (Diário da República nº208/2006, I Série de 2006), no contexto do Programa de Reestruturação da Administração do Estado. A CIG é o organismo nacional responsável pela defesa e promoção da cidadania e da igualdade entre mulheres e homens, presente na Constituição da República Portuguesa, que procura responder às alterações sociais e políticas da cidadania e igualdade de género.

É um serviço de administração direta do Estado português, encontrando-se incorporada na Presidência do Conselho de Ministros e cuja missão visa “garantir a execução das políticas públicas no domínio da cidadania, da promoção e defesa da igualdade de género (...), cabendo-lhe a coordenação dos respetivos instrumentos- os Planos Nacionais” (CIG, 2013). O XXI Governo Constitucional — aquando da aprovação da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017, I Série de 2017) — assumiu no Programa Institucional, a execução de políticas públicas no âmbito da promoção da igualdade de género, nomeadamente, através dos Planos Nacionais.

Assim a CIG pretende “eliminar a discriminação baseada no género e construir uma sociedade plena na sua cidadania (...)” e como valores a “(...) cidadania, igualdade e não discriminação, tolerância e prossecução do interesse público” (CIG, 2013:1).

Na generalidade das suas atribuições, prosseguida à CIDM— outrora institucionalizada pelo Decreto-Lei n.º 166/91 de 9 maio (Diário da República n.º209/91) — que, por seu turno, se sucedeu à Comissão da Condição Feminina e da Estrutura contra a Violência Doméstica (Diário da República n.º208/2006, I Série; CIG, 2019)

Tendo uma estrutura muito distinta da CITE, dotado de autonomia administrativa que, dispõe, de igual forma, autonomia financeira, com restrição a programas financiados por recursos financeiros de origem comunitária. Sendo que está integrada na Presidência do Conselho dos Ministros, onde a Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade detém a tutela, expressa no Despacho n.º4778/2019 (Diário da República n.º91/2019).

Nas vertentes definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado e do Programa do Governo (Diário da República n.º85/2007), importa referir a aprovação da Lei Orgânica da Presidência do Conselho de Ministros realçando a perspetiva científica e técnica “enquanto organismo coadjuvante na execução das políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género” (Diário da República n.º85/2007: 2942)

Deste modo, no artigo 198º da Constituição da República Portuguesa (Diário da República n.º86/1976), o Governo atribui missões e atribuições à CIG, tendo como missão assegurar a execução das políticas públicas no contexto da cidadania, promoção e defesa da igualdade de género. Prosseguindo as atribuições, a título de exemplo:

“a) Apoiar a elaboração e o desenvolvimento da política global e sectorial com incidência na promoção da cidadania e da igualdade de género e participar na sua execução, ao nível das políticas específicas, e na correspondente articulação ao nível das políticas integradas; b) Contribuir para a alteração do quadro normativo, ou para a sua efectivação, na perspectiva da cidadania e da igualdade de género (...); c) Elaborar estudos e documentos de planeamento de suporte à decisão política na área da cidadania e da igualdade de género; (...) e) Promover acções que facilitem uma participação paritária na vida económica, social, política e familiar; f) Propor medidas e desenvolver acções de intervenção contra todas as formas de violência de género e de apoio às suas vítimas; (...) h) Atribuir prémios de qualidade a entidades que

adoptem códigos ou sigam exemplos de boas práticas em matéria de promoção da igualdade de género, de prevenção da violência de género ou de apoio às vítimas; i) Assegurar a supervisão técnica das estruturas de acolhimento e de atendimento para vítimas de violência e a coordenação estratégica com os demais sectores da Administração Pública envolvidos no apoio; (...) l) Elaborar recomendações gerais relativas a boas práticas de promoção de igualdade de género, designadamente ao nível da publicidade, do funcionamento de estruturas educativas, de formação e da organização do trabalho no sector público e privado, bem como atestar a conformidade com essas boas práticas; (...) o) Receber queixas relativas a situações de discriminação ou de violência com base no género e apresentá-las, sendo caso disso, através da emissão de pareceres e recomendações, junto das autoridades competentes ou das entidades envolvidas; p) Assegurar modalidades adequadas de participação institucional das organizações não governamentais que concorram para a realização das políticas de cidadania e de igualdade de género; q) Organizar, nos termos da lei, o registo nacional de organizações não governamentais cujo objecto estatutário se destine essencialmente à promoção (...) da igualdade de género; r) Cooperar com organizações de âmbito internacional, comunitário (...) relativas à cidadania e à igualdade de género e promover a sua implementação a nível nacional; (...) t) Prestar assistência técnica a iniciativas na área (...) da igualdade de género promovidas por outras entidades; u) Emitir parecer favorável à celebração de acordos de cooperação que envolvam entidades públicas estatais com incidência no apoio a vítimas de violência de género” (Diário da República nº85/2007:2943)

A CIG propôs objetivos estratégicos para 2017 – ano da promulgação da Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017) –que passam pela integração da perspectiva de género nos vários domínios da vida económica, cultural, social e política, com enfoque nas empresas e organização da sociedade civil, passando por “sensibilizar os vários agentes para proceder a uma avaliação dos resultados da implementação das políticas e medidas de acordo com o impacto das mesmas na perspectiva de género (...) assegurar a coordenação central da execução dos Planos e Programas Nacionais” (CIG, 2017:11), garantindo a execução das medidas, sendo a CIG uma das entidades responsáveis.

Ainda no relatório de atividades de 2017 da CIG, não se encontra qualquer referência especificamente à lei das quotas de género e à sua aplicação, apenas reportando a eventos realizados pela CIG em termos de igualdade de género no mercado de trabalho. A título de exemplo, pretendemos referenciar os “EEA Grants 2009-2014 (...) debatidas temáticas como *mainstreaming* de género, poder e liderança, indicadores e estatísticas de género e discriminação no mercado de trabalho” (CIG, 2017:14) e a Campanha “Minuto de Igualdade”, presenciando 4 vídeos de promoção de igualdade entre mulheres e homens, em Portugal.

No entanto, em 2018, observamos um maior enfoque na Lei, no combate da igualdade de género nas empresas e no trabalho, tendo como componentes a sua intervenção e “monitorização do número de mulheres em cargos de chefia nas empresas, na administração pública e nas instituições do terceiro sector (...) instrumentos e ferramentas de gestão de

recursos humanos e gestão estratégica para empresas com perspetivas de igualdade” (CIG, 2018: 51).

Ao longo dos anos, a CIG persistiu na sua luta da execução de políticas públicas na defesa da igualdade de género, e é de sublinhar o papel fundamental da CIG no combate da desigualdade de género no mercado de trabalho, como no caso da Lei das Quotas.

Assegura como organismo intermédio a gestão de tipologias do QREN, contribuidora nas Tipologias abertas “7.2 – Planos para a Igualdade; 7.3- Apoio técnico e financeiro às ONG; 7.4 – Apoio a projetos de formação para público estratégicos e 7.6 – Apoio ao empreendedorismo, associativismo e criação de redes empresariais de atividades económicas geridas por mulheres” (CIG, 2010:25) do Eixo Prioritário 7 – Igualdade de Género. Desde a criação de projetos que envolvam o desenvolvimento de formação, implementação e avaliação de Planos para a Igualdade no setor empresarial público e privado, assim como na Administração Pública e Local, de projetos que combatam a violência de género consolidando o papel das ONG, apoio a projetos que envolvam ações de formação em termos de igualdade de género, à criação de projetos que apoiem o empreendedorismo gerido por mulheres (CIG, 2015).

Intervindo de forma direta em Tipologias fechadas “7.1 – Sistema estratégico de informação e conhecimento; 7.5 – Sensibilização e divulgação da igualdade de género e prevenção da violência de género e 7.7 – Projetos de intervenção no combate à violência doméstica e tráfico de seres humanos” (CIG, 2010: 24-25), cuja responsabilidade total é da CIG. Desenvolvem-se boas práticas na área da igualdade de género, reforçando a intervenção de mecanismo e políticas na temática da violência de género, produzindo campanhas de sensibilização e divulgação da igualdade de género, até à promoção de programas de prevenção das pessoas vítimas de violência de género (CIG, 2015).

A CITE e a CIG detêm contributos significativos na execução do II Plano Nacional para a Igualdade (PNI), e no III PNI, com enfoque nas medidas que tencionam a “divulgação de informação sobre a legislação em vigor e sobre os mecanismos que garantem a sua aplicação, nomeadamente através da realização de campanhas e da divulgação de boas práticas neste domínio” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003: 8021), assim como divulgar às empresas, públicas e privadas, mecanismos para adotarem os planos para a igualdade, atribuindo-lhes o prémio “Igualdade é Qualidade” (Ferreira e Monteiro, 2012; Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003; Ferreira (coord.), 2010).

No presente ano de 2020, a CIG mantém as questões de Igualdade de Género, criando-se a Estrutura de Missão para a Igualdade de Género (EMIG) — neste campo de ação, a CIG assume o organismo intermédio, conforme o artigo 37º do modelo de governação dos fundos europeus de investimento e estruturais presentes no Decreto-Lei nº137/2014 (Diário da República nº176/2014).

2.2A Lei nº62/2017 ou a “Lei das Quotas”?

Devido à escassez de informação sobre esta Lei (Diário da República n.º 147/2017, I Série de 2017), e sobre o seu impacto na sociedade e nas empresas cotadas em bolsa e no setor público, pretendemos analisar melhor a sua composição bem como entender o seu percurso, assim como as alterações impostas à Lei.

No contexto da União Europeia ocorre uma diretiva em produção de igualdade de género, inviabilizada em 2016 (European Union, 2015), com enfoque na promoção de igualdade de género no mercado de trabalho e, por exemplo, na tomada de decisão. Avançando-se em Portugal para uma Proposta de Lei em 2017 (Presidência do Conselho de Ministros, 2017), no fundo como ação positiva que promovesse a ação equilibrada de ambos os sexos no universo organizacional. No caso concreto de Portugal, as medidas de ação positiva dependentes das diretivas da Comissão Europeia nunca foram completamente estabelecidas de forma a incentivarem as empresas a aderirem. A questão das quotas no mercado de trabalho ainda permanece aberta a debates, onde os grupos minoritários e as mulheres devem preencher lugares de forma obrigatória (Ferreira, 2010).

Assim, conforme dados apresentados 2017, as mulheres representavam 28,5% da população com ensino superior, por contraste aos homens com 19,2%. Porém, são ainda as mulheres que se encontram com maior enfoque no desemprego, com 9,4% (8,4% de taxa de desemprego no caso dos homens) (PORDATA, 2020). Demonstrando que, apesar de o sexo feminino ter maior escolaridade superior, é o sexo com menor representação em cargos superiores, mesmo que a lei das quotas tenha sido introduzida de forma a equilibrar a proporção mínima de cada sexo, o mesmo não se confirma na sua totalidade.

Mais de metade da população portuguesa é do sexo feminino, pelo que a sub-representação das mulheres em tomadas de decisão e em cargos de topos pressupõe a subutilização de potencial de pessoas qualificadas. A equidade e o equilíbrio de sexo nas tomadas de decisão são uma condição imprescindível para o desenvolvimento da própria sociedade, provocando um maior proveito das habilitações tanto das mulheres como dos homens (ACEGIS, 2014).

Perante isto, a adoção de medidas de ação positiva que contribuam para a igualdade de género no mercado de trabalho, como a lei das quotas, potencia uma melhor proficuidade das qualificações e capacidades dos homens e das mulheres, possibilitando uma sociedade mais inclusiva onde a não discriminação e a igualdade de género assevera a plena realização “da dignidade da pessoa humana e do respeito pelos direitos fundamentais” (Presidência do Conselho de Ministros, 2017:3).

Porém as quotas de género sofrem críticas cobertas de preconceitos e estigmas. Por um lado, contrariamente aos defensores das quotas de género e medidas de ação positiva, há quem aponte para o uso de quotas para empregar indivíduos/as menos qualificados/as, a criação do estigma envolvente na promoção do acesso ao mercado de trabalho por parte das mulheres e grupos minoritários por considerarem que só são empregados porque a legislação obriga as

organizações e não por mérito próprio, por ser uma discriminação reversiva por consequência da conotação negativa associada a medidas de ação positiva, e por muitas vezes as organizações não quererem de facto ser multiculturais, mas sim, preocuparem-se com o preenchimento de número de proporção mínima de cada sexo (Santos, 2010 in Ferreira (org.), 2010).

De facto, o debate da igualdade entre homens e mulheres é parte essencial de um Estado democrático, presente no artigo 9º da Constituição da República Portuguesa (Assembleia Constituinte, 1976), constituindo-se como um fator de coesão territorial e social sustentando o desenvolvimento da nossa sociedade.

O XXI Governo Constitucional (2015-2019) rigente da Proposta de Lei nº52/XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017), assumiu no seu programa o objetivo de promover a participação das mulheres nas tomadas de decisão na atividade económica e política, responsabilizando-se em “promover o equilíbrio de género no patamar dos 33% nos cargos de direção para as empresas cotadas em bolsa, empresas do setor público e administração direta e indireta do Estado e demais pessoas coletivas públicas” (Presidência do Conselho de Ministros, 2017:4).

A lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017) encontra-se enquadrada num quadro político consolidado por um crescente conjunto de medidas de igualdade de género, de referenciar a) Lei da Paridade (Diário da República n.º 160/2006, I Série, 2006) instituindo 33% de representação mínima para cada um dos sexos nas listas para o Parlamento Europeu, Assembleia da República e para as Autarquias Locais; b) Lei-Quadro das Entidades Reguladoras (Diário da República n.º 165/2013, I Série de 2013), competindo ao presidente do conselho de administração a alternância de género e às vogais o asseguramento da representação mínima de 33% de cada género.

A desigualdade entre mulheres e homens nos cargos de administração tem um fator de natureza estrutural e histórico, fortemente marcada por relações de poder influenciando as estruturas sociais. As mulheres representam mais de metade da população portuguesa e, de igual forma, com qualificação académica de nível superior, mas continuam sub-representadas nas tomadas de decisão, a sua capacidade é subutilizada, continuando a permanecer as barreiras visíveis ou invisíveis que impedem que as mesmas consigam ter acesso à tomada de decisão. A discriminação persiste enraizada em estereótipos e em práticas de desigualdade limitando as opções profissionais de mulheres como de homens, refletindo-se ao longo da sua vida abstendo oportunidades efetivas e possibilidades de escolha (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

A questão do desempenho da empresa com o seu conselho de administração e fiscalização tem sido estudada em contextos internacionais. Marinova, Plantega e Remery (2016) estudaram empresas holandesas e dinamarquesas, onde concluem que não existem relação direta entre a diversidade de género no conselho de administração e fiscalização com a empresa em questão. Shebata, Salhin e El-Helaly (2017), estudaram empresas britânicas, estipulando, por sua vez, a relação negativa. Reguera- Alvarado, Fuente e Laffarga (2017), estudaram empresas de Madrid,

comparando o aumento da representação do género feminino em conselhos de administração e fiscalização, comprovando que existe uma relação positiva, pois as mulheres apresentam novas ideias e diferentes competências, mas ficaram aquém da quota obrigatória.

Baseando a sua atuação no pressuposto de que as assimetrias sociais não se resolvem por si, mas sim se perpetuam, o Estado e as instituições podem e devem intervir. A desigualdade de género no mercado de trabalho tem de ser contrariada, adotando leis e medidas que permitam, de facto, uma igualdade entre homens e mulheres nas diversas dimensões do mercado de trabalho. Seja por meios de uma política de paridade gerando lucro económico e o crescimento da economia, por tirarem partido das habilitações de forma a que sociedade seja mais justa (Ferreira (org.), 2010). A presente Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017) veio a contribuir para isso mesmo, para uma concretização das medidas de promoção de igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

A Comissão Europeia (2011), Tuhus-Dubrow, (2009) e Llopis (2011) defendem que a presença de mulheres em cargos de fiscalização e administração das empresas melhora a governação das sociedades participando mais ativamente nas reuniões dos conselhos de administração, estimulando a diversidade de género resultando em discussões mais vigorosas levando a decisões mais inteligentes que, por consequente, leva a uma abordagem mais coletiva e diversificada, em que abordam perspetivas mais amplas e favorecendo a adoção de decisões equilibradas (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

A Recomendação nº1269 do Conselho da Europa (Parliamentary Assembly,1995) e a Recomendação nº96/694 (Council of the European Union, 1996) apelaram aos governos para proporcionarem uma estratégia conjunta de modo a promoverem uma participação equilibrada nos processos de tomada de decisão entre mulheres e homens, considerando-se uma prioridade em cada governo (Grupo Parlamentar- Bloco de Esquerda, 2017).

Deste modo, a Proposta de Lei nº52/XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017), estabelece o “regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial, do setor empresarial local e das empresas cotadas em bolsa” (Presidência do Conselho de Ministros, 2017:2), surgindo o projeto de Lei nº406/XIII (Grupo Parlamentar- Bloco de Esquerda, 2017) e promovendo a igualdade de género na composição dos órgãos da administração do Estado.

Como parte da sociedade não podemos esperar submissamente pela igualdade entre mulheres e homens e que esta se proceda por si própria. O caminho passa pela mudança de atitudes e estratégias que forcem para a igualdade de género, passando pelo governo impondo-se em todas as áreas de atividade (Grupo Parlamentar- Bloco de Esquerda, 2017).

Assim, surge o Projeto de Lei nº406/XIII (Grupo Parlamentar- Bloco de Esquerda, 2017) que visa a promoção da igualdade de género em órgãos de administração direta ou indireta do Estado, Fundações Públicas ou do Setor Empresarial do Estado e Empresas Locais.

2.2.1 História de uma lei

A Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), resultado junção da Proposta de Lei nº52/XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017) e Lei nº406/XIII (Grupo Parlamentar-Bloco de Esquerda, 2017), sofreu uma reorganização sistemática em relação à proposta inicial, optando-se primeiramente, pela divisão de Objeto e Âmbito em dois artigos distintos, uma melhor explicitação da atuação da Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017). De modo estrutural, a Proposta de Lei nº52/XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017), sofreu alterações.

Uma das modificações mais contribuidoras é a alteração do art.º 2º da Proposta de Lei nº52/XIII (Presidência do Conselho de Ministros, 2017), para o art.º 3º na Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017). Onde se inclui o Decreto-Lei nº133/2013 de 3 de outubro aplicado no setor público empresarial. Onde se lia “c) «Setor público empresarial», as entidades previstas nos artigos 3.º e 5.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, e no artigo 2.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, alterada pelas Leis n. 53/2014, de 25 de agosto, 69/2015, de 16 de julho, e 7-A/2016, de 30 de março;” (Presidência do Conselho de Ministros, 2017:70), deve ler-se “(...) artigos 3.º e 5.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, e pela Lei nº42/2016, de 28, de dezembro, e no artigo 2.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, alterada pelas Leis n. 53/2014, de 25 de agosto, 69/2015, de 16 de julho, e 7-A/2016, de 30 de março, e 42/2016, de 28 de dezembro” (Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias, 2017:3).

Comumente, os artigos 10º e 12º também sofreram alterações, onde na Proposta de Lei nº62/XIII se lê “Artigo 10.º Regime Transitório (...) Artigo 11.º Articulação de competências (...), Artigo 12.º Aplicação (...),” (Presidência do Conselho de Ministros, 2017:72), na Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), passa-se a ler “Artigo 10.º Articulação de Competências (...), Artigo 11.º Regulamentação (...), Artigo 12.º Regime Transitório (...)” (Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias, 2017: 6). Os restantes art.º 9.º, 13.º e 14.º tornam-se inalterados.

A redação final foi proposta no dia 3 de junho de 2017 e aprovada em 23 de junho de 2017, nos anexos apresentamos as propostas bem a alteração para melhor compreensão do texto de substituição (Ver Anexos).

No dia 7 de julho de 2017, a Assembleia da República publica o decreto nº119/XIII (Assembleia da República, II Série, 2017) com o título de “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” (Assembleia da República, II Série, 2017:2) , constituindo o início da forma final da Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017).

Os próximos dias seriam fulcrais para a Lei e para a luta contra a desigualdade de género no mercado de trabalho. A 19 de julho de 2019, o Decreto nº119/XIII (Assembleia da República,

2017) é promulgado, sendo que, em 24 de julho é referendo e no dia 27 de julho é enviado para o Diário da República.

Dia 1 de Agosto de 2017 a Lei nº62/2017 é publicada no Diário da República. Em Portugal, “a presença equilibrada de mulheres e de homens nos postos de decisão, política e económica, é reconhecida como um requisito da democracia e como um contributo para a própria sustentabilidade do desenvolvimento, gerando um melhor aproveitamento das qualificações e competências quer de mulheres, quer de homens” (Diário da República n.º 49/2012: 980).

Em suma, é aprovada a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto que visa a “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).

Temos, portanto, por um lado, as empresas cotadas em bolsa e por outro lado, o setor público empresarial – incluindo o setor empresarial local. A proporção de indivíduo de cada sexo, em função das suas capacidades, qualificações e experiências, subordina a limiares distintos mínimos definidos pela Lei.

1. Empresas cotadas em bolsa:

De acordo com a Lei nº 62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), as empresas cotadas em bolsa onde as ações são admitidas à negociação no mercado regulamentado têm que garantir nos seus órgãos de administração e fiscalização uma proporção mínima de representação de cada sexo, de 20% de quota mínima, a partir de 1 de janeiro de 2018, e 30%, a partir da primeira assembleia geral após 1 de janeiro de 2020, existindo assim, uma subida de uma percentagem de 13,3% de representação equilibrada entre mulheres e de homens, entre 2018 e 2020 (Diário da República n.º 49/2012: 980).

No que diz respeito ao órgão de administração, as percentagens mínimas de representação de pessoas de cada sexo referem-se à sua totalidade de membros, deste modo, não executivos e executivos.

2. Setor público empresarial:

Por outro lado, no âmbito do setor público empresarial do Estado, a Lei determina a percentagem mínima de 33,3% de representação de cada sexo nos órgãos de administração e de fiscalização de cada empresa desde 1 de janeiro de 2018.

Assim, se o órgão de administração em questão, tiver na sua composição da administração não executivos e executivos, o limiar da representatividade mínima deve observar-se em relativamente a ambos.

A regra atrás referida também se aplica ao setor empresarial local, com as suas adaptações, assim como no setor empresarial das Regiões Autónomas da Madeira e Açores, com diploma próprio.

As entidades do setor público empresarial que são abrangidas pela Lei nº 62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), estão previstas no artigo 2º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial local e das Participações Locais⁷ e nos artigos 3º⁸ e 5º do Regime Jurídico do Setor Público Empresarial⁹.

Qualquer alteração na sua composição dos órgãos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa e as entidades do setor público devem, no prazo de 10 dias, serem comunicadas à CIG.

- Incumprimento:

Qualquer incumprimento dos limiares mínimos referidos no âmbito das empresas cotadas em bolsa após declarado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), deve ser regularizado num período de 90 dias convocando-se uma assembleia geral eletiva de modo a que se discuta a sanção, apresentando-se uma declaração de cumprimento dos limiares de representação equilibrada, posteriormente, dos órgãos de administração.

Em relação ao setor público empresarial, o incumprimento dos limiares mínimos de representação equilibrada estabelece a nulidade do ato de designação do órgão em questão. Os constituintes do governo, em específico das áreas das finanças, encarregam-se de apresentar novas propostas num período de 90 dias.

Em ambas as situações, quando não for regularizada para além do prazo estipulado, aplicar-se-á uma repreensão, posteriormente registada num registo público disponível nos sítios de *Internet* da CITE, CMVM e CIG. Em relação às empresas cotadas em bolsa, se se mantiver o seu incumprimento após 360 dias, pode ser empregue pela CMVM uma sanção pecuniária compulsória.

Tanto as empresas cotadas em bolsa como as do setor público são obrigadas pela lei a elaborarem anualmente planos para a igualdade, de forma a que, se consiga alcançar uma igualdade de oportunidades e tratamento entre os sexos, eliminando-se a discriminação entre

⁷ “A atividade empresarial local é desenvolvida pelos municípios, pelas associações de municípios, independentemente da respetiva tipologia, e pelas áreas metropolitanas, através dos serviços municipalizados ou intermunicipalizados e das empresas locais.” (Lei n.º 50/2012:1)

⁸ Sem prejuízo do regime jurídico especificamente aplicável, o disposto no presente decreto-lei aplica-se também a todas as organizações empresariais que sejam criadas, constituídas, ou detidas por qualquer entidade administrativa ou empresarial pública, independentemente da forma jurídica que assumam e desde que estas últimas sobre elas exerçam, direta ou indiretamente, uma influência dominante.” (Diário da República n.º 191/2013, Série I: 5990)

⁹ São empresas públicas as organizações empresariais constituídas sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada nos termos da lei comercial, nas quais o Estado ou outras entidades públicas possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, influência dominante, nos termos do presente decreto-lei.” (Diário da República n.º 191/2013, Série I: 5990)

mulheres e homens e conciliando a vida pessoal, profissional e familiar, sendo que se podem encontrar nos sítios da *internet* e enviados à CIG e à CITE.

Esta Lei, permite também que ocorram mudanças necessárias na inclusão das mulheres em chefias e nas tomadas de decisão, de forma a que se combata a discriminação em função do género também no que toca ao acesso de oportunidades no trabalho, e a superarem das barreiras visíveis e invisíveis influenciadas pelo *glass ceiling* (Diário da República n.º 147/2017; Jerónimo (coord.), 2017; Ferreira (org.), 2010).

Apesar de ter gerado debate, discutindo-se até que ponto o alcance da igualdade de género se consegue atingir através de uma lei com base em quotas (Diário da República n.º 147/201) não é fácil o consenso para que esta seja desenhada na sua plenitude de representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de fiscalização e de administração das empresas cotadas em bolsa, das empresas do setor público empresarial e do setor local. No entanto os dados que a CIG (2020) apresenta hoje indicam que este era o caminho certo para a luta da igualdade de género e de ações positivas de forma a se promover uma maior participação. Nas empresas cotadas em bolsa com 11 pontos percentuais, observa-se um aumento de 22%, com 37% para as empresas do setor público e 29% no setor local. De notar que apenas nas empresas do setor local se verificou uma redução de proporção de mulheres nos órgãos de administração, no entanto em 2018 – ano em que a lei das quotas começou a ser aplicada – o setor local foi quem deteve um aumento significativo de 15 pontos percentuais.

No entanto, ao dessegregarmos e analisarmos os dados fornecidos pela CIG (2020), verificamos que as mulheres quando estão em posição de cargos de decisão, encontram-se em cargos não executivos e com menor representação nos cargos executivos.

A lei das quotas é fundamental, mas não basta para se promover a igualdade de género, o debate público em torno deste tema veio despertar um conjunto de setores para a necessidade deste tipo de legislação. O facto de se apresentar não só o atraso na matéria dos direitos humanos das mulheres em cargos de liderança e decisão, demonstra que Portugal ainda tem que fazer um forte trabalho de redes, como o relatório da OCDE (2018) apresenta sobre matéria, salientando, por exemplo, o papel de programas e projetos que sejam desenvolvidos a nível local, de forma a estimular as mulheres desde cedo de participarem e a liderar, é fundamental por serem competências que se desenvolvem, não sendo inatas.

O EIGE (2019) reporta que Portugal é o país que mais avançou em termos de rapidez em matéria de alcance e conquista da igualdade de género, entre os anos de 2015 e 2017. Porém, admite que a dimensão onde Portugal está muito aquém é na dimensão da participação das mulheres nos lugares de decisão, apesar de medidas de ação positiva e da legislação em torno da igualdade de género, o trabalho só do Governo não basta. As empresas têm de incentivar o *mainstreaming* de género e propiciar que as mulheres ascendam a cargos de topo.

Parte II – Investigação Empírica

Capítulo III – As metodologias de investigação científica

3.1 Metodologias e Técnicas

A fase da opção metodológica a abordar-se torna-se central para o progresso de uma investigação. Trata-se de uma etapa onde se define qual o nosso rumo a perseguir, dando-nos contestações para a problemática que pretendemos abordar. Deveremos então ter em conta o objetivo de estudo e os objetivos que queremos atingir. Assim, a investigação que pretendemos abordar tem como problemática como a lei das quotas molda a mudança organizacional. Posto isto, estabelecemos objetivos mais específicos, como tem promovido o acesso de mulheres a cargos de direção nas empresas cotadas em bolsa e entidades do setor empresarial do Estado, quais os impactos organizacionais que a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) teve e compreender a perceção por parte dos colaboradores da ADC-Águas da Covilhã e J3LP *Groupe*, no quadro da socialização organizacional. Para a concretização destes objetivos, elegemos como objeto de estudo a J3LP e a ADC-Águas da Covilhã, com o objeto empírico a totalidade de trabalhadores de cada empresa, 140 para a ADC e 306 para a J3LP, e a CITE e a CIG, de modo a entrevistarmos cada presidente de cada organização.

A investigação sociológica abrange um conjunto de objetivos, uma vez que se aborda a sociedade que, por si só, é diversa, composta por grupos com diferentes características, opostos uns aos outros. Os cientistas sociais sempre investigaram como ampliar novos conhecimentos capazes de se reproduzirem novas mudanças sociais.

Assim sendo, desenvolvem-se estratégias de investigação. Ragin e Amoroso (2011) estabelecem a estratégia metodológica como um meio de evidências e ideias (a análise) que permitem reproduzir a vida social (a síntese), que interpretem dados e estructurem os procedimentos de recolha. A metodologia varia consoante três processos de investigação, a extensividade, a intensidade e a compreensão. Assim, são associadas três metodologias: a quantitativa, a qualitativa e a comparativa.

Pretendemos compreender que o processo de construção de perceber como a Lei contribuiu para a mudança organizacional, como um processo de abordagem extensiva, baseada no inquérito por questionário. Mas, partimos do pressuposto que a melhor forma de investigarmos esta dissertação e a nossa problemática, seria ajustar o inquérito com a entrevista. Deste modo, adotariamos uma maior profundidade aos resultados.

Para Quivy e Campenhout (2018), o trabalho exploratório “tem uma função de alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de (...) investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, relevar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio, e por fim, optar por uma problemática apropriada” (Quivy e Campenhout, 2018:109)

Portanto, com a fraca produção sociológica sobre o tema da lei das quotas de género, decidimos aplicar duas entrevistas estruturadas à CITE e à CIG (o guião encontra-se em anexo), de modo, a que nos permitisse entender melhor a problemática de género com enfoque na aplicação da lei no mercado de trabalho e as suas consequências.

O inquérito aplicado às empresas do setor local trata-se de um instrumento de recolha e tratamento de informação que permite captar as opiniões, tendências ou atitudes de uma determinada amostra, onde se confrontam indivíduos com situações reais ou até hipotéticas, através de um conjunto de questões (Creswell, 2014). A sua principal vantagem passa pela possibilidade de se formar um conjunto de variáveis possibilitando novas formalizações do tema que estamos a estudar

O inquérito está dividido em quatro partes, a caracterização sociodemográfica do/a inquirido/a, o seu percurso na empresa e a mudança organizacional da empresa, a representação sobre a opinião da lei, a perceção de discriminação de género no mercado de trabalho, e a implementação da lei na sua empresa. Numa primeira parte referimo-nos a uma breve apresentação do inquérito e do nosso estudo, solicitamos a colaboração de cada indivíduo/a e garantimos o anonimato. Segue-se a parte de caracterização sociodemográfica de cada pessoa, como questões relacionadas com a idade, sexo, estado civil, escolaridade. A segunda parte do inquérito que representa o percurso da empresa, começa por explicitar o departamento em que trabalha, há quanto tempo se encontra naquela empresa, se desempenhou as mesmas funções ou se deteve alguma progressão na carreira, ou se exerce função de chefia. Na terceira parte, pretendemos saber a opinião sobre a lei das quotas, começando por perguntar se conhecessem a lei, se consideram que a igualdade de género é uma prioridade para a empresa, se sabem se existem medidas que incentivam a participação equilibrada entre mulheres e homens, se sabe se a empresa promove ações de formação de igualdade de género, se têm conhecimento do plano de igualdade, se as pessoas são contratadas sob o princípio da igualdade e da não discriminação em função do género, se conseguem observar nos órgãos de decisão um número equivalente de mulheres e homens e se acham se as competências de cada trabalhador/a são valorizadas pela chefia. Na quarta e última parte, utilizamos grau de concordância/discordância com determinadas afirmações, incluindo escalas de *Likert*, de importância e eficácia, abordando afirmações como se discordam totalmente, discordam, concordam ou concordam plenamente com a afirmação “na prática, as mulheres têm as mesmas oportunidades que os homens no mercado de trabalho”, ou, “devem existir Leis que delimitam as quotas de género no mercado de trabalho e na minha empresa”.

No que se refere à aplicação do inquérito, elegemos a administração direta, no qual cada indivíduo/a preenche o inquérito. É importante referir que, em ambas as empresas Locais, por motivos de indisponibilidade foi-nos perguntado se poderíamos deixar inquéritos com os Recursos Humanos de cada empresa e cada uma distribuiu-a pelos seus colaboradores.

A administração do inquérito decorreu entre setembro de 2019 a abril de 2020. De um universo total de 449 trabalhadores, foi-nos permitida a resposta só a 112, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente de 25%.

A entrevista é um procedimento usado na investigação social para se recolher dados e/ou ajudar num diagnóstico, e por sua vez, também para se tratar de um problema social. Goode e Hatt (1969: 237 in Lakatos e Marconi, 2003) definem a entrevista como um “desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação” (Goode e Hatt, 1969: 237 in Lakatos e Marconi, 2003: 196) , ou seja, é uma conversa que é efetuada entre o entrevistador e o entrevistado de modo a que se recolha informação sobre aquilo que se estuda. Propicia a que se consiga avaliar melhor as atitudes e condutas, podendo deste modo, registar reações, emoções, gestos e etc. Possibilita adquirir dados que não se encontrem em fontes documentais, sendo importantes e relevantes para o estudo. Assegura “conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias” (Lakatos e Marconi, 2003: 198), e possibilita que os dados adquiridos sejam tratados estaticamente.

A entrevista, inicialmente, seria composta por diversas perguntas e por partes, mas após comunicarmos com ambas organizações, as mesmas pediram uma maior sintetização, por razões de disponibilidade de agenda. Assim, começámos por as questionar sobre a CITE e a CIG, se consideram que se têm feito esforços, tanto a nível legislativo como empresarial no combate à desigualdade de género. Dentro desta problemática generalizada, queríamos também entender quais aspetos as organizações pensam que ainda se pode vir a melhorar, seguindo-se questões mais específicas sobre a Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), se veio realmente contribuir para a promoção de igualdade de género no mercado de trabalho, quais as mudanças a nível do acesso e a tomada de decisão, se têm cumprido as quotas, se têm entregue os planos de igualdade e como as Empresas do Setor Empresarial Local se têm organizado em termos da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017).

A análise documental foi uma técnica auxiliar na nossa investigação, este tipo de pesquisa pode ocorrer aquando o fenómeno, ou depois. As fontes de documentos podem ser de diversas formas, como o caso de arquivos públicos (municipais, estaduais ou nacionais) que contêm documentos oficiais (leis, relatórios, etc.), publicações parlamentares (atas, debates, projetos de lei, etc.), documentos jurídicos (registos de nascimentos, inventários, etc.) e fontes iconográficas. Arquivos particulares, contendo domicílios particulares (memórias, diários, etc.), instituições de ordem privada (bancos, empresas, sindicatos, etc.) e instituições públicas (delegais, contribuições e benefícios de seguro social), e fontes estatísticas, onde os dados que se coleta são diversos, através das características da população (idade, sexo, estado civil, etc.), fatores que incutem no tamanho da população (fertilidade, emigração, etc.), na sua distribuição da população (densidade demográfica, migração, etc.), fatores económicos (mão-de-obra ativa, distribuições de trabalhadores por setores, número de empresas, etc.), moradias e meios de comunicação (rádio, televisão, telefone, gravadores, etc.) (Lakatos e Marconi, 2003). Fundamental para a nossa pesquisa por querermos abordar documentos oficiais, interpretando o material e comparando aquilo que recolhemos, as publicações parlamentares e documentos

jurídicos são uma fonte rica de informações, do ponto de vista sociológico, percebendo de modo como uma sociedade se regula.

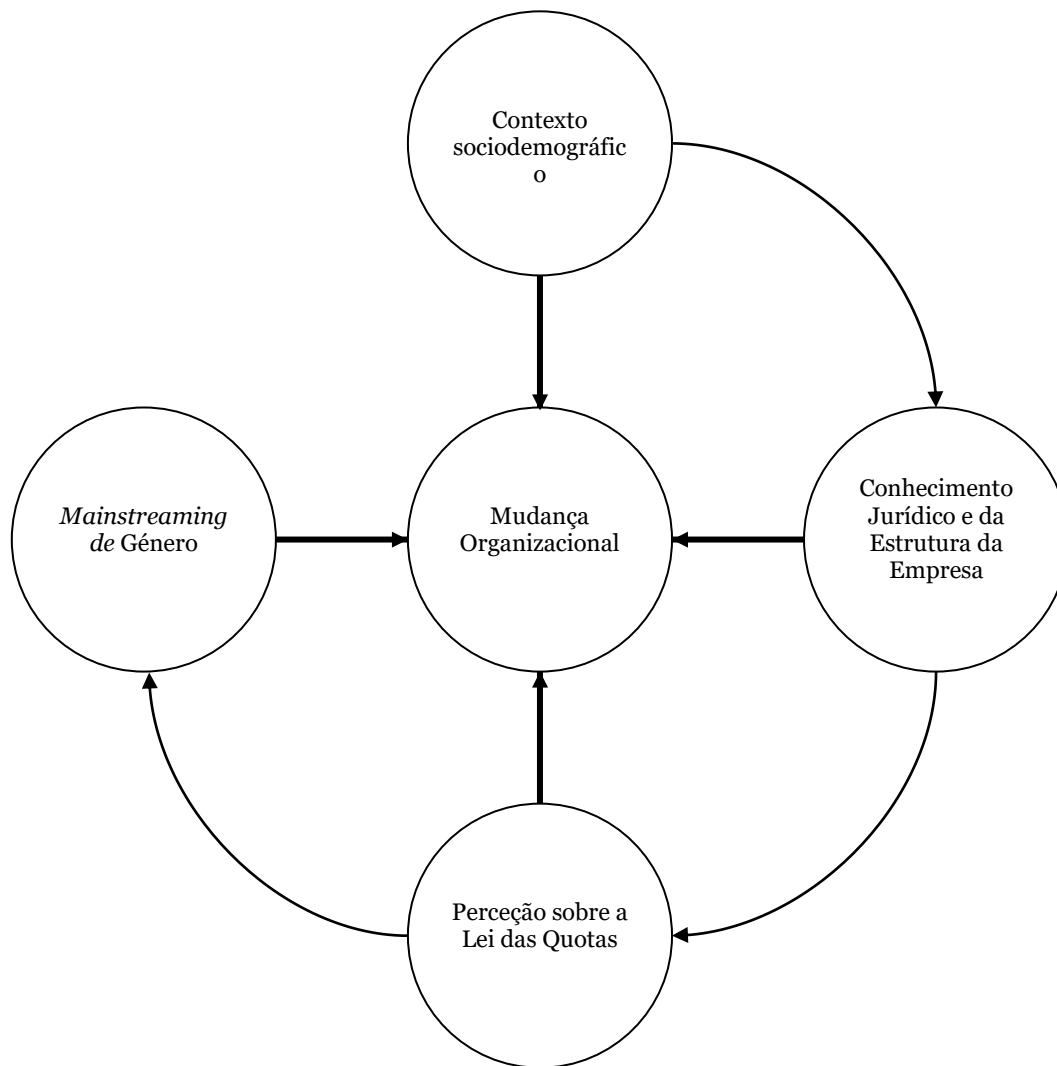
3.2 Modelo de Análise: relação entre as dimensões, indicadores e conceitos

A partir do enquadramento teórico da problemática em que a presente dissertação se desenrola, o nosso principal objetivo consiste em analisar, no âmbito da ADC-Águas da Covilhã e J3LP *Groupe*, se a Lei das Quotas de género (Diário da República n.º 147/2017) contribui para a mudança organizacional, tal como perceber se a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017, IO17) tem promovido o acesso de mulheres a cargos de direção nas empresas cotadas em bolsa e entidades do setor empresarial do Estado, quais os impactos organizacionais que a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) teve e compreender a perceção por parte dos colaboradores da ADC-Águas da Covilhã e J3LP *Groupe*, no quadro da socialização organizacional.

Como Almeida e Pinto (1989:62), referem “à teoria é conferido o papel de comando do conjunto do trabalho científico”, é o marco teórico que permite à pesquisa estruturar o conhecimento, distinguindo o conhecimento científico do senso-comum, resultando na averiguação dos resultados alcançados. Sem teoria esta dissertação seria meramente subjetiva, seria uma opinião sem fundamentação. Assim sendo, os resultados e conclusões serão o resultado do vínculo do conhecimento teórico e observações da realidade social, onde as nossas hipóteses possibilitam o fio condutor.

O modelo de análise permite a articulação entre a problemática fixada pelo investigador e o “trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso” (Quivy e Campenhoudt, 2005:109), assim, entender se a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) contribui para a mudança organizacional compondo a problemática de referência, para a qual se desenvolveu o modelo de análise. O modelo de análise é constituído por hipóteses e conceitos estreitamente articulados entre si. As hipóteses representam uma relação entre variáveis (como factos e fenómenos), formulando uma solução temporária para um determinado problema, neste caso é compreender a mudança organizacional por consequente da entrada em vigor da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017), podendo apresentar carácter explicativo ou preditivo adaptável para um problema específico científico, expondo consistência lógica. Assim, as hipóteses podem ser definidas como sendo uma resposta hipotética à questão de partida (Lakatos e Marconi, 2008; Guerra, 2002).

As hipótese evocadas fornecem à investigação empírica um fio condutor sem “sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade (...)” consolidada “(...) numa reflexão teórica e num conhecimento preparatório do fenómeno estudado (...)” em que se constitui “(...) como que uma pressuposição, que não é gratuita, sobre o comportamento dos objectos reais estudados”(Quivy e Campenhoudt, 2005:119).



“É através da construção dos conceitos e dos seus indicadores que a hipótese se torna observável” (Quivy e Campenhoudt, 2005:137), sendo que iremos apresentar posteriormente as dimensões, conceitos e indicadores do nosso modelo de análise, assim como as hipóteses que pretendemos estudar. Na fase final da investigação, as hipóteses passam por uma verificação empírica, subordinando-se a testes de refutabilidade, “isto significa, em primeiro lugar, que ela deve poder ser testada indefinidamente e ter, portanto, um carácter de generalidade (...), deve admitir enunciados contrários que sejam teoricamente suscetíveis de verificação” (Quivy e Campenhoudt, 2005:150).

Tal como referido, construímos um modelo de análise que tenciona problematizar a mudança organizacional da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017). Deste modo apresentamos vários fatores explicativos: caracterização sociodemográfica dos trabalhadores, contexto profissional, representações sobre a igualdade de género (Gráfico 1 e Quadro 1).

Gráfico 1 – Modelo de Análise

Legenda: → Relações entre fenômenos

A base da nossa investigação é a mudança organizacional da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017), uma vez que se trata do domínio de análise que pretendemos explicar. Tendo em conta os contributos teóricos de Wood (2009), Huber e Glick (1993) e Porras e Robertson (1992), definimos mudança organizacional como transformações a nível estrutural, estratégico, cultural, tecnológico, humano ou qualquer outra forma capaz de gerar impacto numa organização, passando pela organização através de mudança de valores, estilos de liderança, políticas de formação e seleção, tarefas, considerando-se uma resposta à mudança que acontecesse nesse ambiente ou até uma antecipação baseada em expectativas. A mudança organizacional envolve a forma como a empresa funciona, quais são os seus membros e os seus “líderes”, qual a forma como ela se assume e como aloca os seus recursos. Assim sendo, com a mudança organizacional por consequente da Lei das Quotas, é um processo de mudança capaz de gerar impacto numa empresa, é um conjunto de teorias, estratégias, valores e técnicas comportamentais que se baseiam na ciências visando a mudança do trabalho organizacional de modo a aprimorar o desenvolvimento individual e desenvolver o desempenho organizacional, através de alterações do comportamento das tarefas dos membros dessa mesma empresa.

Particularmente à nossa investigação e em acordo com a abordagem *Fix the Women* (Fletcher e Ely, 2003), o principal alvo da mudança organizacional com a entrada da Lei das Quotas, são essencialmente, as mulheres. Baseando-nos numa perspetiva liberal e individualista, as organizações tendem a operar racionalmente, objetivamente e de forma não discriminatória. Porém, as mulheres, no seu geral, não possuem as competências ou estilos de liderança mais adequados. Este tipo de comportamento entre mulheres e homens reside em fatores socialmente construídos e não determinados por fatores biológicos e fisiológicos (Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003). A assimetria de género deve-se a processos de socialização genderizados restringindo as opções educativas de ambos os géneros, tendo peso posteriormente nas profissões exercidas. A solução deste problema passa não só pela preparação das mulheres em vencer as suas limitações, construindo capacidades e competências, assim como estilos de lideranças, mas também, através de Leis que envolvam a participação equilibrada entre mulheres e homens, prevendo a implementação de medidas de ação positiva de igual forma nos processos de seleção e recrutamento, de promoção profissional de modo a reverter enviesamentos de género de natureza estrutural (Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003; Casaca e Lortie, 2017; Alvesson e Billing, 2009).

No caso específico da nossa investigação, centramo-nos no contexto de Empresas do Setor Local (J3LP e ADC-Águas da Covilhã), enquanto elemento decisivo na mudança organizacional, sendo que este compreende todos os contextos no quais os/as trabalhadores/as evoluem ao longo do período da sua permanência na Empresa do Setor Local, assumindo-se como uma instância socializadora determinante na produção de motivações, valores e atitudes integrados pelos trabalhadores. Neste sentido, o desenvolvimento do desempenho organizacional das empresas não se trata apenas de transmitir regras e conhecimento, mas sim no procurar motivar os seus trabalhadores.

As nossas hipóteses teóricas passam: Hipótese 1: *os trabalhadores da ADC-Águas da Covilhã, são uma parte fundamental para o progresso da Empresa do Setor Local, por isso, torna-se importante que os mesmos saibam os direitos de género que têm no mercado de trabalho, de modo a que o seu trabalho seja alcançado. É importante saber se o/a trabalhador/a conseguiu desenvolver as suas competências, mas ao mesmo tempo, perceber se a Empresa do Setor Local atingiu as expetativas que o/a trabalhador/a tem sobre ela.*

Hipótese 2: *as várias medidas políticas têm na sua base o desenvolvimento de ações positivas que promovam a responsabilidade social das empresas, desenvolvendo capacidades de igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens.*

Quadro 1 - Modelo de Análise

| CONCEITO | DIMENSÕES | INDICADORES |
|-------------------------|----------------|--|
| Perfil Sociodemográfico | Sociográfico | Idade; Sexo; Estado Civil; Escolaridade; Departamento que trabalha; Situação Profissional. |
| Mudança | Organizacional | Acesso a funções de chefia aos diversos níveis; incluindo a direção de topo Execução da política; Plano de ação, implementação de mecanismos participar mulheres e homens; administração do pessoal Direito laboral; |
| Conhecimento | Jurídico | Conhecimento da Lei das Quotas; Conhecimento do direito de Igualdade na Empresa; Conhecimento da Participação Equilibrada entre género Conhecimento do Plano de Ação para a Igualdade de Género na Empresa; Mecanismos de seleção de Recursos Humanos; Conhecimento de número equivalente de género nos órgãos de decisão. |
| | Estrutura | |
| Opinião | Perceção | Perceção sobre a discriminação com base no género no mercado de trabalho; Opinião sobre a igualdade de género na empresa; Relevância sobre o critério de alguém ocupar o cargo de administração da empresa; Diversidade de Género; Quota mínima de representação de cada género de 33,3% nos cargos de administração e fiscalização. |
| | Expetativas | |

O perfil sociodemográfico ajuda-nos a perceber a relação entre o género, a idade e a escolaridade que detém assim como em que departamento se encontra. Além do mais, torna-se pertinente para a nossa dissertação perceber o número de inquiridos/as de cada género, de modo a entender, a percepção de igualdade de género na empresa da ADC ou da J3LP, como comparar, por exemplo, o sexo do/a inquirido/a com a progressão de carreira ou se ocupa algum cargo de chefia.

A mudança organizacional é o processo de compreensão e de promoção de fatores que irão acrescentar mais valor às empresas. Para Kotter (1996), o desconhecimento do porquê de existir mudança e do seu impacto final é o fator com maior peso na formação de barreiras à mudança, passando não só pela falta de escassez de comunicação do porquê das mudanças, das técnicas más de incrementação das mudanças, ou até a sensação de ameaça a interesses pessoais, mesmo a falta de participação no processo de mudança.

Deste modo, para se providenciar a redução da resistência à mudança, tem de se informar e comunicar, apostar na participação e no envolvimento dos seus trabalhadores e efetuar negociações colmatando as necessidades.

É bastante pertinente para a nossa investigação entender qual a opinião e percepção de cada inquirido no que diz respeito à Lei das Quotas, se a empresa (ADC ou J3LP) comunicou aos seus colaboradores e perceber qual a sua expectativa sobre a igualdade de género no mercado de trabalho, assim como na sua empresa.

3.3 Contextualização do estudo e apresentação das empresas estudadas

Quando encetámos a investigação empírica, pretendíamos analisar duas empresas, uma do setor público e outra empresa cotada em bolsa, mas, infelizmente não lográmos atingir esse objetivo. Numa primeira abordagem, contactámos os Correios de Portugal que aderiram ao estudo, porém, recuaram no último momento. Numa segunda abordagem, decidimos contactar por via eletrónica 20 empresas cotadas em bolsa e 24 do setor público, porém a taxa de resposta foi nula ou quase nula.

Numa última abordagem, conseguimos contactar duas empresas da nossa área de residência que se prontificaram a responder. As duas empresas estudadas localizam-se na região da Covilhã e do Fundão, de acordo com a NUTS II, situam-se na Região Centro, localizando nas NUTS III nas Beiras e Serra da Estrela, pertencentes ao distrito de Castelo Branco. A Covilhã está dividida em 21 freguesias, enquanto o Fundão se encontra dividido em 23.

A Covilhã é caracterizada pela Serra que a circunda, a Serra da Estrela, com um total de população de 51,797 e de população ativa 23,040, sendo que, 11.838 pertenciam ao sexo masculino, e por sua vez, 11.202 do sexo feminino (INE, 2013).

Por seu turno, o Fundão posiciona-se na vertente setentrional da Serra da Gardunha, com 29.213 habitantes e com população ativa, segundo os censos do INE de 2011 (2013), de 12.246. Do total da população ativa, faziam parte 6,486 do sexo masculino e os restantes 5,760 do sexo feminino.

Entre 2001 e 2011, o total da população ativa teve uma diminuição (de 25,279 na Covilhã em 2001 para 23,040 em 2011, de 13,025 para 12,246), não se observando ao analisarmos a evolução da população ativa pelo sexo¹⁰ feminino no Fundão, a única ambivalência onde se comprova um aumento de 5,641 (2001) para 5,760 (2011) (INE, 2013).

Para uma melhor compreensão da população ativa da Covilhã e do Fundão, torna-se relevante analisarmos a população empregada e desempregada por sexo. O sexo masculino encontra-se mais empregado, com 10,288 pessoas empregadas na Covilhã e 5,681 empregados no Fundão e, com uma menor oferta de trabalho, o sexo feminino situa-se nas 9,451 pessoas empregadas na Covilhã e 4,847 no Fundão (INE, 2013).

Ainda assim, comparando com o ano de 2001, existe uma diminuição do emprego em ambas as cidades, podendo explicar-se pela crise sentida em 2008 e por fatores geográficos, explícitos por Vaz (2013), de a população ativa com enfoque nos jovens entre os 20 e os 30 anos deixarem o interior e fixarem-se no litoral.

Por consequente, observa-se um aumento da população desempregada. Do total de 3,301 pessoas desempregadas na Covilhã, analisamos que o sexo feminino representa uma maior percentagem de desemprego, com 1,751, por contraste, existe 1,550 pessoas desempregadas do sexo masculino. No Fundão, o fenómeno é o mesmo, o sexo masculino tem menos pessoas desempregadas (805) que o sexo feminino (913) (INE, 2013).

Em termos de densidade empresarial, verificamos que ao longo dos últimos anos, o Fundão e a J3LP têm vindo a apostar em estratégias que viabilizem a atração, o investimento e a criação de postos de trabalho, de forma a desenvolver a economia local, adaptando-se ao modelo socioeconómico da economia atual.

A J3LP, foi fundada no ano de 2005, através da filial do grupo em França, a J3L. A empresa, localizada no Fundão, é especializada em polimento de metais, utilizados para se criarem acessórios de moda, como carteiras e malas, bijutaria, como pulseiras, braceletes, colares e cintos de marca de luxo.

No começo, era constituída por 9 funcionários, e atualmente, com 306 trabalhadores/trabalhadoras, 165 mulheres e 141 homens. Foi-nos dada a informação que na parte do setor dos Recursos Humanos e Financeira, que desde 2006 o administrador da J3LP é

¹⁰ Em termos do sexo masculino, existe uma diminuição de população ativa tanto na Covilhã (13,690 em 2001 para 11,838 em 2011) como no Fundão (7,384 em 2001 para 6,486 em 2011). Contrapondo a observação da evolução positiva da população ativa do sexo feminino no Fundão, a Covilhã passou por uma diminuição da população ativa do sexo feminino (11,589 para 11,202).

o mesmo, sendo um homem, no que nos consta sobre a administração e fiscalização não sofreu quaisquer mudanças desde 2008, sendo que se trata de uma diretora que se mantém no cargo de topo. Não nos foi permitido o acesso aos setores da empresa, assim como a proporção de cada sexo e idade e habilitações, de cada setor de atividade.

Tabela 1 – Total de Trabalhadores/as na J3LP

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | M | | F | | Total |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| | n | % ≅ | n | % ≅ | |
| J3LP | 141 | 46 | 165 | 53 | 306 |

A transformação dos Serviços Municipalizados da Covilhã em empresa do setor público, concretizou-se em 2005. No ano seguinte, em 2006, passou o seu nome de Serviços Municipalizados da Covilhã para A.D.C.- Águas da Covilhã, EM. A jurisdição e autonomia administrativa e financeira está sujeita à Câmara Municipal da Covilhã, onde o seu enfoque é na gestão e exploração dos serviços do ambiente, como no fornecimento de água, na drenagem, tratamento de águas, limpeza pública, na recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos, a manutenção de parques e jardins, etc.

De forma a garantir os serviços do Ambiente no concelho da Covilhã, trabalham nesta empresa, em 2019, 140 pessoas, 122 homens e as restantes 18 mulheres. A sua responsabilidade distribui-se por 31 freguesias, com a responsabilidade de 100% na zona urbana e 99,7% na zona rural.

A estrutura organizacional é construída pela assembleia geral, representada pela Infraestrutura e Concessões da Covilhã e pelos Serviços Ambientais, o conselho de administração reparte-se pelo Presidente do Conselho de Administração que é o Presidente da Câmara da Covilhã e por dois outros administradores executivos do sexo masculino. O fiscal único é de igual forma, uma empresa à parte.

Tabela 2 – Total de Trabalhadores/as na ADC.

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | M | | F | | Total |
|------------------------------|-----|-----|----|-----|-------|
| | n | % ≅ | n | % ≅ | |
| ADC- Águas da Covilhã | 122 | 87 | 18 | 13 | 140 |

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

Capítulo IV – Lei das Quotas e a Mudança Organizacional: apresentação e análise dos resultados

4.1 Caraterização da amostra

O processo de amostragem consiste na seleção de uma parte da população para ser analisada no estudo. Bryman e Cramer (2003) reportam que os investigadores “raramente (...)” dispõem de “(...) de tempo e meios suficientes para conduzir uma investigação incidindo sobre todos os indivíduos”

Limitadas já pela adesão de apenas duas empresas, procurámos direcionar o inquérito por questionário à totalidade dos trabalhadores das duas empresas, a saber 449 trabalhadores. Contudo apenas 166 responderam, correspondendo a 37% do total e consubstanciando assim a nossa taxa de resposta global que podemos considerar aceitável embora não seja a desejável. Contudo e vendo a situação por empresa, na J3LP alcançámos uma taxa de resposta de 42%, enquanto na ADC de apenas 33%”

No que diz respeito à análise sociodemográfica da população do nosso estudo, temos um maior enfoque de mulheres (tabela 2). Assim, no total dos 166 inquiridos, conseguimos verificar que 54% são homens (89 inquiridos/as) e 52% são mulheres (87 inquiridas) o que é uma distribuição muito equilibrada, mas importa recordar que a população alvo era masculinizada: se a empresa J3LP é ligeiramente feminizada (53% de mulheres trabalhadoras), já a ADC é fortemente masculinizada (87% de homens trabalhadores).

Assim, analisando a distribuição das respostas por empresa e sexo verificamos que no caso da J3LP obtemos 53 respostas masculinas ao nosso inquérito, e 76 respostas femininas. Na ADC obtivemos 36 respostas de homens e 11 de mulheres o que mostra que a taxa de resposta das mulheres nesta empresa atingiu os 61%. O total das respostas tem uma distribuição de 89 masculinas e 87 femininas. De notar que, como muitas vezes é usual nas estatísticas de género (Sales Oliveira Simões e Vilas Boas 2011), apesar de o número total de respostas não apresentar uma grande diferença entre inquiridos/as do sexo masculino e feminino, dentro de cada empresa a diferença de género, com enfoque na ADC, é pertinente.

A prevalência de homens na ADC exemplifica a masculinização de determinados setores de atividade ou segregação horizontal, como Saavedra (et al., 2014) refere.

Quanto à idade, a nossa amostra é composta por pessoas em idade ativa, ou seja, posiciona-se entre pessoas maiores de idade, mas com pelo menos 25 anos (apenas 1) até aos 65 anos, mas concentrando-se a forte maioria nas faixas entre os 36-55 anos. Ao compararmos a idade e o sexo, obtemos a informação que, 72% das mulheres se situam no escalão etário 46-55, e 42% dos homens se situam nos 36-45. Em consonância com a antiguidade das empresas, o escalão etário com maior resposta, foi de 46-55 para a ADC e 36-45 para a J3LP. Assim, podemos afirmar que estamos perante uma amostra maioritariamente de meia idade, mas sendo mais envelhecida na ADC que na J3LP.

Em relação à análise entre sexos e as habilitações literárias, encontra-se uma maior representação, por parte das mulheres, na licenciatura (45%), por sua vez, os homens têm uma menor habilitação literária, situando-se no 3º Ciclo (31%) e no ensino secundário (31%),

comparativamente, revela-se cada vez mais a entrada maciça de mulheres no ensino superior, e uma menor adesão por parte dos homens (PORDATA, 2015).

De referir que o Conselho de Administração é composto sobretudo por homens, o que apresenta uma liderança masculinizada. Em termos numéricos, 4 das 11 mulheres trabalham na Direção Administrativa e Financeira, sendo o departamento com maior taxa de resposta (36%), encontrando-se, de igual forma, o mesmo número de homens a trabalharem neste departamento, com 4 dos 36 homens. O departamento com maior taxa de resposta (33%), por parte dos homens, foi o Serviço de Manutenção de Equipamentos com 12.

Tabela 3 – Escalão Etário, Sexo, Departamento da ADC

| | | Homens | | Mulheres | |
|-----------------------|---|--------|------|----------|------|
| | | Freq | % | Freq | % |
| Escalão etário | Menos de 25 | 1 | 3% | - | - |
| | 26-35 | 4 | 11% | 1 | 9% |
| | 36-45 | 15 | 42% | 2 | 18% |
| | 46-55 | 13 | 36% | 8 | 72% |
| | 56-65 | 4 | 11% | - | - |
| | Mais de 65 | - | - | - | - |
| Total (n=47) | | 36 | 100% | 11 | 100% |
| Escolaridade | Sabe ler e escrever s/diploma | - | - | - | - |
| | 1º Ciclo | - | - | - | - |
| | 2º Ciclo | 4 | 11% | - | - |
| | 3º Ciclo | 11 | 31% | - | - |
| | Ensino Secundário | 11 | 31% | 3 | 27% |
| | Bacharelato | - | - | - | - |
| | Licenciatura | 5 | 14% | 5 | 45% |
| | Mestrado | 5 | 14% | 3 | 27% |
| Doutoramento | - | - | - | - | |
| Total (n=47) | | 36 | 100% | 11 | 100% |
| Departamento | Conselho de Administração | 2 | 6% | 1 | 9% |
| | Direção Administrativa e Financeira | 4 | 11% | 4 | 36% |
| | Direção de Operação e Manutenção | - | - | 1 | 9% |
| | Direção Comercial | 4 | 11% | 3 | 27% |
| | Serviço de Abastecimento de Água | 3 | 8% | - | - |
| | Serviço de Manutenção de Equipamentos | 12 | 33% | 1 | 9% |
| | Serviço de Saneamento, Recolha e Limpeza e Jardins | 11 | 31% | 1 | 9% |
| Total (n=47) | | 36 | 100% | 11 | 100% |

Comparando o escalão etário com o sexo na J3LP, entendemos que as mulheres se posicionam no escalão etário mais baixo em relação aos homens. Isto é, 32% das mulheres têm entre 26-35,

enquanto que 34% dos homens têm 36-45. Santos (2008), aponta para o casamento e a maternidade apresentarem barreiras no desenvolvimento da carreira das mulheres, em que estudos empíricos sobre a divisão sexual do trabalho enfatizem o dobro do trabalho doméstico e dediquem-se menos à esfera pública. As barreiras podem passar pelo declínio de oportunidades profissionais que impliquem o distanciamento à família, sendo que, no seu estudo, a maior faixa etária das mulheres apresenta-se nas camadas jovens por “estarem numa fase de vida em que é considerável o investimento realizado em termos profissionais” (Santos, 2008:9).¹¹

Verifica-se um grande aproveitamento em relação ao ensino superior para dar conta aos entraves do mercado de trabalho e das consequentes necessidades do contexto empresarial na performance profissional de cada trabalhador e trabalhadora. Neste sentido e para indagarmos qual dos sexos detinha maior habilitação literária, analisámos a variável com o sexo de cada inquirido/a. O ensino secundário é a habilitação literária com mais resposta para ambos os sexos, 43% para homens e 38% para as mulheres. De acrescentar que 28% (homens) e 36% (mulheres) têm o 3º ciclo, seguidos do 2º ciclo com 13% dos homens com 11% para as mulheres. Nota-se uma percentagem já considerável de detenção de cursos superiores.

Outro aspeto que também reparamos na J3LP é existirem mais homens (6) na Administração e Recursos Humanos que mulheres (5). A maior preponderância de mulheres situa-se no setor de Operação de Máquinas (59%), de igual forma, os homens também se situam com maior força neste departamento (53%), seria expectável ser este o departamento com maior força de mão-de-obra por ser através destes departamento que, de facto, se trabalhem os acessórios de moda, como carteiras e malas, bijuteria como pulseiras, braceletes, colares e cintos de marca de luxo.

Tabela 4 – Escalão Etário, Sexo, Departamento da J3LP

| | | Homens | | Mulheres | |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|------|----------|------|
| | | Freq | % | Freq | % |
| Escalão etário | Menos de 25 | 8 | 15% | 8 | 11% |
| | 26-35 | 4 | 8% | 24 | 32% |
| | 36-45 | 18 | 34% | 18 | 24% |
| | 46-55 | 13 | 25% | 19 | 25% |
| | 56-65 | 10 | 19% | 6 | 8% |
| | Mais de 65 | - | - | 1 | 1% |
| Total (n=129) | | 53 | 100% | 76 | 100% |
| Escolaridade | Sabe ler e escrever s/diploma | - | - | - | - |
| | 1º Ciclo | - | - | - | - |
| | 2º Ciclo | 7 | 13% | 8 | 11% |
| | 3º Ciclo | 15 | 28% | 27 | 36% |
| | Ensino Secundário | 23 | 43% | 29 | 38% |
| | Bacharelato | 4 | 8% | 4 | 5% |
| | Licenciatura | 3 | 6% | 5 | 7% |

¹¹ Ver anexo de tabela 31 e 32.

| | | | | | |
|---------------------|---|----|------|----|------|
| | Mestrado | 1 | 2% | 3 | 4% |
| | Doutoramento | - | - | - | - |
| | Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |
| Departamento | Administração e Recursos Humanos | 6 | 11% | 5 | 7% |
| | Direção de Produção e Secção | 13 | 25% | 10 | 13% |
| | Direção Comercial | - | - | 3 | 4% |
| | Serviço de Manutenção | 4 | 8% | 8 | 11% |
| | Operação de Máquinas | 28 | 53% | 45 | 59% |
| | Segurança, Ambiente e Qualidade | 2 | 4% | 5 | 7% |
| | Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

Analisando o perfil sociodemográfico dos respondentes de cada empresa, percebemos que são similares com a predominância de habilitações ao nível do 3^o ciclo e secundário, contudo na ADC o contingente das pessoas licenciadas que responderam faz essa categoria ter um peso relativo mais elevado do que na J3LP. Segundo dados recentes obtidos no PORDATA para a população portuguesa, o nível de escolaridade mais representativo é precisamente o nível secundário (PORDATA, 2019).

Sendo assim, também seria de esperar que, devido ao relativamente baixo nível de escolaridade e de uma faixa etária mais avançada, grande parte dos respondentes seriam de uma secção ou departamento que não requeira habilitações superiores. A título de exemplo, na J3LP temos com maior predominância 73 inquiridos/as que operam máquinas (concluimos também ao analisarmos os resultados dos inquéritos que são quem concluiu o 2^o ciclo, o 3^o ciclo e o Ensino Secundário). Na ADC, também comprovamos este fenómeno, onde o maior número de respostas advém do Serviço de Saneamento, Recolha e Limpeza e Jardins onde segundo o responsável de Recursos Humanos nos informou que a maior parte das pessoas detém baixa escolaridade e idade entre os 46-55, à semelhança dos e das respondentes desse sector.

4.2 Lei das Quotas e Mudança Organizacional

Para conseguirmos responder ao objetivo geral da nossa investigação relacionada com a eventual mudança organizacional após a entrada em vigor da Lei das Quotas, prosseguimos com a apresentação e debate dos resultados obtidos.

4.2.1 Anos de atividade na Empresa do Setor Local

Para entendermos melhor o percurso de cada inquirido/a na empresa, procuramos saber há quanto tempo se encontrava naquela empresa, e se nesse espaço de tempo, teria desempenhado as mesmas funções ou se teve um progresso na carreira. É igualmente importante para os nossos objetivos perceber se o cargo que desempenha no departamento se trata de uma função de chefia ou não.

A necessidade de se mudar, desenvolver e crescer por parte de cada ser humano não é só normativo como também transversal, desta forma, o desejo de progredir e chegar a cargos de topo como a chefia, no mundo organizacional é um tema atual que deve ser abordado.

4.2.1.1 ADC – Águas da Covilhã

O longo percurso da empresa e a capacidade para captação de pessoal expressa-se na antiguidade dos/as seus/suas trabalhadores/as.

Com base na tabela 5, o maior tempo de atividade, com 45% das mulheres (n=5) e 38% dos homens (n=14) empregados nesta organização é há mais de 10 anos. Encontrando-se a trabalhar mais recentemente, até aos 5 anos, 36% das mulheres (n=4), e dos 5 anos aos 10 anos, 18% (n=2). Em relação aos homens, encontra-se um maior nível de antiguidade na empresa, 36% dos homens (n=13) trabalhem na ADC entre os 5 e os 10 anos e 25% a trabalhar até aos 5 anos (n=9).

Tabela 5 – Tempo de atividade na ADC e sexo

| | Mulheres | | Homens | |
|--------------------------|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Até 5 anos | 4 | 36% | 9 | 25% |
| Dos 5 anos aos 10 | 2 | 18% | 13 | 36% |
| +10 | 5 | 45% | 14 | 38% |
| Total (n=47) | 11 | 100% | 36 | 100% |

A ADC representa uma elevada antiguidade por parte dos seus/suas trabalhadores/as em que, estatisticamente, durante o tempo de atividade as funções foram quase sempre as mesmas. Assim sendo 63% das mulheres (n=7) desempenharam sempre as mesmas funções, só em 36% (n=4) as funções foram alteradas. Destes 63%, nenhuma delas obteve progressão na carreira. Dos homens, observamos que 81% (n=29) desempenham a mesma função e que 19% (n=7), não desempenharam sempre a mesma função. 22% dos homens (n=8), estiveram perante uma progressão na carreira. Este dado comprova que a pouca progressão na carreira (22%) revela uma desigualdade de género, não havendo mulheres que tenham progredido na carreira.

Tabela 6 – Funções e progressão na ADC e sexo

| | Mulheres | | Homens | |
|---|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 7 | 63% | 29 | 81% |
| Não | 4 | 36% | 7 | 19% |
| Total (n=47) | 11 | 100% | 36 | 100% |
| Teve uma progressão na carreira? | | | | |
| Sim | - | - | 8 | 22% |
| Não | 7 | 63% | 21 | 58% |
| Total (n=36) | 7 | 63% | 36 | 80% |

O progresso na carreira organizacional requer um envolvimento constante com o trabalho, tornando nítido a assunção de que os cargos de chefia são, preferencialmente, ocupados pelo sexo masculino, onde o sexo feminino é prejudicado por se considerar que são responsáveis pelas responsabilidades familiares (Guillaume e Pochic, 2009).

Um dos aspetos importantes e que pretendemos perceber é se, no estudo de caso da ADC, encontram mulheres a exercerem cargo na chefia. Ora, ao analisarmos a Tabela 7, podemos assegurar que existem, apesar de serem menos representadas em relação aos homens em cargos de topo.

Temos então 18% de representação feminina na chefia, com um total de 2 mulheres, e 11% de representação masculina na chefia, com 4 homens. Das 11 mulheres, 9 (82%) não representam qualquer função de chefia, assim como 32 (89%) homens não se encontram em cargos de chefia.

Mesmo após a inserção maciça das mulheres no mercado de trabalho, os estereótipos representam ainda barreiras visíveis/invisíveis para a ascensão a cargos de topo e de chefia (Sousa et al., 2013).

Tabela 7 – Exerce alguma função de chefia na ADC?

| | Homens | | Mulheres | |
|--------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 4 | 11% | 2 | 18% |
| Não | 32 | 89% | 9 | 82% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

Neste aspeto, Nogueira (2009), refere que as mulheres são caracterizadas como passivas, obedientes, têm um especial cuidado com a gestão das relações interpessoais e os homens como racionais, determinadores e uma figura de autoridade que, por consequente, representam o tipo-ideal de líder, contribuindo para as barreiras visíveis e invisíveis que as mulheres encontram ao longo do seu percurso profissional, levando a uma menor progressão de carreira.

Torna-se um dado importante na aplicação da Lei das Quotas, Derks, van Laar e Ellemers (2016), refere que os estereótipos associados às mulheres de que são emotivas e relacionais, têm impacto direto na capacidade de liderar e de gerir lugares de chefia. O facto de os cargos de liderança e de chefia serem maioritariamente ocupados por homens, revela a crença por parte da sociedade do que é um bom líder (Garcia- Retamero e López-Zafra, 2009).

4.2.1.2 J3LP- J3P Groupe

Na J3LP o tempo médio de atividade situa-se nos 5 anos aos 10, sendo 41% para as mulheres (n=31) e de 58% para os homens (n=31). Seguindo-se com trabalhadores/as mais recentes em que se encontram a trabalhar até 5 anos na J3LP, 33% sendo mulheres (n=25) e 26% homens

(n=14). Apesar da longa data de existência da J3LP, encontram-se um menor número de pessoas a trabalharem há mais de 10 anos, 26% são mulheres (n=20) e 15% são homens (n=8)

Tabela 8 – Tempo de atividade na J3LP e sexo

| | Mulheres | | Homens | |
|--------------------------|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Até 5 anos | 25 | 33% | 14 | 26% |
| Dos 5 anos aos 10 | 31 | 41% | 31 | 58% |
| +10 | 20 | 26% | 8 | 15% |
| Total (n=129) | 76 | 100% | 53 | 100% |

De um total de 76 mulheres, 52 (68%) permaneceram nas mesmas funções e 16 (21%) progrediram na carreira. Por sua vez, 49 (92%), exerceram sempre a mesma função na J3LP, observando que 18 (34%), progrediram na carreira.

Sendo uma empresa com maior nível de trabalhadoras do sexo feminino, seria expectável que se observasse uma maior progressão no local de trabalho por parte das mulheres, o que não se comprova. Contudo, temos de ter em conta que a progressão é pouca, e a pouca que existe reflete a igualdade entre homens e mulheres, o que é estranho visto que a empresa tem muito mais mulheres. No entanto, existem fatores organizacionais que possam permitir explicar este fenómeno. É uma empresa com 15 anos no mundo empresarial, com um grande crescimento nos últimos anos, em termos de trabalhadores, ou seja, com a entrada de novos/as trabalhadores/as há relativamente poucos anos, é mais normal que não tenham progredido na carreira.

Tabela 9 – Funções e progressão na J3LP e sexo

| | Mulheres | | Homens | |
|---|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 52 | 68% | 49 | 92% |
| Não | 24 | 32% | 4 | 8% |
| Total (n=129) | 76 | 100% | 53 | 100% |
| Teve uma progressão na carreira? | | | | |
| Sim | 16 | 21% | 18 | 34% |
| Não | 36 | 47% | 31 | 59% |
| Total (n=101) | 52 | 68% | 49 | 93% |

Temos por outro lado, a percepção de que as mulheres trespassam o estereótipo de género do sucesso e progressão associada ao género masculino, como Heilman (2012) refere na sua obra.

De uma maneira geral, as mulheres continuam sub-representadas nas posições de topo e na progressão de carreira, decorrente de barreiras sociais, como o *glass ceiling*. Desta forma, são implementadas medidas que permitam reduzir as desigualdades de género. Torna-se necessário a adequação de instrumentos legais que permitam diminuir as diferenças entre o género, de

forma a que também permita que a participação feminina nos cargos de topo como o de administração e fiscalização aumentem (Walby e Armstrong, 2012).

Tabela 10- Exerce alguma função de chefia na J3LP?

| | Homens | | Mulheres | |
|---------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 12 | 23% | 14 | 18% |
| Não | 41 | 77% | 62 | 82% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

No entanto, no que diz respeito aos cargos de chefia na J3LP observamos, contrariamente à ADC- Águas da Covilhã, um maior número de representação do sexo feminino em função de chefia. Em termos numéricos, estão 14 mulheres (28%) em posição de chefia e 12 homens (23%).

De facto, desde 2011 que França adotou de quotas de género (Journal Officiel De La République Française, 2011) que vão até 40% de representação mínima de cada sexo. Sendo a J3L- *Groupe* a empresa-mãe da J3LP, em França, esses valores foram transportados para a empresa situada em Portugal, sendo notórios nos quadros de chefia, como podemos ver na tabela 10.

4.3 Opinião da Lei das Quotas

Após analisarmos as diferentes dimensões relativas ao percurso na empresa, tanto na ADC como na J3LP, continuámos a análise, neste caso, referente à opinião e conhecimento sobre a Lei das quotas, tanta na sua generalidade de informação, sobre a mesma, como opinião sobre a aplicação nas empresas dos/as inquiridos/as.

4.3.1 ... Na ADC

Tornou-se pertinente percebermos se os/as trabalhadores/as conhecem a lei das quotas de género no mercado de trabalho e a forma como é aplicada, assim como, entender se têm conhecimento de planos de igualdade na sua empresa. Sendo um tema importante e ao mesmo tempo controverso, torna-se relevante que seja abordado no dia-a-dia da empresa de forma a aumentar o desempenho em questão e a diminuir as desigualdades sociais e de género sentidas na mesma, no entanto, só 4 mulheres (36%) e 10 homens (27%) têm conhecimento desta lei. Dos 47 inquiridos/as, 7 mulheres (63%) e 26 homens (72%), não a conhecem.

Dos 14 inquiridos/as que assinalaram que conhecem a lei, constaram-nos que obtiveram esse conhecimento através da empresa da ADC, da CITE/CIG e *Media/Televisão/Internet*. Das 4 mulheres, metade (18%) seleccionou “*Media/Televisão/Internet*” e a outra metade (18%) seleccionou “o meu empregador”. Dos 10 homens, 2 (6%) seleccionaram “CITE/CIG” e 9 (25%) seleccionaram “o meu empregador”, um dos inquiridos/as seleccionou as duas opções referidas.

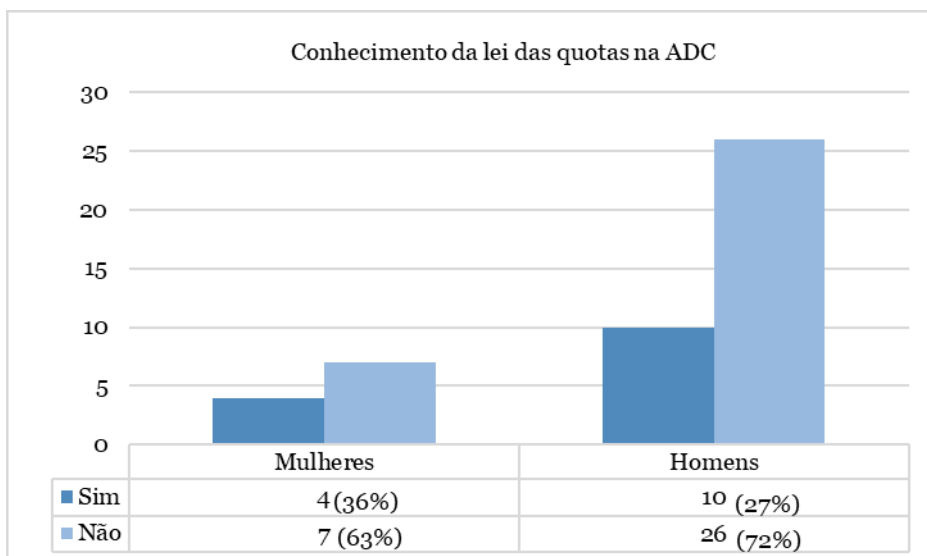


Gráfico 2 – Conhecimento da lei das quotas na ADC dos/as inquiridos/as

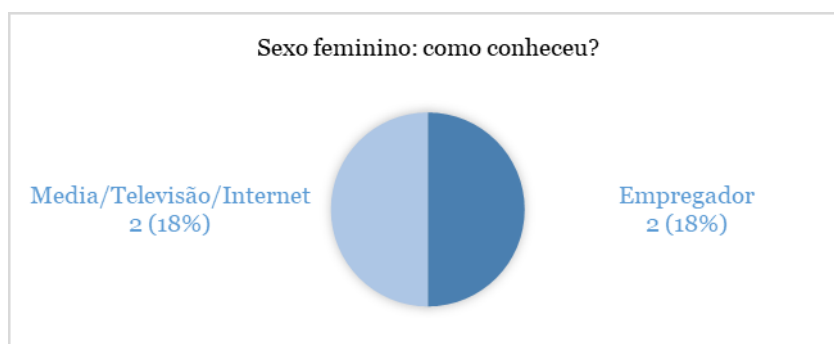


Gráfico 3 – Como conheceu a lei das quotas com base no sexo feminino

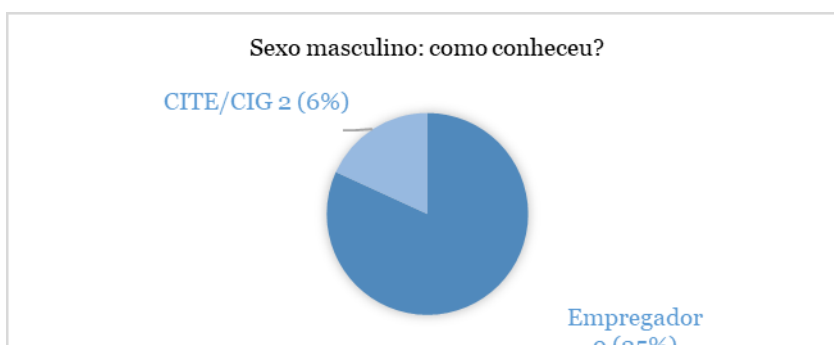


Gráfico 4 – Como conheceu a lei das quotas com base no sexo masculino

Para além de relevante o papel dos *Media/Televisão/Internet*, no dia-a-dia das pessoas ao transmitirem informação pertinente, é importante o papel da CITE/CIG na sociedade, em termos de desigualdade de género. De igual forma, é essencial que a empresa comunique aos/às

seus/suas trabalhadores/as a lei em questão. A difusão de informação de igualdades, dos direitos, a promoção de políticas de igualdade e equilíbrio entre homens e mulheres, a criação de “spots” nos *Media/Televisão/Internet*, é imprescindível para atingir este objetivo.

A promoção da igualdade entre mulheres e homens prevista no artigo 9º da Constituição da República Portuguesa, expõe uma condição para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para a CITE (2017), a desigualdade de número de mulheres e homens em órgãos de decisão deve-se à natureza histórica e estrutural, marcada pelas relações de poder que determinam as estruturas sociais.

Questionados/as sobre a igualdade entre homens e mulheres na ADC e a existência de medidas que incentivem a participação igualitária, as respostas mostram-se positivas, com um total de 24 pessoas que responderam “Sim”, repartindo-se por 6 mulheres (54%) e 18 homens (50%). No entanto, não se torna claro a política de promoção igualdade de género na ADC, uma vez que não são compreensíveis as estratégias propriamente ditas para a exequibilidade da mesma promoção, podendo explicar o porquê de 23 respostas negativas, de 5 mulheres (45%) e 18 homens (50%) que não reconhecem que para a ADC a igualdade seja uma prioridade.

Tabela 11- Na ADC, a igualdade perante mulheres e homens é uma prioridade?

| | Homens | | Mulheres | |
|--------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 18 | 50% | 6 | 54% |
| Não | 18 | 50% | 5 | 45% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

Tabela 12- Na ADC, existem medidas que incentivem a participação igualitária entre o género?

| | Homens | | Mulheres | |
|--------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 18 | 50% | 6 | 54% |
| Não | 18 | 50% | 5 | 45% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

Uma das vantagens das ações de formação é a consciencialização da igualdade de género, nas empresas, minorando os efeitos negativos da desigualdade de género, no mercado de trabalho e na ADC (Wall et al., 2016).

Tabela 13- Na ADC, existe a oferta de ações de formação?

| | Homens | | Mulheres | |
|------------|--------|-----|----------|-----|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 5 | 14% | 2 | 18% |
| Não | 14 | 39% | 6 | 54% |

| | | | | |
|----------------|----|------|----|------|
| Não sei | 17 | 47% | 3 | 27% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

Tabela 14- Na ADC, existe um plano de ação para a igualdade de género?

| | Homens | | Mulheres | |
|----------------|---------------|------|-----------------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 5 | 14% | 1 | 9% |
| Não | 8 | 22% | 6 | 54% |
| Não sei | 23 | 64% | 4 | 36% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

47% dos homens (17) inquiridos/as afirmam que não têm qualquer conhecimento de existência ou não de oferta de ações de formação de igualdade de género, por outro lado, 54% das mulheres (6) não contemplam oferta de ações de formação de igualdade de género na ADC. Para 14 homens (39%), também não existem de ofertas de formação de igualdade de género. No entanto, 5 homens (14%) e 2 mulheres (18%) conhecem a sua existência.

Perante a Lei nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), e segundo o artigo 7º, as empresas necessitam de elaborar anualmente planos para a igualdade de modo a alcançar a igualdade de tratamento entre mulheres e homens. Sendo que 27 inquiridos/as não sabem da sua existência, em que 23 são homens (64%) e 4 mulheres (36%).

Consideramos pertinente que este tópico seja analisado e melhorado na estrutura da ADC, o número de respostas negativas ou de incertezas da existência de oferta de planos de ação é elevado, sendo um dos pontos fulcrais da lei das quotas nº62/2017 (Diário da República n.º 147/2017) e obrigação legal de a empresa redigir e entregar um plano de igualdade à CITE e à CIG, torna-se evidente que a informação e o diagnóstico não é comunicado, à maioria dos/as nossos/as inquiridos/as.

Como referido anteriormente, Nogueira (2009) afirma que “as mulheres são frequentemente caracterizadas segundo o estereótipo da feminilidade tradicional; isto é, por exemplo, o serem indecisas, passivas e dependentes. Estes estereótipos prejudicam as mulheres em geral e em termos da sua possibilidade de progressão para posições de liderança em particular, porque, tradicionalmente, à posição de gestor sempre foram associados os traços de agressividade, independência e capacidade de tomar decisões, estereótipos estes que estão associados ao sexo masculino” (Nogueira, 2009:159).

Para tentarmos compreender se esta ambivalência é, de facto, realidade, questionamos os/as trabalhadores/as da ADC se observam um número equivalente nos órgãos de decisão.

Ao interpretarmos os resultados obtidos, entendemos que, na totalidade das respostas obtidas, observamos um número equivalente de ambos os sexos nos órgãos de decisão, com 25 respostas positivas, mas, ao desmembrarmos estes dados comparando individualmente com o sexo masculino e com o sexo feminino, não podemos refutar por completo a afirmação de número equivalente, ou seja, 6 respostas obtidas pelo sexo feminino – 54% das respostas - considera que

o número de homens e mulheres em cargos de tomada de decisão é desigual, opostamente ao sexo masculino em que 20 respostas obtidas pelo sexo masculino – correspondendo a 56% das respostas dadas pelo sexo masculino – considera o número igualitário.

Ao interpretarmos os resultados obtidos, entendemos que na totalidade das respostas obtidas, observamos um número equivalente de ambos os sexos nos órgãos de decisão, com 25 respostas positivas. Mas ao desmembrarmos estes dados comparando individualmente com o sexo masculino e com o sexo feminino, não podemos refutar por completo a afirmação de número equivalente, ou seja, 6 respostas obtidas pelo sexo feminino – 54% das respostas - considera que o número de homens e mulheres em cargos de tomada de decisão é desigual, opostamente ao sexo masculino em que 20 respostas obtidas pelo sexo masculino – correspondendo a 56% das respostas dadas pelo sexo masculino – considera o número igualitário.

Repare-se também que embora a maioria dos homens identifique uma igualdade entre o sexo em órgãos de decisão, 16 (44%) responderam negativamente, portanto há uma divisão de opiniões.

Mesmo com leis que combatem a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, persistem formas de discriminação entre homens e mulheres que limitam, com especial atenção nas mulheres, a promoção e a progressão na carreira, assim como não valorizam as suas competências. A este tipo de obstáculos associam-se o *glass ceiling* (Nogueira, 2009).

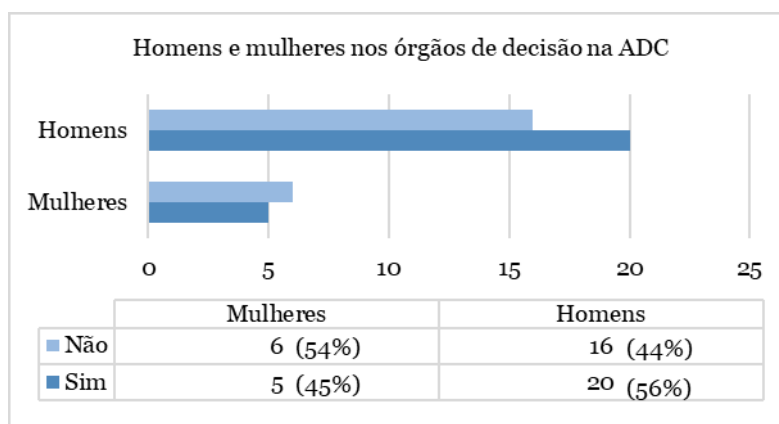


Gráfico 5 – Número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão

Tabela 15- Para o/a inquirido/a as competências são valorizadas pela chefia da ADC?

| | Mulheres | | Homens | |
|------------|----------|-----|--------|-----|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 8 | 72% | 20 | 55% |
| Não | 3 | 27% | 16 | 44% |

| | | | | | |
|---|--------------|----|------|----|------|
| | Total (n=47) | 11 | 100% | 36 | 100% |
| Mesmo em momentos de progressão? | Sim | 6 | 54% | 17 | 47% |
| | Não | 2 | 18% | 3 | 8% |
| | Total (n=28) | 8 | 72% | 20 | 55% |

A nossa amostra de 47 pessoas foi de igual forma inquirida sobre as competências valorizadas, ou não, pela chefia da ADC, e em momentos de progressão. A resposta foi positiva, 8 mulheres (72%) e 20 homens (55%) afirmam que as competências dos/as trabalhadores/as são valorizadas igualmente. No que diz respeito aos momentos de progressão na carreira, 6 mulheres (54%) e 17 (47%) homens consideram que as competências são valorizadas. Não se observando um número discrepante por parte dos/as inquiridos/as.

4.3.2 ... Na J3LP

De acordo com informação obtida pelos Recursos Humanos, a JLP-*Groupe*, sempre tentou debater temas de igualdade de género e de leis associadas ao combate da desigualdade de género.

Os/as trabalhadores/as da J3LP, em comparação com a ADC, detêm um maior conhecimento da lei que delimita as quotas de género nos órgãos de administração e fiscalização. Obtemos 112 respostas positivas.

Em termos de sexo, as mulheres, são na sua maioria, quem conhece a lei com um total de 92% (n=70), e só 8% (n=6) não conhecem. Por sua vez, o desconhecimento por parte dos homens é maior comparativamente às mulheres, com 21% (n=11), no entanto e ainda assim, boa parte da amostra tem conhecimento da Lei, com 79% (n=42).

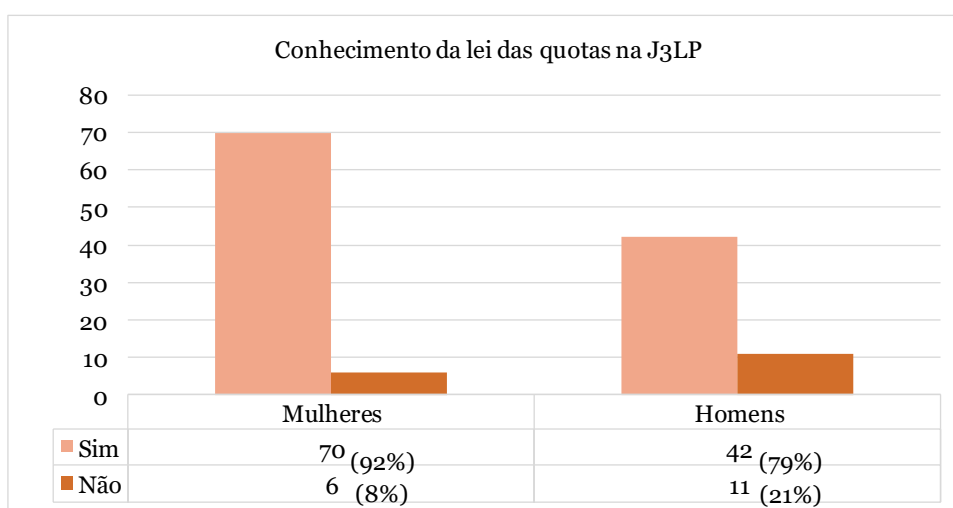


Gráfico 6 – Conhecimento da lei das quotas na J3LP dos/as inquiridos/as

Sendo que a J3LP sempre se preocupou com o debate da igualdade de género na sua empresa, conseguimos supor que a maioria dos/as inquiridos/as iriam responder “o meu empregador” à questão de como conhece a Lei das quotas.

De facto, através do gráfico 7 e 8, constata-se que para 60 mulheres (79%) foi o empregador a dar a conhecer a lei, para 5 (7%) foi a CIG/CITE e as restantes 5 (7%) foi, de facto, os *Media/Televisão/Internet*. No que concerne aos homens, 31 (58%) conheceram através do empregador, 7 (13%) dos *Media/Televisão/Internet* e 4 (8%) através da CITE/CIG.

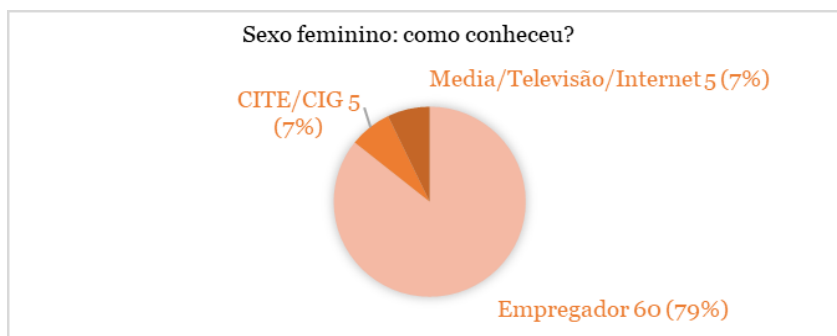


Gráfico 7 – Como conheceu a lei das quotas com base no sexo feminino

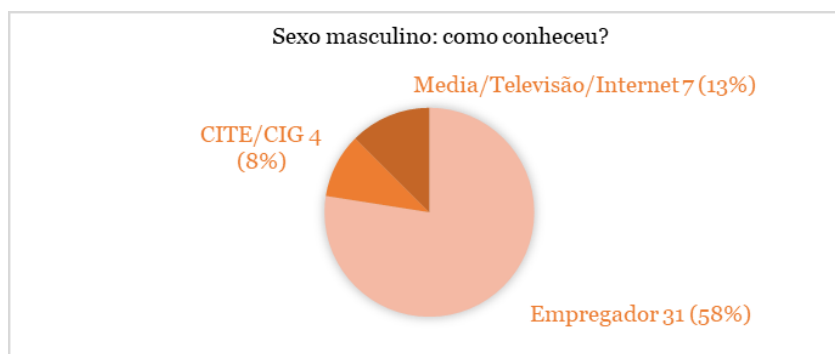


Gráfico 8 - Como conheceu a lei das quotas com base no sexo masculino

Aquando interpelados se notam na sua empresa o princípio de igualdade de género, 76% (n=58) das mulheres responderam que sim, contrariamente às 24% (n=18) que responderam que não. Por seu turno, 74% (n=39) dos homens responderam que sim e 26% (n=14) responderam que não.

Torna-se necessário desenvolver políticas concretas de igualdade para que se cumpra o princípio da não-discriminação e se aplique ações positivas, sejam elas empregues no acesso a oportunidades de progressão na carreira e de formação, que possibilitem o cumprimento de encargos familiares quer dos homens e das mulheres, facilitando a criação de mecanismos que permitam a impetração dos objetivos de igualdade de género (CITE, 2003; Perista et al., 2008).

Uma vez que as ações de formação e domínios de igualdade de género estão sujeitas a incumbências legais e ao adotam medidas de ação positivas, isto aumenta não só a participação

equilibrada entre homens e mulheres, como aumentam a presença em cargos de topo e de decisão. Debaterem o tema de igualdade de género na empresa, através de campanhas de sensibilização e a adoção de quotas de género, tornam-se primordiais para o fomento da participação feminina e para o alcance de uma maior representação nos órgãos de decisão (CITE, 2003).

Não se consegue garantir a igualdade entre homens e mulheres sem medidas que incentivem a participação igualitária. Para 75% dos homens (n=40) existem na J3LP medidas que incentivem a participação igualitária, contrariamente a 25% (n=13) que não concordam que existam medidas que incentivem a participação igualitária na empresa. Por sua vez, 86% (n=65) das mulheres, ou seja quase 100% delas, afirmam que existem, por contraste aos 15% (n=11).

A J3LP assume uma posição direcionada para a igualdade de género enquanto prioridade na organização.

Tabela 16- Na J3LP, a igualdade perante mulheres e homens é uma prioridade?

| | Homens | | Mulheres | |
|---------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | Freq | Freq | % |
| Sim | 39 | 74% | 58 | 76% |
| Não | 14 | 26% | 18 | 24% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

Tabela 17- Na J3LP, existem medidas que incentivem a participação igualitária entre o género?

| | Homens | | Mulheres | |
|---------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 40 | 75% | 65 | 86% |
| Não | 13 | 25% | 11 | 15% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

No entanto, 58% das mulheres (n=44) desconhecem se existe, ou não, ações de formação, seguindo-se por 41% (n=31) que sabem que existem e apenas 1% (n=1) que desconhecem qualquer tipo de oferta de ação de formação. Por sua vez, 55% (n=29) dos homens responderam que sabem de oferta de ações de formação, sendo que 45% (n=24) não sabem se a empresa oferece ações de formação.

As empresas, e neste caso a J3LP, devem evidenciar o *mainstreaming* de género para assimilarem a perspectiva de género no desenvolvimento empresarial e nas relações laborais, com o auxílio de diagnósticos organizacionais, de ações de formação na J3LP, de campanhas de sensibilização e através de um plano de ação para a igualdade de género (Perista et al., 2008).

Uma das vantagens da oferta de ação de formação e o acesso às mesmas, passa pela informação dirigida a mulheres e homens sobre os principais conceitos da igualdade entre mulheres e homens nas empresas (estereótipos, segregação vertical, horizontal, discriminação direta e indireta, etc.), ficando sensibilizadas/os sobre o tema de igualdade de género e de discriminação com base no sexo (Casaca, 2012).

Tabela 18- Na J3LP, existe a oferta de ações de formação?

| | Homens | | Mulheres | |
|----------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 29 | 55% | 31 | 41% |
| Não | - | - | 1 | 1% |
| Não sei | 24 | 45% | 44 | 58% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

Deste modo, 53% (n=40) das mulheres confirmam que a J3LP tem um plano de ação para a igualdade de género, enquanto 47% (soma entre n=35 e n=1) não conhecem ou não sabem. Os homens são o sexo que mais têm desconhecimento da realização de planos de ação de igualdade de género, com um total de 62% (n=33) de “Não sei”, no entanto, os restantes 38% (20) homens têm esse conhecimento.

Tabela 19- Na J3LP, existe um plano de ação para a igualdade de género?

| | Homens | | Mulheres | |
|----------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 20 | 38% | 40 | 53% |
| Não | - | - | 1 | 1% |
| Não sei | 33 | 62% | 35 | 46% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |

Torna-se importante que tanto os homens como as mulheres saibam se a empresa aplica planos de ação para a igualdade de género, é importante que a perspetiva de género seja integrada nos procedimentos laborais da empresa, promovendo uma cultura de igualdade de género.

A criação de medidas de ação positiva torna possível o *mainstreaming* de género no meio laboral, como possibilita o aumento de participação de mulheres nos órgãos de decisão. O número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão só se consegue atingir quando a chefia, os/as trabalhadores/as da organização e cada cidadão, compreendam a importância dessa participação equilibrada, e entendam que é um dever dos homens e das mulheres (CITE, 2013).

As empresas que exibem um maior alargamento ao tema da igualdade de género disponibilizando ações positivas e incentivando a participação igualitária têm maiores possibilidades em apresentarem órgãos de decisão equilibrados respeitando as mulheres e os homens (CITE, 2013; Régo, 2012).

Ao analisarmos o Gráfico 9, percebemos que 75 inquiridos/as observam um número igualitário de mulheres e homens nos órgãos de decisão, mas um aspeto que nos chamou à atenção ao

compararmos o sexo com a questão de “Nos órgãos de decisão (i.e., chefias, recursos humanos), observa um número equivalente de mulheres e homens?”, a respostas das mulheres se situaram muito próximas, 53% (n=40) responderam sim e 47% (n=36) responderam não, sendo uma empresa maioritariamente feminina, pode-se observar uma cultura masculinizada (tabela 4).

Relativamente às respostas obtidas pelos homens, percebemos que 66% (n=35) considera a existência de um número equivalente de mulheres e homens nos órgãos de decisão.

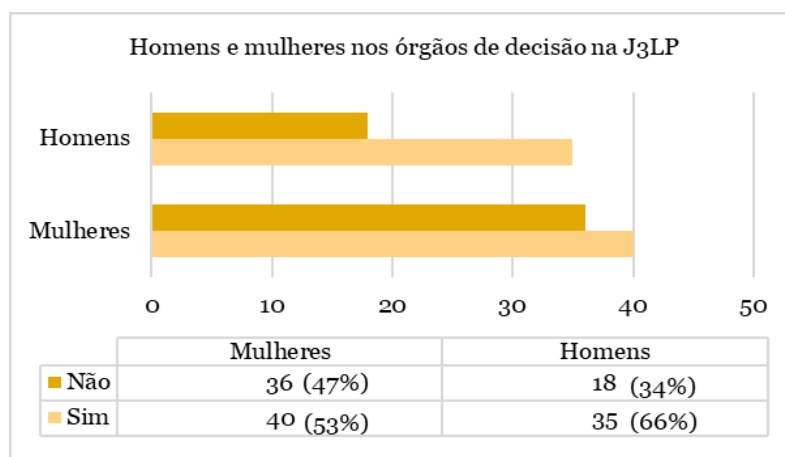


Gráfico 9 – Número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão na J3LP

A existência de número igual de mulheres e homens nos órgãos de decisão não influencia a que as competências femininas e masculinas sejam igualmente valorizadas. O estudo de Cuadrado, García- Ael e Molero (2015), revela que nos órgãos de decisão, as qualidades dos homens são vistas como casos de liderança de sucesso.

Tabela 20- Para o/a inquirido/a as competências são valorizadas pela chefia da J3LP?

| | Mulheres | | Homens | | |
|---|------------|------|--------|------|-----|
| | Freq | % | Freq | % | |
| Sim | 70 | 92% | 45 | 85% | |
| Não | 6 | 8% | 8 | 15% | |
| Total (n=129) | 76 | 100% | 53 | 100% | |
| Mesmo em momentos de progressão? | Sim | 54 | 71% | 40 | 76% |
| | Não | 16 | 21% | 5 | 9% |
| Total (n=115) | 70 | 92% | 45 | 85% | |

Todavia, para os homens essa valorização passa pelos 85% (n=45) as competências são igualmente valorizadas pela chefia da J3LP, para as mulheres passa para 92% (n=70).

Aquando questionadas se a chefia também valoriza igualmente as capacidades entre homens e mulheres, 71% das mulheres confirmam-nos que sim, enquanto 21% não concordam.

Observando aqui uma discordância de números quando comparados com os dados fornecidos pelos homens, ou seja, os homens responderam mais “sim” com 76% do que as mulheres. Neste sentido, pode persistir um regime de gênero baseado em estereótipos e práticas discriminatórias de gênero que possam vir a penalizar as mulheres. Por um lado, temos uma cultura organizacional que concede o “homem como referente universal, isto é, como modelo de trabalhador ideal” (Torres (coord.), 2018:77) e por outro lado que “desvaloriza as mulheres, as suas capacidades e competências” (Torres (coord.), 2018:77).

4.4 Perceção da discriminação de gênero no mercado de trabalho

Seguidamente à análise sobre a opinião da lei das quotas, entramos num tema mais específico sobre a área onde a lei se aplica, a existência de discriminação com base no sexo no mercado de trabalho e, especificamente na ADC e na J3LP.

4.4.1 A perceção pelos/as trabalhadores/as da ADC

Tornou-se relevante sabermos a perceção sobre a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) e entendermos a opinião de cada um/a sobre a existência de igualdade de gênero no mercado de trabalho e generalidade na sua empresa.

Para o efeito, apresentámos um conjunto de frases, com base no estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), solicitando aos inquiridos e às inquiridas que expressassem o seu nível de concordância/discordância (tabela 21).

A frase por partes dos homens onde se vê um maior nível de concordância é “Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho”, com a média de 3,3056. As mulheres situaram-se sempre no grau de discordância em todas as ambivalências.

Tentámos perceber o reconhecimento da desigualdade e discriminação sexual por parte dos/as inquiridos/as na esfera do trabalho, que ainda não está totalmente enraizada no mercado de trabalho, persistindo um longo caminho a percorrer de forma a alcançá-la. Contudo, ao lermos as respostas à frase “Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho”, a mesma mereceu a concordância de 38,9% dos homens e a concordância total de 42,7% dos homens, já entre as mulheres se manteve nos 36,4% na concordância e 9,1% na concordância total, sendo que 44,5% selecionaram que discordam. O que, a nosso ver, se apresenta paradoxal, por as mulheres serem a principal vítima de discriminação e desigualdade sexual (Torres (coord.), 2018), mas não o reconhecerem.

Outra forma de se analisar a desigualdade sexual, parte da análise dos rendimentos de cada sexo, e assim, entender a desigualdade salarial. No ponto de “Em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens mesmo dentro das mesmas profissões”, observamos a discordância por ambos os sexos, principalmente por parte dos homens, sendo que 75% discordam que as mulheres ainda ganham menos e 45,5% das mulheres discordam de igual forma, o que demonstra que a perceção da igualdade salarial por parte dos homens e das mulheres, fica aquém daquilo que os estudos (Ferreira, 2010) demonstram. Averiguamos que

discordam na maioria, 45,5% das mulheres e 61,1% dos homens, que os encargos familiares não prejudicam as mulheres de chegarem a cargos de chefia.

Na abordagem dos papéis sexuais, na divisão sexual e da segregação ocupacional sexual, percebemos que no item de a profissão ser mais importante para os homens do que para as mulheres, apuramos que tanto os homens (44,4%) como as mulheres (45,5%) se situam, na sua maioria, no nível de discordância, perdendo a ideia de que o homem é o ganha-pão da família, valorizando o duplo salário (Aboim, 2010).

Tanto as mulheres, como os homens da ADC discordam da existência segregação ocupacional sexual. As mulheres concentram-se sobretudo no “discordo totalmente” com 63,6% e 55,6% dos homens no “discordo”, aquando questionados se as mulheres têm de ser persuadidas a ingressarem em profissões femininas.

O item “as empresas são mais propensas em empregar homens do que mulheres por considerem que estes falem menos”, deu-nos a entender que 45,5% das mulheres 55,6% dos homens, discordam desta afirmação. No entanto, 36,4% das mulheres concordam com esta afirmação, o que demonstra que 4 mulheres concordam com a existência da discriminação sexual no mercado de trabalho.

No ponto “Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos”, observamos um maior desacordo entre mulheres e homens, temos por um lado, o sexo feminino que maioritariamente, 54,5%, concorda com a afirmação e por outro lado, o sexo masculino que discorda com 66,7%, portanto para os homens o acesso ao mercado de trabalho torna-se igualitário entre o género.

No que diz respeito aos valores igualitários, percebemos que, aquando questionados sobre preferirem homens na chefia do que mulheres, temos uma discordância total em ambos os sexos, com 54,5% para as mulheres e 38,9% para os homens. Por último, a frase de que os homens devem ter o poder final de decisão, com um total de 83,3% de discordância para os homens e de, 54,5% de discordância total para as mulheres, só demonstra que esta amostra apresenta que é justo o equilíbrio de tomada de decisão por parte do género.

Ao compararmos com os resultados do estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), percebemos que os resultados foram, no seu geral, parecidos. No entanto, contrariamente àquilo que recolhemos, no estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), a maioria das 56,4% das mulheres concordam que as mulheres tenham as mesmas oportunidades a nível do emprego, no entanto, com base no que averiguámos para as trabalhadoras da ADC 54,6% — soma de “Discordo” com “Discordo Totalmente” — discorda desta afirmação. Assim como, no item de que as mulheres ganham, em média, menos que os homens, 56,7% da amostra de mulheres do estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), concorda com este item, contrariamente à 54,6% — soma de “Discordo” com “Discordo Totalmente” — em que discordam.

Realçando a importância do *mainstreaming* de gênero tentamos perceber a opinião e percepção de discriminação do sexo na organização, assim como perceber as desigualdades de acesso e ascensão de poder.

Torna-se importante para que possamos responder aos nossos objetivos entender quais a percepção dos/as trabalhadores/as da ADC em relação à discriminação e desigualdade de gênero. Ao averiguarmos o item de “nunca assisti à discriminação de gênero na minha empresa”, tanto a maioria das mulheres, 63,9%, como dos homens, 69,4%, concordam com a frase. No entanto, podemos contestar que 2 homens e 2 mulheres já observaram ou até sentiram discriminação de gênero.

De igual forma, a maioria concorda que na ADC as funções são atribuídas em função das capacidades e não do gênero, com 63,6% das mulheres a concordarem e 63,9% dos homens. Tanto as mulheres como os homens concordam que todas as vozes são ouvidas, não obstante do gênero, com 54,5% das mulheres e 63,9% dos homens. Existe a mentalidade de que ocorre uma política igualitária para ambos os sexos, não existindo discriminação em função do sexo e da divisão do trabalho. No entanto, as empresas são dominadas por valores e, na sua generalidade, esses mesmos valores são dos fundadores da empresa em questão, relacionando-se com o sexo, saindo um sexo beneficiado e o outro prejudicado, valorizando por consequente, a cultura patriarcal. Segundo Macedo e Macêdo (2004:73), “as organizações tendem a segmentar as estruturas de oportunidades, mediada pela ideologia, de modo a favorecer os homens a chegarem à posição de prestígio e poder, mais fácil e rapidamente”, afastando as mulheres de cargos de decisão.

Em relação ao item de existirem trabalhos focados para mulheres e os outros para homens, reparamos que apesar de 45,5% das mulheres discordarem desta afirmação, 36,4% concordam, observamos, quase, uma contradição entre as mulheres, temos por um lado um grupo que concordou com a afirmação que se reflete na afirmação de segregação ocupacional, predominando estereótipos de gênero, em que Amâncio (1994) considera que existem cargos mais adequados para mulher e outros para homens.

A empresa assegura a todos/as os/as trabalhadores/as um equilíbrio entre a vida profissional e familiar, com uma concordância média de 45,5% para as mulheres e 41,7% para os homens. Alguns autores (Wall et al., 2016) apontem que as mulheres não têm as mesmas oportunidades de carreira por se dedicarem a responsabilidades familiares.

Perante o ponto de progredirem na carreira se trazia regalias, tanto 41,7% dos homens concordam que existiriam bastantes regalias, como 41,7% discorda totalmente, e pelo contrário, 81,8% das mulheres em concordam que traziam bastantes regalias.

No entanto, ao analisarmos o item de a progressão trazer regalias para os homens com o último item de existirem adversidade, recolhemos que 58,3% discorda, o que se torna confuso pois esses 41,7% não se refletem na concordância de existirem adversidades, ou seja, a progressão para os homens não iria trazer nem regalias nem adversidade.

Quando questionados/as sobre a discriminação no mercado e desigualdades de acesso e de ascensão, 63,6% das mulheres e 72,2% dos homens discordam que já não exista discriminação de género no mercado de trabalho. 45,5% das mulheres perseveram que se delimitem quotas de género, por oposição aos 55,6% dos homens, que discordam que devam existir leis que delimitam quotas de género, tanto na ADC como no mercado de trabalho. Ao se falar em se implementar quotas de género que beneficiem as “mulheres em cargos de poder” (Wall et al., 2016:61), os homens são conservadores, em relação às mulheres, na luta contra a segregação horizontal.

Perante o item de que a promoção e ascensão nos cargos é igual para ambos os sexos 81,8% das mulheres e 80,6% dos homens concordam que exista promoção e ascensão igualitária. Na realidade, as mulheres que se assumem em posições de poder definem a perceção da liderança e dos discursos em torno da promoção e ascensão nos cargos. Temos por um lado um discurso onde as mulheres referem que nunca sofreram qualquer tipo de discriminação, no entanto, observarmos ao longo da recolha dos dados, dados contraditórios, por exemplo, a 18,2% terem assistido a discriminação de género na empresa e discordarem de que as funções são atribuídas em função da capacidade e não do género, e a por outro lado, pela maioria de 54,6% — soma de “Discordo” com “Discordo Totalmente” — das mulheres discordarem que as mulheres tenham as mesmas oportunidades no mercado de trabalho (Tabela 21). Mesmo negando a discriminação, as mulheres referenciam que as condições de vida e de trabalho são diferentes, contemplando que na frase “Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos” a maioria das mulheres concordou (54,5%), apresentando uma contradição com os 81,8% acima referenciados (Nogueira, 2006).

Tabela 21- Percepção da discriminação com base no género na sociedade em geral (ADC)

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | n | Concordo | | Concordo totalmente | | Discordo | | Discordo Totalmente | | μ |
|---|-------------|----------|------|---------------------|------|----------|------|---------------------|------|--------|
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | |
| Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho | M (n=11) | 36,4% | 4 | 9,1% | 1 | 45,5% | 5 | 9,1% | 1 | 2,4545 |
| | H (n=36) | 38,9% | 14 | 47,2% | 17 | 11,1% | 4 | 2,8% | 1 | 3,3056 |
| Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos | M (n=11) | 54,5% | 6 | 9,1% | 1 | 27,3% | 3 | 9,1% | 1 | 2,6364 |
| | H (n=36) | 11,1% | 4 | - | - | 66,7% | 24 | 22,2% | 8 | 1,8889 |
| Em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens mesmo dentro das mesmas profissões | M (n=11) | 27,3% | 3 | 18,2% | 2 | 45,5% | 5 | 9,1% | 1 | 2,5455 |
| | H (n=36) | 19,4% | 7 | - | - | 75% | 27 | 5,6% | 2 | 2,1389 |
| No geral, as mulheres não estão em posições de chefia porque se decidam dedicar à família | M (n=11) | 9,1% | 1 | 9,1% | 1 | 45,5% | 5 | 36,4% | 4 | 2,4545 |
| | H (n=36) | 27,8% | 10 | 2,8% | 1 | 61,1% | 22 | 8,3% | 3 | 2,2500 |
| A profissão para os homens é mais importante do que para as mulheres | M (n=11) | 36,4% | 4 | 9,1% | 1 | 45,5% | 5 | 9,1% | 1 | 1,9091 |
| | H (n=36) | 8,3% | 3 | 8,3% | 3 | 44,4% | 16 | 38,9% | 14 | 1,8611 |
| As empresas são mais propensas em empregar homens do que mulheres por considerem que estes faltem menos | M (n=11) | 36,4% | 4 | 9,1% | 1 | 45,5% | 5 | 9,1% | 1 | 2,4545 |
| | H (n=36) | 33,3% | 12 | 2,8% | 1 | 55,6% | 20 | 8,3% | 3 | 2,3056 |
| As mulheres têm de ser persuadidas a ingressarem em profissões consideradas, tradicionalmente, femininas | M (n=11) | 9,1% | 1 | - | - | 27,3% | 3 | 63,6% | 7 | 1,4545 |
| | H (n=36) | 11,1% | 4 | - | - | 55,6% | 20 | 33,3% | 12 | 1,7778 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|-------|---|------|---|-------|----|-------|----|--------|
| | (n=36) | | | | | | | | | |
| É mais prudente ter-se homens na chefia do que uma mulher | M (n=11) | 9,1% | 1 | 9,1% | 1 | 18,2% | 2 | 54,5% | 6 | 1,9091 |
| | 47 H (n=36) | 25% | 9 | - | - | 36,1% | 13 | 38,9% | 14 | 1,8611 |
| É aconselhável existir igualdade de género no mercado de trabalho, mas o homem deve ter o poder final de decisão | M (n=11) | 18,2% | 2 | - | - | 27,3% | 3 | 54,5% | 6 | 1,6364 |
| | 47 H (n=36) | 2,8% | 1 | - | - | 83,3% | 30 | 13,9% | 5 | 1,8889 |

Tabela 22- Nível de concordância em relação a algumas frases sobre desigualdade e discriminação de género (ADC)

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | n | Concordo | | Concordo Totalmente | | Discordo | | Discordo Totalmente | | μ |
|---|-------------|----------|------|---------------------|------|----------|------|---------------------|------|--------|
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | |
| Devem existir Leis que delimitam as Quotas de Género no mercado de Trabalho e na minha empresa | M (n=11) | 45,5% | 5 | 18,2% | 2 | 18,2% | 2 | 18,2% | 2 | 2,6364 |
| | H (n=36) | 33,3% | 12 | - | - | 55,6% | 20 | 11,1% | 4 | 2,2222 |
| A discriminação de género já não existe no mercado de trabalho | M (n=11) | 18,2% | 2 | 9,1% | 1 | 63,6% | 7 | 9,1% | 1 | 2,2727 |
| | H (n=36) | 22,2% | 8 | - | - | 72,2% | 26 | 5,6% | 2 | 2,1667 |
| Nunca assisti a discriminações de género na minha empresa | M (n=11) | 63,6% | 7 | 18,2% | 2 | 18,2% | 2 | - | - | 3,0000 |
| | H (n=36) | 69,4% | 25 | 25% | 9 | 5,6% | 2 | - | - | 3,1944 |
| Na minha empresa, são atribuídas funções em função das capacidades e não do género | M (n=11) | 63,6% | 7 | 18,2% | 2 | 18,2% | 2 | - | - | 2,9091 |
| | H (n=36) | 63,9% | 23 | 19,4% | 7 | 8,3% | 3 | 8,3% | 3 | 2,9444 |
| Nas tomadas de decisão, independentemente do género, todas as vozes são ouvidas | M (n=11) | 54,5% | 6 | 27,3% | 3 | 9,1% | 1 | 9,1% | 1 | 3,0000 |
| | H (n=36) | 63,9% | 23 | 22,2% | 8 | 11,1% | 4 | 2,8% | 1 | 3,0556 |
| A empresa onde trabalho assegura a todos/as os/as seus/suas trabalhadores/as o equilíbrio entre a vida familiar e profissional | M (n=11) | 45,5% | 5 | 18,2% | 2 | 27,3% | 3 | 9,1% | 1 | 2,7273 |
| | H (n=36) | 41,7% | 15 | 36,1% | 13 | 19,4% | 7 | 2,8% | 1 | 3,1111 |
| Na minha empresa existem trabalhos que só devem ser feitos por homens e outros por mulheres | M (n=11) | 36,4% | 4 | - | - | 45,5% | 5 | 18,2% | 2 | 2,1818 |
| | H (n=36) | 25% | 9 | 5,6% | 2 | 58,3% | 21 | 11,1% | 4 | 2,2500 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|----|-------------|-------|----|-------|---|-------|----|-------|----|--------|
| A igualdade de promoção e ascensão nos cargos é igual para mulheres e homens | 47 | M (n=11) | 81,8% | 9 | 9,1% | 1 | 9,1% | 1 | - | - | 3,0000 |
| | | H (n=36) | 80,6% | 29 | - | - | 16,7% | 6 | 2,8% | 1 | 2,7778 |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes regalias | 47 | M (n=11) | 81,8% | 9 | 9,1% | 1 | - | - | 9,1% | 1 | 2,9091 |
| | | H (n=36) | 41,7% | 15 | 16,7% | 6 | - | - | 41,7% | 15 | 2,3333 |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes adversidades | 47 | M (n=11) | 36,4% | 4 | - | - | 54,5% | 6 | 9,1% | 1 | 2,2727 |
| | | H (=36) | 25% | 9 | 2,8% | 1 | 58,3% | 21 | 13,9% | 5 | 2,1667 |

4.4.2 A percepção pelos/as trabalhadores/as da J3LP

Na compreensão sociológica do gênero pelos/as trabalhadores/as da J3LP, temos de atentar a representação que produzem e constroem em torno do conceito enquanto seres humanos e trabalhadores/as. Neste seguimento, tornou-se relevante avaliar a discriminação sexual, a desigualdade de gênero, as atitudes e percepções e segregação ocupacional como indicadores, com base no estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015).

A frase pelo qual os/as trabalhadores/as da J3LP têm um maior nível de concordância é “As empresas são mais propensas a empregar homens do que mulheres por considerarem que estes faltem menos” com 64,5% das mulheres a concordarem e 71,7% dos homens (tabela 24), contrariamente ao estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015) que representa um menor nível de concordância. A este fator relacionamos o estereótipo de se associar às mulheres a faltarem mais por questões familiares, nomeadamente quando têm filhos (Aboim, 2010). Mas, importa salientar que os/as respondentes demonstram com esta resposta estarem cientes desse mesmo estereótipo.

Através do indicador sobre o reconhecimento das desigualdades e discriminação sexual, percebemos que na amostra da J3LP tanto as mulheres como os homens discordam de que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens na esfera do trabalho, com 77,4% das respostas dos homens e 86,8% respostas das mulheres. Já em relação ao item sobre as mulheres ganharem, em média, menos que os homens percebemos que na amostra dos homens o “concordo” e o “discordo” se aproximaram mais, com 50,9% respostas de discordância e 49,1% de concordância, por oposto às mulheres terem discordado, em média, em 76,3%. Aqui conseguimos perceber que as mulheres na J3LP têm um maior conhecimento da desigualdade salarial no mercado de trabalho que os homens. Por último neste indicador e em relação ao item de as mulheres se dedicarem à família e, por consequente, não estarem em posições de chefia, temos uma discordância por ambos os sexos, 51,3% das mulheres discordam como 69,8% dos homens, no entanto, 36,8% das mulheres e 24,5% dos homens concordam com esta afirmação, o que vem a confirmar a tese de que, para 61,3% da amostra, a dedicação à família e a responsabilidades familiares, como o encargo dos filhos, compromete o acesso a cargos de chefia por parte das mulheres. Amâncio (1994), refere que se criam representações sobre os interesses, capacidades, atitudes e atributos diferentes para homens e mulheres, na esfera da família e do trabalho. Associando-se aos homens a responsabilidade de trazer para a família o sustento, associando-o à esfera pública, e às mulheres o cuidar da família, associando-a à esfera privada.

Ora, no indicador de papéis e divisão sexual, e na segregação ocupacional agregada por sexo, verificamos que 78,9% das mulheres da J3LP discorda de a profissão ser mais importante para os homens do que para as mulheres, como também 56,6% dos homens discordam deste item. No entanto, verificamos que 32,1% dos homens concorda com a afirmação, representando a divisão sexual do trabalho, isto significa que desvalorizam o duplo salário e a valorização do

modelo família, valorizando o modelo de “ganha-pão” masculino e de família conservadora (Aboim, Wall e Marinho 2007; Monteiro, Agostinho, Daniel, 2015; Wall, Aboim e Cunha, 2010).

O acesso ao mercado de trabalho é um indicador que nos permite avaliar a existência das “relações de maior ou menor desigualdades entre categorias sociais” (Cantante, 2018:4). No ponto “Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos” 58,5% dos homens e 88,2% das mulheres concordam, verificando a desigualdade no acesso ao mercado de trabalho, principalmente, por parte das mulheres, o que não é por acaso, pois segundo o INE (2019) a população mais empregada, em 2017, era o sexo masculino, isto marca o primeiro nível de desigualdade no mercado de trabalho.

Os papéis atribuídos às mulheres, aos homens e as assimetrias entre eles, como a segregação horizontal (*glass wall*), concedem empregos direcionados para homens e empregos para mulheres, agregando funções “de prestação de cuidados pessoais, e educação e administração às mulheres.” (Rato, et al., 2007:21). Neste sentido, questionamos os/as trabalhadores/as se as mulheres deveriam seguir carreiras consideradas tradicionalmente femininas. Das respostas que recolhemos, nenhuma amostra concordou, o que significa, que 92,1% do sexo feminino e 84,9% do sexo masculino, discordam por completo de as mulheres serem persuadidas a ingressarem profissões femininas, não apresentam opiniões desigualitárias nem opiniões penalizantes em relação às mulheres.

Questionamos os/as trabalhadores/as sobre os ideais igualitários, se preferem ter homens na chefia do que mulheres e se acham que, mesmo que exista igualdade de género o homem tem de ter o poder final de decisão. Ora, em ambos os itens, as respostas foram, no seu geral, análogas. 90,8% das mulheres discordam que os homens têm o poder de decisão afinal, assim como 96,2% dos homens.

Das respostas obtidas pelas mulheres, percebemos que 75% discordam que é mais prudente terem homens na chefia do que mulheres, assim como 77,4% dos homens, quebrando o *glass ceiling* na empresa e de barreiras baseadas no género (Lockwood, 2004). No entanto, 23,7% das mulheres concordam com esta afirmação o que veio demonstrar o papel tradicional do líder de uma empresa ser do sexo masculino (Eagly, 2007). O sexo masculino ainda detém a maior representação em cargos de chefia, tornando-se norma social (Oakley, 2000).

Comparando com o estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015) percebemos, desde já, que as amostras são distintas em relação ao conhecimento de conceitos de igualdade de género, assim como ao conhecimento dos problemas de género atuais, tais como no reconhecimento das desigualdades sexuais e na discriminação sexual, e nos papéis associados a cada sexo e na divisão sexual.

A perceção de género e atitudes, por parte da nossa amostra da J3LP e da amostra de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), são principalmente diferentes na questão das mulheres terem a mesma oportunidade dos homens no mercado de trabalho, de ganharem em média menos que

os homens e de os homens serem favorecidos na oferta de emprego por se considerarem que se falta menos.

Especificamente, no item “Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho”, as atitudes são completamente opostas, pois temos por um lado a amostra de estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015) focada na concordância desta frase (74,5% dos homens e 56,4% das mulheres), e por outro lado, a nossa amostra de caso de estudo da J3LP focada na discordância (92,5%— soma de “Discordo” com “Discordo Totalmente” — para os homens e de 94,7% para as mulheres — soma de “Discordo” com “Discordo Totalmente”).

No ponto “Em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens mesmo dentro das mesmas profissões”, verificamos que as mulheres (76,3%) da J3LP que responderam ao inquérito não reconheceram a existência de desigualdade salarial, por oposto à amostra do estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015) que, em média, concordou (56,7%).

Já na frase “As empresas são mais propensas em empregar homens do que mulheres por considerarem que estes faltem menos”, a amostra do estudo de Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), discorda (74,5% dos homens e 73,3% das mulheres), enquanto que a nossa amostra concorda (84,9% — soma de “Concordo” com “Concordo Totalmente” — para os homens e 93,4% para as mulheres— soma de “Concordo” com “Concordo Totalmente”) com a afirmação, existindo a tendência para aceitarem a segregação ocupacional.

Perante a amostra do nosso estudo de caso, devem existir leis que delimitem as quotas de género no mercado de trabalho e na própria J3LP. Temos então 97,4% de respostas por parte das mulheres que concordam assim como 62,3% dos homens. Defendem que, apesar da discriminação de género ainda existir no mercado de trabalho (97,5% das mulheres discordam que já não existe assim como 49,1% dos homens) nunca assistiram a discriminação de sexo na J3LP (90,8% das mulheres concordam com esta ambivalência e 45,3% dos homens concordam totalmente), de igual forma, as funções são atribuídas a cada pessoa em função das capacidades e não do género (47,7% das mulheres concordam e 64,2% dos homens concordam totalmente), não observando a segregação vertical e a divisão sexual de trabalho.

A presença de tomadas de decisão equitativas permite o combate às desigualdades de género, onde através de 68,4% das mulheres e 67,9% dos homens, podemos recolher a informação de que nas tomadas de decisão, todas as vozes são ouvidas. Podemos também comprovar que as mulheres (86,8%) e homens (45,3%) nunca assistiram a barreiras que não permitissem a ascensão e promoção de cargos igualmente, não comprovando a teoria de *glass wall*.

Observamos que, em média de 64,2%, por parte dos homens alguns trabalhos só devem ser feitos por homens e outros por mulheres. Ora comprova-se que, para o sexo masculino se verifica a segregação vertical, em que acreditam que existem funções específicas para cada sexo, no entanto, concordam que a empresa não atribui diferentes funções em função do género, o

que nos quer dizer que a organização não tem uma cultura desigual em termos de divisão do trabalho por sexo.

Apesar de, na maioria, as mulheres (51,3%) e os homens (54,7%) defenderem que a empresa assegura o equilíbrio entre a vida familiar e profissional, 48,7% discordam. Ora, estudos (Acker, 1999; Kanter, 1977; Monteiro e Domingos, 2013; Giddens, 2010) referem que o aumento da mulheres no mercado de trabalho abalam as ideologias das esferas do privado (associam-se às mulheres) e do público (associam-se ao masculino), invisibilizam o problema de se conseguir conciliar a vida profissional e familiar, alicerçando os papéis sexuais e divisão sexual do trabalho e do trabalhador que é ideal, trabalhando a tempo inteiro e sem responsabilidades profissionais. Neste sentido, Acker (1999), afirma que as empresas têm práticas e atitudes desiguais perante cada sexo, mantendo a desigualdade de género no seu interior. O reconhecimento tardio da conciliação entre a vida familiar e profissional, pode-se explicar através de fatores de assimetrias de género (Wall, Aboim e Cunha, 2010).

Para ambos os sexos (51,3% para as mulheres e 64,2% para os homens) existem regalias se progredisse, no entanto, no caso dos homens existiam para os mesmos 64,2% adversidades se progredisse.

Tabela 23- Percepção da discriminação com base no género na sociedade em geral (J3LP)

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | n | Concordo | | Concordo totalmente | | Discordo | | Discordo Totalmente | | μ |
|--|--------------------|----------|------|---------------------|------|----------|------|---------------------|------|--------|
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | |
| Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho | M (n=76) | 2,6% | 2 | 2,6% | 2 | 86,8% | 66 | 7,9% | 6 | 2,0000 |
| | 129 H (n=53) | 7,5% | 4 | - | - | 77,4% | 417 | 15,1% | 8 | 1,9245 |
| Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos | M (n=76) | 88,2% | 67 | 3,9% | 3 | 7,9% | 6 | - | - | 2,9605 |
| | 129 H (n=53) | 58,5% | 31 | 22,6% | 12 | 18,9% | 10 | - | - | 3,0377 |
| Em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens mesmo dentro das mesmas profissões | M (n=76) | 23,7% | 18 | - | - | 76,3% | 58 | - | - | 2,2368 |
| | 129 H (n=53) | 49,1% | 26 | - | - | 50,9%% | 27 | - | - | 2,4906 |
| No geral, as mulheres não estão em posições de chefia porque se decidam dedicar à família | M (n=76) | 36,8% | 28 | - | - | 11,8% | 9 | 51,3% | 39 | 1,8553 |
| | 129 H (n=53) | 24,5% | 13 | - | - | 5,7% | 3 | 69,8% | 37 | 1,5472 |
| A profissão para os homens é mais importante do que para as mulheres | M (n=76) | 11,8% | 9 | - | - | 78,9% | 60 | 9,2% | 7 | 2,0263 |
| | 129 H (n=53) | 32,1% | 17 | - | - | 56,6% | 30 | 11,3% | 6 | 2,2075 |
| As empresas são mais propensas em empregar homens do que mulheres por considerem que estes faltem menos | M (n=76) | 81,6% | 62 | 11,8% | 9 | 6,6% | 5 | - | - | 3,0526 |
| | 129 H (n=53) | 45,3% | 24 | 39,6% | 21 | 15,1% | 8 | - | - | 3,2453 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-------------|-------|----|---|---|-------|----|-------|----|--------|
| As mulheres têm de ser persuadidas a ingressarem em profissões consideradas, tradicionalmente, femininas | 129 | M (n=76) | - | - | - | - | 7,9% | 6 | 92,1% | 70 | 1,0789 |
| | | H (n=53) | - | - | - | - | 15,1% | 8 | 84,9% | 45 | 1,1509 |
| É mais prudente ter-se homens na chefia do que uma mulher | 129 | M (n=76) | 23,7% | 18 | - | - | 75% | 57 | - | - | 2,2237 |
| | | H (n=53) | 18,9% | 10 | - | - | 77,4% | 41 | 3,8% | 2 | 2,1509 |
| É aconselhável existir igualdade de género no mercado de trabalho, mas o homem deve ter o poder final de decisão | 129 | M (n=76) | 5,3% | 4 | - | - | 90,8% | 69 | 3,9% | 3 | 2,0132 |
| | | H (n=53) | 3,8% | 2 | - | - | 96,2% | 51 | - | - | 2,0377 |

Tabela 24- Nível de concordância em relação a algumas frases sobre desigualdade e discriminação de gênero (J3LP)

Legenda: M (Trabalhadores do sexo masculino); F (Trabalhadores do sexo feminino)

| | <i>n</i> | Concordo | | Concordo totalmente | | Discordo | | Discordo Totalmente | | μ | |
|---|----------|-------------|-------|---------------------|-------|----------|-------|---------------------|-------|-------|--------|
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | | |
| Devem existir Leis que delimitam as Quotas de Gênero no mercado de Trabalho e na minha empresa | 129 | M (n=76) | 97,4% | 74 | - | - | 2,6% | 2 | - | - | 2,9737 |
| | | H (n=53) | 62,3% | 33 | 35,8% | 19 | 1,9% | 1 | - | - | 3,3396 |
| A discriminação de gênero já não existe no mercado de trabalho | 129 | M (n=76) | - | - | - | - | 97,5% | 74 | 2,6% | 2 | 1,9737 |
| | | H (n=53) | 43,4% | 23 | - | - | 49,1% | 26 | 7,5% | 4 | 2,3585 |
| Nunca assisti a discriminações de gênero na minha empresa | 129 | M (n=76) | 90,8% | 69 | 1,3% | 1 | 7,9% | 6 | - | - | 2,9342 |
| | | H (n=53) | 32,1% | 17 | 45,3% | 24 | 22,6% | 12 | - | - | 3,2264 |
| Na minha empresa, são atribuídas funções em função das capacidades e não do gênero | 129 | M (n=76) | 48,7% | 37 | 23,7% | 18 | 27,6% | 21 | - | - | 2,9605 |
| | | H (n=53) | 3,8% | 2 | 64,2% | 34 | 32,1% | 17 | - | - | 3,3208 |
| Nas tomadas de decisão, independentemente do gênero, todas as vozes são ouvidas | 129 | M (n=76) | 28,9% | 22 | 68,4% | 52 | 2,6% | 2 | - | - | 3,6579 |
| | | H (n=53) | 24,5% | 13 | 67,9% | 36 | 7,5% | 4 | - | - | 3,6038 |
| A empresa onde trabalho assegura a todos/as os/as seus/suas trabalhadores/as o equilíbrio entre a vida familiar e profissional | 129 | M (n=76) | 51,3% | 39 | - | - | 48,7% | 37 | - | - | 2,5132 |
| | | H (n=53) | 54,7% | 29 | 9,4% | 5 | 35,8% | 19 | - | - | 2,7358 |
| Na minha empresa existem trabalhos que só devem ser feitos por homens e outros por mulheres | 129 | M (n=76) | 34,2% | 26 | - | - | 60,5% | 46 | 5,3% | 4 | 2,2895 |
| | | H (n=53) | 64,2% | 34 | - | - | 22,6% | 12 | 13,2% | 7 | 2,5094 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|--------|
| A igualdade de promoção e ascensão nos cargos é igual para mulheres e homens | 129 | M (n=76) | 86,8% | 66 | 7,9% | 6 | 5,3% | 4 | - | - | 3,0263 |
| | | H (n=53) | 35,8% | 19 | 45,3% | 24 | 18,9% | 10 | - | - | 3,2642 |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes regalias | 129 | M (n=76) | 51,3% | 39 | 40,8% | 31 | 7,9% | 6 | - | - | 3,3289 |
| | | H (n=53) | 13,2% | 7 | 64,2% | 34 | 22,6% | 12 | - | - | 3,4151 |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes adversidades | 129 | M (n=76) | 34,2% | 26 | - | - | 60,5% | 46 | 5,3% | 4 | 2,2895 |
| | | H (n=53) | 64,2% | 34 | - | - | 13,2% | 7 | 22,6% | 12 | 2,4151 |

4.5 Atitudes face à transversalidade de género nos conselhos de administração

Na última parte dos resultados recolhidos, pretendemos analisar a relevância da seleção de pessoas em ocuparem um cargo no conselho de administração da ADC, perceber as atitudes face à diversidade de género nos conselhos de administração e da representação da quota mínima de cada sexo nos conselhos de administração e fiscalização, assim como a entender os significados atribuídos à transversalidade de género.

4.5.1 ADC – Águas da Covilhã

Analisando a tabela 26, conseguimos perceber que para um/a indivíduo/a ocupar um cargo no conselho de administração tem de ter uma forte capacidade de exercício de poder de decisão (média de relevância para as mulheres de 4,3636 e para os homens de 4,3636), seguindo o nível de escolaridade ($\mu=4,0909$ para as mulheres e de $\mu=4,0833$ para os homens). A ambivalência com menos relevância para a seleção é o género (com apenas a média de relevância de 2,1818 para as mulheres e de 2,9144).

No caso das mulheres, conseguimos perceber através da média (3,0909) que consideram que a diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho da empresa. No entanto, os homens não consideram relevante a diversidade de género nos conselhos de administração ($\mu=2,8889$). A Lei das Quotas e a representação da proporção mínima de 33,3% de cada sexo nos conselhos de administração e fiscalização, tanto para as mulheres ($\mu=2,9091$) como os homens ($\mu=2,2778$) não aumenta o seu desempenho.

Já o Eurobarómetro (2007) e o Eurostat (2010), reportavam para o ceticismo face às medidas de ação positiva. Associada à promoção de mulheres para cargos de topo através de quotas, ainda assiste a crença de que só favorece pessoas menos habilitadas e competentes, a medida de ação positiva ainda se considera injusta, acredito que não se promove a igualdade e desconsidera-se o fator de mérito (Santos e Amâncio, 2010).

Neste caso a constitucionalista Teresa Violante também discorda da ação da lei das quotas nas empresas, defendendo que “*a existência de quotas não é por si condição segura de que vamos alcançar a igualdade efetiva*” quando existem mecanismos, fora da via legal, que pode ser usados para caminhar para um quadro empresarial mais igualitário, sendo elas “*medidas autorregulatórias (...) que passa para forçar as empresas a tornar pública a informação sobre as desigualdades*” (Dinis, 2017:1).

Erhardt, Werbel e Shrader (2009), comprovaram uma relação positiva entre diversidade de género nos conselhos de administração, assim como Julizaerma e Zulkarinan (2012). Por outro lado, Adams e Ferreira (2009) e Dobbin e Jung (2011) identificaram que existe uma relação negativa entre uma maior diversidade de género nos conselhos de administração, sendo que as mulheres em cargos de topo, provocavam um impacto negativo na empresa. Temos por um lado, 82% das mulheres que consideram que a ADC deva adotar estratégias que possibilitem a

participação equilibrada entre homens e mulheres em lugares de decisão de topo, assim como 82% defendem que essa mesma participação equilibrada entre o sexo, deva existir nos conselhos de administração e em lugares de chefia, como direção de setor, chefias intermediárias, etc. Por outro lado, 67% dos homens a discordam que a existência de uma medida permita a participação equilibrada em lugares de decisão de topo, e 56% em lugares de chefia.

Tabela 25-Relevância para a seleção de pessoas em ocuparem um cargo no conselho de administração na ADC

| | | Género | | | | Nível de escolaridade | | | | Anos de função | | | | Idade | | | | Capacidade de exercício de poder de decisão | | | |
|----------|-----------------------------------|--------|------|----------|------|-----------------------|------|----------|------|----------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---|------|----------|------|
| | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | |
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq |
| n=47 | 1 (menos relevante) | 27,7% | 10 | 54,4% | 6 | - | - | 9,1% | 1 | - | - | 9,1% | 1 | 5,6% | 2 | - | - | - | - | 9,1% | 1 |
| | 2 (pouco relevante) | 38,9% | 14 | 9,1% | 1 | 8,3% | 3 | 9,1% | 1 | 16,7% | 6 | 9,1% | 1 | 5,6% | 2 | 9,1% | 1 | 5,6% | 2 | - | - |
| | 3 (relevante) | 22,2% | 8 | 18,2% | 2 | 5,6% | 2 | - | - | 16,7% | 6 | 9,1% | 1 | 61,1% | 22 | 36,4% | 4 | 13,9% | 5 | - | - |
| | 4 (parcialmente relevante) | 8,3% | 3 | - | - | 55,6% | 20 | 27,3% | 3 | 27,7% | 10 | 18,2% | 2 | 2,8% | 1 | 36,4% | 4 | 27,7% | 10 | 27,3% | 3 |
| | 5 (mais relevante) | 2,8% | 1 | 18,2% | 2 | 30,6% | 11 | 54,4% | 6 | 38,8% | 14 | 54,4% | 6 | 25% | 9 | 18,2% | 2 | 52,8% | 19 | 66,6% | 7 |
| μ | Homens | 2,9144 | | | | 4,0833 | | | | 3,8889 | | | | 3,3611 | | | | 4,2778 | | | |
| | Mulheres | 2,1818 | | | | 4,0909 | | | | 4,0000 | | | | 3,6364 | | | | 4,3636 | | | |

Tabela 26- Estratégias que viabilizem a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares na ADC

| | | n | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Média |
|---|-------------|----|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|
| | | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | |
| Diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho da empresa | M (n=11) | 47 | 9,1% | 1 | 9,1% | 1 | 54,5% | 6 | 18,2% | 2 | 9,1% | 1 | 3,0909 |
| | H (n=36) | | 11,1% | 4 | 30,6% | 11 | 27,8% | 10 | 19,4% | 7 | 11,1% | 4 | 2,8889 |
| Quota mínima de representação de cada sexo de 33,3% nos conselhos de administração e fiscalização aumenta o desempenho | M (n=11) | 47 | 18,2% | 2 | - | - | 54,5% | 6 | 27,3% | 3 | - | - | 2,9091 |
| | H (n=36) | | 22,2% | 8 | 41,7% | 15 | 25% | 9 | 8,3% | 3 | 2,8% | 1 | 2,2778 |

Tabela 27- O/a inquirido/a considera essencial que a ADC adote estratégia permitam viabilizar a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de decisão de topo?

| | Mulheres | | Homens | |
|--------------------------------|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 9 | 82% | 12 | 33% |
| Não | 2 | 18% | 24 | 67% |
| E em lugares de chefia? | | | | |
| Sim | 9 | 82% | 16 | 44% |
| Não | 2 | 18% | 20 | 56% |
| Total (n=47) | 11 | 100% | 36 | 100% |

4.5.2 J3LP

Para os homens, idade é a ambivalência que representa maior relevância ($\mu=4,6981$) para a seleção de pessoas em ocuparem cargo no conselho de administração. Por outro lado, para as mulheres, a capacidade de poder de decisão representa o fator mais relevante ($\mu=4,8533$) para que se selecione pessoas para um cargo no conselho de administração.

Dale-Olsen, Schone e Verner (2013), admitem que introdução das quotas de género no mercado de trabalho só faz sentido se forem auxiliadas por competências femininas. Posto isto, Kang, Ding e Charoenwong (2010), defendem que a diversidade de género nos conselhos de administração, através da contratação de mulheres para cargos de topo, melhora a capacidade de funcionamento e desempenho da empresa, tendo efeitos a longo prazo.

Tanto os homens ($\mu=3,1132$) como as mulheres ($\mu=3,2500$) consideram que a diversidade de género nos conselhos de administração contribui para um melhor desempenho da empresa, assim como consideram que seja revelante, tanto os homens ($\mu=3,4717$) como as mulheres ($\mu=3,6842$), a existência de uma lei que limite a quota mínima de proporção de 33,3% de cada sexo nos conselhos de administração e fiscalização de modo a melhorar o desempenho da empresa.

O estudo conduzido por Sabatier (2015), refere três pontos de interesse ao se debater a diversidade de género nas organizações e o seu desempenho. Por um lado, parte das características da empresa em questão, como podemos já comprovar a *J3LP* é uma organização que segue as normas da empresa-mãe *J3L* em que se debate e se incentiva a igualdade de género, deste modo, o recrutamento de mulheres para cargos de administração e fiscalização e de chefia não é ocasional, mas resultado de uma estratégia empresarial produzida a longo prazo. Ao se considerar a diversidade de género em conselhos de fiscalização e administração, o efeito é significativo, assim como, ao se promover a diversidade e igualdade de género no meio organizacional, as organizações aproximem-se de um bom desempenho.

Os/as inquiridos/as consideram essencial que a *J3LP* adote *mainstreaming* de género de forma a permitir a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de topo, com 59% das mulheres e 51% dos homens a considerarem essencial. Verificamos que existe uma maior aproximação entre o “sim” (51%) e o “não” (49%) por parte dos homens.

Em relação a adotarem estratégias de forma a que se viabilize a participação equilibrada entre homens e mulheres na chefia, a resposta é, no seu geral, positiva. Com 57% de respostas positivas por parte das mulheres e dos homens. E de 43% de resposta negativa para ambos os sexos.

Tabela 28- Relevância para a seleção de pessoas em ocuparem um cargo no conselho de administração na J3LP

| | | Gênero | | | | Nível de escolaridade | | | | Anos de função | | | | Idade | | | | Capacidade de exercício de poder de decisão | | | |
|-------|-----------------------------------|--------|------|----------|------|-----------------------|------|----------|------|----------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---|------|----------|------|
| | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | |
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq |
| n=129 | 1 (menos relevante) | | | 7,9% | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 (pouco relevante) | | | 52,6% | 40 | | | 39,5% | 30 | 18,9% | 10 | | | | | 43,4% | 33 | | | | |
| | 3 (relevante) | 75,5% | 40 | 39,5% | 30 | 28,3% | 15 | 15,8% | 12 | | | 21,1% | 16 | | | 44,7% | 34 | 39,6% | 21 | | |
| | 4 (parcialmente relevante) | 24,5% | 13 | | | 71,7% | 38 | 23,7% | 18 | 60,4% | 32 | 34,2% | 26 | 30,2% | 16 | 5,3% | 4 | 60,4% | 32 | 14,5% | 11 |
| | 5 (mais relevante) | | | | | | | 21,1% | 16 | 20,8% | 11 | 44,7% | 34 | 69,8% | 37 | 6,6% | 5 | | | 85,5% | 65 |
| μ | Homens | 3,2453 | | | | 3,7170 | | | | 3,8302 | | | | 4,6981 | | | | 3,6038 | | | |
| | Mulheres | 2,3158 | | | | 3,2632 | | | | 4,2368 | | | | 2,7500 | | | | 4,8553 | | | |

Tabela 29- Estratégias que viabilizem a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares na J3LP

| | n | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Média | |
|---|-----|----------|------|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|--------|
| | | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | | |
| Diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho da empresa | 129 | M (n=76) | - | - | 3,9% | 3 | 71,1% | 54 | 21,1% | 16 | 3,9% | 3 | 3,2500 |
| | | H (n=53) | - | - | 13,2% | 7 | 62,3% | 33 | 24,5% | 13 | - | - | 3,1132 |
| Quota mínima de representação de cada género de 33,3% nos conselhos de administração e fiscalização aumenta o desempenho | 129 | M (n=76) | - | - | 17,1% | 13 | 7,9% | 6 | 64,5% | 49 | 10,5% | 8 | 3,6842 |
| | | H (n=53) | - | - | - | - | 75,5% | 40 | 1,9% | 1 | 22,6% | 12 | 3,4717 |

Tabela 30- O/a inquirido/a considera essencial que a J3LP adote estratégia permitam viabilizar a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de decisão de topo?

| | Mulheres | | Homens | |
|--------------------------------|----------|------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sím | 45 | 59% | 27 | 51% |
| Não | 31 | 41% | 26 | 49% |
| E em lugares de chefia? | | | | |
| Sím | 43 | 57% | 30 | 57% |
| Não | 33 | 43% | 23 | 43% |
| Total (n=129) | 76 | 100% | 53 | 100% |

4.6 Entrevistas à CITE e CIG

Com o objetivo de responder à nossa segunda hipótese, contactámos a CITE e a CIG visto serem os órgãos que supervisionam a aplicação da Lei n.º 62/2017 (Diário da República n.º 147/2017), e que, por sua vez, têm um maior conhecimento sobre os eventuais impactos que provocou no mercado de trabalho e na temática da igualdade de género.

Apesar dos princípios de igualdade de género presentes na legislação portuguesa promoverem o direito igual de acesso ao emprego, à progressão na carreira, à formação profissional e à igualdade salarial, Casaca (2019) reconhece que continuam a persistir desigualdades de género no mercado de trabalho, as mulheres em idade ativa continuam a enfrentar barreiras no acesso ao mercado de trabalho e a remuneração desigual, continua a recair sob as mulheres o papel de cuidar dos filhos e das lidas domésticas e as empresas privilegiam o modelo-ideal de um indivíduo sem responsabilidades familiares, tipicamente masculino.

De modo a se quebrar o ciclo da desigualdade de género e a segregação ocupacional com base no sexo torna-se *“importante que a organização (...) permita uma efetiva conciliação da atividade profissional com a vida familiar, e é essencial o uso equilibrado do tempo de trabalho pago e do tempo de trabalho não pago de cuidado e tarefas domésticas. Este último, como é sabido, recai fundamentalmente sobre as mulheres obrigando-as a uma dupla jornada de atividade e responsabilidade.”* (CITE, 2020)

(...) A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho é um princípio imperativo e universal nas modernas democracias ocidentais, dentro das quais Portugal se revê. (...) (CITE, 2020)

A transversalidade do género numa empresa que integre a igualdade de género ao nível dos valores, deve definir nas políticas dos recursos humanos “objetivos concretos quanto à eliminação da segregação profissional” (CITE, 2008b: 22) nomeadamente na participação das mulheres em cargos de liderança e de tomada de decisão, e na participação dos homens em setores maioritariamente femininos. Deste modo,

“(...) a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, não só estabeleceu um regime mais amplo que abrange também o setor público empresarial, como definiu limiares mínimos para o conjunto dos membros executivos e não executivos dos conselhos de administração das empresas cotadas, bem como para os órgãos de fiscalização, e estabeleceu a obrigação de elaboração de planos para a igualdade. Segundo dados do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), em Portugal, a participação de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa passou de 16,2%, em 2017, para 21,6%, em 2018. (...) (CIG, 2020), *“essencialmente, a lei exige mais paridade nos órgãos de gestão das empresas públicas e cotadas em bolsa, como meio de garantir a igualdade entre mulheres e homens, com repercussões ao nível da segregação vertical e horizontal.”* (CITE, 2020)

Reconhecem-se progressos em favor da igualdade entre mulheres e homens, *“(...) a legislação portuguesa tem evoluído muito positivamente. Todavia, é necessário que, na prática, do*

direito normativo se passe ao direito de facto. As entidades empregadoras tendem a melhorar a operacionalização do princípio da igualdade e não discriminação, designadamente através da implementação de planos para a igualdade e de códigos de boa conduta na prevenção do assédio moral e sexual. (...)” (CITE, 2020), mas como Acker (1990) refere a ineficácia de as empresas respeitarem a igualdade de género na sua estrutura se deve aos regimes de género estabelecidas na masculinidade, neste sentido, “ (...) a CIG tem vindo a desenvolver um trabalho de esclarecimento e apoio às entidades abrangidas, no sentido de reforçar esta tendência positiva na execução desta lei.” (CIG, 2020).

As desigualdades entre homens e mulheres manifestam-se através de um “campo organizado de prática humana e de relações sociais” (Giddens, 2001:686) nas quais as mulheres se mantêm subordinadas face aos homens e em cargos inferiores, assentes na masculinidade hegemónica, em que a estrutura da ordem do género se reproduz em diferentes regimes de género formatando as relações de poder entre o género no contexto laboral (Casaca, 2009).

Nas organizações, as mulheres e os homens estão submissos a uma gestão vinculada a uma ideologia de género (Amâncio, 2003). Neste sentido, tornou-se pertinente percebermos se com a entrada da lei das quotas de género no mercado de trabalho, este tipo de gestão se alterou e não vai em encontro ao ideal masculino como decisor e apresentam a proporção mínima para cada sexo. Comprovou-se que após a “*aplicação da lei verificou-se uma substituição dos homens menos experientes que integravam os conselhos de administração por mulheres mais habilitadas.*” (CITE, 2020).

A responsabilidade social das empresas em contribuir para a igualdade de género no acesso igualitário entre homens e mulheres à formação profissional, às oportunidades de carreiras e a ascensão a cargos de chefia, apresenta vantagens no desempenho. O cumprimento da lei face ao “*ano de 2018 (...) espelha (...) nas empresas do setor empresarial do Estado [que] as mulheres representam 31% do total dos membros dos órgãos de administração, (Comparativamente ao ano de 2017, contabilizavam 28%) (...) nas empresas do setor local as mulheres representam 28%, dos órgãos de administração. Comparando, no ano de 2017, eram 20%. Quanto ao ano 2019, os dados não se encontram ainda consolidados*” (CITE, 2020) importa, no entanto, “*ter em conta que o universo aqui refletido sofreu alterações que podem impactar na evolução estatística, e.g, substituição de órgão colegial de fiscalização por fiscal único, extinção, privatização, entre outros*” (CIG, 2020)

Apesar de progressos ao nível da igualdade de género no mercado de trabalho, no combate à segregação ocupacional e do *glass ceiling* a “*desigualdade (...) ainda persistente em Portugal*” (CITE, 2020).

Conclusão

A igualdade de género significa “igual visibilidade, autonomia, responsabilização e participação de ambos os sexos em todas as esferas na vida pública e privada” (Conselho da Europa, 1999 in Cerdeira, 2009:81), a igualdade de acesso aos recursos tem de ser garantida de igual forma aos sexos. A igualdade entre mulheres e homens tem de ser promovida como direito do ser humano, e é importante que seja entendida num processo consistente de consciencialização para a efetiva realização nas várias áreas da vida em sociedade.

É tarefa elementar do Estado promover a igualdade entre mulheres e homens, através da sua constituição, da legislação específica e de políticas pública de igualdade de género (Schonard, 2019).

A penalização do incumprimento da lei por discriminação com base no sexo pode ser “onerosa para as empresas a diversos títulos, representando” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:34) coimas ou até “a nível da perda de mercado ou de desvalorização da sua reputação e imagem” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:34).

Fundamentada na responsabilidade social das empresas estas deverão agir segundo a legislação que esteja em vigor que “condena quaisquer formas de discriminação entre mulheres e homens nos locais de trabalho” (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008:34), de igual forma, desenvolverem políticas de ação positiva que possam ajudar a combater a segregação de sexo no local de trabalho, quer seja a nível setorial ou vertical, que continuam a predominar na sua generalidade, nos locais de trabalho (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008).

Do ponto de vista conceptual, centrámos a nossa investigação na lei das quotas de género no mercado de trabalho, com especial enfoque na perceção da nossa amostra de estudo em conhecimento ou desconhecimento de papéis sexuais de género, na discriminação com base no sexo, na divisão sexual do trabalho, na segregação ocupacional e nos valores igualitários. Esta obrigatoriedade legal imposta pela legislação, é uma estratégia que promove um maior acesso de mulheres aos cargos de topo, contribuindo para o combate de barreiras como o *glass ceiling*.

O processo da implementação de políticas de ação positiva de igualdade de género, assenta numa empresa preocupada com a igualdade de género no seu meio laboral. A empresa que tome a iniciativa de medidas que incentivem a igualdade de género na sua empresa, envolvendo a conciliação entre a vida familiar e privada, resulta numa empresa de excelência. Para a CITE e a CIG, apesar de a lei das quotas de género estar a ser implementadas nas empresas, o seu resultado ainda fica muito aquém (Pernas, Fernandes e Guerreiro, 2008).

Pretendemos, com base no inquérito por questionário que efetuamos, auscultar os/as trabalhadores/as de duas empresas sobre a promoção da igualdade de género e as dimensões de análise entre a igualdade entre homens e mulheres.

Percebemos que a distribuição de trabalhadores/as com base no sexo é mais desigual na ADC do que, propriamente, na J3LP. Isto porque, apesar de a J3LP ter mais trabalhadores do sexo

feminino, a sua distribuição é aproximadamente igual, de 53% de mulheres e de 46% de homens, no entanto, a ADC existe uma desproporção entre o sexo masculino e feminino, onde o sexo masculino representa a maioria dos trabalhadores, com 87% do sexo masculino e 13% do sexo feminino, a J3LP apresenta maiores níveis de equidade.

A nossa amostra de estudo é maioritariamente velha, apesar de, na J3LP as mulheres serem mais jovens concentrando a idade nos 26-35 anos, as mulheres na ADC concentram-se nos 46-55 anos. Já em relação à escolaridade, a média das empresas apresenta o nível de escolaridade baixo concentrado no “secundário”, só a amostra das mulheres na ADC apresenta um maior nível de escolaridade com licenciatura. Na ADC existe um maior nível de antiguidade, com trabalhadores/as há mais de 10 anos, na J3LP encontram-se, em média, a trabalhar dos 5 anos 10 anos.

As mulheres na empresa da ADC não progrediram na carreira (tabela 6), em comparação com a J3LP. Observamos uma barreira evidente em relação ao sexo feminino, a segregação vertical, as mulheres concentram-se nos níveis mais baixos da hierarquia. Na ADC encontram-se mais homens em função de chefia, com 4 homens e 2 mulheres. Na J3LP, observamos o oposto, com 14 mulheres em cargos de chefia e 12 homens. No entanto, não observamos barreiras de acesso a cargos de chefia, como o *glass ceiling*, porque o número não é desproporcional tendo em conta o número de mulheres e homens em cada empresa.

Reparámos numa grande disparidade de conhecimento da lei das quotas de género e nos conceitos de igualdade de género. A J3LP, apresenta maior conhecimento em comparação com a ADC. Enquanto que, na J3LP, a maioria dos homens e das mulheres conhecem a dita lei, na ADC os números de resposta concentram-se sobretudo no desconhecimento da lei.

Em termos de a igualdade de género estar presente na prioridade da empresa, a conclusão é a mesma, J3LP tem maior conhecimento em comparação com a ADC que o número de respostas se concentra no “não”. O mesmo se observa nas medidas que incentivem a participação igualitária entre o género, em conhecimento de oferta de ações de formação e de plano de ação para a igualdade de género.

No gráfico de número equivalente de homens e mulheres nos órgãos de decisão, percebemos que as respostas por parte das mulheres se aproximam.

Na questão de as competências serem valorizadas igualmente pela chefia e em momentos de progressão, observamos que surgem dados contraditórios, como na ADC, no seu geral, dizem que as competências são igualmente valorizadas e que a ADC tem igualdade na promoção e ascensão, se as mulheres não tiveram progressão na carreira.

Na ADC, os homens apresentam uma menor noção dos conceitos de género, no entanto, as mulheres concordam com frases nas tabelas 21 e 22 que se baseiam em conceitos errados da igualdade de género, por exemplo, concordam que as mulheres têm as mesmas oportunidades que os homens no mercado de trabalho e discordam que os homens são favorecidos em relação às mulheres.

Os homens, no entanto, são mais conservadores. Discordam que existam leis que regulem a igualdade de género no mercado de trabalho, e nem concordam que a quota mínima de proporção igual de sexo melhore a ADC, não achando que a diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho da empresa, não sendo de acordo com medidas que permitam a participação equilibrada em lugares de chefia.

A ADC não reconhece algumas dimensões de género, i.e., planos de igualdade de género e medidas de ação positiva, por oposto à J3LP, que reconhece as desigualdades com base no género, a segregação ocupacional, vertical ou até o *glass ceiling*, deste modo, a hipótese 1 só se comprova na J3LP. A CITE e a CIG, apresentam-nos dados que possam comprovar que as empresas provem as capacidades de igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, no entanto, com falta de dados facultados pelas empresas por não terem entregue todas o seu plano de ação para a igualdade de género, não podemos comprovar a hipótese 2.

Estudos como o de Kravitz e Platania (1993 in Santos e Amâncio, 2010) comprovam que as crenças sobre as medidas de ação positiva e sobre lei de igualdade de género muda conforme o conhecimento ou desconhecimento das mesmas, se o conhecimento aumenta, este resulta em resultados positivos. Quem tem mais noção de conhecimentos de género, como as barreiras à igualdade de oportunidades defendem mais as medidas de ação positiva do que aquelas que não acreditam nessa existência, considera que não existem necessidades para tal acontecer, tratando-se das crenças sobre a (in)existência de discriminação (Tougas e Veilleux, 1989 in Santos e Amâncio, 2010).

No que consta, os conselhos de administração desempenham um papel central no desempenho das organizações, a diversidade de género pode então recair em duas posições, uma em que defendem e outra em que recusam uma maior diversidade de género. Baseámo-nos no estudo de Kang, Ding e Charoenwong (2010), ao analisarmos os resultados da J3LP que demonstram que a diversidade de género pode vir a aumentar o desempenho da organização, e por outro lado, estudos como o de Dale-Olsen, Schone e Verner (2013), concluem que a diversidade de género poderá vir a prejudicar o desempenho da empresa, inclusive por empregarem mulheres com capacidades consideradas inferior aos do homens de forma a preencher números oriundos da introdução de quotas de género.

O objetivo geral desta investigação “Entender se a Lei das Quotas de género (Diário da República n.º 147/2017) contribui para a mudança organizacional”, ficou muito aquém daquilo que pretendíamos analisar e investigar, devido às várias mudanças na estratégia empírica da investigação. Acabámos por conseguir abordar apenas duas empresas, não podendo por isso analisar se contribui ou não para a mudança, apenas nos conseguimos pronunciar sobre os casos estudados. Porém, com base na informação que a CIG nos facultou conseguimos entender que, ainda falta muito para que esta lei contribua realmente para a sua mudança no mundo empresarial e seja realmente aplicada. A continuidade do acompanhamento destes processos junto de empresas referência será essencial para dar resposta a este objetivo.

As opiniões dos inquiridos/as sobre a Lei nº62/2017, com principal enfoque nas respostas obtidas à questão 22 do inquérito (ver anexos), onde questionamos sobre a aplicação da lei nas empresas, de modo a promover uma maior igualdade de género tanto na ADC como na *J3LP*, revelam-se polarizadas, pois encontramos resistências por parte dos/as trabalhadores/as da ADC, por oposição à *J3LP*, em que a ADC não considera que a introdução da lei das quotas aumentaria o seu desempenho.

O objetivo específico “Perceber se a Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) tem promovido o acesso de mulheres a cargos de direção nas empresas cotadas em bolsa e entidades do setor empresarial do Estado”, foi alcançado, sendo que verificámos que na ADC e na *J3LP*, as mulheres exercem funções de chefia ainda tendencialmente de chefias intermédias, tendência que se perpetua há tempo e tem sido sistematicamente apontada na literatura. Relativamente ao segundo objetivo “*Perceber quais os impactos organizacionais da Lei das Quotas no Setor Empresarial Local, nomeadamente na J3LP e na ADC- Águas da Covilhã*”, entendemos que apesar de a *J3LP* ter um maior conhecimento e impacto ao nível da igualdade de acesso a cargos superiores, como no conhecimento do género no meio organizacional e geral, poderemos associar essa perceção à influência das políticas e ambiente organizacional da sede em França – *J3L- Groupe* – que, em termos legislativos, é mais progressiva em práticas igualitárias, sendo a ADC uma empresa portuguesa, torna-se visível o impacto da legislação em termos de igualdade de género mais tardio.

Conseguimos perceber que na ADC, apesar de existirem dimensões presentes da Lei das Quotas, como o caso de aplicarem questionários sobre a igualdade de género, o seu conhecimento fica muito aquém. O objetivo “Compreender a perceção da Lei das Quotas (Diário da República n.º 147/2017) teve e compreender a perceção por parte dos colaboradores da ADC-Águas da Covilhã e *J3LP Groupe*, no quadro da socialização organizacional”, foi o objetivo com maior enfoque ao longo do nosso estudo e análise dos inquéritos, sendo que conseguimos perceber que à ADC não detém conhecimento sobre a Lei das Quotas, em termos de igualdade de género no mercado de trabalho também não detém conhecimentos necessários, devendo por isso, terem acesso a um maior nível de acesso a informação.

Consideramos também que a nossa investigação apresenta limitações em alguns aspetos.

O principal aspeto que constrangeu a investigação foi a impossibilidade de acesso a empresas cotadas em bolsa e empresas do setor público que, por ter sido um processo longo e conturbado de avanços e recuos, nos ocupou muito tempo. Metade dos inquéritos terem sido aplicados via *Internet*, principalmente os da *J3LP*, restringindo a sua aplicação à população com menores habilitações. Porém o tempo em questão, a pandemia, e os recursos disponibilizados não nos permitiu uma abordagem mais direta em todos os inquéritos. Em relação às ADC, observamos, de igual forma, uma população mais envelhecida, podendo por consequente, restringir a compreensão de alguns conceitos.

Para além de algumas pistas que possamos ter dado através desta investigação, conseguimos, de igual forma, acrescentar algumas sugestões para investigações futuras, considerando que é muito importante para esta área de conhecimento do género.

Uma outra perspetiva que consideramos relevante, é complementarem a análise de opinião com várias empresas do setor público e da empresa cotada em bolsa, eliminando algumas barreiras das quais nos confrontamos com a ADC e na J3LP, adicionando ainda mais informações que possam ajudar a entender melhor a mudança organizacional provocada pela Lei das Quotas.

Neste tipo de investigação, achamos pertinente uma abordagem longitudinal, de modo a compreender as opiniões e perceções sobre a igualdade de género, assim como a lei das quotas e a diferença entre a entrada de mulheres e homens no mercado de trabalho e nos órgãos de decisão.

Referências bibliográficas

- Aboim Sofia, Wall, Karin e Marinho, Sofia (2007), “Fatherhood, family and work in men’s lives: negotiating new and old masculinities”, *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 38(2) pp. 105-122
- Aboim, Sofia (2010), “Género, família e mudança em Portugal”, Wall, Karin, Aboim, Sofia e Cunha, Vanessa (2010), *A Vida Familiar no Masculino: Negociando Velhas e Novas Masculinidades*, Lisboa, CITE.
- ACEGIS – Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social (2014), *Equilíbrio de Género nos Conselhos de Administração: as Empresas do PSI 20*, CIG.
- Acker, Joan (1990), “Hierarchies Jobs Bodies: A Theory of Gendered Organizations”, *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- Acker, Joan (1999), “Gendering organizational theory”, Mills, Albert e Tancred, Peta (orgs.), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA, Sage Publications, pp. 248-260.
- Acker, Joan (2009), “From Glass ceiling to inequality regimes”, *Sociologie du travail*, 51, pp. 199-217.
- Adams, Renee e Ferreira, Daniel (2009), “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309.
- Aigner, Dennis e Cain, Glen (1977), “Statistical Theories of discrimination in labor markets”, *Industrial and Labor Relations Review*, 30 (2), pp. 175-187.
- Almeida, João e Pinto, José (1986), “Teoria e investigação empírica nas ciências sociais”, 11, pp. 42-43.
- Alvesson, Mats e Billing, Yvonne (2009), *Understanding Gender and Organizations*.
- Amâncio, Lígia (1994), *Masculino e Feminino, a construção social da diferença* (2ª edição), Afrontamento Editora.
- Amâncio, Lígia (2003), “O género no discurso das ciências sociais”, *Análise Social* 38(168), pp. 687-714.
- Amâncio, Lígia e Oliveira, João (2014), “Ambivalências e desenvolvimentos dos estudos de género em Portugal”, *Centro de Estudos sobre a Mulher -UNL*, pp. 1-21.
- Amâncio, Lígia, e Ávila, Patrícia (1995), “O género na ciência”, Jesuíno, Jorge (coord.), *A Comunidade Científica Portuguesa nos Finais do Século XX*, Oeiras, Celta editora.
- Araújo, Maria de Fátima (2005), “Diferença E Igualdade Nas Relações Degênero: Revisitando O Debate”, *Psicologia Clínica*, 17(2), pp.41-52.
- Armstrong, Jo e Walby, Sylvia (2012), *Gender Quotas in Management Boards*, Policy Department: Citizens Rights and Constitutional Affairs, European Parliament.

Assembleia Constituinte (1976), Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional (2005).

Beauvoir, Simone de (1976 [1949]), *O Segundo Sexo*, 2ª edição, vols. I e II, Lisboa: Editora Bertrand.

Beck, E. M., Horan, Patrick e Tolbert, Charles (1980), “Industrial Segmentation and Labor Market Discrimination”, *Social Problems*, 28 (2), pp. 113-130.

Bem, Sandra (1993), *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*, Yale University Press.

Bergmann, Barbara (1974), “Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex”, *Eastern Economic Journal*, 1 (2), pp. 103-110, consultado a 19/11/2019 em https://econpapers.repec.org/article/eejeeconj/v_3a1_3ay_3a1974_3ai_3a2_3ap_3a103-110.htm

Bertrand et al. (2005), “Implicit Discrimination”, *American Economic Review*, 95 (2), pp. 94-98.

Bourdieu, Pierre (1999), *Domination Masculine*, Éditions du Seuil, Paris.

Bowlby, John (1953), *Maternal Deprivation Theory*.

Brown, Rupert (1988), *Group Processes. Dynamics within and between Groups*. Oxford, Blackwell.

Bruckmüller, Susanne et al. (2014), “Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy”, *Social Issues and Policy Review*, 8 (1), pp. 200-232.

Bryman, A. e Cramer, D. (2003), *Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para o Windows*. Oeiras, Celta Editora.

Butler, Judith (1990), *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*, Nova Iorque.

Cantante, Frederico (2018), “O Mercado de Trabalho em Portugal e Países Europeus: Estatísticas 2018”, *Observatório das Desigualdades*.

Carli, Linda e Eagly, Alice (2001), “Gender, Hierarchy and Leadership: An Introduction”, *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.629-636.

Casaca, Falcão Sara (2019), “A CITE celebra 40 anos de atividade em 2019”, CITE, consultada a 08/10/2020 em http://cite.gov.pt/pt/acite/concretizar_igualdade_001.html

Casaca, Sara Falcão (2012), “Mercado de Trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes” Casaca, Sara Falcão (coord.) (2012), *Mudanças Laborais e Relações de Género*, Lisboa, pp. 9-50.

Casaca, Sara Falcão (2014), “A Igualdade entre Mulheres e Homens na Tomada de Decisão na Esfera Económica: O Longo Percurso dos Instrumentos Normativos”, *Revista do Centros de Estudos Jurídicos*, nº1, pp. 173-179.

Casaca, Sara Falcão e Lortie, Johanne (2017), *Handbook on Gender and Organizational Change*, Itália, International Training Centre of the International Labour Organization.

Cerdeira, Maria da Conceição (2009), “A perspetiva de género nas relações laborais portuguesas”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, (60) pp. 81-103.

CIG (2013), “Missão, Visão e Valores”.

CIG (2016), V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não discriminação (2014-2017) - Relatório intercalar de execução, Lisboa, CIG.

CIG (2017), Plano de Atividades 2017.

CIG (2019), “História da CIG”.

CITE (2008a), *Solucionário: Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas*, Lisboa.

CITE (2008b), *Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*, Lisboa.

CITE (2016), *Relatório de autoavaliação*, Lisboa.

CITE (2018), Plano de Atividades, consultado a 10/02/2020 em http://cite.gov.pt/assts_scratches/areas2018.pdf

CITE (2019), *Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade (anuais)*, Lisboa.

CITE (s/da), “Glossário a importância de falar do mesmo”.

CITE (s/db), “O que fazemos?”, consultado em <http://cite.gov.pt/pt/acite/oquefazemos.html>

Coelho, Lina (2013), “Mulheres e Desigualdades em Portugal: Conquistas, Obstáculos, Contradições e Ameaças”, Coelho, Lina ((org.),2013), *Movimento Democrático das Mulheres (org.), Criar, Trabalhar, Valorizar- as mulheres contribuem para o desenvolvimento do país*. Lisboa: Movimento Democrático das Mulheres – MDM.

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde*.

Comissão de Assuntos Constitucionais (2017), “Redação final do texto que estabelece o “Regime de 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 [Proposta de Lei nº52/XIII/2ª (GOV) e Projeto de Lei nº406/XIII72ª (BE)]”, *Assembleia da República*.

Comissão Europeia (2011), *LIVRO VERDE: Dos Desafios às Oportunidades: Para um Quadro Estratégico Comum de Financiamento da Investigação e Inovação da UE*, Bruxelas.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade (2010), *Plano de Atividade*, CIG.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade (2015), *Plano de Atividade*, CIG.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2015), *Igualdade de Género em Portugal 2014*, Lisboa, CESIS- Centro de Estudos para a Intervenção Social.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2018), “Relatório de Atividades - 2018”, *Presidência do Conselho de Ministros*, Lisboa

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2020), *Relatório Sobre A Aplicação Da 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*, Lisboa, CIG.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de género (2017), “Relatório de Atividades-2017”, *Presidência do Conselho de Ministros*, Lisboa.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2017), *Relatório Sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016*, Lisboa.

Connell, Raewyn (2002), *Gender*, Polity, Cambridge.

Conselho Da União Europeia (2015), “Recomendação (UE) 2015/1184 Do Conselho”, *Official Journal of the European Union*, consultado a 15/03/2019 em < <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015H1184&from=EN>>

Council of the European Union (1996), “96/694/EC: Council Recommendation of 2 December 1996 on the balanced participation of women and men in the decision-making process”, *Official Journal of the European Communities*.

Creswell, John W. (2014), *Research Design: qualitative, quantitative and mixed*, USA, Sage.

Cruz, Joana Filipa (2016), “Capítulo I- Revisão da Literatura” Cruz, Joana Filipa (2016), *Discriminação de Géneros no Mercado de Trabalho- Estudo do caso das empresas do setor privado e público*, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, dissertação de mestrado em Gestão de Empresas.

Cuadrado, Isabel, García-Ael, Cristina e Molero, Fernando (2015), “Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers”, *Scandinavian Journal of Psychology*, nº 56, pp. 236-244, consultado a 05/08/2020 em https://www.researchgate.net/publication/273832381_Gendertyping_of_leadership_Evaluations_of_real_and_ideal_managers

Dale-Olsen, Harald, Schone, Pal e Verner, Mette (2013), “Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?”, *Feminist Economics*, vol 19, pp. 110-135

Décret n°2011-40 du janvier 2011, *Journal Officiel De La République Française*.

Decreto de Aprovação da Constituição de 10 de abril. *Diário da República n°86/1976 – I Série*.

Decreto n°119/XIII de 7 de julho. Assembleia da República, II Série.

Decreto Regulamentar n°9/2001. *Diário da República n°126/2001 Série I-B*, Ministério da Administração Interna, pp.3218-3230.

Decreto-Lei n° 166/91 de 9 maio. *Diário da República n°219, I Série B*. Ministério das Finanças e do Emprego e da Segurança Social, Lisboa, p. 5660.

Decreto-Lei n°119/XIII de 7 de julho. *Assembleia da República- II Série n°135*, pp. 2-5.

Decreto-Lei n°124/2010 de 20 de setembro. *Diário da República n°223 – I Série*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa, pp. 5238 – 5242.

Decreto-Lei n°133/2013 de 3 de outubro. *Diário da República n°191, I Série*. Ministério das Finanças, Lisboa, pp. 5988-6002

Decreto-Lei n°137/2014 de 12 de setembro. *Diário da República n°176 – I Série*. Presidência do Conselho de Ministros, pp.4898-4926.

Decreto-Lei n°149/2005 de 30 de agosto. *Diário da República n°166 – I Série A*. Ministério do Ambiente, do Ordenamento, do Território e do Desenvolvimento Regional.

Decreto-Lei n°164/2007 de 3 de maio. *Diário da República n°85 – I Série*. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa, pp. 2942-2946.

Decreto-Lei n°202/2006 de 27 de outubro. *Diário da República n°208- I Série*, Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa, pp. 7431-7440.

Decreto-Lei n°392/79 de 20 de setembro. *Diário da República n°218 – I Série A*. Ministério do Trabalho, Lisboa, pp. 2466-2469.

Decreto-Lei n°76/2012 de 26 março. *Diário da República n°61- I Série*, Ministério da Economia e do Emprego, pp.1445-1448.

Degraff, Deborah e Anker, Richard (2015), “Género, Mercados de Trabalho e Trabalho das Mulheres”, *Associação Brasileira de Estudos Populacionais*.

Derks, Belle, Laar, Colette Van e Ellemers, Naomi (2016), “The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women”, *The Leadership Quarterly*, pp. 456-469.

Despacho n°4778/2019 de 13 de maio. *Diário da República n°91- II Série*. Presidência do Conselho de Ministros.

Dias, Rita (2017), “Quotas para impor mulheres em empresas privadas? Constitucionalista, mulher, não concorda”, em *Observador* (08/03/2017).

- Dobbin, Frank, Jung, Jiwook (2011), “Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?”, *North Carolina Law Review Harvard* 89 (3) pp. 809-838.
- Dolan, Julie (2004), “Gender Equity: Illusion or Reality for Women in the Federal Executive Service?”, *Public Administration Review*, 64(3).
- Domingos, Liliana e Monteiro, Rosa (2013), “o sentido do direito à conciliação: Vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº73 pp.59-77.
- Eagly, Alice e Johnson, Blair (1990), “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256.
- Eagly, Alice e Karau, Steven (2002), “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders”, *Psychological Review*, 109(3), pp.573-598.
- Eagly, Alice, Johannesen-Schmidt, Mary e van Engen, Marloes (2003), “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men”, *Psychological Bulletin*, 129(4), pp.569-591.
- Eagly, Alice, Karau, Steven e Makhijani, Mona (1995), “Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 117(1), pp.125-145.
- Ellemers, Naomi (2014), “Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development”, *Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), pp.46-54.
- EQUINET, (2012), *Equality Bodies: Current challenges. Bruxelas: Equinet, the European Network of Equality Bodies*. Disponível em <http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/Current_Challenges_Perspective_MERGED_-_EN.pdf>, consultado em 5/5/2013
- Erhardt, Niclas, Werbel, James e Shrader, Charles (2009), “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance”, *Blackwell Publishing Oxford*, 11(2), pp. 102-111.
- Eurobarómetro (2007). Discrimination in the European Union. Special Eurobarometer 263.
- European Comission (2017), *Gender Equality Index 2017*.
- European Institute for Gender Equality (2015), *Gender Equality in Power and Decision-Making, Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- European Institute for Gender Equality (2019), *Gender Equality Index 2019*.
- European Union (2015), *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurostat (2010), *Gender pay gap statistics, data from October 2010*.

Ferreira, Virgínia (org.) (2010), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal- Políticas e Circunstâncias*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Lisboa.

Ferreira, Virgínia (2000), “A Globalização das Políticas de Igualdade entre os sexos”, *ex aequo*, nº2/3, pp. 13-42.

Ferreira, Virgínia (2010), “A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular”, Ferreira, Virgínia (org.) (2010), *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal, Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE, pp. 139-190

Ferreira, Virgínia (coord.) (2010), *Estudo De Avaliação Do III Plano Nacional Para A Igualdade – Cidadania E Género: Relatório Final Para A CIG*, Lisboa.

Ferreira, Virgínia e Vais, Rui (2016), *Guia para a Integração a Nível Local da Perspetiva de Género na Gestão de Pessoas, Formação e Emprego*, CES – Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

Ferreira, Virgínia e Monteiro, Rosa (2012), "Políticas de Igualdade em Portugal - assinalando o fim de um ciclo", *ex aequo Associação Portuguesa de Estudos Sobre as Mulheres*, 25, pp. 9-12.

Fletcher, Joyce e Ely, Robin (2003), “Introducing gender: Overview”, Ely, Robin, Foldy, Erica e Scully, Maureen (2003), *Reader in Gender, Work and Organization*.

Ely, Robin e Meyerson, Debra (2000), “Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative”, *Organization*, 7(4), pp. 589-608

Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2016), *Livro Verde sobre as Relações Laborais*.

García-Retamero, Rocio, e López-Zafra, Esther (2009), “Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), pp. 492- 509, consultado a 10/02/2020 em https://www.researchgate.net/publication/247724138_Causal_Attributions_About_Feminine_and_Leadership_RolesA_Cross-Cultural_Comparison

Giddens, Anthony (2001), *Sociologia*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Goffman, Ervin (1963) *Stigma Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs.

González, Maria do Pilar (2002) "Género e economia: uma abordagem na perspectiva da economia do trabalho" *ex aequo: A construção dos estudos sobre as mulheres em Portugal II*, 6, pp. 91-114.

Guerra, Isabel (2002), *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção : o planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia

Guillaume, Cécile e Pochic, Sophie (2009), “What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance”, *Gender, Work and Organization*, 16, 14-36, consultado a 04/10/2020 em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>

Heilman, Madeline (2012), “Gender stereotypes and workplace bias”, *Research in Organizational Behavior*, 32, pp.113-135

Hryniewicz, Lygia e Vianna, Maria Amorim (2018), “Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais”, *Cadernos EPABE*, 16, pp. 331-344.

Huber, George e Glick, William (1993), *Organizational Change and Redesign*.

Hymowitz, Carol e Schelhardt, Timothy D. (1986), “The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs”, *The Wall Street Journal* (24/03/1986).

Ibarra, Herminia (1993), “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *The Academy of Management Review*, 18(1), pp.56-87.

II Plano Nacional para a Igualdade 2003-2006 : Resolução N.º 184-2003 aprovado em Conselho de Ministros a 25 de Novembro / Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres. – Lisboa.

INE (2018), *Diplomadas/os do ensino superior (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Sexo e Idade; Anual.* Consultado a 20/02/2019 em < https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0006400&selTab=tabo>

Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020), “Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho”.

Jerónimo, Patrícia (coord.) (2017), *Igualdade de Género Velhos e Novos Desafios*, Escola de Direito da Universidade do Minho.

Julizaerma, M.K e Zulkarnain, Mohamad (2012), “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies”, *Social and Behavioral Sciences*, (65), pp.1077-1085.

Kang, Eugene, Ding, David e Charoenwong, Charlie (2010), “Investor reaction to women directors”, *Journal of Business Research*, 63(8), pp. 888-894, consultado a 30/08/2020 em https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=2760&context=lkcsb_research

Kanter, Rosabeth M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Nova Iorque, Basic Books.

Kaufman, Robert (2001), “Race and Labor Market Segmentation”, *Sourcebook of Labor Markets*, pp. 645-668.

- Khosla, Prabha (2008), *Gender in local government: A sourcebook for trainers*. United Nations Human Settlements Programme
- Kotter, John (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Kulich, Clara e Ryan, Michelle (2017), “The Glass Cliff”, *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*.
- Lakatos, Eva e Marconi, Marina (2003), *Técnicas de Pesquisa*, Publicação Atlas.
- Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto. *Diário da República, n.º169/2012, I Série de 2012*. Assembleia da República, Lisboa, pp. 4933-4944.
- Lei n.º 67/2013 de 28 de agosto. *Diário da República n.º 165, I Série de 2013*. Assembleia da República, Lisboa, pp. 5184-5196.
- Lei n.º10/2001 de 21 de maio. *Diário da República n.º117- Série I A*. Assembleia da República, Lisboa, p. 2945.
- Lei n.º42/2016 de 28 de dezembro. *Diário da República n.º 248, I Série de 2016*. Assembleia da República, Lisboa, pp. 4875 - 5107
- Lei n.º62/2017 de 1 de agosto. *Diário da República N.º 147 – I Série de 2017*. Assembleia da República, Lisboa, pp. 4414-4416.
- Lei n.º7/2009, *Diário da República n.º30/2009 Série I*, Assembleia da República, Lisboa, pp. 926-1029.
- Lei Orgânica n.º3 de 21 de agosto. *Diário da República n.º 160/2006*, Série I. Assembleia da República, Lisboa, pp. 5896-5897.
- Leite, Jorge e Rouxinol, Milena da Silva (2013), “Enquadramento Jurídico-Institucional”, Ferreira, Virgínia e Monteiro, Rosa (coord.) (2013), *Trabalho, Igualdade e Diálogo Social, Estratégias e desafios de um percurso*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Lisboa.
- Llopis, Glenn (2011), “4 Skills that Give Women a Sustainable Advantage Over Men”, *Forbes* (22/08/2011), consultado a 02/02/2019 em <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/08/22/4-skills-that-give-women-a-sustainable-advantage-over-men/>
- Lockwood, Nancy (2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, *Society for Humam Resource Management*.
- Lorenzi-Cioldi, F. (1994), *Les Androgynes*, Paris, Presses Universitaires de France
- Macedo, Katia e Macêdo, Goiacira (2004), “As relações de género no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres”, *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v.4, n1., pp 61-90.

Machado, Vera (2017), *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Relatório de Estágio*, dissertação de mestrado em Direito Forense e Arbitragem.

Maciél, Diana (2010), *Género na Sociologia Portuguesa, CIES e-Working Paper n^o92*, pp. 1-18, Lisboa, CIES-IUL.

Marinova, Joana, Plantenga, Janneke e Remery, Chantal (2016), Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), pp. 1777-1790,.

Marques, António (2011), *Masculinidades e profissões: discursos e resistências*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Marques, Tânia de Mato e Ferreira, Célia (2015), “Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap e do Género e Salarial”, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1).

Martin, Carol (1987), “A ratio measure of sex stereotyping”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), pp. 489–499, consultado a 09/08/2020 em <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.489>

Miranda, Patrícia (2008), “A construção social das identidades de género nas crianças: um estudo intensivo em Viseu”, *VI Congresso Português de Sociologia- Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa.

Monteiro, Rosa (2011), *Feminismo de Estado em Portugal: Mecanismos, estratégias, políticas e metamorfoses*. Tese de doutoramento apresentada à FEUC/CES, Universidade de Coimbra.

Monteiro, Rosa e Ferreira, Virgínia (2013), “Planos para a Igualdade de Género nas Organizações: Contributos para o Desenho e Realização dos Diagnósticos Organizacionais”, em *Sociedade e Trabalho*, pp. 123-136.

Monteiro, Rosa, Agostinho, Luísa e Daniel, Fernanda (2015), “Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações”, *Revista Administração Pública*, 49(2), pp.423-446.

Murdock, George (1949), *Social Structure*, Nova Iorque, The Macmillan Company.

Neto, Félix (2000), *Psicologia Social V.II*, Lisboa, Universidade Aberta.

Nielsen, Sabina e Huse, Morten (2010), “Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception”, *European Management Review*.

Nogueira, Conceição (2009), “As Mulheres na Liderança. Números, Ambiguidades e Dificuldades” Nogueira, Conceição, Pinto, Teresa, Vieira, Cristina, Silva, Isabel, Saavedra, Luísa, Silva, Maria João, Silva, Paula, Tavares, Teresa-Cláudia e Prazeres, Vasco (2009), *Guião de educação género e cidadania: 3^o ciclo do ensino básico*, Lisboa, CIG.

Nogueira, Elaine (2012), *Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras*, São Caetano do Sul, pós-graduação em Administração.

Nogueira, Maria Alice (1997), “Convertidos e Oblatos- Um Exame da Relação Classes Médias/Escola na Obra de Pierre Bourdieu”, *Educação Sociedade e Culturas*, pp. 109-129.

Nogueira, Maria da Conceição (2006), “Os discursos das mulheres em posições de poder”, *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), pp.57-72.

Nunes, Nuno (2014), *Desigualdades de género, trabalho e ação coletiva na Europa*, Lisboa, CIES-IUL,

O'Brien, Diana e Rickne, Johanna (2014), “Gender Quotas and Women’s Political Leadership”, *IFN- Working Papers*, nº1043, Suécia.

Oakley, Ann (1972), *Sex gender and society*. London.

Oakley, Judith (2000), “Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334.
Consultado a 18/01/2019 em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2372732214549327>

Oliveira, Bruno Miguel (2016), *A segmentação do Mercado de trabalho em Lisboa: uma perspetiva geracional através de trajetórias de integração profissional, de 1986 a 2016*, Lisboa, ISCTE-IUL, dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos.

Ollagnier, Edmée (2014), “Femmes et défis pour la formation des adultes. Un regard critique non-conformiste.”, *ex aequo*, nº33, pp.165-168

Organisation for Economic Co-operation and Development (2018), *Skills Strategy Implementation Guidance for Portugal: Strengthening the Adult-Learning System*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris.

Ostrouch-Kaminska e Vieira, Joanna (org.) (2015), *Gender and Informal learning of adults*, Rotterdam, Sense Publishers.

Parlamento Europeu (2015), “The Policy on Gender Equality in France”, FEMM Committee.

Parliamentary Assembly (1995), *Recommendation 1269: Achieving real progress in women's rights as from 1995*, Council of Europe

Parsons, Wayne (1995), *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*.

Perista, Heloísa, Guerreiro, Maria de Dores, Jesus, Clara de, e Moreno, Maria Luísa (2008), “Igualdade De Género No Quadro Da Responsabilidade Social - O Projecto Equal Diálogo Social E Igualdade Nas Empresas”, *ex aequo*, nº18, pp. 103-120.

Pernas, Gonçalo e Fernandes, Manuel e Guerreiro, Maria das Dores (2008), *Guião para a implementação de planos de igualdade nas empresas*, Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

Pichler, Shaun, Simpson, Patricia e Stroh, Linda (2008), “The Glass Ceiling In Human Resources: Exploring The Link Between Women’s Representation In Management And The Practices Of Strategic Human Resource Management And Employee Involvement”, *Human Resources Management*, 47(3), pp.463-479.

PORDATA (2015), *População ativa segundo os Censos: total e por sexo*. Consultado a 27/08/2020 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%c3%a3o+ativa+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-164>

PORDATA (2015), *População desempregada segundo os Censos: total e por sexo*, consultado a 27/08/2020 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%c3%a3o+desempregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-162>

PORDATA (2015), *População empregada segundo os Censos: total e por sexo*, consultado a 27/08/2020 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%c3%a3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-163>

PORDATA (2015), *População residente com 15 a 64 anos e 65 e mais anos: por nível de escolaridade completo mais elevado*, consultado a 5/08/2020 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%3%a7%c3%a3o+residente+com+15+a+64+anos+e+65+e+mais+anos+por+n%c3%advel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-332>

PORDATA (2015), *População residente com 15 e mais anos, segundo os Censos, com o ensino superior completo: total e por sexo*. Consultado a 20/02/2019 em <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA (2020), *População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos: total e sexo*, consultado a 10/10/2020 em [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%3%a7%c3%a3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%3%a7%c3%a3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+sexo-3490](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%3%a7%c3%a3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%3%a7%c3%a3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+sexo-3490)

PORDATA (2020), *Taxa de Desemprego: total e por sexo (%)*, consultado a 10/10/2020 em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Porras, Jerry e Robertson, Peter (1992), “Organizational development: Theory, practice and research”, Dunnette, Marvin e Hough, Leaetta (ed.) (1992), *Handbook of industrial and organizational psychology*.

- Powell, Gary (1993), *Women and men in management*, Sage Publications.
- Preston, Jo Anne (1999), "Occupational gender segregation trends and explanations", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39, 611-624.
- Projeto de Lei nº406/XIII, *Grupo Parlamentar-Bloco de Esquerda*.
- Proposta de Lei nº52/XIII de 18 de janeiro de 2017. *Presidência do Conselho de Ministros*, pp. 68-72.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Ragin, Charles e Amoroso, Lisa (2011), *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method (Sociology for a New Century Series)*, USA, Sage.
- Rato, Helena et al., (2007), *A igualdade de género na administração pública central portuguesa*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração – INA.
- Rêgo, Maria do Céu (2012), "Políticas de igualdade de género na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências", *ex aequo*, nº25, pp. 29-44.
- Reguera-Alvarado, Nuria de Fuentes, Pilar e Laffarga, Joaquina (2017), "Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain", *Journal of Business Ethics*, 141(2), pp. 337-350, consultado a 02/09/2020 em <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2735-9>
- Reid, Margaret, Miller, William e Kerr, Brinck (1999), "A National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls?", *Public Administration Review*, 59, pp. 1-218.
- Reid, Margaret, Miller, William e Kerr, Brinck (2003), *Glass Walls and Glass Ceilings: Women's Representation in State and Municipal Bureaucracies*, Praeger.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003 de 25 de novembro. *Diário da República*, n.º 273, *Série I-B*. Presidência do Conselho de Ministros, pp. 8018-8032.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 de 8 de março. *Diário da República* n.º 49 I *Série*. Presidência do Conselho de Ministros, pp. 979-981,
- Resolução do Conselho de Ministros nº103/2013. *Diário da República* nº254/2013 *Série I*, Presidência do Conselho de Ministros, pp. 7036-7049.
- Resolução do Conselho de Ministros nº124/2005 de 4 de agosto. *Diário da República*, nº149, *Série I-B*. Presidência do Conselho de Ministros, pp. 4502-4504.
- Resolução do Conselho de Ministros nº184/2003 de 25 de novembro. *Diário da República*, nº273, *Série I-B*. Presidência do Conselho de Ministros, pp 8018 - 8032

Resolução do Conselho de Ministros nº49/97 de 24 de março. *Diário da República, nº70, Série I-B*. Presidência do Conselho de Ministros, pp. 1320-1329.

Resolução do Conselho de Ministros, nº19 de 8 de março. *Diário da República, nº40, Série I*. Presidência do Conselho de Ministros, pp.979-981

Ridgeway, Cecilia (2001), “Gender, status and leadership”, *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 637-655, consultado a 13/01/2019 em <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0022-4537.00233>

Roos, Patricia e Gatta, Mary (1999), “The Gender Gap in Earnings: Trends, Explanations, Prospects”, Powell, Gary (ed.) (1999), *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Rosener, Judy (1990), “Ways Women Lead” Painter, Mollie e Wehane (2011), *Leadership, Gender and Organization*.

Ryan, Michelle e Haslam, Alexander (2005), “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”, *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90. Consultado a 29/01/2019 em https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan_Haslam_The_Glass_cliff.pdf

Saavreda, Luisa et al., (2014), “Looking through glass walls: Women engineers in Portugal”, *Women’s Studies International Forum*, 45, pp. 27-33.

Sabatier, Mareva (2015), “A women’s boom in the boardroom: effects on performance?”, *Applied Economics*, 47(26), pp. 2717-2727.

Sabharwal, Meghna (2013), “From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service” em *Oxford University Press*.

Salada, Ana Paula (2004), *Compilação de elementos para uma consulta especializada sobre igualdade de remuneração entre mulheres e homens*, Direção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento.

Sales Oliveira, Catarina e Augusto, Amélia (2017), “El gender mainstreaming en la academia portuguesa”, em *Ciencia, Tecnica y Mainstreaming Social*, nº 1, pp. 17-22.

Sales Oliveira, Catarina e Villas-Boas, Susana (2011), *Igualdade de Género e Responsabilidade Social e Cidadania*, Universidade da Beira Interior.

Santos e Amâncio (2010), “A (in)justiça relativa da ação positiva- a influência do género na controvérsia sobre as quotas baseadas no sexo” em *Análise Psicológica*, 1, pp. 43-57

Santos, Gina Gaio (2010), “Gestão, trabalho e relações sociais de género”, Ferreira, Virgínia (coord.) (2010), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal- Políticas e Circunstâncias*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Lisboa.

- Santos, Jean Carlo e Antunes, Elaine Di (2013), “Relações de género e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão”, *Gestão Contemporânea*, nº14 pp.35-60.
- Schein, Virginia (1973), “The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, 57(2), pp.95-100, consultado a 14/03/2019
https://www.researchgate.net/publication/18383314_The_Relationship_Between_Sex_Role_Stereotypes_and_Requisite_Management_Characteristics
- Schonard, Martina (2019), “Igualdade Entre Homens E Mulheres” in Parlamento Europeu.
- Schultz, Theodore (1961), “Investment in Human Capital”, *American Economic Association*, 51 (1), pp. 1-17.
- Scott, Joan (1986), “Gender: A Useful Category of Historical Analysis”, *The American Historical Review*, 91(5), pp.1053-1075.
- Shebata, Nermeen, Salhin, Ahmed, e El-Helaly, Moataz (2017), “Board diversity and firm performance: evidence from the UK SMEs”, *Applied Economics*, 49(48), pp. 4817-4832.
- Simões, António (1990), “Alguns mitos respeitantes ao idoso”, *Revista Portuguesa de pedagogia*, pp.109-121.
- Smith, Ryan (2002), “Race, gender and authority in the workplace: theory and research”, *Annual Review of Sociology*, 28, pp. 509-542.
- Sojo, Victor et al. (2016), “Reporting requirements, targets and quotas for women in leadership”, *The Leadership Quarterly*, 27, pp. 519-536.
- Sousa, Fernando Cardoso de et al. (2013), *Liderança Feminina, Bem-Estar e Inovação nas Empresas*, Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação.
- Srinidhi, Bin Gul, Ferdinand e Tsui, Judy (2011), “Female Directors and Earnings Quality”, *Contemporary Accounting Research*, 28 (5), pp. 1611-1643.
- Stichman, Amy, Hassel, Kimberly e Archbold, Carol (2010), “Strength in numbers? A test of Kanter’s theory of tokenism”, *Journal of Criminal Justice*, 38(4), pp. 633 – 639 consultado a 04/05/2020 em
https://www.researchgate.net/publication/227418490_Strength_in_numbers_A_test_of_Kanter%27s_theory_of_tokenism
- Sultana, Abeda (2011) “Patriarchy and Women’s Subordination: a theoretical analysis”, *The Arts Faculty Journal*, 4, pp. 1-18, consultado a 18/02/2019 em
 <<https://www.banglajol.info/index.php/AFJ/article/view/12929>>
- Tavares, Maria Manuela (2008), *Feminismos em Portugal (1947-2007)*, Lisboa, Universidade Aberta, tese de doutoramento em Estudos sobre as Mulheres.

Torres, Anália (coord.) (2018), *Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu*, Fundação Manuel dos Santos, Lisboa.

Tuhus-Dubrow, Rebecca (2009), “The female advantage A new reason for businesses to promote women: it's more profitable”, *Globe Newspaper Company*.

Vieira, Cristina, Nunes, Maria Teresa Alvarez, Ferro, Maria Jorge (2017), “Questões de género e cidadania: reflexões breves sobre o poder emancipatório da educação”, Coimbra, 2017

Walby, Sylvia (1990), *Theorizing Patriarchy*, Basil Blackwell, USA.

Wall, Karin, Aboim, Sofia e Cunha, Vanessa (2010), *A Vida Familiar no Masculino: Negociando Velhas e Novas Masculinidades*, Lisboa, CITE.

Wall, Karina, Cunha, Vanessa, Atalaia, Susana, Rodrigues, Leonor, Correia, Rita, Correia, Sónia, Rosa, Rodrigo (2016) *LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal*, CITE, Lisboa

Weber, Max [1978 (1920)], *Economy and Society*, Londres, University of California Press.

Wood, Thomaz (2009), *Mudança Organizacional*, Editora Atlas.

XXI Governo Constitucional (2017), “Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - Lei n.º 10/2001, de 21 de maio”

XXI Governo Constitucional (2017), Uma agenda para a igualdade no mercado de trabalho e nas empresas <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=724fe971-91ce-4b29-9f3c-878969f5bab2>

XXII Governo Constitucional (2018), “Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, com a alteração introduzida pela Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto”.

ANEXOS

PROJETO DE LEI N.º 406/XIII (2.ª)
(PROMOVE A IGUALDADE DE GÉNERO NA COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO)

PROPOSTA DE LEI N.º 52/XIII (2.ª)
(ESTABELECE O REGIME DA REPRESENTAÇÃO EQUILIBRADA ENTRE MULHERES E HOMENS NOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO EMPRESARIAL E DAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA)

Relatório da nova apreciação na generalidade e texto de substituição da Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias, bem como propostas de alteração apresentadas pelo CDS-PP e pelo PS

Relatório da nova apreciação na generalidade

1 – As iniciativas em epígrafe, da iniciativa respetivamente do Governo e de um conjunto de Deputados do BE, baixaram à Comissão de Assuntos Constitucionais, Direitos, Liberdades e Garantias, sem votação, para nova apreciação na generalidade, em 17 de fevereiro de 2017.

2 – Em 22 de março de 2017, a Subcomissão para a Igualdade e Não Discriminação da Comissão de Assuntos Constitucionais foi incumbida de preparar a nova apreciação das iniciativas, através da realização de um conjunto de audições, para posteriores discussão e votação indiciárias de propostas de alteração, tendo em vista a preparação de um texto de substituição a adotar pela 1.ª Comissão (através da ratificação das votações realizadas na Subcomissão), para envio a Plenário para as três votações sucessivas – generalidade, especialidade e final global.

A Subcomissão reuniu nos dias 7, 18 e 21 de abril, tendo procedido às seguintes audições:

[Audição em 2017-04-07 com a Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres, a União de Mulheres Alternativa e Resposta, a Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres, a P&D Factor - Associação para a Cooperação sobre População e Desenvolvimento, o Movimento Democrático de Mulheres-MDM, e a Dr.ª Anabela Pereira da Silva;](#)

[Audição em 2017-04-18 com a CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e a UN Global Compact Network Portugal;](#)

[Audição em 2017-04-21 com a Comissão de Mulheres da União Geral de Trabalhadores;](#)

Para além das audições realizadas, foram solicitados pareceres e recebidos contributos escritos das seguintes entidades:

Pedidos parecer a:

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em 2017-01-25
Conselho Superior da Magistratura em 2017-01-25
Conselho Superior do Ministério Público em 2017-01-25
Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género em 2017-01-25
Comissão de Mercado de Valores Mobiliários em 2017-01-25
Ordem dos Advogados em 2017-01-25

Pareceres e contributos recebidos:

[Parecer – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego](#)
[Informação – Conselho Superior da Magistratura](#)
[Parecer – Gabinete Procuradora-Geral da República](#)
[Contributo – Associação de Empresas Eminentes de Valores Cotados em Mercado](#)
[Parecer – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género](#)
[Parecer – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários](#)
[Parecer – Ordem dos Advogados](#)

aprovado, nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 139.º do Regimento da Assembleia da República.

Cumprirá obter do proponente Governo uma indicação sobre se retira a Proposta de Lei a favor do texto de substituição da Comissão, para os mesmos efeitos.

O Grupo Parlamentar do CDS-PP anunciou que apresentaria uma declaração de voto escrita.

7 – Seguem em anexo ao presente relatório o texto de substituição e as propostas de alteração apresentadas.

Palácio de S. Bento, 21 de junho de 2017.

O Presidente da Comissão, Bacelar de Vasconcelos.

Texto de Substituição

Artigo 1.º

Objeto e âmbito

1 – A presente lei estabelece o 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.

2 – A proporção das pessoas de cada sexo designadas em razão das suas competências, aptidões, experiência e qualificações legalmente exigíveis para os órgãos referidos no número anterior, obedece aos limiares mínimos definidos na presente lei.

3 – A presente lei é aplicável, com as necessárias adaptações, ao setor empresarial local.

4 – A presente lei é aplicável aos setores públicos empresariais das regiões autónomas dos Açores e da Madeira nos termos de diploma próprio.

Artigo 2.º

Definições

Para efeitos da presente lei, consideram-se:

a) «Órgãos de administração», os conselhos diretivos, os conselhos executivos, os conselhos de gestão, os conselhos de administração ou outros órgãos colegiais com competências análogas;

b) «Órgãos de fiscalização», os conselhos fiscais, os conselhos gerais e de supervisão ou outros órgãos colegiais com competências análogas;

c) «Setor público empresarial», as entidades previstas nos artigos 3.º e 5.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, e no artigo 2.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, alterada pelas Leis n.ºs 53/2014, de 25 de agosto, 69/2015, de 16 de julho, e 7-A/2016, de 30 de março;

d) «Empresas cotadas em bolsa», as empresas com ações admitidas à negociação em mercado regulamentado.

Artigo 3.º

Setor público empresarial

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.

2 – Se os órgãos de administração integrarem administradores executivos e não executivos, o limiar deve ser cumprido relativamente a ambos.

3 – O limiar definido no n.º 1 não se aplica aos mandatos em curso, sem prejuízo do disposto no n.º 5.

4 – Para efeitos do disposto nos números anteriores, os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentam propostas que permitam cumprir o limiar definido no n.º 1.

5 – A renovação e a substituição no mandato obedecem ao limiar definido no n.º 1.

Artigo 4.º

Empresas cotadas em bolsa

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.

2 – O limiar referido no número anterior contempla a totalidade dos administradores que integrem os órgãos de administração, executivos e não executivos.

3 – Os limiares definidos no n.º 1 não se aplicam aos mandatos em curso, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

4 – A renovação e a substituição no mandato obedecem aos limiares definidos no n.º 1.

Artigo 5.º

Incumprimento

1 – O incumprimento dos limiares mínimos determina:

a) A nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar definido no n.º 1 do artigo 3.º, no prazo de 90 dias;

b) A declaração, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, do incumprimento e do caráter provisório do ato de designação, no caso de empresas cotadas em bolsa, as quais dispõem do prazo de 90 dias para procederem à respetiva regularização;

c) No caso previsto na alínea anterior, deve ser convocada nova assembleia geral eletiva para sanar o incumprimento, devendo os proponentes das listas para os órgãos de administração em causa apresentar uma declaração de cumprimento dos limiares de representação equilibrada.

2 – A manutenção do incumprimento no termo do prazo indicado no número anterior determina a aplicação de uma repreensão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios na *Internet* 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, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

3 – Em caso de manutenção do incumprimento por empresa cotada em bolsa, por período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória, em montante não superior ao total de um mês de remunerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento.

4 – A aplicação da sanção pecuniária compulsória prevista no número anterior é precedida da audiência prévia da empresa visada, nos termos a fixar em regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

5 – As receitas provenientes da aplicação da sanção pecuniária compulsória são distribuídas da seguinte forma:

a) 40% para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género;

b) 40% para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários;

c) 20% para a receita geral do Estado.

6 – O disposto na alínea a) do n.º 1 não prejudica a adoção dos procedimentos legais para o preenchimento, a título provisório, do cargo a que a nulidade respeita, desde que observados os limiares previstos no artigo 3.º.

Artigo 6.º**Planos para a igualdade**

1 – As entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa elaboram anualmente planos para a igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, devendo publicá-los no respetivo sítio na *Internet*.

2 – A elaboração dos planos para a igualdade deve seguir o previsto no Guião para a Implementação de Planos de Igualdade para as Empresas, disponível no sítio na *Internet* da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, e nos produtos desenvolvidos no âmbito do projeto «Diálogo Social e Igualdade nas Empresas», disponíveis no sítio na *Internet* da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

3 – Os planos para a igualdade devem ser enviados à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

4 – A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego pode emitir recomendações sobre os planos para a igualdade, devendo publicá-las no respetivo sítio na *Internet*.

Artigo 7.º**Acompanhamento**

1 – A Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género é a entidade competente para acompanhar a aplicação da presente lei.

2 – Compete à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género elaborar anualmente um relatório sobre a execução da presente lei, a entregar ao membro do Governo de que depende até ao final do primeiro semestre de cada ano.

3 – As entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa devem comunicar à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género qualquer alteração à composição dos respetivos órgãos de administração e de fiscalização, no prazo de 10 dias.

4 – Para efeitos do n.º 4 do artigo anterior e do n.º 2, a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género articula com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

5 – O relatório anual sobre o progresso da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional, previsto na Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, deve incluir informação sobre os planos para a igualdade.

Artigo 8.º**Avaliação**

A aplicação da presente lei será objeto de avaliação decorridos cinco anos desde a sua entrada em vigor.

Artigo 9.º**Regime transitório**

As designações para novos mandatos, que ocorram depois da entrada em vigor da presente lei, devem observar os limiares definidos nos artigos 3.º e 4.º.

Artigo 10.º**Articulação de competências**

A articulação de competências entre a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários é definida no âmbito da regulamentação da presente lei.

Artigo 11.º

Aplicação

As medidas necessárias à aplicação da presente lei são definidas por despacho do membro do Governo responsável pela área da igualdade, mediante proposta da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Artigo 12.º

Administração direta, indireta e autónoma do Estado

Até 31 de dezembro de 2017, o Governo apresenta proposta de lei que define o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens aplicando o limiar mínimo de 40% na administração direta do Estado, na administração indireta do Estado e nas instituições de ensino superior públicas, e o limiar mínimo de 33,3% nas associações públicas.

Artigo 13.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Palácio de S. Bento, 21 de junho de 2017.

O Presidente da Comissão, Baeçalar de Vasconcelos.

Propostas de alteração apresentadas pelo CDS-PP e pelo PS



Grupo Parlamentar

PROPOSTA DE LEI N.º 52/XIII (2.ª)

(Estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa)

Propostas de Alteração

Artigo 4.º

(...)

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.

2 – O limiar referido no número anterior contempla a totalidade dos administradores que integrem os órgãos de administração, executivos e não executivos.

3 – (...).

4 – (...).

Artigo 5.º

(...)

1 – (...):

a) A nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar definido no n.º 1 do artigo 3.º, no prazo de 90 dias;

b) (...);

c) No caso previsto na alínea anterior, deve ser convocada nova assembleia geral eletiva para sanar o incumprimento, devendo os proponentes das listas para os órgãos de administração em causa apresentar uma declaração de cumprimento de quotas de género.

2 – A manutenção do incumprimento no termo do prazo indicado nos números anteriores determina a aplicação de uma repreensão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nas páginas eletrónicas da CITE e da CMVM, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

3 – (revogado).

4 – (...).

Artigo 8.º

(...)

1 – (corpo do artigo).

2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, cessa a produção de efeitos da presente lei logo que os objetivos da mesma forem atingidos.

Artigo 9.º

(...)

(Revogado)º

Palácio de S. Bento, 24 de maio de 2017.

Deputados do CDS-PP.



PROPOSTA DE LEI N.º 52/XIII (2.ª)

(Estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa)

Proposta de Alteração

Artigo 12.º

Administração direta, indireta e autónoma do Estado

Até 31 de dezembro de 2017, o Governo apresenta proposta de lei que define o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens aplicando o limiar mínimo de 40% na administração direta do Estado, na

administração indireta do Estado e nas instituições de ensino superior públicas, e o limiar mínimo de 33,3% nas associações públicas.

Artigo 13.º

[Anterior artigo 12.º]

Palácio de São Bento, 31 de maio de 2017

Deputadas e Deputados do PS.

Proposta de Alteração

Proposta de lei n.º 52/XIII (2.º)

(Estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa)

Artigo 5.º

Incumprimento

1 – O incumprimento dos limiares mínimos determina:

- a) A nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar definido no n.º 1 do artigo 3.º, no prazo de 90 dias;
- b) A declaração, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, do incumprimento e do caráter provisório do ato de designação, no caso de empresas cotadas em bolsa, as quais dispõem do prazo de 90 dias para procederem à respetiva regularização;
- c) No caso previsto na alínea anterior, deve ser convocada nova assembleia geral eletiva para sanar o incumprimento, devendo os proponentes das listas para os órgãos de administração em causa apresentar uma declaração de cumprimento dos limiares de representação equilibrada.

2 – A manutenção do incumprimento no termo do prazo indicado no número anterior determina a aplicação de uma repreensão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios na *internet* 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, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

3 – Em caso de manutenção do incumprimento por empresa cotada em bolsa, por período superior a 180 dias a contar da data da repreensão, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória, em montante não superior ao total de um mês de remunerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento.

4 – A aplicação da sanção pecuniária compulsória prevista no número anterior é precedida da audiência prévia da empresa visada, nos termos a fixar em regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

5 – As receitas provenientes da aplicação da sanção pecuniária compulsória são distribuídas da seguinte forma:

- a) 40% para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género;
- b) 40% para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários;
- c) 20% para a receita geral do Estado.

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.

2 — Os limiares referidos no número anterior devem ser cumpridos relativamente à totalidade dos administradores, executivos e não executivos, que integrem os órgãos de administração.

3 — Os limiares definidos no n.º 1 não se aplicam aos mandatos em curso, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

4 — A renovação e a substituição no mandato obedecem aos limiares definidos no n.º 1.

Artigo 6.º

Incumprimento

1 — O incumprimento dos limiares mínimos determina:

a) A nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial, devendo os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentar novas propostas que cumpram o limiar definido no n.º 1 do artigo 4.º, no prazo de 90 dias;

b) A declaração, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, do incumprimento e do caráter provisório do ato de designação, no caso de empresas cotadas em bolsa, as quais dispõem do prazo de 90 dias para procederem à respetiva regularização.

2 — No caso previsto na alínea b) do número anterior, deve ser convocada assembleia geral eletiva para sanar o incumprimento, devendo os proponentes das listas para os órgãos de administração em causa apresentar uma declaração de cumprimento dos limiares de representação equilibrada.

3 — A manutenção do incumprimento no termo do prazo indicado no n.º 1 determina a aplicação de uma repreensão registada ao infrator e a publicação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios na *Internet* 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, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

4 — Em caso de manutenção do incumprimento por empresa cotada em bolsa, por período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória, em montante não superior ao total de um mês de remunerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento.

5 — A aplicação da sanção pecuniária compulsória prevista no número anterior é precedida da audiência prévia da empresa visada, nos termos a fixar em regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

6 — As receitas provenientes da aplicação da sanção pecuniária compulsória são distribuídas da seguinte forma:

a) 40 % para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género;

b) 40 % para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários;

c) 20 % para a receita geral do Estado.

7 — O disposto na alínea a) do n.º 1 não prejudica a adoção dos procedimentos legais para o preenchimento, a título provisório, do cargo a que a nulidade respeita, desde que observados os limiares previstos no artigo 4.º

Artigo 7.º

Planos para a igualdade

1 — As entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa elaboram anualmente planos para a igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, devendo publicá-los no respetivo sítio na *Internet*.

2 — A elaboração dos planos para a igualdade deve seguir o previsto no «Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas», disponível no sítio na *Internet* da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, e nos produtos desenvolvidos no âmbito do projeto «Diálogo social e igualdade nas empresas», disponíveis no sítio na *Internet* da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

3 — Os planos para a igualdade devem ser enviados à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

4 — A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego pode emitir recomendações sobre os planos para a igualdade, devendo publicá-las no respetivo sítio na *Internet*.

Artigo 8.º

Acompanhamento

1 — A Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género é a entidade competente para acompanhar a aplicação da presente lei.

2 — Compete à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género elaborar anualmente um relatório sobre a execução da presente lei, a entregar ao membro do Governo de que depende até ao final do primeiro semestre de cada ano.

3 — As entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa devem comunicar à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género qualquer alteração à composição dos respetivos órgãos de administração e de fiscalização, no prazo de 10 dias.

4 — A Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego articulam entre si para efeitos do disposto no n.º 2 do presente artigo e no n.º 4 do artigo anterior.

5 — O relatório anual sobre o progresso da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional, previsto na Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, deve incluir informação sobre os planos para a igualdade.

Artigo 9.º

Avaliação

A aplicação da presente lei é objeto de avaliação decorridos cinco anos da sua entrada em vigor.

Artigo 10.º

Articulação de competências:

A articulação de competências entre a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, a Comissão para a

Igualdade no Trabalho e no Emprego, e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários é definida no âmbito da regulamentação da presente lei.

Artigo 11.º

Regulamentação

As medidas necessárias à aplicação da presente lei são definidas por despacho do membro do Governo responsável pela área da igualdade, mediante proposta da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Artigo 12.º

Regime transitório

As designações para novos mandatos, que ocorram depois da entrada em vigor da presente lei, devem observar os limiares definidos nos artigos 4.º e 5.º

Artigo 13.º

Administração direta, indireta e autónoma do Estado

Até 31 de dezembro de 2017, o Governo apresenta uma proposta de lei sobre o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens, aplicando o limiar mínimo de 40 % na administração direta e indireta do Estado e nas instituições de ensino superior públicas, e o limiar mínimo de 33,3 % nas associações públicas.

Artigo 14.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovada em 23 de junho de 2017.

O Presidente da Assembleia da República, *Eduardo Ferro Rodrigues*.

Promulgada em 19 de julho de 2017.

Publique-se.

O Presidente da República, *MARCELO REBELO DE SOUSA*.

Referendada em 24 de julho de 2017.

O Primeiro-Ministro, *António Luís Santos da Costa*.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 111/2017

Nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 6.º, no n.º 1 do artigo 7.º e no n.º 1 do artigo 8.º dos Estatutos da CP — Comboios de Portugal, E. P. E., aprovados pelo Decreto-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 59/2012, de 14 de março, conjugados com o artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pela Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, os membros do conselho de administração da CP — Comboios de Portugal, E. P. E. (CP, E. P. E.), são nomeados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e dos transportes, para um mandato de três anos, renovável até ao máximo de três renovações.

Atendendo a que os atuais membros do conselho de administração da CP, E. P. E., cessaram os respetivos mandatos em 31 de dezembro de 2015, cumpre proceder à nomeação dos novos membros daquele órgão.

A remuneração dos membros do conselho de administração da CP, E. P. E., obedece ao disposto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012, de 14 de fevereiro, e à classificação atribuída pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/2012, de 26 de março, alterada pelas Resoluções do Conselho de Ministros n.º 97/2012, de 21 de novembro, 45/2013, de 19 de julho, 48/2013, de 29 de julho, e 11/2015, de 6 de março.

Foi ouvida, nos termos do n.º 3 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro, e alterado pelo Decreto-Lei n.º 39/2016, de 28 de julho, a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, que se pronunciou favoravelmente sobre as designações constantes da presente resolução.

Assim:

Nos termos do n.º 1 do artigo 6.º, do n.º 1 do artigo 7.º e do n.º 1 do artigo 8.º dos Estatutos da CP — Comboios de Portugal, E. P. E., aprovados pelo Decreto-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 59/2012, de 14 de março, dos n.ºs 2 e 3 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro, e da alínea *d*) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1 — Nomear, sob proposta dos Ministros das Finanças e do Planeamento e das Infraestruturas, Carlos Gomes Nogueira, Sérgio Abrantes Machado e Ana Maria dos Santos Malhó, respetivamente, para os cargos de presidente e de vogais do conselho de administração da CP — Comboios de Portugal, E. P. E., cuja idoneidade, experiência e competência profissionais para o desempenho dos cargos são evidenciadas nas respetivas notas curriculares, que constam do anexo à presente resolução e da qual fazem parte integrante.

2 — Estabelecer que a presente resolução produz efeitos no dia seguinte ao da sua aprovação.

Presidência do Conselho de Ministros, 29 de junho de 2017. — Pelo Primeiro-Ministro, *Augusto Ernesto Santos Silva*, Ministro dos Negócios Estrangeiros.

Notas curriculares

1 — Dados pessoais:

Nome: Carlos Gomes Nogueira.

Data de nascimento: 16 de dezembro de 1954.

Naturalidade: Agueda, Aveiro.

2 — Formação académica:

Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, pelo ISCTE.

Advanced Management Program, pela Harvard Business School.

3 — Experiência profissional:

Desde 2008: Presidente da Europartners — Gestão e Soluções Empresariais, L.ª

Entre 2014 e 2017: Membro do Conselho Fiscal da Lusiadas SGPS, S. A.

Entre 2009 e 2014: Mandatário de gestão da Autoridade da Concorrência da Groundforce (SPdH — Sociedade Portuguesa de Handling, S. A.)

Inquérito por Questionário

Este inquérito é aplicado no âmbito do 2º ciclo de Estudos, Mestrado, em Sociologia: Exclusões e Políticas Sociais. Pretendemos realizar um estudo intitulado Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho: um estudo exploratório dos alcances e impactos da Lei das Quotas, com o objetivo principal averiguar se a Lei das Quotas de Género (Lei 62/2017) contribuiu para a mudança no mercado de trabalho. Neste questionário pretendemos conhecer a perceção dos trabalhadores e trabalhadoras da ADC sobre este tema. Como tal, não há respostas certas nem erradas, pelo que seja o/a mais sincero/a possível. Informamos também que todos os dados recolhidos são confidenciais e **ANÓNIMOS** porque tratamos de forma agregada. Agradecemos o tempo dispensado.

1. Idade:

- a) Menos de 25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) Mais de 65

2. Género:

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Outro

3. Estado Civil:

- a) Casado/a
- b) União de Facto
- c) Divorciado/a
- d) Viúvo/a
- e) Solteiro/a

4. Indique o grau que completou:

- a) Sabe ler e escrever s/diploma
- b) 1º Ciclo
- c) 2º Ciclo
- d) 3º Ciclo
- e) Ensino Secundário

- f) Bacharelato
- g) Licenciatura
- h) Mestrado
- i) Doutoramento

5. Em que departamento trabalha:

- a) Conselho de Administração
- b) Direção Administrativa e Financeira
- c) Direção de Operação e Manutenção
- d) Direção Comercial
- e) Serviço de Abastecimento de Água
- f) Serviço de Manutenção de Equipamentos
- g) Serviço de Saneamento, Recolha e Limpeza e Jardins

6. Encontra-se a trabalhar na empresa há quanto tempo:

- a) Até aos 5 anos
- b) Dos 5 anos 10 anos
- c) Mais de 10 anos

7. Desempenhou sempre as mesmas funções?

- a) Sim
- b) Não

7.1 Se respondeu que sim, considera que teve uma progressão de carreira?

- a) Sim
- b) Não

8. Exerce alguma função de chefia?

- a) Sim
- b) Não

9. Conhece a Lei das Quotas de género no Setor Público Empresarial e nas Empresas Cotadas em Bolsa (Lei 62/2017)?

- a) Sim
- b) Não

10. (se respondeu que sim) Quem lhe deu a conhecer referida a Lei?

- a) O meu empregador
- b) CITE/CIG
- c) *Media/Televisão/Internet*
- d) Outro: _____

11. Considera que na sua empresa, a igualdade perante mulheres e homens é uma prioridade?
- a) Sim
 - b) Não
12. Considera que, na sua empresa, existem medidas que incentivam a participação equilibrada entre homens e mulheres?
- a) Sim
 - b) Não
13. A sua empresa oferece/ofereceu meios que promovam a igualdade de género, como por exemplo, ações de formação?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Não sei
14. Tem conhecimento, se na sua empresa, existe um plano de ação para a igualdade de género?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Não sei
15. Os critérios de seleção de recursos humanos, têm presente o princípio de igualdade e da não discriminação em função do género?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Não sei
16. Nos órgãos de decisão (i.e., chefias, recursos humanos), observa um número equivalente de mulheres e homens?
- a) Sim
 - b) Não
17. Para si, as competências de cada trabalhador/a, são valorizadas pela chefia de igual modo?
- c) Sim
 - d) Não
- 17.1 Se respondeu que sim, mesmo nos momentos de progressão de carreira?

c) Sim

d) Não

18. Percepções da discriminação com base no gênero na sociedade em geral¹²:

Usando a escala fornecida como guia, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, selecionando a opção correspondente

| Afirmações | Discordo Totalmente | Discordo | Concordo | Concordo Plenamente |
|--|------------------------|----------|----------|------------------------|
| Na prática, as mulheres têm oportunidades iguais que os homens no mercado de trabalho | | | | |
| Numa situação de procura de trabalho, os homens são mais favorecidos | | | | |
| Em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens mesmo dentro das mesmas profissões | | | | |
| No geral, as mulheres não estão em posições de chefia porque se decidem dedicar à família | | | | |
| A profissão para os homens é mais importante do que para as mulheres | | | | |
| As empresas são mais propensas em empregar homens do que mulheres por considerarem que estes faltem menos | | | | |
| As mulheres têm de ser persuadidas a ingressarem em profissões consideradas, tradicionalmente, femininas | | | | |
| É mais prudente ter-se homens na chefia do que uma mulher | | | | |
| É aconselhável existir igualdade de gênero no mercado de trabalho, mas o homem deve ter o poder final de decisão | | | | |
| | | | | |

¹² (Monteiro, Agostinho e Daniel, 2015)

19. Posicione-se em acordo com as seguintes afirmações¹³:

Usando a escala fornecida como guia, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, selecionando a opção correspondente

| Afirmações | Discordo Totalmente | Discordo | Concordo | Concordo Plenamente |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|
| Devem existir Leis que delimitam as Quotas de Género no mercado de Trabalho e na minha empresa | | | | |
| A discriminação de género já não existe no mercado de trabalho | | | | |
| Nunca assisti a discriminações de género na minha empresa | | | | |
| Na minha empresa, são atribuídas funções em função das capacidades e não do género | | | | |
| Nas tomadas de decisão, independentemente do género, todas as vozes são ouvidas | | | | |
| A empresa onde trabalho assegura a todos/as os/as seus/suas trabalhadores/as o equilíbrio entre a vida familiar e profissional | | | | |
| Na minha empresa existem trabalhos que só devem ser feitos por homens e outros por mulheres | | | | |
| A igualdade de promoção e ascensão nos cargos é igual para mulheres e homens | | | | |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes regalias | | | | |
| Caso eu progredisse considero que existiriam bastantes adversidades | | | | |
| | | | | |

20. Assinale a relevância que cada um destes critérios deve ter para seleção de pessoas ocuparem um cargo no conselho de administração da ADC: 1 menos relevante – 5 mais relevante

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

¹³ (CITE, 2019)

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Género | | | | | |
| Nível de escolaridade | | | | | |
| Anos de função | | | | | |
| Idade | | | | | |
| Capacidade do exercício de poder de decisão | | | | | |

21. Crê que a diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho da empresa?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

22. Considera que se a sua empresa tivesse a quota mínima de representação de cada género de 33.3% nos conselhos de administração e fiscalização poderia aumentar o desempenho?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

23. Considera essencial que a sua empresa adote estratégias que possam viabilizar a participação equilibrada entre homens e mulheres nos lugares de decisão de topo? (i.e., conselho de administração e fiscalização)

- a) Sim
- b) Não

24. E em lugares de decisão de chefia? (i.e., direção de sector, chefias intermediárias, etc.)

- a) Sim
- b) Não

Entrevista

Apresentação: Esta entrevista é aplicada no âmbito do 2º ciclo de Estudos, Mestrado, em Sociologia: Exclusões e Políticas Sociais. Pretendemos realizar um estudo com o objetivo principal averiguar se a Lei de Igualdade de Género contribui para a mudança no mercado de trabalho. Agradecemos o tempo dispensado, informamos também que todos os dados que recolhidos são estritamente confidenciais. Solicitamos, deste modo, que seja o(a) mais sincero(a) possível.

1. A CITE ou CIG considera que se têm feito esforços, tanto a nível legislativo como empresarial, para quê se verifique a igualdade entre mulheres e homens?
2. O que acha que ainda se pode melhora e mudar?
3. A Lei nº 62/2017 contribuiu para a promoção da igualdade de género no mercado de trabalho?
4. Após a publicação da Lei nº62/2017, tem assistido a mudanças significativas a nível do acesso e na tomada de decisão?
5. As Empresas do Setor Empresarial Local, têm cumprido os limiares mínimos de representação de cada género?
 - 5.1 Têm entregue os Planos de Igualdade?
 - 5.2 Apresentam mudanças a nível da sua estrutura organizacional, assim como nos conselhos de administração e fiscalização?

Anexo 5 – Tabela 31 e 32 sobre o estado civil dos/as inquiridos/as da ADC e J3LP comparando com o sexo

Tabela 31 e 32 – Estado Civil por sexo

| | | Homens | | Mulheres | |
|-----------------------------|-----------------------|--------|------|----------|------|
| | | Freq | % | Freq | % |
| Estado Civil na ADC | Casado/a | 20 | 56% | 8 | 73% |
| | União de Facto | 6 | 17% | - | - |
| | Divorciado/a | 1 | 3% | 1 | 9% |
| | Viúvo/a | - | - | - | - |
| | Solteiro/a | 9 | 25% | 2 | 18% |
| Total (n=47) | | 36 | 100% | 11 | 100% |
| Estado Civil na J3LP | Casado/a | 34 | 64% | 42 | 55% |
| | União de Facto | 9 | 17% | 11 | 15% |
| | Divorciado/a | 2 | 4% | 1 | 1% |
| | Viúvo/a | - | - | - | - |
| | Solteiro/a | 8 | 15% | 22 | 29% |
| Total (n=129) | | 53 | 100% | 76 | 100% |

Anexo 6 – Tabela 33 sobre o princípio de igualdade e não discriminação presentes nos critérios de seleção de RH na ADC

Tabela 33- Critérios de seleção de RH na ADC, têm presente o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo

| | Homens | | Mulheres | |
|---------------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 20 | 56% | 4 | 36% |
| Não | 1 | 2% | - | - |
| Não sei | 15 | 42% | 7 | 64% |
| Total (n=47) | 36 | 100% | 11 | 100% |

Anexo 7 – Tabela 33 sobre o princípio de igualdade e não discriminação presentes nos critérios de seleção de RH na J3LP

Tabela 34- Critérios de seleção de RH na J3LP, têm presente o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo

| | Homens | | Mulheres | |
|----------------------|--------|------|----------|------|
| | Freq | % | Freq | % |
| Sim | 21 | 40% | 43 | 57% |
| Não | 3 | 6% | 6 | 8% |
| Não sei | 29 | 55% | 27 | 36% |
| Total (n=129) | 53 | 100% | 76 | 100% |