

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Gestão e Liderança no Mundo Empresarial:
Promoção da Igualdade de Género e/ou Resistência à Mudança**

Adriana Afonso Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Maria Helena Santos, Investigadora,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Outubro de 2019

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Gestão e Liderança no Mundo Empresarial:
Promoção da Igualdade de Género e/ou Resistência à Mudança**

Adriana Afonso Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Maria Helena Santos, Investigadora,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Outubro de 2019

Agradecimentos

A presente dissertação foi, sem dúvida, o meu maior desafio em todo o percurso académico. Desde setembro de 2018 a outubro de 2019 foi um conjunto alargado de pessoas que contribuiu para este projeto, direta e indiretamente.

Agradeço à minha orientadora, Helena, pelo apoio incansável, pela total disponibilidade e pela sua paciência para lidar comigo ao longo de todo o percurso. Por toda a sua simpatia e pela sua generosidade, obrigada.

Agradeço aos meus pais, à Glória e ao Álvaro, por me terem dado a oportunidade de estudar a mais bonita de todas as ciências, Psicologia. Por toda a educação, por me terem formado e me terem dado tantas e tão boas ferramentas para a vida. Por todo o amor e todo o afeto com que me presentearam ao longo de toda a minha vida, e nesta etapa em particular.

Ao meu irmão, Francisco, que será sempre o meu porto de abrigo. Pela amizade, pelos incentivos, e por ser a pessoa que exalta sempre as minhas capacidades e qualidades, mesmo em momentos em que eu própria duvido delas.

À minha madrinha e tia, Edite, por ser a minha casa, o meu lar, durante estes dois anos. Por discutir comigo e apoiar todas as minhas decisões. Pelo seu amor incondicional, a sua força incansável e o seu exemplo exímio que sempre me motivou.

Às minhas avós, Dulce e Amélia. À Dulce pela preocupação constante, pelo carinho e por todos os sacrifícios. Certamente, por todas as orações. À Amélia, por me ensinar que na vida existe sempre solução para tudo e que podemos sempre contar com aqueles que amamos. Por ser uma pessoa exemplar e me tornar uma pessoa mais feliz. Pelos almoços ao domingo.

À Helena e à Beatriz. Por terem crescido comigo, e em mim, nos últimos cinco anos. Por todo o amor e por todo o companheirismo, pelos inúmeros desabafos sinceros, pela cumplicidade indescritível e pelo apoio imprescindível durante este projeto.

Ao Diogo, por me acompanhar há cinco anos e por me levar a sério. Por ter lidado com o pior humor nesta reta final e pelo apoio ao longo de todo o percurso. Pelo seu carinho e por ter sido um pilar importante para a concretização desta dissertação.

À Ana, ao Gabriel, à Joana, à Inês e à Joana. Por me terem acompanhado nos últimos dois anos, por serem a minha casa longe de casa, por me terem apoiado e ajudado com a dissertação. Pelos momentos de descontração e, sobretudo, pela amizade, obrigada.

Resumo

Esta dissertação integra um estudo qualitativo e exploratório e pretendeu, em geral, perceber se existe controvérsia em torno da implementação da Lei nº 62/2017. Especificamente, pretendeu explorar: as barreiras ou obstáculos que as mulheres encontram para aceder a um cargo de topo; as opiniões sobre medidas de ação positiva e a lei supracitada; e, ainda, os fatores que facilitam ou dificultam a implementação desta lei nas empresas cotadas em bolsa.

Para responder aos objetivos, foi realizada uma investigação teórica e empírica com indivíduos a exercer a sua atividade em três empresas cotadas em bolsa onde esta lei se aplica. Foram, concretamente, realizadas oito entrevistas semiestruturadas a seis mulheres e a dois homens a exercerem cargos de gestão intermédia e de topo nestas empresas.

Os resultados, obtidos através do programa informático *NVivo* 12 e da metodologia da análise temática (Braun & Clarke 2006), permitiram perceber que são ainda várias as barreiras que as mulheres encontram para ascender na carreira e exercer funções nos quadros de administração e de fiscalização. A opinião dos/as entrevistados/as face à Lei nº 62/2017 revelou-se polarizada e quanto à sua implementação, os/as entrevistados/as manifestaram um total desconhecimento. Foi possível perceber que a lei será mais fácil de implementar em empresas que atuem em setores marcadamente femininos e que será dificultada por fatores como contextos marcadamente masculinos, sanções demasiado “leves” para as empresas cotadas em bolsa e por estas empresas não terem o bom exemplo das entidades do setor empresarial do Estado.

Palavras-chave: des/igualdade de género; medidas de ação positiva; empresas cotadas em bolsa; controvérsia.

Abstract

This dissertation takes part within a qualitative and exploratory study and it aims, in general, to understand the controversy around the implementation of the law No. 62/2017. Specifically, this study intended to explore: the barriers or obstacles that women encounter to access to a top position; the opinions on positive action measures and on the aforementioned law; also, the facilitators or hindering factors of the implementation of this law in the listed companies.

To meet these objectives, a theoretical and empirical investigation was conducted with individuals working in three listed companies where this law applies to. Specifically, eight semi-structured interviews were conducted with six women and two men, holding middle and senior management positions in these companies.

The results, obtained through the NVivo 12 software and the thematic analysis methodology (Braun & Clarke, 2006), made it clear that there are still several barriers that women face in order to move up their careers and have a position in the management and supervisory boards.

The opinion of the interviewees regarding Law No. 62/2017 was polarized and, regarding its implementation, the interviewees expressed a total lack of knowledge. Although, it was possible to understand that the law will be easier to implement in companies that operate in markedly female sectors and that it will be hampered by factors such as markedly male contexts, sanctions that might be too “light” for listed companies and also by the state business companies not setting a good example for the listed ones.

Keywords: gender in/equality; positive action measures; listed companies; controversy.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I. Revisão de Literatura.....	3
Do fenómeno do <i>tokenism</i> , assexuado, à <i>genderização</i> das organizações	3
Barreiras a uma maior igualdade de género nas organizações – Algumas metáforas ..	7
Medidas de ação positiva	11
O contexto português	12
A controvérsia em torno das medidas de ação positiva	17
Capítulo II. Metodologia	20
Participantes.....	20
Procedimento	21
Instrumentos.....	21
Análise dos dados	22
Capítulo III. Resultados	24
Cargos de gestão e liderança nas empresas: Competências e promoções	24
Desigualdades de género	26
Lei nº 62/2017 e outras medidas de ação positiva	29
Capítulo IV. Discussão	36
Referências	42
Anexos.....	45

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de temas e subtemas	24
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1. Medidas normativas para a igualdade de género nas organizações	13
Quadro 2. Fases da análise temática	23

Glossário de siglas

CIG: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RCM: Resoluções do Conselho de Ministros

RH: Recursos Humanos

Introdução

A presente dissertação centra-se nas desigualdades de género existentes no mundo empresarial, em particular ao nível dos cargos de gestão e de liderança. Por cargos de gestão e liderança entende-se cargos de administração (conselhos diretivos, conselhos executivos, conselhos de gestão, conselhos de administração ou outros órgãos colegiais com competências análogas) e órgãos de fiscalização (conselhos fiscais, os conselhos gerais e de supervisão ou outros órgãos colegiais com competências análogas) (CIG, 2017).

De facto, apesar da evolução positiva registada no mundo empresarial nas últimas décadas, em Portugal, persistem desigualdades de género, sobretudo ao nível dos cargos de gestão e de liderança. Em 2017, a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) revelou exatamente estas desigualdades, ao mostrar que as mulheres estão ainda sub-representadas nos órgãos de administração, apresentando uma representação de 12% nas empresas cotadas em bolsa e de 28% no setor empresarial do Estado (CIG, 2017). No mesmo ano, também a Informa D&B realizou um estudo neste âmbito que revelou que as mulheres ocupavam apenas 1/3 das funções de gestão (34,3%) e de liderança (28,6%) do tecido empresarial português (Informa D&B, 2017).

No sentido de procurar solucionar este problema social, que teima em persistir, recentemente, foi promulgada uma lei (Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto) que, no seu Artigo 1.º, estabelece: 1) “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”; e que 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.

A mesma lei determina os seguintes limiares mínimos de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização (Artigo 4.º): 1) no setor empresarial do Estado, não pode ser inferior a 33,3% a partir de 01/01/2018; 2) nas empresas cotadas em bolsa, não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 01/01/2018; e não pode ser inferior a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 01/01/2020.

De acordo com esta lei, as empresas do setor público empresarial e as cotadas em bolsa ficam, ainda, obrigadas à aprovação de planos para a igualdade com medidas que garantam uma efetiva igualdade entre mulheres e homens nas empresas (Artigo 7º).

Apesar da Lei n.º 62/2017 pretender combater a discriminação histórica injusta que existe face às mulheres neste setor, é sabido que medidas deste tipo têm gerado elevadas controvérsias sociais. Em Portugal, constituem exemplos disso as quotas e a Lei da Paridade no contexto da política (e.g., ver Santos & Amâncio, 2010a, 2012).

Assim, esta dissertação integra um estudo de cariz exploratório sobre este tema, especificamente centrado nas empresas cotadas em bolsa, com o objetivo geral de perceber se existem controvérsias em torno da sua implementação. Especificamente, pretende explorar as barreiras ou obstáculos que as mulheres encontram para chegar a cargos de topo; as opiniões sobre medidas de ação positiva, como a Lei n.º 62/2017; e os fatores que facilitam ou dificultam a implementação desta lei nas empresas cotadas em bolsa.

Apesar da Lei n.º 62/2017 já ter sido promulgada há praticamente três anos, a nosso conhecimento, ainda não foram realizadas investigações sobre a sua implementação, salientando a importância deste estudo.

Para responder aos objetivos, foi realizada uma investigação teórica e empírica com pessoas em atividade em três empresas cotadas em bolsa onde esta lei se aplica.

A presente dissertação foi estruturada por capítulos a partir das etapas pelas quais se guiou o estudo. O primeiro capítulo diz respeito à “Revisão de Literatura” e tem como objetivo apresentar os principais conceitos teóricos que suportam o estudo. Neste capítulo percebe-se todo o contexto das desigualdades de género, mais especificamente nos cargos de gestão e liderança nas organizações do Estado e cotadas em bolsa, mas também de que modo é que as medidas de ação positiva podem reduzir estas desigualdades, o contexto da implementação da Lei n.º 62/2017 em Portugal, e a controvérsia em torno deste tipo de medidas. O segundo capítulo é dedicado à “Metodologia”, sendo descritos todos os procedimentos realizados, ou seja, o modo de recolha e caracterização dos/as participantes, os instrumentos utilizados para a recolha de dados e a metodologia adotada para os analisar. No terceiro capítulo, “Resultados”, são apresentados os resultados do estudo, obtidos a partir do programa informático *NVivo* e da análise temática de Braun e Clarke (2006). O quinto, e último capítulo, integra a “Discussão”, onde os resultados são discutidos à luz da teoria e dos objetivos do estudo, apresentando também as principais conclusões, algumas limitações e sugestões para estudos futuros no âmbito da implementação da Lei n.º 62/2017 no combate às desigualdades de género em contexto organizacional.

Capítulo I. Revisão de Literatura

Do fenómeno do *tokenism*, assexuado, à *genderização* das organizações

Apesar de se verificar uma evolução na sociedade ocidental nas últimas décadas, persistem desigualdades de género no mundo do trabalho, sobretudo ao nível dos cargos de topo de tomada de decisão (Casaca, 2015; Casaca & Lortie, 2017; CIG, 2017; Santos & Amâncio, 2014). A literatura tem salientado alguns dos obstáculos encontrados pelas mulheres neste mundo.

Kanter (1977) foi pioneira na análise das dinâmicas grupais nas organizações, ao documentar as desigualdades organizacionais entre homens e mulheres e, mesmo nos dias de hoje, continua a ser utilizada e estudada pela comunidade científica (e.g., ver Casaca & Lortie, 2017; Cox, 1994; King, Hebl, George, & Matusik, 2010; Santos & Amâncio, 2014). A autora estudou os comportamentos dos homens face às mulheres, em profissões tradicionalmente masculinas e identificou três fatores que demonstram a desvantagem das mulheres em contexto organizacional: a estrutura de oportunidades, ou seja, a limitação na formação das mulheres e na sua promoção; o facto de serem detentoras de menos recursos e poder; e o fator numérico, ou seja, o facto de estarem em minoria na organização (Kanter, 1977, 1993, citada por Santos & Amâncio, 2014).

Segundo Kanter (1977), quando há uma sub-representação de um grupo face a outro, há uma tendência para ocorrer um fenómeno que a autora designa por “*tokenism*”. Na sua análise, Kanter (1977) efetuou uma categorização dos grupos existentes em contexto organizacional, tendo em conta a sua variação numérica, identificando quatro grupos distintos:

- I. Os **grupos uniformes**, estes grupos são facilmente identificados, uma vez que, na sua composição, possuem apenas uma “categoria socialmente significativa”, com um rácio de 100:0;
- II. Os **grupos distorcidos**, são grupos nos quais há uma dominância de um grupo sobre outro, geralmente com um rácio de 85:15, onde os membros do grupo minoritário são considerados “*tokens*”, porque, muitas vezes, são tratados como sendo representativos da sua categoria, como símbolos, mais do que como indivíduos. Devido ao seu rácio, visivelmente inferior, estes não conseguem criar alianças significantes dentro do grupo;
- III. Os **grupos inclinados**, estes são grupos que estão em contextos onde continua a existir um grupo dominante, embora de forma menos evidente, e um grupo minoritário. Nestes grupos, há um rácio de 65:35, ou seja, é possível que se

formem alianças entre os membros do grupo minoritário, podendo, desta forma, conseguir ter uma voz ativa e afetar a cultura do grupo;

- IV. Os **grupos equilibrados**, são grupos equilibrados na sua composição, cultura e interação. Com um rácio entre 60:40 e 50:50, possibilitam que a maioria e a minoria se tornem potenciais subgrupos que poderão, “ou não, gerar identificações reais” (Santos & Amâncio, 2014, p. 705).

Kanter centrou a sua análise num contexto de grupos distorcidos e identificou três consequências negativas para as mulheres *tokens*: a elevada visibilidade das mulheres *tokens*, que tende a gerar pressão para o bom desempenho, podendo, conseqüentemente, aumentá-lo ou diminuí-lo; a polarização das diferenças entre o grupo dos dominantes e os *tokens*, levando a uma separação dos dois grupos e ao isolamento dos *tokens* ou à sua acomodação a estas diferenças; e a assimilação aos papéis estereotípicos do seu grupo de pertença, ou seja, os *tokens*, para serem aceites por estes, acabam por ser “aprisionados” às características estereotípicas do seu grupo de pertença, inibindo, assim, que se expressem plenamente, e caso o façam, acabam por ser discriminados e marginalizados (Santos & Amâncio, 2014, p. 706).

Apesar da teoria de Kanter (1977) ter sido, na altura, um grande contributo para a comunidade científica relativamente à compreensão da dinâmica organizacional, a generalização do “fenómeno do *tokenism*”, que a autora verificou com mulheres *tokens* num contexto tradicionalmente masculino, a outros grupos sociais e contextos semelhantes tem sofrido diversas críticas. Esta questão não é apenas numérica, já que as três consequências negativas identificadas por Kanter só se verificavam com membros de alguns grupos, socialmente dominados, em determinados contextos. Fatores como a cultura e a ordem social (e.g., a diferença de tratamento de homens e mulheres e negros e brancos) não foram considerados por Kanter (Santos & Amâncio, 2014). Relativamente à questão da diferença de género, Zimmer (1988) descreveu o modo como, em profissões tipicamente dominadas por mulheres, ser homem pode não trazer consequências negativas como as descritas por Kanter (1977). Esta autora mostrou, através de vários estudos, que ser um homem *token* traz, inclusive vantagens em determinadas profissões (e.g., enfermeiros), em que os *tokens* acabam por ser alvo de maior consideração por parte dos seus superiores e ter mais responsabilidades.

Noutra perspetiva, Acker (1990) defende que fenómenos deste tipo ocorrem, porque as organizações são “*genderizadas*”, ou seja, existem nas organizações padrões de vantagens vs. desvantagens, significado vs. identidade, ação vs. emoção que fazem

distinção entre homens e mulheres (Acker, 1990). Para compreender estes processos de interação entre homens e mulheres e a forma como as organizações se encontram delimitadas pelo género (Santos & Amâncio, 2014), esta teoria, da *genderização* das organizações, de Acker (1990), tem sido essencial. Segundo a autora, esta *genderização* verifica-se, pelos menos, em cinco processos interativos:

- I. Na implementação de divisões de género, em relação ao que é, ou não, permitido, em termos de desempenho profissional e de poder. Esta situação é visível na distribuição dos cargos de poder dentro das organizações, onde os homens ocupam a grande maioria das posições de chefia;
- II. Na construção de símbolos que representam a distinção, estereótipos de género, e que prorrogam e reforçam as divisões de género vigentes;
- III. Nas interações entre mulheres e homens, mulheres e mulheres, homens e homens, e em todas as interações padronizadas que estabeleçam relações de dominância e submissão. Estes processos de interação, são visíveis na comunicação organizacional;
- IV. Na *genderização* da identidade individual, que inclui conhecimento da atribuição de fatores gerais de género na cultura organizacional. Esta *genderização* da identidade tem expressão em aspetos como a escolha de determinado trabalho, a linguagem usada, o vestuário utilizado e a apresentação do indivíduo como um membro *genderizado* da organização;
- V. No género estar interligado com a criação e desenvolvimento dos processos responsáveis pela estrutura social, não só a nível organizacional, como a nível familiar e social. No entanto, em termos organizacionais, o género é um elemento determinante na estruturação da lógica organizacional, assumindo uma congruência entre a responsabilidade, complexidade do trabalho e a posição hierárquica, ou nas suas assunções e práticas organizacionais.

Para Connell (2006), o género é um padrão social de relações distintas, nas quais a posição de homens e mulheres é definida, ou seja, o seu significado cultural é negociado e a sua trajetória é delimitada. As relações de género são multidimensionais e intimamente interligadas em todos os aspetos das nossas vidas. Em contexto organizacional, estas relações podem ser designadas por “regimes de género” e segundo Connell (2006), podem ser divididas em quatro dimensões:

- I. **A divisão do trabalho *genderizado***, que consiste no facto da produção e do consumo se encontrarem segmentados tendo em conta a *genderização*, incluindo

a distribuição *genderizada* das tarefas e a divisão do trabalho remunerado e do trabalho doméstico. Esta divisão é uma presença preponderante no contexto organizacional, mesmo quando há um compromisso de proporcionar oportunidades iguais. O resultado, em qualquer altura, é o resultado dos processos que sustentam a divisão *genderizada* (e.g., codificação cultural de diferentes tarefas, o plano dos processos laborais e a organização hierárquica) e dos processos que minam essa divisão de trabalho (e.g., o recrutamento para além do género, a reestruturação do processo laboral e a fluidez organizacional);

- II. **As relações *genderizadas* de poder**, ou seja, a forma como é exercido o controlo, a autoridade e a força (e.g., hierarquia, poder legal, violência individual e coletiva) em simultâneo com a divisão *genderizada*. Assim, a organização hierárquica, que se reflete numa dificuldade de acesso das mulheres a cargos de topo, continua a ser um dos principais problemas relativos à desigualdade de género organizacional. No entanto, mesmo em cargos de chefia, as mulheres têm dificuldade em estabelecer a sua autoridade, seja por relutância de alguns homens de aceitarem as direções propostas, seja por existirem alguns homens que acreditam que as regras foram quebradas para as mulheres terem alcançado determinada posição de chefia e que a sua rápida promoção é um risco para o contexto organizacional;
- III. **A emoção e relações humanas**, isto é, a forma como se alinha, entre pessoas e grupos, o apego e antagonismo (e.g., sentimentos de solidariedade, preconceito, desdém, atração sexual e repulsa) com a divisão *genderizada*. Estes sentimentos encontram-se associados aos padrões tradicionais da divisão de género e, por se encontrarem tão enraizados na nossa cultura, não se extinguem com facilidade. Muitas vezes, mesmo que se proporcione uma afirmação de medidas de género, as políticas tradicionais não conseguem incorporar facilmente esta transição e, conseqüentemente, acabam por surgir fortes emoções que podem incluir sentimentos de injustiça, traição e de ressentimento à mudança;
- IV. **A cultura de género e simbolismo**. A identidade das mulheres não é pessoal, mas sim regida pela cultura, pela linguagem, pelos símbolos de diferença e pelos papéis sociais tradicionais. Apesar da crença nos papéis sociais não ter desaparecido, muitas das organizações tentam praticar uma cultura de neutralidade, onde tentam não demarcar as diferenças de género, ou fazem-no

com limites. No entanto, esta neutralidade é difícil de alcançar devido à incoerência e à complexidade das relações de gênero em contexto organizacional.

Em suma, as desigualdades de gênero que ainda persistem em contextos organizacionais não se devem apenas ao fator numérico (Kanter, 1977), são também o espelho de uma sociedade em que os papéis do homem e da mulher são delimitados, existindo funções e expectativas definidas para cada um/a (Connel, 2006). É esta definição de funções e expectativas nas organizações que faz com que se mantenha e se propague a desigualdade aqui existente (Acker, 1990).

Barreiras a uma maior igualdade de gênero nas organizações – Algumas metáforas

No *Handbook on Gender and Organizational Change*, de Casaca e Lortie (2017), são apresentadas algumas das metáforas existentes na literatura que ilustram bem os principais problemas ou barreiras a uma maior igualdade de gênero nas organizações (*genderizadas*), nomeadamente ao nível dos cargos de topo. A saber:

- I. A primeira metáfora é denominada por “**teto de vidro**” e descreve uma situação de “segregação sexual vertical” onde há barreiras, muitas vezes invisíveis, que impedem as mulheres de progredir nas suas carreiras para funções de topo, independentemente das suas qualificações, performance ou empenho no trabalho. Esta metáfora relata que as barreiras existentes têm por base mecanismos das organizações que são indiretos e, apesar de serem discriminatórios e exclusivos para as mulheres, são tidos como invisíveis;
- II. A segunda metáfora diz respeito ao “**chão pegajoso**” e caracteriza as primeiras barreiras que as mulheres enfrentam no início das suas carreiras enquanto estão na base da hierarquia e que não lhes permitem ter as mesmas perspetivas de carreira, acesso a posições de nível médio, melhores vencimentos e condições. Por outras palavras, reflete uma tendência para recrutar mulheres para posições tipicamente femininas, onde não existe muita possibilidade de promoção e progressão;
- III. O “**oleoduto que pinga**” evidencia o modo como apesar de em muitas sociedades as mulheres terem mais educação e serem mais bem-sucedidas nesta educação do que os homens, nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia e matemática, as mulheres acabam por desistir de seguir carreiras de investigadoras, ou acabam por não ter essa oportunidade, acabando por vingar na mesma os homens. Deste modo, torna-se necessário criar condições para que as mulheres tenham as

mesmas oportunidades que os homens em todas as fases das suas carreiras para que deixe de existir esta fuga, socialmente injusta;

- IV. As “**paredes de vidro**” ilustram o modo como ainda em posições de nível médio, há uma tendência para as mulheres serem alocadas para cargos que não lhes permitem progredir, levando à segregação ao nível dos cargos de topo (geralmente, designada por “segregação sexual horizontal”) como, por exemplo, relações públicas, recursos humanos (RH) e cargos de administração, enquanto os homens tendem a ser alocados para cargos que permitem progressão como, por exemplo, comerciais, investigadores, gestores de produto e gestores de topo;
- V. A “**escada rolante de vidro**” capta que, contrariamente ao que acontece com as mulheres em contextos de trabalho dominados por homens, nos contextos de trabalho dominados por mulheres (e.g., enfermagem, assistência social e educação), existe uma grande facilidade de os homens progredirem na carreira e chegarem aos cargos de poder e tomada de decisão e de os seus vencimentos serem mais elevados do que os das mulheres. Assim, apesar de, por vezes, existir alguma discriminação face aos homens que trabalham nestes contextos profissionais, esta discriminação é geralmente externa, e não interna, à organização;
- VI. O “**precipício de vidro**” sugere que, quando as mulheres conseguem ascender na carreira, quebrar o teto de vidro e chegar a um cargo de topo, é muito provável que este cargo esteja numa fase arriscada ou em crise de falência, o que vai acabar por comprometer a sua performance. Ainda assim, quando as mulheres chegam ao topo, tende a haver uma grande crítica e atenção às suas falhas. Estas não são, necessariamente, ao nível da gestão, mas mais sobre o modo como elas se vestem, interagem e falam. Criando, assim, muito espaço para crítica e resistência, torna-se mais difícil convencer os colegas, até os próprios empregados e *stakeholders*, das suas capacidades para serem boas líderes. Neste caso, qualquer falha, ainda que não muito impactante, vai ser alvo de exposição, de modo a “sujar” a sua imagem e, conseqüentemente, a cair no precipício de vidro;
- VII. as “**paredes corta-fogo**” (*firewall*) mostram a sub-representação das mulheres em cargos de topo, caracterizando as desigualdades de género existentes na raiz da organização (e.g., narrativas e discursos, relações sociais, valores e normas). Deve-se, por isso, procurar perceber quais são os principais atores envolvidos na sua origem. É possível concluir que aquilo que caracteriza uma organização, os

seus valores, etc., são criados geralmente por homens, sendo, assim, construídos com base na sua perspectiva e defendendo os seus interesses como se fossem os interesses de todas as pessoas. Deste modo, propositadamente, ou não, existe nesta origem uma negação ao acesso de *outsiders*, grupos minoritários;

VIII. O “**labirinto**” não se limita a caracterizar as barreiras a um nível organizacional, procura também estudar as barreiras e obstáculos que vão aparecendo ao longo da trajetória da vida das mulheres. Assim, o labirinto considera não só os problemas ao nível organizacional e profissional, mas também ao nível familiar e da vida, isto porque o fator familiar e as responsabilidades a estes níveis aumentam a carga de trabalho da maior parte das mulheres e limitam o tempo que têm disponível para investir nas suas carreiras, no seu *networking* e sociabilidade. De facto, em Portugal, a mulher, ainda que trabalhadora, continua a carregar com a maior parte das responsabilidades familiares e domésticas (Nogueira, 2009). Um estudo de Sagnier, realizado para a Fundação Francisco Manuel dos Santos, “As mulheres em Portugal, hoje.” (2019), verificou que as mulheres efetuam, em média, 74% das tarefas domésticas e que “ocupam-se, em média, de 73% das tarefas relativas ao cuidado e educação dos/as descendentes”.

Em suma, estas metáforas são bastante reveladoras das assimetrias de género presentes no mundo empresarial, refletindo as dificuldades e as barreiras que, muitas vezes, as mulheres têm de enfrentar, sobretudo para terem acesso aos cargos de gestão ou liderança. O modo como estas barreiras estão enraizadas na origem e cultura das empresas torna difícil de as percebermos e pensarmos objetivamente sobre elas, tornando, assim, o processo de mudança lento e alvo de bastantes resistências, sobretudo por parte dos homens. Torna-se, portanto, central compreender as barreiras existentes na análise das assimetrias de género nos órgãos de gestão destas empresas.

Também o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), de 2016, sobre *Women Leadership*, apresentou algumas barreiras à progressão das mulheres nas suas carreiras, nomeadamente:

- I. Barreiras culturais, ligadas à associação de cargos de topo como cargos a ocupar por pessoas com características fortemente associadas aos homens (e.g., ambição, capacidade de decisão, firmeza e força);
- II. Barreiras estruturais, ou seja, existe na estrutura das organizações uma falta de equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e o trabalho, havendo muito pouca flexibilidade neste âmbito;

- III. Falta de evidências desagregadas por género e mecanismos de responsabilização (*accountability*), existindo, assim, uma necessidade de adotar métodos de responsabilização (e.g., medidas como as quotas) para promover a igualdade de género;
- IV. Barreiras autoimpostas oriundas das barreiras culturais. Estas barreiras são internas e podem surgir das diferenças de género, ao nível do comportamento, e da associação de características de liderança a características tipicamente masculinas, o que leva, muitas vezes, as mulheres a terem um baixo sentido de autopromoção e de confiança nas organizações. Assim, estas barreiras devem-se, essencialmente, a estereótipos de género e a papéis sociais *genderizados*.

Todas as barreiras são refletidas nos dados relativos à representação das mulheres em empresas, nomeadamente em cargos de gestão e liderança. Em 2017, a CIG revelou que nas empresas cotadas em bolsa havia apenas 12% de representatividade de mulheres, face a 88% de homens, nos seus órgãos de administração. Destes órgãos, existe apenas 7% de mulheres, face a 93% de homens, como membros executivos e 16%, face a 84% de homens, como membros não executivos. Nos órgãos de fiscalização há uma representatividade de 11% de mulheres, face a 89% de homens. Relativamente às empresas do setor empresarial do Estado, existe 28% de mulheres, face a 72% de homens, como órgãos de administração.

Dados do mesmo ano, fornecidos pela Informa D&B acrescentam que empresas lideradas por mulheres privilegiam a diversidade de género na gestão, havendo nestas uma maior representatividade de equipas mistas (57%) do que nas empresas lideradas por homens (40%). Há também uma maior representatividade feminina em cargos de liderança nas empresas *start-ups* (31,4%) e empresas jovens (30,4%), do que em empresas adultas (27,5%) e *seniores* (27,2), assim como em determinados setores, como serviços (36,5%), alojamento e restauração (32,4) e retalho (32,3%). Já em setores como a banca e seguros, existe um equilíbrio de género ao nível dos empregados, mas em funções de liderança ainda estamos muito longe da paridade desejada (8,2% e 7,1%, respetivamente). Também se percebem diferenças de género em algumas funções. Por exemplo, nas direções de qualidade (59%) e de RH (50%) há uma maior representatividade feminina, já nas direções de sistemas de informação (88%), de operações/produção (86%) e comercial (85%), há ainda uma forte representatividade masculina. Contudo, a direção geral (+2,3%), as direções de *marketing* e comunicação

(+6,%) e de RH (+4,7%) tiveram, em 2016, um acréscimo significativo de presença feminina.

Medidas de ação positiva

As medidas de ação positiva surgem, então, com o objetivo de alterar a estrutura profissional e remuneratória no que concerne às desigualdades que as mesmas traduzem a nível de género, e consequente discriminação. Assim, é através de mudanças no recrutamento e seleção, na promoção, na formação e classificação profissional e na remuneração que estas medidas procuram quebrar esta discriminação e estabelecer uma maior igualdade de género (Cerdeira, 2009). Estas medidas podem ser *soft*, ao promover uma igualdade de oportunidades e remover barreiras (e.g., indicadores qualitativos ou quantitativos, fixação de objetivos, criação de programas) ou podem ser *hard*, se antes criam uma obrigatoriedade, como, por exemplo, o estabelecimento de quotas ou o tratamento preferencial (Santos & Amâncio, 2010a).

Em 2016, a OCDE sugeriu algumas soluções para erradicar este problema social. Entendendo que é importante envolver um compromisso político para promover mais a igualdade de género na vida pública, esta organização desenvolveu estratégias que possam conduzir a um maior equilíbrio de género nos cargos de topo e tomadas de decisão ao nível público (OCDE, 2016). Estas estratégias são as seguintes:

- I. Compreender as medidas regulatórias ou voluntárias (como medidas de correção ou transicionais) que promovam a diversidade de género a um nível executivo e de liderança nos partidos parlamentares e no setor público (e.g., a lei das quotas, objetivos voluntários, leis partidárias, controlo dos rácios homem/mulher e penalização pelo não cumprimento de um mínimo requerido);
- II. Introduzir medidas que permitam igual acesso a mulheres e homens a cargos de topo/*seniores* no serviço público, como quotas ou objetivos, e também uma competição aberta com um processo de recrutamento e seleção transparente para estes cargos;
- III. Alcançar e manter/normalizar o equilíbrio entre vida-trabalho e práticas de trabalho “amigas da família” nos cargos de topo dos setores públicos, assim como promover condições de trabalho sensíveis ao género da pessoa trabalhadora. Estes objetivos podem ser atingidos através de uma revisão dos procedimentos internos das instituições públicas, reconsiderando as horas tradicionais de trabalho e desenvolvendo esquemas que permitam a conciliação entre as obrigações

- familiares e de trabalho, incentivando os homens a tirar licenças disponíveis para cuidados familiares, e termos de trabalho mais flexíveis; e
- IV. Facilitar oportunidades de liderança, através da criação de programas para a liderança, da promoção de bons exemplos femininos na vida pública, e de encorajar o envolvimento dos homens na promoção da igualdade de género.

O contexto português

Em Portugal, o histórico político e social revela uma evolução gradual na luta e legislação para a igualdade de género. Esta evolução é notória tanto na legislação para a própria sociedade e direitos do trabalho, como nos partidos políticos e, mais recentemente, nas organizações.

Relativamente à sociedade e direitos de trabalho, surgem as primeiras medidas que visam a igualdade e não discriminação de género em 1976, depois da revolução de 25 de abril, com a instituição da Constituição da República Portuguesa (CRP) que definiu que ninguém pode ser discriminado, positiva ou negativamente, com base no sexo, entre outros fatores, como, por exemplo, as convicções políticas ou ideológicas e a instrução (Nogueira, 2009; Paço, 2019).

Em 1979, a lei passou a garantir a igualdade de género relativamente ao tratamento e oportunidades no emprego. Para a viabilização desta lei, foi criada a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), que tem como objetivo, ainda atualmente, promover a igualdade e não discriminação entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional (Nogueira, 2009; Paço, 2019)

Em 1982, o código penal foi revisto e foram introduzidas algumas novidades em áreas como o trabalho e a família, referentes ao abuso de ambos os cônjuges e menores e à incapacidade de suportar financeiramente a família. Desde esta altura até à atualidade, o sistema legal tem sido gradualmente melhorado, nomeadamente, em áreas como a violência contra as mulheres e a proteção da maternidade e paternidade (Nogueira, 2009).

Relativamente à equidade de género a nível político, após várias propostas de lei (e.g., ver Santos, Teixeira, & Espírito-Santo, 2018) foi em 2006 que surgiu a primeira lei – a Lei da Paridade - que definiu um mínimo de 33,3% de representação de cada sexo em todas as listas para as eleições autárquicas, legislativas e europeias. Aos partidos que não cumprissem esta lei, eram aplicadas sanções (Espírito-Santo, 2018).

No contexto das organizações, este tipo de medidas só foi adotado para os cargos de topo nas organizações 10 anos depois (Casaca, 2017b). De facto, foi longo e lento o

percurso percorrido, em Portugal, até à promulgação da Lei nº 62/2017. Segundo Casaca (2017a), as medidas normativas acordadas até então, medidas *soft*, apesar de serem o tipo de medidas desejáveis a aplicar para chegar à igualdade de género nas organizações (sobretudo em cargos de topo), não geraram os resultados necessários, existindo ainda muita desigualdade no país.

Assim, somente as medidas mais *hard*, como as quotas, garantem o rápido progresso da igualdade de género em cargos de topo, não só em número, mas também no desenvolvimento de políticas organizacionais para a igualdade de género (Casaca, 2017a), surgindo, deste modo, a necessidade da promulgação da Lei nº 62/2017. Neste sentido, quanto mais severas forem as sanções pelo incumprimento da lei, mais sucesso a implementação da mesma terá, sendo que, em Portugal, as sanções previstas para o incumprimento desta são mais suaves do que aquelas que foram contempladas na proposta original (Casaca, 2017b).

De modo a poder perceber melhor a evolução do quadro normativo português até à Lei nº 62/2017, adaptámos a informação de Casaca (2015), que identifica as principais medidas para as empresas portuguesas que tenham como objetivo a igualdade de género e não-discriminação, e criámos um quadro com essa informação (ver Quadro 1), terminando com o Decreto-Lei nº 62/2017 e respetiva descrição. Estas medidas englobam não apenas Decretos-Lei, mas também algumas Resoluções do Conselho de Ministros (RCM).

Quadro 1

Medidas normativas para a igualdade de género nas organizações

Ano	Projeto	Principais Medidas
2007	RCM nº 49/2007 “Os princípios de bom governo das empresas do setor empresarial do Estado”	- Recomendação de implementação de planos para a igualdade.
2008	RCM nº 70/2008 “Orientações estratégicas para o	- Recomendação de implementação de planos para a igualdade nas políticas e práticas de Gestão de RH;

	setor empresarial do Estado”	-Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) - financiamento de projetos (2007-2013) de conceção de planos para a igualdade de género em empresas do setor privado, do tecido empresarial do Estado e em organismos da administração pública, central ou local.
2007 / 2010	RCM n.º 82/2007 “III Plano Nacional para a Igualdade Cidadania e Género”	-Reforço da divulgação dos mecanismos para a adoção de planos para a igualdade nas empresas públicas (na sequência da RCM n.º 49/2007); -Promoção da responsabilidade social das empresas do sector privado através da divulgação dos mecanismos para a implementação de planos para a igualdade; e a -Difusão de boas práticas e reconhecimento das mesmas através da atribuição do Prémio “Igualdade é Qualidade”.
2012	RCM n.º 19/2012 “Determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas”	As empresas do Estado são: - Obrigadas a implementar planos para a igualdade de género, que procurem eliminar as discriminações e que permitam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional. - Obrigadas a monitorizar as medidas previstas nos planos e reportar os resultados à Tutela. As empresas do setor privado, cotadas em bolsa são: -Recomendadas a adotar planos para igualdade semelhantes aos das empresas do Estado, havendo incentivos do POPH para esse efeito; -Recomendadas a adotar medidas de autorregulação e avaliação orientados para a presença de mulheres e homens nos cargos de administração e fiscalização das empresas. As empresas estão, ainda, obrigadas a apresentar ao membro do governo com tutela sobre a área da igualdade, semestralmente, um relatório sobre os resultados das ações realizadas neste âmbito.

2013	RCM nº 13/2013 “Aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho”	Determina uma série de medidas para as empresas públicas com o objetivo de promover a igualdade de género nas mesmas, nomeadamente: - Representação equilibrada nos órgãos de administração e de fiscalização; - Promoção da igualdade e da não discriminação através da adoção de planos para a igualdade de oportunidades e de tratamento entre mulheres e homens, e para a conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar.
2013	Lei nº 67/2013 “Lei-quadro das entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo”	Determina para as entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica que “o provimento do presidente do conselho de administração deve garantir a alternância de género e o provimento dos vogais deve assegurar a representação mínima de 33% de cada género.” (nº8 artigo 17)
2014 / 2017	RCM 113/2013 “V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação”	- A representatividade das mulheres nos conselhos de administração das empresas passa a ser critério de desempate na atribuição de fundos de coesão da União Europeia (UE); - Monitorização da aplicação da RCM nº 19/2012; - Incentivo de planos para a igualdade no setor privado.
2014	Lei nº 157/2014, artigo 30.º	Define que, para os órgãos de administração e fiscalização, as instituições de crédito e das sociedades financeiras devem:

		<p>- Ter uma política interna de seleção e avaliação que promova a diversidade de qualificações e competências necessárias para o exercício da função, traçando objetivos para uma representação equilibrada entre mulheres e homens e concebendo uma política que permita aumentar o número de pessoas do sexo sub-representado, para atingir os objetivos.</p>
2014	Lei nº 159/2014, artigo 17.º	<p>A propósito dos fundos comunitários no quadro de Portugal 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão; - Uma maior igualdade de género a nível salarial, para cargos iguais ou semelhantes.
2015	RCM nº 11-A/2015 “Promove um maior equilíbrio na representação de mulheres e homens nos órgãos de decisão das empresas e institui mecanismos de promoção da igualdade salarial”	<p>Compromisso para as empresas cotadas em bolsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de uma maior paridade na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração, com o objetivo de atingir uma representatividade de 30% do sexo sub-representado, até 2018.
2017	Lei nº 62/2017 “Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das	<p>Determina um regime de representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização do tecido empresarial do Estado e das empresas cotadas em bolsa.</p> <p>Para o tecido empresarial do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A proporção do sexo sub-representado não pode ser inferior a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018.

entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”	<p>Para as empresas cotadas em bolsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A proporção do sexo sub-representado não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018; - A proporção do sexo sub-representado não pode ser inferior a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020. <p>A lei prevê, ainda, sanções em casos de incumprimento dos limiares mínimos definidos e estabelece, ainda, a obrigatoriedade da adoção de planos para a igualdade (e género pelas empresas-alvo, assim como a sua publicação nos respetivos sítios da Internet.</p>
---	--

A controvérsia em torno das medidas de ação positiva

A implementação das medidas de ação positiva, como é o exemplo das quotas de género, tende a ser mal percebida e a gerar bastante controvérsia social (e.g., ver Santos & Amâncio, 2010a; Santos & Amâncio, 2010b). Após uma revisão de literatura, estas autoras concluíram que as opiniões das pessoas defensoras e detractoras deste tipo de medidas, nomeadamente aplicadas aos contextos das organizações e político, podem resultar de vários fatores. De facto, pode estar ligado: i) ao **des/conhecimento do seu significado** (as pessoas tornam-se mais defensoras das medidas quanto melhor as conhecem ou quando acreditam que estas conduzem a resultados positivos); ii) pode ter uma **causa semântica** (visto que há várias terminologias para designar o mesmo fenómeno e isso leva a interpretações relativamente ao seu conceito); iii) pode prender-se com crenças sobre a **in/existência de discriminação** (sendo mais provável que uma pessoa que acredita na existência de barreiras às oportunidades de membros de alguns grupos defenda mais as medidas do que as que não acreditam); iv) pode dever-se ao **anti/racismo** (sendo as pessoas racistas geralmente mais detractoras); v) ou prender-se com o **anti/sexismo** (havendo uma associação negativa entre a defesa das medidas e as novas formas sexismo); vi) pode estar ligado ao **individualismo vs. igualitarismo** (refletindo a detração às medidas os valores do individualismo e da meritocracia e a sua defesa representa os valores do igualitarismo); vii) ou estar relacionado com a **ideologia de género** (é mais provável que as pessoas com crenças tradicionais acerca dos papéis de

género percebam menos a discriminação como um problema e, logo, defendam menos as medidas); viii) ou à **ideologia política** (sendo que, geralmente, as pessoas de esquerda, na Europa, defendem mais as medidas e a igualdade do que os de direita); ix) pode estar relacionado com **interesses divergentes** (geralmente, os grupos de pessoas que têm sido, historicamente, mais discriminados, como as mulheres e as minorias étnicas, são mais defensores das medidas do que os que não foram, como os homens); x) ou prender-se com a auto e **hetero-perceção de in/competência** (sendo que, por vezes, com medidas mais *hard*, as pessoas que beneficiam destas medidas são percebidas, e podem perceber-se, como menos qualificadas ou competentes, sobretudo as mais jovens e inseguras); xi) pode ter a ver com as **des/vantagens da ação positiva** (podendo esta, nomeadamente, elevar os padrões existentes, a aumentar a igualdade e a diversidade, acabando por ser benéfico para as empresas, a sociedade, o ensino e a economia); xii) ou pode estar ligado à perceção da **não/violação de princípios ou regras** (sendo a ação positiva, geralmente percebida como mais justa do que as medidas consideradas mais *hard*, como as quotas) (ver Santos & Amâncio, 2010a). Resumindo, a controvérsia gerada pelas medidas de ação positiva pode ter várias origens, já que existem tantos fatores que podem influenciar a opinião das pessoas.

No caso de Portugal, houve, de facto, uma enorme controvérsia em torno do sistema de quotas e da Lei da Paridade (e.g., ver Santos & Amâncio, 2012). Contudo, esta tem sido bastante menos evidente relativamente à Lei 62/2017 (Espírito-Santo, 2018). Independentemente disso, a verdade é que, se tem vindo a verificar uma mudança no equilíbrio de género ao nível dos cargos de gestão e de liderança em Portugal. Entre 2011 e 2016, a representatividade feminina nestes cargos mais que duplicou, passando de 5,7% para 11,9%. Esta representatividade é ainda mais notória nas sociedades anónimas, ocupando as mulheres 22% dos cargos de administração e 16,1% das funções de liderança. Nas empresas públicas, 23% e 17,3% dos cargos de gestão e liderança respetivamente, são desempenhados por mulheres (Informa D&B, 2017).

Neste contexto, e perante a inexistência de estudos empíricos sobre a Lei 62/2017 em Portugal, à exceção do recente estudo de Paço (2019), que se centrou na influência do compromisso estratégico empresarial, o objetivo geral do presente estudo é perceber se existem controvérsias em torno da implementação do regime da representação equilibrada entre mulheres e homens (Lei n.º 62/2017) nas empresas cotadas em bolsa. Especificamente, pretende explorar: as barreiras ou obstáculos que as mulheres encontram para chegar a cargos de topo; as opiniões sobre medidas de ação positiva e a

Lei nº 62/2017 e; os fatores que facilitam ou dificultam a implementação desta lei nas empresas cotadas em bolsa.

Capítulo II. Metodologia

Dado que se trata de um estudo exploratório, optámos pela metodologia qualitativa, mais concretamente a entrevista individual semiestruturada. Como ainda não existe muita literatura sobre a implementação da Lei n.º 62/2017 nas empresas e que os métodos qualitativos têm uma intenção indutiva, ou seja, de descoberta e orientada para os processos e casos específicos, esta é a metodologia que tem um maior *fit* com o objetivo do estudo (Stekler, MvLeroy, Goodman, & McComick, 1992). As entrevistas dão acesso ao significado que as pessoas atribuem às suas experiências e ambientes sociais, como se pretende investigar no presente estudo. Além disso, apenas os métodos qualitativos permitem alcançar uma interação profunda entre o/a investigador/a ou entrevistador/a e a pessoa entrevistada (Silverman, 2016), que é particularmente relevante quando o foco do estudo é perceber o fenómeno na perspetiva dos/as participantes, como é o caso.

Participantes

A presente investigação contou com um total de oito entrevistas individuais semiestruturadas a seis mulheres e dois homens a exercer a sua atividade em três empresas cotadas na bolsa de setores diferentes: da banca, dos média e dos RH. De nacionalidade portuguesa, têm idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos ($M = 42$; $DP = 14$), sendo, em média, as mulheres mais novas ($M = 40$ anos; $DP = 15$) do que os homens ($M = 53$ anos; $DP = 4$).

Relativamente ao estado civil, cinco dos/as participantes são solteiros/as e três são casados/as. Quanto ao setor em que exercem a sua atividade, quatro trabalham na área de RH (mulheres), dois no setor da banca (uma mulher e um homem) e outros dois no setor dos média (uma mulher e um homem). Relativamente à sua função, no setor de RH três participantes são *Team Leaders* (três mulheres do setor de RH) e uma participante é *HR Business Partner*. No setor da banca, um participante é o sub-diretor do departamento financeiro e uma participante é a diretora de serviços jurídicos. Quanto ao setor dos média, um participante é o diretor e uma participante é a diretora do departamento de RH.

O critério de seleção dos/as participantes implicou a obrigatoriedade de estes/as exercerem atividade em empresas em que a Lei n.º 62/2017 se aplica, sendo que todos/as trabalham em empresas cotadas em bolsa, e devem estar, de algum modo, envolvidos/as na sua implementação.

Procedimento

Para realizar as entrevistas, começámos por contactar algumas pessoas conhecidas por via telefónica. Em seguida, recorreremos à técnica da “bola-de-neve”, ou seja, à medida que íamos realizando as entrevistas íamos solicitando mais contactos de pessoas que reunissem as condições necessárias para participar no estudo.

As entrevistas foram todas realizadas entre junho e setembro de 2019, consoante a disponibilidade dos/as participantes, em salas de entrevistas ou de reuniões, nos seus locais de trabalho. A duração das entrevistas variou entre os 12mm e os 20mm. O número de entrevistas realizadas foi delimitado pelo difícil acesso e disponibilidade de pessoas que reunissem os critérios necessários para participarem neste estudo, havendo também uma fraca adesão.

Todos/as os/as participantes assinaram um consentimento informado (ver Anexo A) onde eram apresentados os objetivos do estudo e garantido o anonimato e a confidencialidade. A gravação em áudio de cada entrevista também foi autorizada neste documento. No final, as entrevistas foram todas transcritas na totalidade e o material analisado.

Instrumentos

Para recolher os dados, recorreremos a um breve questionário, centrado em alguns dados sociodemográficos e histórico profissional do/da entrevistado/a (ver Anexo B), e a um guião de entrevistas individual semiestruturado. O guião das entrevistas (ver Anexo C) foi elaborado a partir do enquadramento teórico e englobou cerca de 15 questões, centradas: i) nas competências necessárias para se exercer a atividade de forma eficaz no mundo empresaria, em particular num cargo de gestão ou de liderança; ii) no que é ser mulher neste mundo, sobretudo, ao nível dos cargos de topo e tomada de decisão; iii) nos desequilíbrios e des/igualdades de género a este nível; iv) em formas de resolução da situação; v) nas opiniões sobre medidas como as quotas e a Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto; e vi) no processo relacionado com a implementação da Lei n.º 62/2017, no sentido de identificar os principais fatores dificultadores e facilitadores para o sucesso da sua implementação e eventuais resistências.

Análise dos dados

No que diz respeito à estratégia analítica do *corpus*, constituído pelo material das oito entrevistas, inicialmente, optou-se por recorrer ao *NVivo*, um programa informático que permite que a análise de dados qualitativos seja realizada de forma rigorosa, minuciosa e metódica (Bazeley & Jackson, 2013). No presente estudo, o *software* foi utilizado para organizar os dados depois da criação da árvore temática, facilitando todo o processo de codificação e consulta de extratos.

Para analisar estes dados, recorreremos à metodologia da análise temática, de Braun e Clarke (2006), que tem como objetivo identificar, analisar e reportar padrões, ou temas, no material das entrevistas. Um tema surge sempre que é possível identificar uma espécie de padrão de resposta ou de significado ao longo das entrevistas.

Assim, no presente estudo, realizou-se uma análise temática que procurou realizar uma descrição detalhada dos temas encontrados, assim como uma abordagem mais indutiva, ou seja, em que os temas identificados surgem ligados aos próprios dados (Braun & Clarke, 2006).

Relativamente à análise dos temas, foi adotada uma abordagem semântica, ou seja, identificámos padrões e procurámos perceber se os temas e subtemas identificados coincidem, ou não, com a teoria. Ao nível epistemológico, a análise realizada foi essencialista/realista, dado que foi possível teorizar as motivações, experiências e significados, assumindo uma relação unidirecional entre o significado, a experiência e a linguagem (Braun & Clarke, 2006; Potter & Wetherell, 1987).

A análise temática divide-se em seis fases (Braun & Clarke, 2006). No quadro seguinte (ver Quadro 2) apresentamos um breve resumo das mesmas.

Quadro 2

Fases da análise temática

Fase	Conteúdo
1. Familiarização com os dados	-Transcrição (se necessário); -Leitura e releitura dos dados; -Apontamento das ideias iniciais.
2. Codificação inicial	-Criação de códigos para as principais características do conjunto dos dados; -Associação de extratos dos dados aos códigos criados.

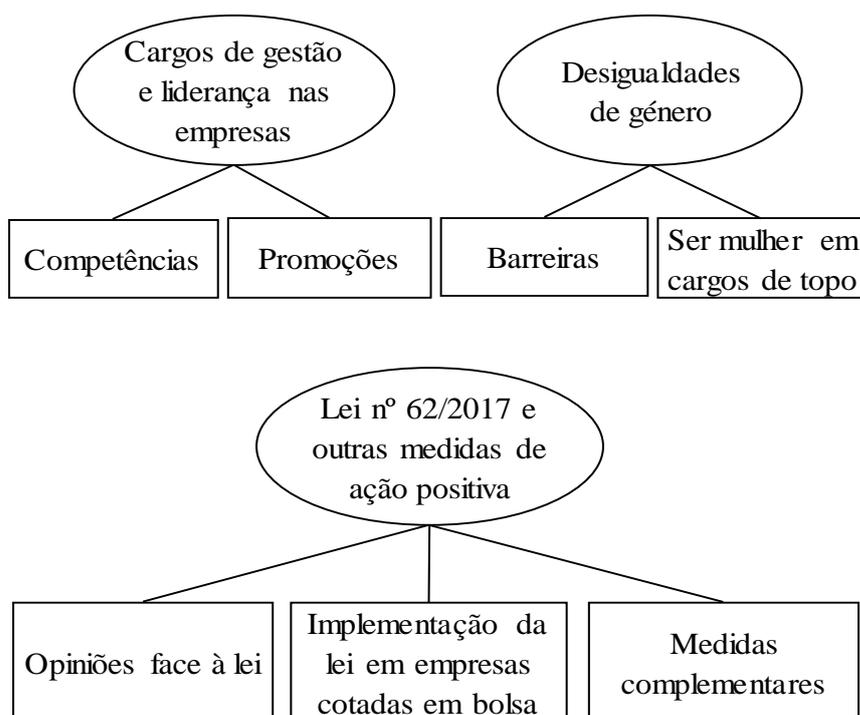
Fase	Conteúdo
3. Criação de temas	- Agrupamento de códigos em potenciais temas (em cada potencial tema, reunir todos os extratos dos dados).
4. Revisão dos temas criados	- Verificação da compatibilidade entre os temas criados com os extratos associados/codificados e com o conjunto total de dados; - Criação um mapa de temas da análise.
5. Definição e nomeação dos temas	- Análise e revisão das especificidades de cada tema, e a “história” geral que a análise temática pretende contar; - Criação de definições e nomes claros para cada tema.
6. Produção de resultados	- Seleção de excertos que reflitam claramente o tema descrito; - Análise final dos extratos selecionados; - Produção dos resultados e discussão, através da associação entre a análise realizada, a questão de investigação e a literatura.

Capítulo III. Resultados

A análise das entrevistas permitiu-nos identificar o conjunto de temas e subtemas espelhados na Figura 1.

Figura 1

Mapa de temas e subtemas



Cargos de gestão e liderança nas empresas: Competências e promoções

Relativamente ao tema “cargos de gestão e liderança nas empresas” das empresas cotadas em bolsa, este resultou de todos/as os/as entrevistados/as, verificando-se 40 unidades de registo (UR). Dentro deste tema, é possível identificar dois subtemas em torno: i) das competências essenciais para exercer cargos de topo; e ii) do modo como se efetuam as promoções para estes cargos.

Em relação ao primeiro subtema, foram destacadas como competências essenciais para exercer estas funções em cargos de gestão e de liderança a capacidade de gestão de pessoas e de equipas, a competência técnica e uma boa capacidade de gestão de tempo, como ilustram os seguintes excertos:

“Bom, em primeiro lugar, tem de se ter uma capacidade de relacionamento humano com algumas competências muito específicas, algumas que se desenvolvem e outras que são de natureza mais inata (...). E, depois, acho que é absolutamente

crucial ter competências profundas sobre a área que se está a gerir (...). Dentro destas duas dimensões, eu acho, sinceramente, que são as duas equiparadas, do ponto de vista de relevância. Embora, lá está, é mais fácil adquirir competências específicas profissionais do que competências específicas relacionais.” [E7, homem, 54 anos, diretor, setor dos média].

“Eu diria que a capacidade de trabalhos... competências técnicas ao nível da função que se desempenha...saber ouvir a equipa e motivá-la, a equipa com quem se trabalha e pedir contributos. Estar recetível a contributos, porque... porque temos a noção de que o mundo está em permanente mudança, que nós não conseguimos acompanhar.” [E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca].

“Boa capacidade de gestão interpessoal, ou seja, não só a nível da comunicação, mas de gestão de expectativas, de gestão ... daquilo que são as necessidades. Por exemplo num cargo de gestão, as necessidades do colaborador e saber como responder de forma mais eficaz... uma boa capacidade de gestão de tempo.” [E2, mulher, 24 anos, *HR business partner*, setor de RH].

“Bem, tem que ser, em primeiro lugar, um bom gestor de pessoas e, em segundo lugar, tem que ter competência e capacidade técnica. Eu acho que são esses dois.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

O segundo subtema, prende-se com o modo como se efetuam as promoções para os cargos de gestão e liderança. Verifica-se que a maioria dos processos de recrutamento são feitos internamente, sendo que alguns são realizados através de convites de acionistas e uma minoria é feita externamente, através de processos de recrutamento transparentes, prendendo-se com a experiência, as competências e a disponibilidade das pessoas e não tanto com o género, como se pode verificar nos seguintes testemunhos:

“É dada a possibilidade a toda a gente de concorrer para as vagas que temos em aberto, promoção interna. No caso da direção, eu sei que foram efetuadas entrevistas e, portanto, eu acredito que também se tenha dado a oportunidades a pessoas externas para se candidatarem, e dentro da minha empresa é assim que funciona. Ao ser uma publicação interna em que divulgamos a oferta ou, então, um

convite, que será sempre relacionado com o resultado e força do trabalho...” [E4, mulher, 33 anos, *Team Leader*, setor de RH].

“Aqui, são feitos por uma única razão, competência e disponibilidade. Há pessoas que são muito competentes, mas não têm nenhuma disponibilidade para serem editoras, ou seja, para progredirem na carreira até chegarem aos órgãos de gestão da redação (...). Quando há pessoas competentes, sejam homens ou sejam mulheres, e tenham disponibilidade e vontade de fazer esse tipo de progressão na carreira, aí, portanto, há uma igualdade de circunstâncias total. É a competência que determina. (...). Nalguns casos nós contratamos editores lá fora. Mas, aí, também o critério é exatamente o mesmo.” [E8, homem, 54 anos, diretor, setor dos média].

“Acho que aqui são por convite e, como eu disse... neste momento, não há nenhuma [mulher], são todos homens... eles eram internos, estavam no grupo, e estamos a falar da administração executiva. Depois, há outros administradores não executivos (...), mas esses são indicados pelos acionistas. Mas, no executivo (...), não. Entraram alguns administradores espanhóis do acionista, colocados pelo acionista.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro ,setor da banca].

Desigualdades de género

Este segundo grande tema engloba algumas das barreiras/obstáculos a uma maior igualdade de género ao nível dos cargos de gestão e da liderança, tendo sido identificado em todas as entrevistas, contando com um total de 57 UR. Constituem-se como grandes barreiras/obstáculos à ascensão das mulheres a cargos de gestão e de liderança os fatores culturais, os fatores históricos e a questão da maternidade, sendo bastante visível a assimetria de género que há entre homens e mulheres a este nível, onde, por vezes, ainda se nota um “teto de vidro”. Os subtemas aqui identificados prendem-se, então, com: i) as barreiras à igualdade de género nos cargos de gestão e de liderança; e ii) com a influência do género nos estilos de liderança.

Assim, para o facto de haver poucas mulheres nestes cargos, foram identificadas como razões a cultura e a história, caracterizada pela privação das mulheres à educação e ao trabalho e a persistência da associação das mulheres ao trabalho doméstico e educação dos/as filhos/as, mas também pela questão incontornável que é a maternidade, que, por vezes, acaba por impedir as mulheres de ascenderem na carreira durante um período de

tempo relativamente prolongado. Contudo, nota-se uma diferença entre os contextos profissionais abordados, identificando-se uma maior paridade nos contextos dos média e dos RH (contextos marcadamente femininos) do que no setor da banca (contexto masculino), como revelam os seguintes extratos:

“Ser mulher na área de RH é muito normal, porque a maioria das pessoas que trabalha em empresas de RH, ou departamentos de RH, são mulheres. Se calhar, para nós, o mais estranho é ser homem dentro de uma empresa de RH e, para mim, isso, sim, é que tem um impacto diferente de ser mulher, porque (...) nós percebemos que, mesmo internamente, na empresa onde trabalho, que um homem tem uma evolução mais rápida, tem mais oportunidades... e é sempre visto como uma pessoa diferente. Toda a gente sabe o nome daquela pessoa, (...) toda a gente pensa, quando existe um cargo ou promoção, que aquela pessoa poderia ter potencial. Mesmo que as competências, ou, muitas vezes, quando as competências são equiparadas às de uma mulher... Eu acredito que isto existe mais ao contrário. Não é tão comum haver homens, mas os poucos que existem são olhados de uma forma diferente das mulheres.” [E2, mulher, 24 anos, *HR business partner*, setor de RH].

“O que eu acho é que há um tempo. No fundo, as mulheres só muito recentemente é que começaram a ir para a faculdade tirar licenciatura, portanto, não é de um dia para o outro que se mudam as regras (...). Naquilo que eu conheço, na banca, acho que também se nota claramente esse processo evolutivo de as mulheres ocuparem esses cargos de direção e, portanto, demora algum tempo, porque, desta forma, o espaço já está ocupado e temos de esperar que surja uma oportunidade (...). Admito que o facto de as mulheres, muitas vezes, também fazerem opções e se dedicarem à família e aos filhos ao limite, porque não têm a mesma disponibilidade, a mesma entrega... de certa forma, incondicional à profissão. Portanto, acaba por ser não um impedimento do sistema, mas uma opção de fazer outras coisas em determinada fase da vida e claro que as prejudica um bocadinho... quer dizer, a ideia é: a corrida é a mesma, mas os obstáculos são maiores, é basicamente isso. Do tecido empresarial com o qual trabalho, quer na banca, quer nos clientes da banca, acho que se nota bastante, sobretudo ao nível dos quadros técnicos, aí, diria que já começa a ser *fifty-fifty*. Portanto as pessoas que entram, está muito equilibrado, não há distinção, já ocupam bastantes quadros intermédios e superiores. Ao nível da

administração, é que, realmente, ainda falha.” [E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos setor da banca].

“Sinto que ainda existem algumas desvantagens, sinto que o mundo do trabalho, principalmente em profissões e categorias mais exigentes não está ainda devidamente ajustado àquilo que são algumas das dimensões da condição feminina, nomeadamente, a maternidade. Acho que a sociedade portuguesa ainda protege muito pouco nessas condições (...). Nos últimos anos, aquilo que houve, ou aquilo que se fez, do ponto de vista da igualdade de género, foi absolutamente extraordinário e muitos dos constrangimentos que havia, relativamente ao papel das mulheres no mundo do trabalho, incluindo cargos de direção e cargos superiores, esvaneceu-se muito. Mas parece-me que ainda não chegámos, portanto, que ainda há muito para caminhar para chegar à situação ideal.” [E7, homem, 54 anos, diretor, setor dos média].

“Há, de facto, este problema que é certas funções, pela sua natureza, e pelo tempo que exigem e pela disponibilidade total que exigem, são particularmente vedadas, são particularmente difíceis para mulheres que estejam em idades, ou que têm filhos, ou que estão para ter filhos, ou que têm filhos pequenos.” [E7, homem, 54 anos, diretor, setor dos média].

“A questão da maternidade é de facto visível, não é? Uma mulher está grávida e depois tem o filho, não pode trabalhar. Pronto, há mecanismos, hoje em dia, de partilha da licença, mas também não é muito habitual.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

Também é notório que, para os/as entrevistados/as, existem algumas diferenças de género ao nível dos estilos de liderança, sendo as mulheres percebidas como mais racionais, práticas, pragmáticas e centradas nos objetivos. Contudo, as opiniões divergem, uma vez mais, consoante o contexto profissional (masculino ou feminino) em que o/a entrevistado/a exerce a sua atividade, como espelham os seguintes excertos:

“As mulheres são bastante mais pragmáticas em determinadas situações e, se calhar, o facto de fazerem várias coisas ao mesmo tempo, ou de terem depois de se dedicar, terem a vida familiar, etc., faz com que não percam, se calhar, tempo com coisas

menos necessárias, como reuniões que não servem para nada.”[E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca].

“Eu falo do nosso exemplo. Eu, quando entrei, conheci dois diretores gerais e agora tenho uma diretora geral, no feminino. Todos muito diferentes a nível da personalidade, mas eu olho para a Carla e não verifico qualquer tipo de diferença. Ela é dura quando tem que ser, também consegue ser muito humana quando necessário, é muito ligada, também, à parte de números. Portanto, é uma pessoa superinteligente e com uma capacidade incrível analítica, da mesma forma que consegue fazer um brilhante trabalho, face a outros pares que estiveram na mesma posição que ela.” [E4, mulher, 33 anos, *Team Leader*, setor de RH].

“... as mulheres têm uma característica, são mais, acho que são mais objetivas do que os homens a abordar determinados temas...e são mais determinadas, muitas vezes, isso é visto como se... não é muito bem visto, é visto como sendo uma característica de arrogância, e não tanto como sendo determinada ou objetiva.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

Lei n.º 62/2017 e outras medidas de ação positiva

Neste terceiro, e último, grande tema, presente em todas as entrevistas, contando com um total de 49 UR, foi possível identificar três subtemas, em torno: i) da opinião, polarizada, dos/as entrevistados/as relativamente à Lei n.º 62/2017; ii) de medidas de ação positiva alternativas ou complementares; e iii) do processo de implementação da Lei n.º 62/2017 na respetiva empresa.

Relativamente ao primeiro subtema, centrado no 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 (Lei n.º 62/2017), os/as entrevistados/as revelam discursos bastante polarizados. Por um lado, não concordam com esta lei, porque entendem que esta desvaloriza o fator das competências ou do mérito, promove temporariamente a desigualdade de género e é de difícil implementação. Por outro lado, consideram que esta é eficaz, que, a longo prazo, promove a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, servindo, assim, para combater a barreira cultural e acelerando o processo de mudança de mentalidades. Por outras

palavras, em geral, apesar de os/as entrevistados/os não concordarem com o princípio da lei, concordam com a sua necessidade e a sua eficácia, como ilustram os seguintes excertos:

“Eu penso que muitas delas podem ser necessárias nesta fase, nesta fase, até, efetivamente, nós termos igualdade... penso que nós devíamos ter (...), não sei como é que este projeto foi criado, devíamos pensar noutras soluções que não... porque nós, no fundo, com as quotas, estamos a promover a desigualdade, estamos a dizer que aquela pessoa tem de ter aquela pessoa naquele cargo... x% naquele cargo, mas não estamos a olhar para competências, mais uma vez. É uma obrigatoriedade da empresa, não é ‘eu vou recrutar a pessoa certa para o lugar certo’. É obrigatório, para mim, ter lá uma mulher, independentemente de ser certo, ou errado. Eu, se calhar, até tenho ali um homem que é perfeito e não vou poder colocá-lo... e acho que, durante um tempo, essa medida promove a desigualdade. Consigo perceber o fim, que é, no fundo, existirem cargos equiparados a nível da distribuição de género. Mas até chegarmos a esse fim, se calhar, vamos estar a promover uma coisa que, se calhar, não é de todo muito correta.” [E2, mulher, 24 anos, *HR business partner*, setor de RH].

“As quotas... eu, por princípio, sou contra, acho que deve ser tudo uma questão de mérito. Infelizmente, ele não funciona e eu acho que as quotas têm contribuído para quebrar muitas desigualdades para acelerar um processo que nós esperamos que aconteça, ‘ai, o mundo vai mudar, esta luz vai mudar’, mas que demora muito tempo e vai havendo situações de muita desigualdade e, portanto, eu acho que elas vão contribuindo para, no fundo, abrir mais portas, porque essas não vão escolher pessoas incompetentes ou o que quer que seja. A ideia é haver mais oportunidades, à partida há mais oportunidades de as pessoas concorrerem àqueles lugares, portanto concordo. Apesar de não, na teoria, mas, na prática, acho que é uma boa solução.” [E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca].

“É assim, eu não concordo nada com extremismos, percebes? Tudo o que seja em extremo, tanto para bom como para mau... Não é por eu ser mulher que vou defender isso. No entanto, acho que é a única maneira, neste momento, que nós temos de conseguir igualizar essa questão, portanto acho bem.” [E5, mulher, 24 anos, *team leader*, setor de RH].

“Eu acho que se tivesse sido aplicada mais cedo nas empresas do Estado, nos partidos, onde o Estado pudesse influenciar, eu acho que hoje já haveria mais. Como nunca foi feito esse caminho, como eu te disse, eu acho que é difícil estar a impor, porque eu não conhecendo a realidade da empresa, não sei. Por exemplo, a EDP não tem mais mulheres em cargos de topo, mas, se calhar, não tem em linha de possível solução mulheres.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

“Eu acho que não concordo muito com isso (...), não me parece que seja razoável haver limites ou percentagens, para mulheres e homens nas chefias. As pessoas devem ser... devem atingir esses cargos por competência e não, não por limites, quer dizer, existe já uma percentagem, sei lá, 20%, e uma mulher que é supercompetente, ou um homem que é supercompetente não pode concorrer para esse lugar, não me parece muito razoável.” [E8, mulher, 60 anos, diretora de RH, setor dos média].

Um segundo subtema revela que são apontadas medidas alternativas ou complementares à Lei n.º 62/2017 por parte dos/as entrevistados/as, que sugerem a criação de programas de inclusão e formação, mais flexibilidade para que os/as trabalhadores/as em cargos de gestão e liderança consigam equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal, e a divulgação das estatísticas do país para mostrarem, através dos média, as desigualdades de género existentes. Contudo, persiste a ideia de que se trata de um problema que é cultural e que a melhor solução passa por dar tempo ao tempo e esperar até que a sociedade se torne mais igualitária, em termos de género:

“... eu acho que isto tudo depende de uma mudança na sociedade e eu acho que nós sozinhos, sem nenhuma regra, estamos a caminhar para aí. Mas acho que é uma caminhada muito lenta (...) Eu compreendo que sejam aplicadas medidas mais radicais. Não consigo imaginar uma solução diferente que não vá ter este tipo de impacto. Acho que nós chegaríamos lá sozinhos sem existir uma medida, mas acho que iria exigir muito mais tempo.” [E4, mulher, 33 anos, *team leader*, setor de RH].

“Eu acho que estas estatísticas têm de ser mostradas às empresas e desenvolver métodos para conseguir que no futuro sejam mais equilibradas. Talvez programas

como algumas têm para a inclusão de pessoas com deficiência, mas adaptado às mulheres, claro.” [E1, mulher, 36 anos, *team leader*, Setor de RH].

“A formação, sem dúvida, e as competências para determinada função. Independentemente do sexo. O sexo, penso que não deve ser barreira para nada.” [E7, homem, 54 anos, diretor, setor dos média]

“Mas eu acho que passa muito por aí, ou seja, nós enquanto indivíduos, homens e mulheres, diariamente também termos essa preocupação e passar essa mensagem a quem vem a seguir, ou seja, dar essa oportunidade (...). Eu acho que acaba por fazer sentido, e mesmo a comunicação social dar, de alguma forma, mais reconhecimento e mais importância a estes temas, (...) tem de ser um tema em cima da mesa.” [E2, mulher, 24 anos, *HR business partner*, setor de RH].

“E depois têm que ser flexíveis, as empresas, porque, quanto mais flexíveis forem, quanto mais promoverem coisas para as famílias, as mulheres também vão conseguir ter o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.” [E5, mulher, 24 anos, *team leader*, setor de RH].

Um último subtema demonstra que grande parte dos/as entrevistados/as revela desconhecimento sobre a implementação da Lei n.º 62/2017 nas respetivas empresas, o que é de estranhar, uma vez que esta está em vigor desde janeiro de 2018. Apesar disso, foi possível identificar alguns fatores dificultadores e facilitadores da sua implementação, pensando em termos hipotéticos.

Quanto aos fatores dificultadores, os/as entrevistados/as mencionam que, sobretudo nas empresas privadas, o facto de as sanções aplicadas por incumprimento da Lei n.º 62/2017 não serem suficientemente pesadas para estas empresas, bem como o facto de a lei contrariar a lei de direito à propriedade, pode dificultar a implementação da mesma neste tipo de empresas. Outro fator dificultador mencionado prende-se com o facto de a lei poder ir contra determinados interesses das empresas, sendo certo que, enquanto não se cumprir esta lei nas empresas do Estado, a sua implementação em empresas privadas será ainda mais dificultada:

“Qual é a penalização para as empresas que não cumprem esse tipo de quotas? (...) Depois, as quotas, o penalizar... tenho, também, esta ideia que é a liberdade privada

e da opção das empresas.” [E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca].

“Obviamente que deve haver essa introdução, mas no sentido em que, ‘*Ok, existe uma contrapartida associada*’, o que dificilmente acho que...se não acontecer, não sei se o sucesso será igual.” [E4, mulher, 33 anos, *team leader*, setor de RH].

“Eu acho que se tivesse sido aplicada mais cedo nas empresas do Estado, nos partidos, onde o Estado pudesse influenciar, eu acho que hoje já haveria mais. Como nunca foi feito esse caminho, como eu te disse, eu acho que é difícil estar a impor, porque eu, não conhecendo a realidade da empresa, não sei. Por exemplo, a EDP não tem mais mulheres em cargos de topo, mas, se calhar, não tem em linha de possível sucessão mulheres.” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

“É mais difícil chegar por via legal, por exemplo, às empresas privadas, não é? Esse tipo de ingerência não faz sentido absolutamente nenhum, porque as empresas têm donos e são os donos que mandam nas empresas (...). Isso é uma iniciativa legislativa, porque contraria outros princípios, também constitucionais, que é o direito à propriedade, que é o direito de tu te expores e de gerires os teus bens como entendes muito bem, o Estado não tem que ter nenhuma influência na tua ... portanto, eu não digo que essa lei seja completamente inócua e ineficiente, mas digo que é muito mais limitada, porque conflitua com os direitos de propriedade.” [E7, homem, 54 anos, diretora de RH, setor dos média].

“Se aparecesse, assim, uma ‘paraquedista’ que iria para lá apenas porque é mulher, aí, iria achar mal, não é? Assim como acharia se aparecesse lá um ‘paraquedista’, porque era primo de um amigo de um tio e pronto (...). Sim, também. Eu acho que, principalmente, não por serem mulheres, mas por, eventualmente, mexerem em interesses...” [E6, homem, 52 anos, sub-diretor do departamento financeiro, setor da banca].

“Ao nível da administração de topo mesmo, aí, sim, porque não há mulheres de todo, o que é um bocadinho... eu acho que a lei era para ser ao nível da

administração das empresas cotadas, não é? (...) Nós até tínhamos uma administradora, mas que... agora não temos, e mesmo no grupo... isto é um banco, agora espanhol, e creio que não há, também, nenhuma mulher em Espanha. Mais uma vez, isto aos níveis da administração, porque ao nível dos quadros, logo a seguir (...), é engraçado, porque poderia ter ali dois ou três níveis que se mantinha esta preponderância, mas eu acho que logo na segunda linha, assim num *flash* das pessoas que estão como diretores centrais, se não é 50% é 40/60%. Não é uma diferença assim tão grande, e que seriam aquelas pessoas que estariam, em princípio, bem cotadas para depois irem, em princípio, para a administração. Embora não tenha acontecido muito isso, porque como eles vêm de Espanha, de certa forma, passou a ser imposto por Espanha.” [E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca].

Relativamente aos fatores facilitadores, os/as entrevistados/as a exercer a sua atividade nos contextos marcadamente mais femininos, de RH e dos média, consideram que, se esta lei estivesse a ser implementada nas suas empresas, não se ira fazer sentir muita diferença, uma vez que os/as entrevistados/as consideram que as suas empresas já atingem os limites mínimos definidos pela Lei n.º 62/2017. Enquanto as empresas do contexto marcadamente masculino, ou seja, da banca, consideram que as empresas iriam ter algumas mudanças para a fazer cumprir, porque os seus quadros de administração e de fiscalização não têm mulheres.

“Eu acho que não, ou seja, eu acho que ia ser cumprida, mas não haveria uma grande mudança, porque o nosso paradigma, eu posso dizer que é... 70% dos nossos colaboradores são mulheres. E, em termos de chefia, 80% são mulheres, portanto aqui não teríamos muita dificuldade em adaptar isso, não haveria grandes alterações, não.” [E5, mulher, 24 anos, *team leader*, setor de RH].

“Não, não, porque no geral, o Jornal já ultrapassa aquilo que são as quotas da lei. A nossa Presidente do Conselho de Administração da *Hooling* é uma mulher, a Presidente, a nossa CEO é uma mulher, a diretora de RH é uma mulher. Deixa-me ver, a diretora comercial é uma mulher. E, depois, na área editorial, que é a área mais pesada numa empresa de comunicação social, como é evidente, o diretor é um homem, mas tem uma mulher na sua equipa e como eu te disse, nos cargos de direção intermédia, nas editorias e editorias executivas, as mulheres estão em

maioria, portanto, há mais mulheres do que homens. Portanto, se a lei fosse obrigatória, nós já a satisfaríamos de forma absoluta.” [E7, homem, 54 anos, diretor, setor dos média].

“Aqui, essas desigualdades nunca foram assim tão acentuadas, por isso, se esta lei está a ser implementada, é certo que foi um processo tranquilo e suave (...). A facilidade deve-se, acho, ao facto de a empresa ter muito mais mulheres que homens na sua constituição e, assim, é normal que seja uma mulher que ocupe estes cargos e que isso não seja estranho para as pessoas que trabalham com ela.” [E1, mulher, *team leader*, 36 anos, Setor de RH].

“Acho que, nesta empresa, não teria muito impacto... nós temos os cargos mais ou menos distribuídos, se calhar 50/50, em cargos de direção.” [E2, mulher, 24 anos, *HR business partner*, setor de RH].

Capítulo IV. Discussão

A presente dissertação centra-se nas desigualdades de género existentes no mundo empresarial, em particular ao nível dos cargos de gestão e de liderança, e na Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto, implementada com o intuito de combater a discriminação histórica injusta que existe face às mulheres neste setor em Portugal. Com o foco nas empresas cotadas em bolsa, tem como objetivo geral perceber se existem controvérsias em torno da sua implementação nestas empresas. Especificamente, pretende perceber quais são os obstáculos ou barreiras que as mulheres encontram para chegar a cargos de topo; as opiniões sobre medidas de ação positiva e, especificamente, sobre a Lei n.º 62/2017; e os fatores que facilitam ou dificultam a implementação desta lei nas empresas cotadas em bolsa.

Relativamente aos obstáculos ou barreiras que as mulheres encontram para chegar a cargos de topo, são destacados três: a questão da maternidade, uma vez que é uma altura em que as mulheres têm de se ausentar da sua função por um período prolongado de tempo e as organizações ainda não têm mecanismos ajustados a esta condição; a cultura e a história, que têm remetido as mulheres para ao trabalho doméstico e a educação dos/as filhos/as e, embora tenha havido uma enorme evolução nesta área, nos últimos tempos, são funções que continuam a caber sobretudo às mulheres. Apesar de não ter sido referido como uma barreira, o processo de recrutamento realizado para estes cargos acaba por contribuir para a dificuldade sentida pelas mulheres para aceder aos mesmos. Isto porque, apesar de os/as entrevistados/as terem mencionado o mérito, a disponibilidade e as competências pessoais como fatores determinantes, sabemos que as organizações são *genderizadas* e o modo como valorizam estes fatores pode ser influenciada pela questão do género, já que para estes cargos existe, normalmente, uma nomeação por parte de acionistas, e não um processo de recrutamento e seleção que permite a qualquer pessoa candidatar-se, e, logo aí, não existe uma real igualdade de oportunidades.

Acker (1990) e Connell (2006) já tinham identificado aquelas barreiras. Para Acker (1990), as organizações são delimitadas por género, existindo, assim, divisões de género (i.e., uma *genderização* das organizações) que têm como base os estereótipos de género e o género na estrutura social, que acabam por se refletir nas organizações, no modo como os cargos de topo são atribuídos maioritariamente a homens, porque as características destes cargos estão associadas a traços tipicamente masculinos. Connell (2006) veio reforçar que as organizações são regimes de género, existindo nelas um trabalho *genderizado* em que as mulheres estão associadas aos papéis sociais da cultura

de género, ou seja, ao trabalho doméstico e à educação dos/as filhos/as, o que acaba por se refletir no modo como as organizações estão estruturadas hierarquicamente, criando obstáculos às mulheres na ascensão da sua carreira.

Estas características das organizações têm sido, diversas vezes, apontadas (e.g., ver Casaca & Lortie, 2017; OCDE, 2016) como barreiras à carreira das mulheres. No presente estudo, as principais barreiras encontradas foram as barreiras culturais, também apontadas pela OCDE (2016), e as paredes corta-fogo, assinaladas por Casaca e Lortie (2017), que refletem o modo como os valores organizacionais estão contruídos na perspetiva dos homens, atribuindo a cargos de topo características tipicamente masculinas. Nos resultados obtidos é possível perceber, por exemplo, que no caso da maternidade, as organizações não estão, ainda, ajustadas a esta condição das mulheres, uma vez que os cargos de topo exigem disponibilidade total, não existindo nas empresas portuguesas alternativas, ou estratégias, que protejam as mulheres nesta condição.

As barreiras estruturais (OCDE, 2016) e o fenómeno do labirinto (Casaca & Lortie, 2017), já salientados na literatura, são outras duas barreiras que se destacam nos resultados. A falta da flexibilidade das organizações no que concerne à conciliação vida pessoal/familiar e da vida profissional é uma barreira considerável, já que as mulheres continuam a ter uma responsabilidade e presença muito superior à dos homens na vida familiar e em desempenho de tarefas domésticas (Sagnier, 2019), o que as inibe de ter disponibilidade para investir nas suas carreiras e de ter a ambição de ascender a cargos de topo.

Assim, em comparação com os homens, as mulheres enfrentam mais barreiras/obstáculos para chegar aos cargos de topo, acabando, muitas vezes, por ter de optar entre ascender a cargos de topo na sua empresa ou dedicar-se mais à vida familiar e ocupar cargos médios/baixos. Como sintetiza uma entrevistada, no fundo, “a corrida é a mesma [para homens e mulheres], mas os obstáculos são maiores [para as mulheres].” (E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca).

No setor dos RH, marcadamente feminino, também é possível identificar o fenómeno da escada rolante de vidro, referido por Casaca e Lortie (2017), tendo sido notado que, apesar de haver muitos mais mulheres do que homens, a elevada visibilidade a que estes estão expostos, que Kanter (1997) referiu, não tem, para os homens, as mesmas consequências negativas que tem para as mulheres. Neste contexto, a visibilidade dos homens tem antes, como no estudo de Zimmer (1988), consequências positivas para eles. Aparentemente, apesar de os homens serem expostos a uma elevada visibilidade nos

contextos femininos, esta visibilidade permite-lhes ter uma maior consideração pelos seus pares e superiores e uma ascensão mais rápida aos cargos de topo.

Verificaram-se, ainda, diferenças entre os testemunhos dos/as entrevistados/as dos setores de RH e dos média e os/as do setor da banca, sendo que, nos primeiros setores, se verifica uma maior paridade género ao nível dos cargos de topo, do que no último. Segundo a Informa D&B (2017), tem-se verificado, de facto, um acréscimo de representatividade feminina em direções de RH e, apesar do setor da banca apresentar uma paridade relativamente aos seus empregados e empregadas, nos cargos de liderança esta paridade não se verifica, com uma representatividade feminina de apenas 7,1%. Como menciona uma entrevistada: “... ao nível dos quadros técnicos, aí, diria que já começa a ser *fifty-fifty*, (...) [as mulheres] já ocupam bastantes quadros intermédios e superiores. Ao nível da administração, é que, realmente, ainda falha.” (E3, mulher, 51 anos, diretora de serviços jurídicos, setor da banca).

Relativamente a medidas de ação positiva que possam ser implementadas para acelerar o processo de igualdade de género em cargos de topo, foram mencionadas algumas, na linha das sugeridas pela OCDE (2016), como, por exemplo, as quotas, ou uma maior flexibilidade das empresas para um equilíbrio entre vida pessoal/familiar e a vida profissional e programas/formação para a liderança. Foi, ainda, mencionada a relevância de haver uma divulgação dos dados estatísticos através dos média, para haver um maior reconhecimento desta problemática.

Contudo, a maior parte dos/as entrevistadas/os atribui uma causa cultural às desigualdades de género verificadas, apontando que, quando a sociedade for mais igualitária e se esbaterem os estereótipos de género, “com o tempo”, será atingida uma maior igualdade de género também nas organizações, incluindo ao nível dos cargos de topo. Eagly e Carli (2007) identificaram também esta questão, ou seja, perceberam que, de facto, as pessoas tendem a ter uma visão otimista para o futuro das mulheres relativamente à igualdade de género. Contudo, esta visão otimista, que resulta numa atitude passiva, pressupõe que o progresso que se tem feito até à atualidade continue a ser feito exponencialmente. Estas autoras identificaram que, na história, sempre que existe uma mudança, existe também uma reação à mudança, o que acaba por fazer com que haja uma “pausa”, uma estagnação do progresso, tornando necessário medidas que contribuam para que, neste caso, a igualdade de género seja alcançada nas diferentes áreas sociais e organizacionais (Eagly & Carli, 2007).

No entanto, as opiniões dos/as entrevistados/as sobre a Lei nº 62/2017, que procura, efetivamente, promover uma maior igualdade de género neste contexto, revelam-se bastante polarizadas, sendo possível encontrar resistências em praticamente todos os discursos no início das entrevistas. Estas opiniões podem ter origem no desconhecimento do seu significado, ou na perceção de incompetência das pessoas beneficiadas pela medida, como registou Santos e Amâncio, em 2010a. De facto, para os/as entrevistados/as, esta lei favorece pessoas menos competentes e promove a desigualdade de género na sua implementação, acreditando que a medida é injusta por não promover a igualdade e desconsiderar o fator do mérito, associado à promoção para cargos de topo. Resultados deste tipo foram registados no contexto da política em Portugal (e.g., ver Santos & Amâncio, 2010b, 2012).

Apesar de os/as entrevistados/as não concordarem com o princípio da lei, a verdade é que, quando se apercebem da sua eficácia (e.g., como aconteceu no contexto da política) e da sua necessidade (dada a desigualdade de género persistente nos cargos de topo das empresas), acabam por mudar de opinião. Com efeito, embora comecem por se manifestar contra esta lei, ao longo das entrevistas, acabam por refletir e mudar de opinião, acabando por concordar com a ideia de que, a longo prazo, a lei irá promover a igualdade de género, servindo, certamente, como uma “alavanca” para a evolução cultural e a mudança das mentalidades.

Relativamente ao último objetivo, de se perceber quais são os principais fatores que facilitam ou dificultam a implementação da Lei n.º 62/2017 nas empresas cotadas em bolsa, curiosamente, fica claro que existe um desconhecimento geral da parte dos/as entrevistados/as sobre este processo nas suas empresas, ou seja, embora estes/as manifestem um conhecimento sobre a existência desta lei em Portugal, revelam um total desconhecimento sobre a implementação da mesma nas suas respetivas empresas. Tal é curioso, visto que a lei determina limiares mínimos bem definidos de representatividade do sexo sub-representado para estas empresas - 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018 e 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.

Ainda assim, pensando em termos hipotéticos, os/as entrevistados/as apontam alguns fatores que importa aqui salientar. Como principais fatores dificultadores da implementação desta lei, é salientado o facto de as sanções, para as empresas que não cumprem os requisitos mínimos impostos, não terem um impacto suficientemente forte para se fazerem cumprir. Foi, também, mencionado o facto de a própria lei ir contra a lei

que determina o direito à propriedade e o direito de gerir, neste caso, a empresa como bem entender, ou contra os próprios interesses das empresas e que, não sendo cumprida ao nível das empresas do Estado, a sua implementação nas empresas cotadas em bolsa, será, certamente, dificultada.

Como fatores facilitadores, foram mencionados pelos/as entrevistados/as, que trabalham em setores marcadamente femininos (RH e Média), que as respetivas empresas não seriam alvo de mudança com a implementação da Lei n.º 62/2017, uma vez que já atingem os limites mínimos definidos por esta lei. Já para os/as entrevistados/as do setor da banca, marcadamente masculino, não foi possível encontrar fatores facilitadores para a implementação da lei, visto que não compreendem as razões para o facto de a sua empresa não ter mais mulheres nos quadros de administração e de fiscalização, argumentando que, a ser implementada, esta lei iria, certamente, gerar muita mudança ao nível destes cargos e da empresa em geral.

Em conclusão, com este estudo é possível perceber que ainda existem muitas barreiras à ascensão das mulheres aos cargos de topo nas empresas cotadas em bolsa. Assim, a promoção de mulheres para estes cargos revela-se urgente, e neste sentido, a Lei n.º 62/2017 poderá vir a mudar o panorama atual. Contudo, nas empresas abrangidas por este estudo, foi possível identificar o desconhecimento da implementação desta lei, que visa a representação equilibrada entre mulheres e homens nos quadros da administração e da fiscalização.

Este estudo permite, ainda, concluir que a implementação da lei será bastante facilitada em empresas que tenham já um contexto marcadamente feminino, pois será mais “natural” a ascensão de mulheres aos cargos de topo. Já em empresas de contextos marcadamente masculinos, será possível encontrar mais resistências e esta lei terá um impacto maior. É possível concluir que, para o sucesso da implementação da lei em empresas cotadas em bolsa, é necessário que haja sanções mais pesadas pelo seu não cumprimento e é importante que as empresas do setor do Estado a façam cumprir, agindo como uma espécie de motor, exemplo, ou incentivo, para que as empresas privadas cotadas em bolsa sintam uma maior obrigação e necessidade de o fazer também.

No que concerne às limitações do presente estudo, é necessário considerar a reduzida amostra, já que nos deparámos com uma escassez de respostas, ainda maior de respostas positivas de todas as empresas cotadas em bolsa contactadas para a participação no estudo. Deste modo, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras empresas, ou para a sociedade em geral. Contudo, este estudo é relevante para a

comunidade científica, já que permitiu uma primeira aproximação à Lei nº 62/2017 e à sua implementação em empresas cotadas em bolsa.

Sendo este um tema ainda muito pouco explorado, seria interessante, em investigações futuras, considerar uma amostra mais alargada. Deste modo, seria possível estabelecer padrões e alcançar resultados mais conclusivos e abrangentes. Assim, seria interessante que se estudasse a implementação da Lei nº 62/2017 com os/as responsáveis por fazê-la cumprir nas empresas cotadas em bolsa e nas empresas do setor empresarial do Estado, explorando as suas perspetivas e expectativas perante esta lei, e perceber se estas seriam semelhantes, ou divergentes, sendo certa a sua relevância na promoção da igualdade de género.

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4, 139-158.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. London: Sage Publications Limited.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Casaca, S. F. (2015). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de Estudos Demográficos*, 56, 5-23. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=297751433&ESTUDOSmodo=2&xlang=pt
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. Turin, Italy: International Training Centre of the International Labour Organization. Retirado de https://issuu.com/itcilo/docs/handbook_on_gender
- Casaca, S. F. (2017a). Finalmente, uma lei para promover o equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão. *Jornal Público*, 9933, 51.
- Casaca, S. F. (2017b). Portugal: The slow progress of the regulatory framework. In C. Seierstad, C. Gabaldon, & H. Mensi-Klarbach (Eds.), *Gender diversity in the boardroom. Volume 2: Multiple approaches beyond quotas* (pp. 45–74). London: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-57273-4_3
- Cerdeira, M. D. C. (2009). A perspectiva de género nas relações laborais portuguesas. *Sociologia, problemas e práticas*, 60, 81-103. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1623/1/Soc60cap5.pdf>
- CIG (2017). Igualdade de género em Portugal. Boletim estatístico 2017. Retirado de outubro de <https://www.cig.gov.pt/2018/02/igualdade-genero-portugal-boletim-estatistico-2017/>
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792–960. doi: 10.1111/j.15406210.2006.00652.x

- Decreto-lei nº 62/2017 de 1 de agosto. *Diário da República nº 147/2017 – Série 1 de 2017-08-01.* Lisboa. Retirado de <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business Press.
- Espírito-Santo, A. (2018). From electoral to corporate board quotas. In É. Lépinard & R. Rubio-Marín (Eds.), *Transforming gender citizenship: The irresistible rise of gender quotas in Europe* (216-244). Cambridge: Cambridge University Press.
- Informa D&B (2017). O género na gestão e liderança nas empresas portuguesas. Retirado de file:///C:/Users/adria/Downloads/IDB_gestaoelideranca_marco2017.pdf
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82, 965-990.
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36, 482-510. doi 10.1177/0149206308328508
- Nogueira, M. C. (2009). Women in positions of power in Portugal: Contradictory positions and discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30, 70-88.
- Nogueira, C., Paúl, C., & Amâncio, L. (1995). Women in management in Portugal: a demographic overview. In L. Amâncio & C. Nogueira (Eds.), *Gender management and science* (207-217). Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- OCDE (2016). Background report: Conference on improving women's access to leadership. Paris: OCDE. Retirado de <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Women-Leadership-2016-Report.pdf>
- Paço, N. (2019). *Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial* (Dissertação de Mestrado). Lisboa, ISEG.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sagnier, L. (2019). *As mulheres em Portugal hoje: quem são, o que pensam e o que sentem.* Retirado de <https://www.ffms.pt/FileDownload/b6eb24e5-3bf3-411d-9f35-b51a7ebed3e8/as-mulheres-em-portugal-hoje>

- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2010a). A (in)justiça relativa da acção positiva - A influência do género na controvérsia sobre as quotas baseadas no sexo. *Análise Psicológica*, 28, 43-57. doi: 10.14417/ap.251
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2010b). A competência política, a desigualdade de género e as medidas de acção positiva: Uma questão “natural” ou de “competência”? *Psicologia*, 24, 117-140. doi: <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v24i1.299>
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2012). Género e política: Análise sobre as resistências nos discursos e nas práticas sociais face à Lei da Paridade. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 68, 79-101. doi: 10.7458/SPP201268694
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reacções. *Análise Social*, 212, 700-726.
- Santos, M. H., Teixeira, A. L., & Espírito-Santo, A. (2018). *Balanço da implementação da Lei da Paridade em diferentes níveis de governo: Análise longitudinal*. Lisboa: SECI/CIG. Retirado de <https://www.cig.gov.pt/2018/03/balanco-da-implementacao-da-lei-da-paridade-diferentes-niveis-governo-analise-longitudinal/>
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: the limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35, 64-76.

Anexos

Anexo A – Consentimento informado



Implementação do Regime da Representação de Género Equilibrada nos Cargos de Gestão e Liderança do Mundo Empresarial

Esta entrevista integra-se no projeto de dissertação, realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), sob a orientação da Doutora Maria Helena Santos, investigadora do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS-IUL), que tem como objetivo geral conhecer os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do regime da representação equilibrada entre mulheres e homens (Lei n.º 62/2017) em algumas das empresas abrangidas.

A entrevista será realizada de forma individual e gravada em áudio para garantir que a informação obtida seja tratada de forma integral, com a maior imparcialidade, garantindo total anonimato e confidencialidade da informação recolhida. Desta forma, os resultados deste estudo poderão ser publicados em publicações científicas.

A pessoa entrevistada poderá negar a sua participação, ou deixar de participar a qualquer momento, sem sofrer qualquer prejuízo.

Consentimento Informado

Fui informada/o dos objetivos do estudo e da utilização da informação recolhida através da entrevista individual, autorizando, desta forma, o registo áudio da mesma. O material desta entrevista será utilizado exclusivamente para efeitos científicos, mantendo total anonimato e confidencialidade dos dados obtidos.

Tendo tomado conhecimento sobre a informação do estudo disponível, declaro aceitar participar.

Assinatura: _____

Data: ___/___/2019

Mestranda: Adriana Costa

E-mail: acaad@iscte.pt

Anexo B – Ficha de dados sociodemográficos

N.º da entrevista	
Data de nascimento ou idade	
Nacionalidade (país de origem)	
Naturalidade (cidade onde nasceu)	
Sexo	
Estado civil	
Habilitações /Formação	
HISTÓRIA PROFISSIONAL (ano, empresa, tipo de trabalho)	
Cargo que ocupa atualmente	
Tempo na função	
Quem está na direção da empresa (homem ou mulher)	
Outra informação relevante	

Anexo C – Guião de entrevista

Quais são as competências necessárias que uma pessoa deve ter para exercer a sua atividade de forma eficaz no mundo empresarial, em particular num cargo de gestão ou de liderança?

O que é ser mulher no mundo empresarial? Há vantagens ou desvantagens?

E o que é ser mulher nos cargos de topo e tomada de decisão?

Porque será que há poucas mulheres nestes cargos? (i.e., quais são os obstáculos, dificuldades, impedimentos?)

O que pensa da promoção de mais mulheres para estes cargos?

O que considera que aconteceria se entrassem mais mulheres para esses cargos? (e.g., será que iria mudar a forma de “liderar” ou o “estilo de liderança?”)

Como são efetuadas as promoções para cargos de topo na sua empresa?

-A ascensão aos cargos de liderança é feita através de promoção interna ou externa?

-Quem trata de todo o processo de recrutamento e seleção?

-Quem tem a decisão final sobre a pessoa mais indicada a recrutar?

Quando olhamos para os dados estatísticos divulgados no boletim da CIG, de 2017, sobre a tomada de decisão nas empresas do setor empresarial do Estado e nas empresas cotadas em bolsa, verificamos uma grande diferença numérica entre homens e mulheres, representando estas 28% no setor empresarial do Estado e 12% nas empresas cotadas em bolsa.

O que pensa desta situação? (i.e., como a classifica?)

Porque será que esta situação acontece (i.e., como a interpreta e explica?)

Pensa que se trata de uma situação que se deve manter, ou é antes um problema social que se deve procurar resolver? Se pensa que se trata de um problema, como se poderá resolver?

O que pensa de medidas como as quotas para diminuir as desigualdades de género neste mundo?

Qual é a sua opinião sobre a Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto (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)?

Como é que a aprovação desta lei foi recebida na sua empresa?

A lei está a ser cumprida na sua empresa? Se sim, como está a decorrer a sua implementação?

-que pessoa ou órgão está encarregue de fazer cumprir a lei na sua empresa?

-pode, por favor, salientar os fatores que facilitam e que dificultam a sua implementação?

O que mudou na empresa desde a implementação desta Lei?

-que mudanças trouxe?

-houve resistências? Quais? Por parte de quem?