



A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS

“O TETO DE VIDRO”

João Maria da Silva Rocha

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade
para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria**

Orientador: *Mestre Helena Maria Santos de Oliveira*

S. Mamede Infesta, Agosto 2013



A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS

“O TETO DE VIDRO”

João Maria da Silva Rocha

Orientador: *Mestre Helena Maria Santos de Oliveira*

S. Mamede Infesta, Agosto 2013

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal contribuir para a diminuição das injustiças, que ainda vão sendo cometidas para com as mulheres. Continuam a ser vítimas de discriminação, nomeadamente, quando concorrem a determinados cargos e em igualdade de circunstâncias com homens, como o comprovam a triste realidade das estatísticas.

Ao longo dos tempos, as mulheres foram sendo discriminadas, tratadas como seres inferiores, desprotegidas de Regras e Leis, sob o estatuto de submissas ao homem, sem os mesmos direitos, tudo alicerçado nas diferenças físicas, que nunca se deveriam ter confundido com diferenças de género.

Após muitos anos, a injustiça sobre as mulheres, fruto da sua árdua e contínua luta, foi só diminuindo, apesar de a igualdade entre homens e mulheres, ser um direito e uma obrigação na constituição europeia e dos vários países da europa.

Pretende-se dar a conhecer as possíveis vantagens da existência de mulheres nos CA, os constrangimentos que dificultam a sua maior presença e, acima de tudo, reconhecer a existência de uma barreira invisível para muitos, mas perfeitamente detetável para quem quer alcançar um determinado objetivo. Embora existindo as competências e formação necessárias, mas, por motivos sem sentido e da mais elementar injustiça, as mulheres vêm-se constantemente ultrapassadas por semelhantes do sexo oposto, estando assim definido o “teto de vidro”.

Será possível haver maior consciencialização masculina, ou ao invés, terão que se arranjar meios de quebrar essas barreiras, mais concretamente o referido teto? Serão as quotas um mal necessário?

Procuraremos por isso encontrar respostas quer em alusão aos vários estudos e relatórios, produzidos um pouco por todo o mundo, quer com base no nosso próprio trabalho de investigação.

Palavras-chave: Participação, Administração, Mulheres, Empresas

ABSTRACT

This dissertation first goal is to contribute for the reduction of injustices that are still being committed to women. They continue to be victims of discrimination, particularly when applying for certain positions on equal terms with men, as the sad reality of the statistics demonstrates.

Throughout the ages, women have been discriminated, treated as inferior beings, unprotected by rules and laws, under the statute of subjection to man and without the same rights, all grounded on the physical differences that never should have been mistaken for gender differences.

After many years, and despite their hard and continuous struggle, the injustice on women was only decreasing, although in several European countries and in the European constitution equality between men and women is a right and an obligation.

We pretend to identified the possible advantages of women in company's boards, the constraints that hinder a larger presence and, above all, recognizing the existence of a barrier invisible for many but perfectly detectable to anyone who wants to achieve a certain goal. They have all the necessary skills and training but, for meaningless reasons, women have constantly been surpassed by their male similar, being thus defined the "glass ceiling".

Is it possible to have a greater male awareness or, instead, ways to break these barriers need to be found, specifically regarding the ceiling issue? Are quotas a necessary evil?

In this thesis we will seek the answers to these questions, either based in the several studies and reports produced all over the world, or on our own research work.

Key words: Involvement, Management, Women, Firms

DEDICATÓRIA

Não há um único dia da minha vida que não me lembre deles.

Não há único dia que não lhes agradeça.

Não há conquistas na minha vida que não lhes dedique.

A vida não é eterna, mas a alma perdura.

Almas boas, que eu amei em vida, e continuo a amar em espírito.

A eles estou profundamente agradecido, pelo que foram, pelos valores que me passaram, pelo carinho que me deram, pelo amor com que me criaram, pelo homem em que me transformaram.

Aos meus pais dedico o presente trabalho e sei que, onde quer que estejam, dele ficarão orgulhosos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram, não só na execução deste trabalho, mas também aos que me acompanharam ao longo do percurso acadêmico, os meus colegas de licenciatura, os meus amigos e, principalmente, as minhas grandes amigas do mestrado.

Agradeço à minha orientadora, mestre Helena Maria Santos de Oliveira, pela sua colaboração, pelo seu apoio, pela sua experiência, pela sua amizade e sobretudo pela excelente pessoa que é.

Agradeço também à doutora Alcina Portugal Dias, pelo empréstimo do seu livro e pela importância que a sua leitura representou.

Ao longo da nossa vida, conhecemos muita gente, uns bons outros menos bons. Nunca é tarde para se conhecer bons amigos, nunca é tarde para se conhecer uma pessoa única, altruísta, amiga dos amigos, preocupada com tudo e com todos, sempre pronta a ajudar. Obrigado Ana Rosa, pela ajuda fundamental, pelo apoio, pelas palavras de incentivo naquelas horas de quase desistência, muito obrigado, sobretudo por seres minha amiga.

Agradeço ainda à minha família, pela compreensão relativa à ausência em muitos fins-de-semana, embrenhado neste trabalho.

"Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados."

Mahatma Gandhi

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AXS	-	<i>Australian Securities Exchange</i>
BCE	-	Banco Comercial Europeu
CA	-	Conselho de Administração
CE	-	Comunidade Europeia
CED	-	<i>Committee for Economic Development</i>
CEO	-	<i>Chief executive officer</i>
CMVM	-	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CP	-	Capital Próprio
CRP	-	Constituição da República Portuguesa
CWDI	-	<i>Corporate Women Directors International</i>
DF	-	Demonstrações Financeiras
FTSE	-	<i>The Financial Times Stock Exchange</i>
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
JOUE	-	Jornal Oficial da União Europeia
MBA	-	<i>Master of Business Administration</i>
RCM	-	Resolução do Conselho de Ministros
RH	-	Recursos Humanos
ROE	-	<i>Retur non Equity</i>
SEC	-	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SEE	-	Setor Empresarial do Estado
TPM	-	Tensão Pré-Menstrual
UE	-	União Europeia
VN	-	Volume de Negócios

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
ÍNDICE GERAL	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
I.1 - Enquadramento.....	2
I.2 - Motivação e Objetivos	3
I.3 - Metodologias.....	7
I.4 - Organização da Dissertação.....	7
CAPÍTULO II – O GOVERNO DAS SOCIEDADES	7
II.1 – O Governo das Sociedades em Portugal.....	8
II.1.1 – Governo das Sociedades - Enquadramento teórico e breve revisão de literatura ...	8
II.1.2 – Definição de “ <i>Corporate Governance</i> ”	10
II.1.3 – As Recomendações da CMVM	11
CAPÍTULO III – AS MULHERES E A ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS.....	13
III.1 – Órgãos de Administração.....	14
III.2 – Participação das mulheres	15
III.1.1 – O estado atual. Um problema mundial.....	17
III.1.2 – Recomendações/estratégias para uma maior equidade de género	23
III.1.3 – Vantagens da presença de Mulheres na Gestão.....	28
III.1.4 – Constrangimentos para existência diminuta de Mulheres na Gestão	31
III.1.5 – A implementação de quotas.....	32
CAPÍTULO IV – A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES	35
IV.1 – Evolução portuguesa dos direitos femininos	36
IV.2 – Os direitos conquistados mundialmente pelas mulheres	37
IV.3 – A população portuguesa por género	39
IV.4 – Escolaridade e formação das mulheres, passado e presente.....	40
CAPÍTULO V – ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS.....	43
V.1 – Metodologia	44
V.2 – Definição da amostra	44
V.3 – Estudo da Participação das Mulheres na Administração	44
V.3.1 – PSI 20 / Índice Geral CMVM.....	44

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I	– Empresas que Integravam o PSI 20 e Índice Geral do CMVM	66
Anexo II	– Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2011	67
Anexo III	– Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2010	68
Anexo IV	– Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2009	69
Anexo V	– Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2008	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	- As 200 empresas mundiais com a maior percentagem de mulheres nos conselhos de administração, segundo a revista FORTUNE em 31 Dezembro de 2009	18
Tabela 2	- Empresas mundiais com inexistência de mulheres nos CA, segundo a revista FORTUNE em 31 Dezembro de 2009	19
Tabela 3	- Comparação de Percentagens de Mulheres nos CA	20
Tabela 4	- Comparação de Percentagens de Mulheres diretoras	21
Tabela 5	- População residente em 2001 e 2011	39
Tabela 6	- Empresas s/ mulheres no CA por ano	47
Tabela 7	- Empresas s/ mulheres no CA	48
Tabela 8	- Comparação de médias de resultados líquidos	50
Tabela 9	- Comparação de Médias de VN e CP	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	-	Mulheres na Administração a nível Mundial	16
Figura 2	-	Comparação por Regiões	17
Figura 3	-	Média de mulheres na comissão executiva nas empresas europeias de topo	22
Figura 4	-	Países com quotas implementadas / propostas	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Evolução das Mulheres Residentes em Portugal 1991 - 1997	40
Gráfico 2	–	Rácio do Número de Mulheres com o Ensino Superior por cada 100 homens – Portugal 1997-1997	41
Gráfico 3	–	População masculina, com ensino superior, por área de estudo, 2011	42
Gráfico 4	–	População Feminina, com ensino superior, por área de estudo, 2011	42
Gráfico 5	–	Composição do CA por género	45
Gráfico 6	–	Total de mulheres no CA / Executivas	49
Gráfico 7	–	Distribuição de mulheres executivas por atividade	52
Gráfico 8	–	Distribuição de mulheres executivas por atividade e por anos	53
Gráfico 9	–	Remunerações Masculinas em milhares de euros	54
Gráfico 10	–	Remunerações Femininas em milhares de euros	55
Gráfico 11	–	Remunerações Femininas / Masculinas em milhares de euros	55

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

I.1 - Enquadramento

É inegável a diferença entre homens e mulheres, contudo, tais diferenças, são determinadas unicamente, pela parte biológica que distingue fisicamente um e outro sexo. Certamente que não podemos, em condições normais, exigir a mesma prestação física a uns e outros, até pela diferença de estatura corporal, que favorece os homens, como acontece, em geral, com todos os machos do reino animal. A natureza assim o determinou e, contra isso, nada poderemos fazer.

Ao longo dos tempos, as mulheres foram sendo discriminadas, tratadas como seres inferiores, desprotegidas de Regras e Leis, sob o estatuto de submissas ao homem, sem os mesmos direitos, tudo alicerçado nas diferenças físicas, que nunca se deveriam ter confundido com “diferenças de género”.

Após muitos anos, a injustiça sobre as mulheres, fruto da sua árdua e contínua luta, foi só diminuindo, apesar de a igualdade entre homens e mulheres, ser um direito e uma obrigação em todas as constituições europeias.

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu Artigo 13.º, refere-se ao Princípio da igualdade, onde; “1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei; 2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

De igual modo, o Tratado de Roma, também no Artigo 13º¹ refere “Sem prejuízo nas demais disposições do presente Tratado e dentro dos limites das competências que este confere à Comunidade, o Conselho, deliberando por unanimidade, sob proposta da comissão e após consulta ao Parlamento Europeu, pode tomar as medidas necessárias para combater a discriminação em razão do sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual.”

Como se constata, a legislação existe, no entanto e sem que nada o justifique, algumas desigualdades vão persistindo, nomeadamente quantos ao preenchimento de lugares nos órgãos de gestão das empresas ou em outros cargos de topo, onde as mulheres, estão, claramente, em minoria e, portanto, não se cumprindo, a igualdade de direitos previstos constitucionalmente. Qual será a razão para este facto?

Se, aquando de todo o percurso de formação, seja no primário, secundário ou académico, não existem diferentes pautas para homens e mulheres e os nomes se misturam e perfilam segundo

¹ Artigo aditado pelo Tratado de Amesterdão (era o artigo 6º-A)

os conhecimentos demonstrados ou competências comprovadas, não se entende porque depois, aquando das escolhas para determinados postos de trabalho, se continue a privilegiar os homens. Parece-nos óbvio que, os homens ainda não “despiram” o seu espírito de superioridade, relativamente ao sexo oposto.

I.2 - Motivação e Objetivos

A notícia publicada em vários órgãos de comunicação social, nomeadamente na Sic-Noticias², sob o título: “**Bruxelas propõe quota de 40% para mulheres em cargos não executivos de administração**”, foi um fator motivacional importantíssimo para a elaboração deste trabalho. Nela é referida que: “**A Comissão Europeia apresentou hoje, em Bruxelas, uma proposta que considera "histórica", visando uma quota de 40% de mulheres em lugares não executivos de topo das empresas cotadas em bolsa, em 2020. Para as empresas públicas, sobre as quais as autoridades públicas exercem uma influência dominante, a meta para o cumprimento é 2018.**

Segundo dados de Bruxelas, prevê-se que a proposta se aplique a cerca de 5.000 empresas cotadas na União Europeia (UE), ficando excluídas as pequenas e médias empresas (com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios anual mundial não superior a 50 milhões de euros) ficam excluídas desta medida. "Hoje é um dia histórico para a igualdade de géneros", disse a comissária europeia para a Justiça, Viviane Reding, em conferência de imprensa.

"Hoje a Comissão apresenta medidas legislativas para acabar de vez com os preconceitos que impedem as mulheres de atingir o topo das empresas. Em 2020 as mulheres representarão 40% dos membros no topo das empresas cotadas em bolsa", acrescentou, sublinhando que atualmente, e após anos de regulação, são apenas 15%. As empresas que, em 2020, não cumpram a quota de pelo menos de 40% de mulheres como administradoras não executivas, serão obrigadas a proceder a nomeações com base numa análise comparativa das qualificações de cada candidato - aplicando critérios claros e inequívocos e sem discriminação em razão do sexo - e existindo igualdade das qualificações, deve ser dada prioridade ao sexo menos representado. Este procedimento, sublinhou Reding, "deve ser aberto e transparente".

A proposta de Bruxelas não inclui quaisquer sanções, uma vez que esse aspeto é da responsabilidade dos Estados-membros, mas pede para que estas sejam "fortes e dissuasoras", esclareceu a comissária. Por seu lado, o presidente da Comissão Europeia, considerou que a proposta, apresentada conjuntamente por seis comissários, "responde ao forte apelo do Parlamento Europeu para serem adotadas medidas na UE no sentido da igualdade de géneros nos conselhos de administração das empresas".

² Data de Publicação: Nov 14, 2012 4:29 PM

José Manuel Durão Barroso lembrou ainda que reforçou "significativamente a presença das mulheres na Comissão Europeia", que são um terço do executivo comunitário. "Pedimos hoje às grandes empresas cotadas de toda a Europa que demonstrem o seu empenhamento em relação à igualdade de géneros na tomada de decisões económicas, acrescentou."

O objetivo deste trabalho é, fundamentalmente, contribuir para a reflexão das injustiças, que ainda vão sendo cometidas para com as mulheres. Continuam a ser vítimas de discriminação, nomeadamente, quando concorrem a determinados cargos e em igualdade de circunstâncias com homens, como o comprovam a triste realidade das estatísticas, evidenciadas na citada notícia.

Há um velho ditado que diz, "*Mais cego que aquele que não vê, é aquele que não quer ver*" e isso aplica-se ao poder masculino instituído, pelo que, se por razões corporativistas, sexualistas, ou outras, da mesma forma descabidas, se vão fazendo de "cegos" quanto ao cumprimento do estabelecido constitucionalmente, não restando, ao que parece, outra hipótese que não seja, a obrigatoriedade de atingir as metas referidas e no fundo ao cumprimento com a Constituição, cumprindo concretamente, com a igualdade de direitos e deveres para homens e mulheres.

I.3 - Metodologias

Iniciou-se o estudo teórico, com a finalidade de obtenção de elementos, nomeadamente outras teorias e hipóteses necessárias á construção de um referencial teórico, sólido e consistente, relacionadas com o tema proposto para este estudo.

As conclusões apresentadas num trabalho de investigação têm necessariamente de ser analisadas tendo em conta os métodos, processos e técnicas utilizados. Por isso, antes de se entrar na descrição do estudo empírico, apresenta-se uma breve explicação da metodologia utilizada.

A escolha e definição de uma metodologia de investigação é fundamental para se determinar como se vai abordar o objeto de estudo, designadamente estabelecendo que métodos usar na análise de um dado fenómeno, considerando um objetivo pré-definido.

Tendo em conta as diversas possibilidades, a recolha dos dados poderia ser feita por diversos métodos: pela obtenção de dados publicados, pela realização de entrevistas ou através do envio de questionários. Considerando a dimensão e localização da população alvo, a opção pelo método da entrevista e do questionário não nos pareceu o mais viável, uma vez que implicaria a deslocação a todas as entidades, o que requeria grande disponibilidade de tempo e acarretaria elevados custos. Assim, optou-se pelo método da utilização de dados publicados em entidades oficiais, que permite a análise de uma população alvo de grande dimensão e dispersa geograficamente, como é aqui o caso, e com custos mais reduzidos para a obtenção das

respostas. Este método também assegura o anonimato das respostas, o que constitui uma vantagem em termos de maior sinceridade e isenção por parte dos respondentes (Tavares, 2007).

Segundo Becker (1986) *“...o importante, num trabalho científico individual, é fazer uma parte de um bom trabalho que possa ser usado por outros e assim contribuir para aumentar o conhecimento, porque as revoluções científicas não são feitas por cientistas trabalhando individualmente, mas por um grande número de pessoas trabalhando em conjunto e desenvolvendo novas maneiras de formular e investigar os problemas”*.

Os dados são os ingredientes essenciais da estatística (Ferreira, 2004), pelo que, para podermos efetuar o estudo a que nos propusemos, tínhamos que obter dados com qualidade e também na maior quantidade possível, pelo que nos empenhámos de modo a obtermos um considerável número de respostas

A partir dos dados disponíveis nos Relatórios das Contas e do Governo das Sociedades Anuais, para cada uma das sociedades que compõem a amostra, recolheu-se manualmente a informação relativa.

A investigação qualitativa trabalha com valores, atitudes e opiniões. Este tipo de investigação é indutiva e explicativa, na medida em que o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses. Os pressupostos teóricos vão sendo descobertos e formulados à medida que se dá a invasão no campo e que se vão analisando os dados (Duarte, 2009).

Os métodos qualitativos encaram a interação do pesquisador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente. A subjetividade do pesquisador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação (Duarte, 2009).

Segundo (Coutinho C. P., 2008): *“...um bom investigador qualitativo anda para a frente e para trás entre planeamento e desenvolvimento para assegurar congruência entre a formulação da questão de investigação, a revisão da literatura, a amostragem, e ainda a recolha e análise de dados.”*

A análise qualitativa pode então assemelhar-se às técnicas clássicas de análise de conteúdo, que podem servir para fins estritamente descritivos ou para fins de verificação de hipóteses (Albarelo, et al., 1997, p. 122)

I.4 - Organização da Dissertação

Para além deste capítulo, no qual introduzimos o tema, explicaremos as principais motivações e objetivos para a escolha do mesmo e também as metodologias. Esta dissertação divide-se em mais cinco capítulos.

No segundo capítulo, realizaremos uma revisão da literatura a nível do Governo das Sociedades. Neste capítulo procedeu-se a um enquadramento e revisão da literatura, referindo-se, também, algumas recomendações por parte da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

No terceiro capítulo, será feita uma abordagem à presença de mulheres nos conselhos de administração (CA) das empresas, fazendo referência, quer ao estado atual, quer aos progressos que, muito lentamente vão sendo conseguidos, um pouco por todo o mundo. Tentaremos perceber, se tal for possível, a razão pela qual, as mulheres não têm maior presença nos CA, se existem impedimentos intrínsecos ao fator feminino, ou então, quais serão as verdadeiras barreiras a uma maior equidade de género.

No quarto capítulo, apresentaremos a evolução dos direitos das mulheres nas sociedades, em Portugal e no mundo. Faremos ainda uma incursão nas estatísticas sobre a população portuguesa, nomeadamente quanto à sua distribuição por sexo, assim como os progressos feitos pelas melhoras na sua educação e formação profissional.

No quinto capítulo, avançaremos para a exposição do estudo do caso. Serão dissecados os relatórios das contas anuais e de Governo das Sociedades, nomeadamente quanto aos valores ou indicadores que julgamos como uteis a este trabalho.

Por fim, no sexto capítulo, serão apresentadas as conclusões. Resumindo os principais resultados do estudo com resposta à questão subjacente a este trabalho. De seguida serão sugeridas novas linhas de investigação.

Por último, inclui-se a bibliografia utilizada e os anexos que suportam as conclusões, devidamente referenciados.

A grandeza, a relevância e a complexidade do tema, a par da literatura e da *praxis* existente sobre esta temática, constituem fatores que restringem a abrangência do presente trabalho e que permanecerão para pesquisa futura.

CAPÍTULO II – O GOVERNO DAS SOCIEDADES

II.1 – O Governo das Sociedades em Portugal

Neste capítulo iremos fazer um enquadramento do “*Corporate Governance*” em termos internacional e nacional, mostrando a evolução, essencialmente, a nível nacional bem como alguns conceitos de diferentes autores. Para o efeito, será feita uma revisão de literatura do tema, evidenciando os fatores que consideramos mais importantes para que se possa entender o tema em análise e servir de base para o estudo a realizar.

II.1.1 – Governo das Sociedades - Enquadramento teórico e breve revisão de literatura

O governo das sociedades tem vindo a ganhar relevo crescente no panorama internacional nos últimos anos. Como consequência de fortes evoluções que sofreu, muito moldado pelas crescentes exigências dos mercados financeiros internacionais em termos de boas práticas de gestão, é atualmente visto como um dos fatores chave para o sucesso das organizações.

De acordo com Abreu (2010), o *corporate governance* teve início na década de 70 do século passado nos EUA. Investigações acerca do caso *Watergate* revelaram que muitas sociedades haviam financiado ilegalmente a campanha eleitoral de Nixon e subornado alguns membros dos governos estrangeiros, o sistema de direção e controlos societários não se mostrava adequado.

Mais recentemente vários escândalos financeiros relacionados com as contas das empresas e outras fraudes associadas a gestores de topo das empresas, como por exemplo, Enron, Worldcom, Arthur Anderson e a nível nacional, BPN³ e Banco Privado Português. Todos estes casos suscitaram interesse aos órgãos sociais e ao público em geral.

Com a falência das empresas internacionais no final dos anos 80, início dos anos 90, foram publicados alguns estudos com recomendações acerca do governo das empresas, tendo sido algumas destas recomendações adotadas por diversos reguladores de mercados de valores mobiliários, de acordo com o Relatório do Comité de Cadbury de Dezembro de 1992 conforme refere Davies (2006): “...Os conselhos de administração são responsáveis pelo governo das suas empresas. O papel dos acionistas no governo é nomear os administradores e os auditores e certificarem-se de que é implementada uma estrutura apropriada para o governo da sociedade.”

O *corporate governance* é importante para o mundo globalizado em que se vive e, de acordo com Davies (2006): “O governo das sociedades é um desenvolvimento do conceito de governo, que existe desde os primórdios da organização social e evolui para as constituições elaboradas de muitas nações atuais. Os princípios e a estrutura de governo aplicam-se a organizações que

³ Não contabilização dos gastos de abertura de agências e consequentemente, elevados lucros que na realidade não existiam.

variam em grau de complexidade abrangendo desde organismos internacionais, como o das Nações Unidas, passando pelos de nível nacional, local e regional até aos pequenos clubes ou grupos de interesses específicos.”

O governo das sociedades tornou-se importante, segundo Davies (2006), devido ao modelo clássico de satisfação dos acionistas que entrara em declínio devido á superioridade dos acionistas que começou a ser despertada. De acordo com este autor: “...Entre 1900 e 2000 a quota britânica no PIB mundial desceu 25% para 5,6%. As empresas britânicas foram afastadas dos maiores mercados....”.

Tanto numa sociedade comercial como na civil, é essencial que existam regras de funcionamento que garantam a equilibrada e responsável convivência de todos os intervenientes. Segundo Oliveira (2011): “.....Tal como Montesquieu, em meados do século das luzes, revolucionou a ideia de organização do Estado, rompendo com o Estado absoluto e introduzindo a teoria da separação de poderes (legislativo, executivo e judicial), também, especialmente a partir de meados dos anos setenta do século passado, alguns autores norte-americanos sentiram uma crescente urgência em aplicar, com as necessárias adaptações, essa mesma lógica ao governos das sociedades”, foi então que se fixou o termo de origem inglesa *corporate governance*.

O governo das sociedades procura evitar os problemas que surgem da separação da propriedade e do controlo (designados problemas de agência), bem como relativamente aos acionistas maioritários e minoritários. Visa ainda melhorar a confiança dos investidores, que é necessária para o adequado funcionamento de uma economia de mercado, e melhorar a eficiência económica e o crescimento. Numa perspetiva legalista, o *corporate governance* designa “o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades” (Abreu, 2010).

O *corporate governance* tenta dar resposta a problemas que se colocam como preocupações ambientais, éticas ou de luta contra a corrupção ou direito de informação de credores, trabalhadores, acionistas minoritários e investidores. O governo das sociedades não envolve somente regras (jurídicas ou não, vinculativas ou não), também envolve outros instrumentos (mercados, investidores, iniciativa privada) e acarreta várias discussões acerca de experiências e modelos de governação. Não existindo um modelo ótimo de governo, cabe a cada empresa, individualmente, optar por aquele que entender que dê resposta às suas necessidades de forma mais adequada.

A ideia primordial subjacente ao Governo das Sociedades é a de que as sociedades cotadas devem estar à altura das expectativas nelas depositadas pelos investidores. Nesta conformidade, cada empresa deve ser administrada e gerida em benefício de todos os acionistas e não em função de interesses individuais ou de interesses de determinados grupos de acionistas, com os

quais podem ter relações comerciais preferenciais ou para o benefício de determinados elementos da Administração. Como tal, a divulgação por cada empresa das suas regras ao nível da Administração, repartição das competências sobre as diversas matérias e formas de ultrapassar determinados conflitos de interesse tem assumido uma cada vez maior importância no domínio do mercado de valores mobiliários⁴.

A certeza de problemas decorrentes de um desapropriado sistema de governo societário podem provocar desequilíbrios globais. Ao promover o necessário alinhamento de interesses entre gestores e acionistas, o Governo das Sociedades permite o reforço da segurança e da confiança dos mercados e apresenta-se como um fator distintivo importante que promove a concorrência entre sociedades cotadas e entre mercados.

Um sistema de governo de uma sociedade visa a melhoria de funcionamento dos órgãos de decisão da organização, que nela se encontra instalada, e tem como objetivo a partilha de responsabilidades na tomada de decisões, a melhoria dos instrumentos a aplicar nas práticas empresariais e a incorporação de estratégias, princípios e normas de conduta que harmonizem as regras de registo que venham a impedir a ocorrência de fraudes contabilísticas⁵.

De acordo com Lourenço *et al.* (2008): “O *corporate governance*, se entendido como «uma boa cultura empresarial», pode complementarmente ser medido pelo nível de confiança que a empresa goza no mercado em que se insere e, ainda, pelo prestígio adquirido junto dos detentores do seu capital e dos trabalhadores que a servem”.

II.1.2 – Definição de “Corporate Governance”

Por governo das sociedades entende-se um sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades. Centrado nas sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, o governo das sociedades comporta duas vertentes: uma interna e outra externa. Na primeira aceção, considera-se o conjunto das regras organizativas dentro de cada sociedade cotada; o controlo externo, por seu turno, reporta-se à avaliação sobre o desempenho das sociedades que é feito através do normal funcionamento dos mecanismos de mercado, domínio em que a atuação dos investidores institucionais apresenta importância capital⁶. A preocupação com o governo das sociedades será tanto maior quanto mais acentuada for a separação entre a propriedade e a gestão da empresa (Oliveira, 2011).

⁴ <http://www.cmvm.pt/cmvm/a%20cmvm/conferencias/intervencoes/pages/20001123.aspx>

⁵ http://www.otoc.pt/downloads/files/1219166858_51a53_gestao.pdf

⁶ http://www.cmvm.pt/CMVM/Recomendacao/Recomendacoes/Soccot/Soccot_Set2007/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf

Davies (2006) define Governo das Sociedades como um sistema para otimizar os contribuintes de várias partes distintas para um único fim partilhado para todos, referindo-se a estas como sendo “*stakeholders*” do negócio e o potencial que têm para apoiar ou prejudicar o negócio variando de acordo com as circunstâncias.

Podemos afirmar que todas as definições de governo das sociedades possuem um tronco comum, a existência de conflito de interesses, resultado da separação entre a posse e o controlo, bem como, a repartição da riqueza gerada por uma empresa. Dum ponto de vista contratual, é consensual que o problema de governo das sociedades não se resolve através da via contratual, dada a incerteza, o problema da assimetria da informação e os custos contratuais resultantes da relação entre os detentores de capital e os gestores.

A existência de tais problemas de governo das sociedades, obriga a adotar mecanismos que, de alguma forma, minimizem possíveis conflitos, independentemente de qual seja o sistema de “*governance*” adotado pelo país onde a empresa está sediada.

II.1.3 – As Recomendações da CMVM

O tratamento das questões relacionadas com o governo das sociedades abrange não só as entidades reguladoras dos mercados de cada um dos países, como também diversos ramos do direito.

Em Portugal, é no domínio do direito das sociedades e do direito dos valores mobiliários que se encontram os principais textos legislativos, sob a forma de códigos.

O Código das sociedades comerciais em vigor desde 1986, constitui o articulado mais antigo sobre “*corporate governance*”, abordando os princípios e regras básicas de direção e controlo dos diversos tipos das sociedades comerciais.

O desenvolvimento dos mercados de valores mobiliários tem conduzido a uma intensa reflexão sobre a estrutura e o controlo das sociedades abertas ao investimento do público. Não sendo nova, esta problemática que é genericamente classificada como relativa ao governo das sociedades (*corporate governance*), tem conhecido uma difusão em todos os mercados internacionais, por respeitar à questão universal do aperfeiçoamento dos mecanismos de tutela dos investidores. Por governo das sociedades alude-se ao sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades. Centrado nas sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, o governo das sociedades comporta uma vertente interna e uma vertente externa: na primeira aceção, entende-se o conjunto das regras organizativas dentro de cada sociedade cotada; o controlo externo, por seu turno, reporta-se à avaliação sobre o desempenho das sociedades que é feito através do normal funcionamento

dos mecanismos de mercado, domínio em que a atuação dos investidores institucionais apresenta importância capital.

A internacionalização das sociedades leva a que seja importante nivelar parâmetros de segurança e de organização dos agentes dos mercados. Assim, também em virtude da globalização dos mercados, Portugal não pode alhear-se desta problemática.

Nesta ordem de ideias, assentando na convicção de que o sistema jurídico nacional se encontra suficientemente apetrechado com soluções que dão resposta aos problemas ligados a esta temática, é através da apresentação de um conjunto de recomendações que o presente documento procura transpor para o contexto nacional um conjunto de práticas que são internacionalmente tidas como indutoras de um bom governo das sociedades cotadas. Com este conjunto de recomendações, a CMVM não procura impor modelos rígidos e uniformes. O seu objetivo é antes o de contribuir para a otimização do desempenho das sociedades e de contribuir para uma composição equilibrada dos interesses dos acionistas. É de realçar que estas recomendações visem essencialmente as sociedades cotadas, poderão, ser seguidas por empresas não cotadas pois promovem as boas práticas.

A CMVM publica anualmente o seu relatório acerca do governo das sociedades cotadas portuguesas. Este relatório constitui o melhor instrumento de análise disponível para aferir o estado do “*governance*” do nosso País. O último relatório disponível reporta-se a 2012 (CMVM, Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal 2012).

O relatório efetua a avaliação do cumprimento, por parte das empresas analisadas, relativamente às recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades.

Após estas considerações, iremos agora a uma abordagem sobre a presença de mulheres na administração das empresas.

CAPÍTULO III – AS MULHERES E A ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS

III.1 – Órgãos de Administração

Uma das principais características das empresas da nova economia, é o facto de, em algumas delas, o seu ponto forte ser o capital humano. Os administradores são um grupo crucial de colaboradores da organização. Se por um lado, estes representam uma pequena percentagem de colaboradores, por outro traduzem-se numa parte importante dos gastos remuneratórios.

Os administradores são colaboradores da empresa que estão no topo da hierarquia organizacional, são eles os responsáveis pela estratégia global da empresa. Os seus resultados são mensuráveis, assumindo-se, geralmente, que estes tiveram um impacto significativo nos respetivos resultados. A missão do administrador é, fundamentalmente: (i) analisar o exterior da organização; (ii) elaborar metas e estratégias necessárias para manter uma organização eficaz e infalível.

De acordo com a recomendação publicada no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE) (2005) de 15 Fevereiro, o CA deve ser organizado, para que um número suficiente de administradores independentes não executivos cumpra um papel efetivo nas áreas essenciais, em que as possibilidades de ocorrência de conflitos de interesses sejam particularmente elevadas. Devem ser criados comités de nomeação, de remuneração e de auditoria no âmbito do CA, sempre que este desempenhe um papel nos domínios da nomeação, da remuneração e da auditoria, por força da legislação nacional, tomando em consideração o anexo 1 da referida recomendação.

O papel dos comités face ao CA devem apresentar recomendações destinadas a preparar as decisões a tomar pelo próprio CA. O principal objetivo dos comités, deve consistir em reforçar a eficiência desses conselhos, garantindo que as decisões se baseiam nos elementos relevantes, ajudando a organizar o seu trabalho, tendo em vista assegurar que as decisões que os conselhos tomam, não envolvam quaisquer conflitos de interesses importantes. A criação dos comités não se destina a abandonar as questões que incumbem ao próprio CA, que continuam a ser inteiramente responsáveis pelas decisões tomadas no seu domínio de competência (JOUE, 2005).

O CA deve proceder anualmente a uma avaliação do seu desempenho. Esta avaliação deve incluir uma apreciação da sua composição, organização e funcionamento enquanto grupo, incluir uma avaliação da competência e eficácia de cada um dos seus membros como comités. Também deve fazer uma apreciação da forma como o conselho desempenhou as suas funções, face aos objetivos a que se propuseram (JOUE, 2005).

O CA deve assegurar que a sociedade atua de forma concordante com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que

devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais (CMVM, 2010).

Os administradores não executivos devem ser nomeados para um mandato determinado, reconduzível por reeleição individual, por períodos máximos a determinar a nível nacional, que lhes permita adquirir a necessária experiência, bem como, uma reconfirmação suficientemente frequente da sua nomeação. Deve ser igualmente possível exonerá-los, não devendo, no entanto, a sua demissão ser mais fácil do que a de um administrador executivo ou membro da comissão executiva.

Para manter um conjunto equilibrado de qualificações, o CA deve determinar a composição que considera desejável, face à estrutura e atividades da sociedade avaliando-a periodicamente. O CA deve garantir que é composto por membros que, no seu conjunto, dispõem da necessária diversidade de conhecimentos, capacidade de apreciação e experiência para desempenhar adequadamente as suas funções. Os membros do comité de auditoria devem possuir, coletivamente, uma experiência e formação recente e relevante em termos de gestão financeira e contabilidade de sociedades cotadas, apropriada às atividades da sociedade (JOUE, 2005).

De acordo com CMVM (2010), os órgãos de administração devem:

- Avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adotado, identificando eventuais estrangulamentos ao seu funcionamento e propondo medidas de acuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar;
- Assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respetivo ajustamento às necessidades da sociedade;
- Ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.

III.2 – Participação das mulheres

Aqui está a questão básica deste trabalho, com a constatação da reduzida participação de mulheres na administração, suportada pelo teto de vidro (*glass ceiling*), definido pela literatura americana como uma barreira invisível, existente nas organizações, para além da qual, só algumas mulheres conseguem passar (Dias, 2002).

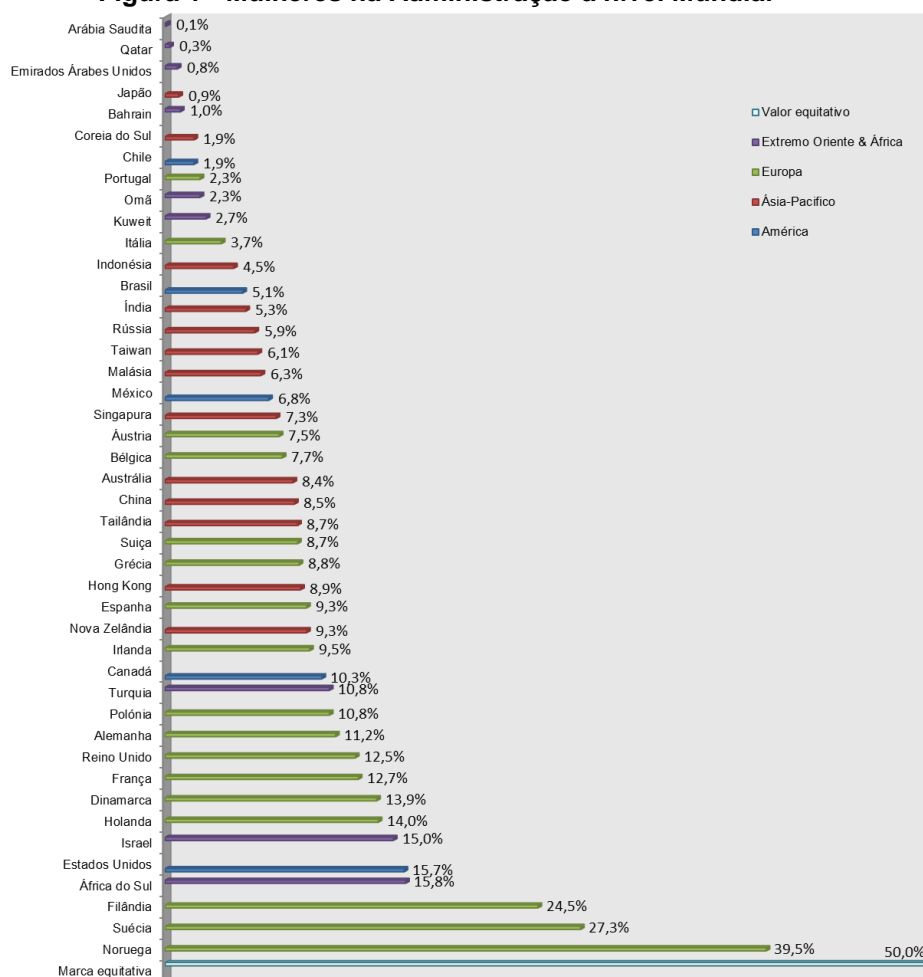
Enquanto o chamado teto de vidro, suportado em princípios discriminatórios, continuar incólume, dificilmente o *status-quo* se alterará. Ele pode ser resistente, bem alicerçado, celestialmente limpo, invisível para uns, escondido para outros, no entanto, tem uma característica intrínseca à sua própria matéria, não é inquebrável.

Perante tantas e tamanhas evidências, não seria já tempo das mentalidades se alterarem? Como em tudo na vida, é sempre melhor ser reconhecido do que imposto. Atente-se ao exemplo de um qualquer funcionário, não fará muito melhor ao seu ego, ver o salário aumentado por iniciativa da entidade empregadora, do que alcançar o mesmo vencimento por imposição sindical? A resposta é óbvia e naturalmente afirmativa, porque se justifica com a própria condição humana e suas qualidades, nomeadamente a autoestima ou autoconfiança.

A existir bom senso, e ao invés de o quebrar, pela imposição de quotas, o teto de vidro deve ser desmantelado, pelo reconhecimento do valor das mulheres, tão igual ao do seu semelhante do sexo oposto.

A figura seguinte representa a “espessura” do teto, concretizando-se na diferença entre a barra do país e o valor equitativo de 50%. É curioso verificar que, em Portugal, o vidro é tão grosso como nos países onde, culturalmente, as mulheres são tratadas como seres inferiores aos homens, nomeadamente os países do extremo oriente. É caso para dizer que, no nosso país, as mulheres só iriam para os conselhos de administração de *burca*, mas, como aqui elas não são obrigadas a usá-la, então, pura e simplesmente, não vão.

Figura 1 - Mulheres na Administração a nível Mundial

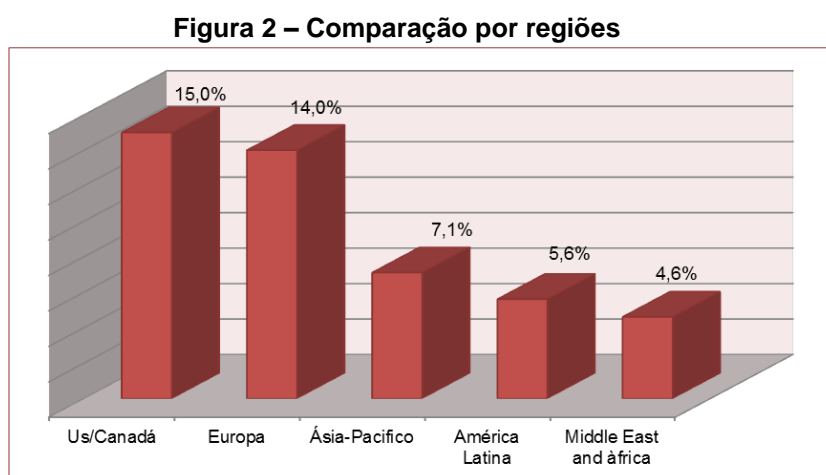


Fonte: adaptado: <http://www.globewomen.org/cwdi/2010%20Global/Key.Findings.html>

III.1.1 – O estado atual. Um problema mundial

Com a globalização e a evolução tecnológica, a informação chega rapidamente aos quatro cantos do mundo. Assim, todo e qualquer problema, ainda que num país ou continente do outro lado do globo terrestre, afeta, ou, pelo menos, põe as pessoas a pensar sobre o que se passa na sua casa, na sua empresa, no seu país ou no seu continente, fazendo exercícios de comparação, porque como se diz agora, o mundo é uma *aldeia global*, e, assim sendo, todos somos os seus aldeãos, com direitos e obrigações que, tendencialmente, se vão uniformizando, pelo menos em países mais ou menos civilizados.

Iremos então, fazer referência a alguns estudos sobre esta temática, em que todos chegam à mesma conclusão: desigualdade de género na gestão das empresas. De acordo com a web site GlobeWomen⁷, e em referência ao relatório⁸ da *Corporate Women Directors International* (CWDI) (2012), a América Latina fica atrás da Europa (14%), América do Norte (15%) e Ásia (7,1%) na nomeação de mulheres para os conselhos de administração. As mulheres ocupam apenas 5,6% dos 1.032 assentos no conselho sobre os Conselhos de Administração das 100 maiores empresas da região.



Fonte: Adaptado de *Women Board Directors of the 100 Largest Latin American Companies*

Conclui-se que:

- Na maioria das grandes empresas da América Latina, não existe uma única mulher com funções no órgão de administração. Apenas 42% contrariam essa tendência, mas, geralmente, com apenas um administrador do sexo feminino;
- A *Walmart* do México é líder e um exemplo para todas as grandes empresas da região, dado que, 45,5% dos seus administradores são mulheres. Das empresas analisadas, somente sete têm 20% ou mais de cargos do conselho ocupados por mulheres e, apenas duas - *Walmart* do México e *Femsa* - têm três ou mais administradores mulheres;

⁷ “The premier source for research and advocacy for women on boards globally” Washington, USA

⁸ Women Board Directors of the 100 Largest Latin American Companies

- As empresas do estado têm melhor desempenho do que as empresas de capital aberto na colocação de mulheres em conselhos de administração. Nelas, em média, 7,9% das mulheres possuem cargo de administração, em comparação com a média geral de 5,6%, e 60% dessas empresas que têm pelo menos uma mulher nos seus órgãos, em comparação com 42% na listagem completa;
- A Colômbia tem 9,9% de mulheres nos CA e é líder neste continente. O México com 5,7% e o Brasil com 5,4% aproximaram-se da média continental. Já, em sentido inverso, o Chile tem apenas 3,4% de membros femininos;
- Não houve progresso na colocação de mulheres nos conselhos das maiores empresas da América Latina a partir de 2005 até ao presente. Em sete anos, a percentagem aumentou apenas 0,5 %, passando de 5,1% para 5,6%. Comparando com a situação mundial cuja aumento, entre 2005 e 2012, foi de 3,4%, registou-se uma evolução de 10,4% para 13,8%;
- São detidos por membros da família, 36,8% dos lugares de administração ocupados por mulheres, embora a percentagem varie muito por país. No Brasil essa percentagem é de 41,7% enquanto na Colômbia não se verifica a existência de cargos ocupados por mulheres.

Um estudo da revista *Fortune*⁹ de 2010, revelou também a posição da diversidade de género em 200 das grandes empresas mundiais. Na tabela seguinte, mostra os melhores exemplos:

Tabela 1 - As 200 empresas mundiais com a maior percentagem de mulheres nos CA, segundo a revista FORTUNE em 31 Dezembro de 2009

Rank	Nome da Empresa	Ranking das 200 empresas mundiais da FORTUNE	País	Número Total dos membros do CA	Número Total dos membros mulheres do CA	Percentagem do número de mulheres no CA
1	Statoil Hidro	36	Noruega	10	4	40%
1	Royal Ahoid	177	USA	10	4	40%
2	Royal Ahoid	187	Holanda	8	3	37,5%
3	Wellpoint	112	USA	17	6	35,3%
4	Deutsche Bank	70	Alemanha	20	7	35%
5	AT & T	29	USA	15	5	33,3%
5	McKesson	42	USA	9	3	33,3%
5	Target	100	USA	12	4	33,3%
5	Archer Daniels Midland	93	USA	9	3	33%
6	PepsiCo	175	USA	13	4	30,8%
7	Sunoco	142	USA	10	3	30%
8	China Construction Bank	125	China	17	5	29,4%
9	BNP Paribas	24	França	14	4	28,6%
10	Nokia	85	Filândia	11	3	27,3%
10	Dow Chemical	127	USA	11	3	27,3%

Fonte: adaptado da revista *Fortune*

⁹ Revista sobre negócios a nível mundial, publicada por Time Inc., e fundada por Henry Luce em 1930

Mas, no reverso da medalha e, infelizmente em grande número, há empresas que não têm uma única mulher nos conselhos de administração conforme tabela seguinte:

Tabela 2 - Empresas mundiais com inexistência de mulheres nos CA, segundo a revista *FORTUNE* em 31 Dezembro de 2009

Nome da Empresa	Ranking das 200 empresas FORTUNE	País	Nº Total dos membros do CA	Nº Total dos membros mulheres do CA
Sinopec	9	China	15	0
Toyota Motor	10	Japão	29	0
China National Petroleum	13	China	11	0
Eni	17	Itália	9	0
PDVSA	27	Venezuela	11	0
Samsung Electronics	40	Coreia do Sul	9	0
Nippon Telegraph & Telephone	44	Japão	12	0
Honda Motor	51	Japão	21	0
Enel	62	Itália	10	0
Fiat	64	Itália	15	0
Lukoil	65	Rússia	11	0
Nissan Motor	67	Japão	9	0
LG	69	Coreia do Sul	7	0
SK Holdings	72	Coreia do Sul	7	0
Panasonic	79	Japão	19	0
Petronas	80	Malásia	9	0
Barclays	83	UK	13	0
Hyundai Motor	87	Coreia do Sul	9	0
Rwe	89	Alemanha	20	0
Nippom Life Insurance	96	Japão	18	0
Toshiba	97	Japão	14	0
Robert Bosh	98	Alemanha	20	0
Nippon Oil	101	Japão	19	0
Eads	104	Holanda	11	0
Hon Hai Precision Industry	109	Taiwan	7	0
Mitsubishi	114	Japão	15	0
Tokyo Electric Power	124	Japão	11	0
Mitsubishi UFJ Financial Group	128	Japão	16	0
Seven & I Holdings	129	Japão	12	0
Veolia Environnement	135	França	14	0
Bunge	138	USA	11	0
Dai-ichi Mutual Life Insurance	139	Japão	13	0
AEON	140	Japão	9	0
Vinci	150	França	13	0
Nippon Steel	157	Japão	10	0
Rosneft Oil	158	Rússia	9	0
Fujitsu	161	Japão	9	0
Telecom Itália	166	Itália	15	0
Sinochem	170	China	13	0
Sabic	186	Arábia Saudita	7	0
Marubeni	189	Japão	13	0
Canon	190	Japão	25	0
JFE Holdings	194	Japão	6	0
CNP Assurances	196	França	18	0
Posco	199	Coreia do Sul	15	0

Fonte: adaptado da revista *Fortune*

Ainda quanto a estudos produzidos pelo CWDI, apresentamos também, uma tabela com a análise comparativa entre várias países e com uma amostra variada de empresas.

Tabela 3 – Comparação de Percentagens de Mulheres nos CA

País	Empresas em análise	Percentagem de empresas com mulheres diretoras	Percentagem de mulheres diretoras	País	Empresas em análise	Percentagem de empresas com mulheres diretoras	Percentagem de mulheres diretoras
Noruega	370	100%	40,1%	Irlanda	19	0%	8%
França	40	97,5%	23,7%	Bélgica	97	50%	9%
Látvia	33	0%	23%	Malásia	200	46%	7,6%
Filândia	119	100%	22%	Singapura	774	0%	7,3%
Suécia	180	76%	21,9%	México	23	56,5%	6,8%
Estados Unidos	100	92%	17,3%	Tailândia	30	0%	6,7%
US	500	89,7%	16,6%	Taipé Chinês	84	39,3%	6,1%
África do Sul	335	78,5%	16,4%	Rússia	26	38,5%	5,9%
Croácia	20	0%	16%	Indonésia	30	0%	5,5%
Israel	100	88%	15%	Índia	2.720	27,3%	5,4%
Austrália	200	72,5%	14,6%	Túnisia	30	37%	5,3%
Canadá	500	60%	14%	Brasil	100	35%	5,4%
Lituânia	28	0%	13%	Itália	38	43,5%	5%
Dinamarca	109	55%	12,5%	Portugal	20	30%	5%
Polónia	167	0%	12,2%	Chipre	20	0%	4%
Espanha	35	74%	12,1%	Kuwait	177	0%	2,7%
Turquia	100	57%	11,3%	Omã	128	0%	2,3%
Alemanha	100	84%	11,2%	Malta	18	0%	2%
Suiça	24	75%	11%	Jordânia	50	14%	1,9%
Holanda	96	48%	10,4%	Coreia do Sul	91	15,4%	1,9%
Áustria	200	35%	10,3%	Japão	100	16%	1,4%
Filipinas	30	0%	10,3%	Bahrain	46	0%	1%
Nova Zelândia	100	43%	9,3%	UAE	101	0%	0,8%
Hong Kong	48	58,3%	9%	Catar	38	0%	0,3%
Grécia	24	66,7%	8,8%	Aurábia Saudita	94	0%	0,1%
China	100	64%	8,5%	Paquistão	303	31%	S/ valor
Islândia	100	29%	8%				

Fonte: adaptado do site CWDI

Davies (2011), citando o relatório¹⁰ do Índice *The Financial Times Stock Exchange* (FTSE), referido como de extrema importância, porquanto e desde 1999, tem proporcionado uma referência anual do número de administradoras em empresas de topo do Reino Unido. Conforme se constata na tabela abaixo, o progresso tem sido muito lento, pois em 12 anos, a percentagem de mulheres nos CA no FTSE 100, passou de 6,9% em 2009, para a taxa atual de 12,5%. Já no

¹⁰ Produzido pela *Cranfield School of Management*

tocante às que possuem cargos executivos, cuja presença nos CA é ainda muito mais baixa, evoluíram de 2,02% em 1999 para 5,5% relativos ao ano de 2010.

Tabela 4 – Comparação de Percentagens de Mulheres diretoras

	1999	2004	2008	2009	2010
% de mulheres nos CA	6,20%	9,40%	11,70%	12,20%	12,50%
% de mulheres nos CA com cargos executivos	2,02%	4,10%	4,80%	5,20%	5,50%
% de mulheres nos CA com cargos não executivos	10,82%	13,60%	14,90%	15,20%	15,60%

Fonte: Adaptado: "The Female FTSE board report 2010"

As mulheres ocupam, agora, apenas 242 dos 2.742 cargos no CA das empresas do FTSE 350. Se analisarmos o índice FTSE 250, a percentagem de administradoras, está agora em apenas 7,8%, o que equivale a 154 em comparação com os 1812 membros do sexo masculino.

De um total de 1.076 cargos de administração no FTSE 100, 323 são nomeações de executivos e 753 Administradores não executivos. Desses cargos, 941 são ocupados por homens e apenas 135 são ocupados por mulheres. Além disso, um em cada cinco empresas (21%) do FTSE 100 e mais de metade das empresas (52,4%) do índice FTSE 250, ainda não têm mulheres nos seus CA.

De acordo com *Committee for Economic Development* (CED) (2012), e comparando com o passado, as mulheres participam hoje em maiores proporções e com muito maior número de oportunidades na economia dos EUA, embora persista uma grande diferença entre os resultados reais e os ideais. Em 1980 não havia nenhuma mulher executiva de topo nas empresas da *Fortune* 100, mas, em 2001, 11% desses cargos eram já ocupados por mulheres.

A percentagem total de mulheres nos CA das empresas norte-americanas nos últimos três anos tem andado na faixa dos 12,1% a 12,3%, de acordo com o exame *Governance Metrics* 2011. Nas empresas do *Fortune* 500, as mulheres ocupavam em 2009 e 2010 e de acordo com o *Catalyst*¹¹, 15,2% e 15,7% dos cargos no conselho.

Quando examinados outros detalhes da composição dos CA, *Catalyst* relatou que, em 2009 e 2010, mais da metade das empresas da *Fortune* 500 tinham pelo menos dois membros do sexo feminino, enquanto em 11% delas não havia nenhum. Cerca de 20% dessas empresas, tinham três ou mais administradores do sexo feminino, um limiar que muitos consideram ser a mínima "massa crítica" para a eficácia. Um relatório produzido por *The Corporate Library*¹², indicou que apenas metade das empresas do índice *Russell 2000*¹³ não tinham qualquer mulher na sua

¹¹ <http://www.catalyst.org>

¹² The Corporate Library, LLC produz investigação e análises sobre *corporate governance*, nos Estados Unidos e Canadá.

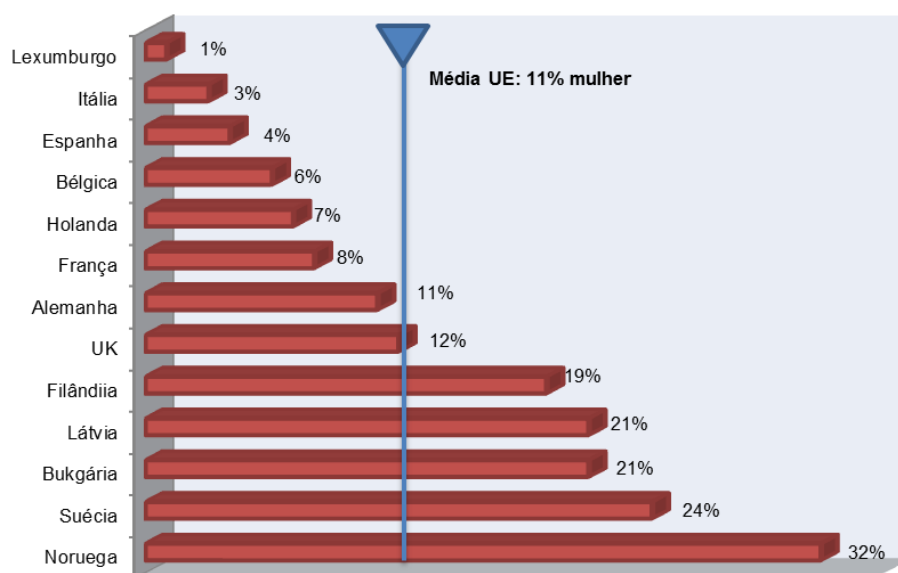
¹³ Mede o desempenho do segmento de empresas de baixo capital, no universo das cotadas nos EUA.

administração, e só 4% tinham mais de duas. Estranhamente, as empresas do *Russell 3000* tinham uma percentagem maior de mulheres nos CA: 60% tinham uma mulher e 8% tinham mais de duas.

Confirmando a fraca média de mulheres nos CA das empresas europeias, que está na base da tomada de posição por parte da CE e que serviu de inspiração a este trabalho, o relatório (McKinsey, 2012), refere que é amplamente reconhecido que as mulheres ainda são sub-representadas nas empresas europeias, tanto em número como em estado.

Embora as mulheres representem 55% dos licenciados na Europa, elas são uma pequena parte do mercado de trabalho: a sua taxa de emprego é 21% menor do que a dos homens. Há também diferenças significativas nos níveis de responsabilidade e correspondente salário. De acordo com a CE, o salário médio é diferente para homens e mulheres, com vantagem masculina em cerca de 15%. A diferença é ainda mais impressionante em cargos de gestão de topo e nos CA. Dentro das empresas, as mulheres são, particularmente, sub-representadas na gestão e na tomada de decisões. Na Europa, elas representam, em média, apenas 11% dos representantes dos órgãos sociais das empresas cotadas. A situação varia muito de um país europeu para outro. Na Noruega, as mulheres ocupam mais de 32% de cargos executivos de topo, contra apenas 1% em Luxemburgo. De um modo geral, a diversidade de género é mais forte no Norte e Leste da Europa, do que no Sul ou mesmo na Alemanha.

Figura 3 – Média de mulheres na comissão executiva nas empresas europeias de topo



Fonte: Adaptada da Comissão Europeia

Depois de nos referirmos, incisivamente, sobre o continente sul-americano, Estados Unidos, Reino Unido e União Europeia, vamos finalmente abordar outros pontos do mundo, servindo-nos para isso, do relatório (Deloitte, 2011), que faz o ponto de situação global.

Na Austrália e de acordo com o relatório do *Australian Institute of Company Directors*, de agosto de 2011, entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2010, a percentagem de mulheres nos CA das empresas do índice ASX 200, aumentou de 8,3% para 10,7%, passando em junho de 2012 para 12,5%. Esta percentagem desce para 10,9%, quando a análise é sobre uma amostra de 197 empresas cotadas, não sujeitas às exigências do ASX, sendo de 11,2% quando relativo às 100 maiores empresas cotadas.

Na China, os valores são mais baixos, sendo de 8,5% e 8,1%, tratando-se das amostras de 97 empresas cotadas ou das 100 maiores empresas nacionais. A Índia apresenta percentagens ainda mais baixas sendo de 4,8% e 4,7%, em amostras semelhantes. A Malásia terá uma média de cerca de 7,5% de mulheres nos órgãos de gestão das suas empresas, sensivelmente a mesma verificada na Nova Zelândia.

III.1.2 – Recomendações/estratégias para uma maior equidade de género

O Livro Verde da U.E. - Quadro da U.E. do governo das sociedades, quanto à forma como deveria ser composto o Conselho de Administração, começa por referir que se deve adequar às necessidades da empresa, devendo ser composto por uma mistura eclética de pessoas, selecionados com base num vasto conjunto de critérios, como sejam, mérito, qualificações profissionais, experiência, qualidades pessoais dos candidatos, independência e diversidade.

Este mesmo documento é bem elucidativo quanto ao que deveria ser a participação das mulheres nos CA. Assim, determina o seu ponto “1.1.3. **Diversidade de género** - *A questão da diversidade de género na tomada de decisão económica é abordada de forma exaustiva pela Comissão, na sua «Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres –2010-2015» de Setembro de 2010 e no seguimento desta estratégia pela Comissão. De acordo com as conclusões da Comissão, a proporção de mulheres nos conselhos (de supervisão) das sociedades cotadas na UE é atualmente, em média, de 12% ...*”. Veja-se, por isso que, a proporção é muito baixa sem que nada o justifique, nem tão pouco é uma questão de formação, “...*Há provas de que o aumento do número de mulheres titulares de diplomas universitários não produz alterações significativas a este respeito. Consequentemente, diversos Estados-Membros tomaram medidas para assegurar um equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração ou têm projetos nesse sentido. Além disso, algumas empresas entrevistadas mencionaram que estes requisitos haviam contribuído para a profissionalização do processo de seleção...*”.

Assim, no âmbito desta temática e preocupação, a CE, definiu a sua estratégia para a igualdade entre homens e mulheres, ponderando mesmo a adoção de iniciativas específicas, para melhorar esse equilíbrio, concretamente no que se refere à tomada de decisão na administração das empresas. A outro nível, existe a preocupação no sentido de proporcionar a exequibilidade deste desejado aumento, “...*a introdução de medidas, como sejam quotas e objetivos, para assegurar a*

*participação equilibrada de homens e mulheres nos conselhos de administração não é suficiente, se as empresas não adotarem políticas de diversidade que contribuam para o **equilíbrio entre a vida profissional e familiar para mulheres e homens** e que incentivem, nomeadamente, o aconselhamento, a criação de redes e a formação adequada para os postos de gestão, essenciais para as mulheres que pretendam seguir uma carreira profissional que as torne elegíveis para os conselhos de administração. Embora a decisão sobre a introdução desta política de diversidade deva caber às empresas, **os conselhos de administração devem, pelo menos, ser obrigados a examinar esta questão e a divulgar as decisões que tomarem.** A Comissão analisará estas questões no contexto do seguimento da sua «Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres – 2010-2015» de Setembro de 2010 e do presente Livro Verde.”*

Já o Livro Branco sobre o *Corporate Governance* em Portugal, no seu capítulo relacionado com o CA, não faz qualquer referência ao género dos administradores, como que concordando com o *status-quo*, onde as mulheres estão em clara minoria. Não sabemos se foi por razões históricas ou culturais, o que podemos referir é que, o documento foi elaborado por cinco homens.

Ao invés, o Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, da CMVM, relativo ao ano de 2002, refere que, “*No que respeita ao género, **apenas 5,9% dos cargos de administração das sociedades cotadas (26 cargos em 440) eram exercidos por mulheres. Tomando em conta apenas os membros executivos, o número de lugares ocupados por mulheres era ainda menos relevante pois representavam apenas 4,0% do total. Nenhuma mulher desempenhava em termos efetivos as funções de Presidente da Comissão Executiva. Havia 22 empresas que não apresentavam mulheres no órgão de administração e 16 (em 32) que não integravam mulheres na comissão executiva. Apenas oito das 44 empresas integravam mulheres no respetivo órgão de fiscalização.***” Não obstante evidenciar preocupação pela escassa representação feminina nos CA, a CMVM, nas suas últimas recomendações, relativas ao Código de Governo das Sociedades, datado de 2010, não faz qualquer referência ao problema da iniquidade de género nos administradores portugueses.¹⁴

Parece-nos óbvio que, por muito que se reconheça a gritante desigualdade entre homens e mulheres nas administrações das empresas, o facto é que, e a história prova-o, existe uma tendência da “classe dominante” que não dá importância aos vários estudos ou recomendações, que atestam e apresentam alternativas para mudar esta realidade. Concordar com injustiças, é relativamente fácil para a generalidade das pessoas, o problema surge, quando têm que atuar no sentido de as eliminar ou diminuir, seja por questões de puro comodismo, seja por conflito de interesses.

¹⁴ O negrito foi por nós colocado por identificar ideias-chave subjacentes ao tema apresentado

Perante este cenário, as recomendações terão de ser convertidas em obrigações, como parece ser o caminho apontado pela CE. Segundo o artigo publicado ¹⁵ no site www.nofemininonegócios.com, sob o título “*Quotas para mulheres nas administrações das empresas*”, a CE lançou o debate sobre a possibilidade de fixar quotas para o género feminino nas administrações das empresas, uma vez que, o desafio lançado anteriormente, não deu os resultados que se esperavam. Viviane Reding, comissária europeia para a Justiça, mostrou-se desagrada pelo facto de, apenas um em cada sete cargos nos CA das empresas da UE, ser ocupado por mulheres, tendo feito um pedido aos Estados-membros no sentido de aceitarem medidas credíveis de autorregulação na questão da maior equidade de géneros na gestão empresarial. Afirmou Reding que “*Pessoalmente, não sou uma grande fã das quotas. No entanto, gosto dos resultados que elas trazem*”. Parece-nos evidente que Reding estaria, naturalmente, a pensar no exemplo Norueguês, país que tem a maior representação de mulheres nos órgãos de gestão, em comparação com todos os outros países do mundo desenvolvido e que, por via de introdução de quotas, tem hoje, mais de 40% de representação feminina na administração empresarial, quando em 2002 não chegava sequer a 7%. A comissária defende que, a existência de poucas mulheres na gestão de topo, “*...prejudica a competitividade europeia e dificulta o crescimento económico...*”

Segundo o mesmo artigo, a média de lugares de gestão ocupados por mulheres nos 27 Estados-membros é de 13,7 %. Países como a Finlândia (27%) e Letónia (26%) ocupam o topo dos resultados, enquanto Malta (3%) e Chipre (4%), são os países da UE que apresentam os piores resultados. O estudo revelou também que, houve progressos na média europeia (de 11,8% em 2011 para 13,7% em 2013), contudo, são ainda muito limitados.

O próprio Governo Português, em linha com o debate no seio da UE, pretendeu incentivar as empresas a aumentarem a presença feminina nos seus cargos de decisão ao mais alto nível. O artigo publicado ¹⁶ no site www.portugal.gov.pt, faz alusão a uma Resolução do Conselho de Ministros ¹⁷ (RCM) nº 19/2012, que determina a obrigatoriedade de adoção de planos para a igualdade de género, no seio do seu setor empresarial do Estado (SEE), determina ainda o objetivo, de obter uma presença plural e justa de mulheres e homens nas nomeações ou designações para cargos de administração, de fiscalização e que o Estado, enquanto acionista de empresas privadas, deve propor aos restantes acionistas a adoção de políticas de promoção da igualdade de género.

Enquanto ao sector privado, no que se refere às empresas cotadas em Bolsa, o Governo recomenda por esta RCM, a adoção de planos e medidas, designadamente de autorregulação e de avaliação, que conduzam ao objetivo comum à CE, a participação equilibrada de mulheres e de homens nos cargos de administração e de fiscalização.

¹⁵ Artigo publicado em 22.01.2013

¹⁶ Artigo publicado em 31.08.2012

¹⁷ RCM nº 19/2012, publicado no dia 8 de Março

Segundo Davies (2011), num relatório elaborado por solicitação do governo inglês, que se viria a revelar um documento de extrema importância nesta luta pela igualdade de género em cargos de gestão, são várias as recomendações para atingir tal desiderato:

- Todos os presidentes das empresas do índice FTSE 350 devem definir o percentual de mulheres que pretendem ter na sua administração em 2013 e 2015. Já quanto ao índice FTSE 100, é apontado o mínimo de 25% de representação feminina em 2015, embora se espere chegar a números ainda superiores;
- As Sociedades cotadas devem ser obrigadas a divulgar em cada ano, a proporção de mulheres no conselho, em altos cargos executivos e em toda a organização;
- O código de “*Corporate Governance*” do Reino Unido deve ser alterado, para exigir que as empresas cotadas se orientem por uma política de diversidade de género nas salas de reuniões, incluindo objetivos mensuráveis para essa implementação, obrigando ainda, a divulgar, anualmente, um resumo dessa política e os progressos alcançados na realização dos objetivos;
- Encorajar os presidentes das grandes empresas a assinar uma carta apoiando estas recomendações;
- Em consonância com o código acima referido, recomendação B2.4: “*Uma secção separada do relatório anual deve descrever o trabalho do comité de nomeação, incluindo o processo que tem usado em relação a nomeações do conselho*”. Os presidentes devem divulgar informações significativas sobre o processo de nomeações na empresa e a forma como é abordada a diversidade no relatório anual das suas empresas, incluindo uma descrição do processo de pesquisa e indicações;
- Aos investidores, é apontado um papel importante para a equidade de género, por isso, devem prestar atenção às recomendações 1-5 ao considerar os relatórios das empresas e as nomeações para o conselho;
- As empresas devem elaborar voluntariamente um código de conduta, para tratar da diversidade de género, nomeadamente com a adoção das melhores práticas nos critérios de pesquisa e em todo o processo relativo a nomeações;
- No sentido do cumprimento destas recomendações devem ser elaboradas e constantemente atualizadas, duas listas de mulheres qualificadas, para ocuparem lugares de gestão no Reino Unido: (i) as que já estão como executivas dentro das empresas, para as quais existe naturalmente mais conhecimento e experiência prática; e, (ii) as mulheres de fora desse setor corporativo, incluindo empresários, académicos, funcionários públicos e mulheres idosas, com fundos de serviços profissionais, para os quais há menos oportunidades para ocuparem cargos de administração nas empresas;
- O conselho de direção reunir-se-á a cada seis meses, para verificar o progresso destas medidas, avaliando anualmente se está a ser feito o suficiente.

Nos Estados Unidos, também existem preocupações a este nível. Segundo o relatório de 2012, elaborado pelo CED, o equilíbrio de gênero nos órgãos de administração, tornou-se numa questão de competitividade, tendo em conta as vantagens económicas e sociais que daí advêm. Assim, as empresas que não optem por uma política de incentivos e oportunidades para ter mais mulheres na sua administração estarão a desaproveitar recursos, que se poderão tornar em autênticos trunfos para os seus concorrentes.

Para CED (2012), é frustrante que, apesar de todos os esforços, tentando recolher ideias, como as referidas por Davies (2011), a *Securities and Exchange Commission* (SEC) e inúmeras empresas, incluindo as especializadas em recrutamento, pouco progresso foram conseguindo. É apontada uma ideia curiosa, referindo que, nenhuma empresa consentiria uma falta semelhante de conquista, se o objetivo se relacionasse com vendas, receitas, lucros, ou qualquer outro relacionado diretamente com o sucesso do negócio. Como foi citado, a representação de gênero, é, também, um fator competitivo, pelo que, um maior número de mulheres nos CA, deve ser visto como um problema que urge colmatar, da mesma forma que o seria qualquer um dos referidos. É, portanto, essencial que as empresas tratem esta questão como uma decisão estratégica de negócio. Devem tomar consciência de que, tal como os homens, existem mulheres de grande talento, pelo que, a existência de mais gestoras, poderá ser importante para o seu futuro financeiro.

Recomenda-se por isso, a existência de indicadores de diversidade explícita, para monitorar o progresso e definir prioridades, que poderiam incluir nomeadamente, a proporção de mulheres em unidades de negócio da empresa e em cada nível de emprego, níveis salariais de homens e mulheres em posições semelhantes e proporção de mulheres promovidas relativamente às disponíveis e elegíveis para tal.

Este relatório aponta uma recomendação como fundamental: as empresas - líderes de negócios - devem torná-lo uma prioridade, para desenvolver os talentos e promover carreiras de pessoal do sexo feminino que foram identificadas como potenciais líderes. O desenvolvimento de talentos dentro de uma organização é fundamental para competitividade a longo prazo. As empresas que possam desenvolver mulheres talentosas e integrá-las na sua liderança são muito mais propensas a ter sucesso, relativamente aquelas que não conseguem fazê-lo.

Apesar de todas as diligências até agora tomadas, a CED tem consciência de que é preciso fazer mais. McKinsey (2012) é citado neste relatório sugerindo algumas medidas relativamente simples para o aumento da eficácia dos programas. Um dos passos é repensar recursos humanos (RH) e estabelecer políticas com o intuito de aumentar ou reter os talentos femininos. Por exemplo, a identificação de potenciais candidatos em função do intervalo de idade (por exemplo, 28-35) pode discriminar as mulheres, especialmente aquelas a meio da carreira ou, aquelas que possam deixar temporariamente o seu cargo e voltar com idade superior. O departamento de RH poderia usar

uma métrica tal como o tempo de trabalho na empresa, que deveria incluir o tempo gasto em licença de maternidade. Outra abordagem é a de assegurar que recrutadores e gerentes de operações estão conscientes da importância da diversidade.

III.1.3 – Vantagens da presença de Mulheres na Gestão

A existência de vantagens pela presença de mais mulheres nos órgãos de gestão, não é sinónimo de que as mulheres são melhores gestoras do que os homens. Não é, naturalmente, a comparação individual que está em causa, mas sim a força que pode advir do conjunto, quando diversificadamente constituído.

Segundo o Livro Verde (2011), existem vantagens que podem ser tidas em conta pelo aumento do número de mulheres nos CA “...A diversidade de género pode contribuir para prevenir o «pensamento de grupo». Existem igualmente indícios de que as **mulheres têm estilos de liderança diferentes**, participam mais frequentemente nas reuniões dos conselhos de administração e têm um impacto positivo na inteligência coletiva de um grupo. **Alguns estudos indicam que existe uma correlação positiva entre a percentagem de mulheres nos conselhos de administração e o desempenho das sociedades**, se bem que, para alguns estudos, o impacto global das mulheres sobre o desempenho das empresas seja mais atenuado. Embora estes estudos não demonstrem qualquernexo de causalidade, a correlação sublinha o interesse das empresas na participação equilibrada de homens e mulheres a nível da gestão e da tomada de decisão nas sociedades...”. Refere ainda, outro efeito positivo inequívoco, quanto à promoção de mulheres nos C.A., “... contribui para aumentar a reserva de talentos disponíveis para as funções de gestão e supervisão de uma sociedade ao mais alto nível”

Durante décadas, o progresso das mulheres foi visto como uma questão de justiça e igualdade. Agora, alguns investigadores vão dizendo que também deve ser visto de outra maneira: como uma forma inteligente de fazer dinheiro (Tuhus-Dubrow, 2009). Neste artigo, a autora aponta alguns analistas que, sugerem mesmo, que as mulheres poderiam ter sido capazes de moderar os excessos que levaram à crise financeira atual, uma vez que os culpados foram esmagadoramente da classe masculina. Faz também, referências a várias vantagens de mulheres na administração das empresas:

- As mulheres têm vantagem por entender melhor o mercado consumidor: segundo algumas estimativas, 80% das compras, são feitas por consumidor feminino;
- A diversidade de género estimula discussões mais vigorosas, resultando em decisões mais inteligentes;
- Tendem a ser mais avessas ao risco do que os homens;
- Impacto positivo sobre as empresas, especialmente envolvidos em pesquisa e desenvolvimento;

- Gerem de forma participativa e democrática, um estilo que é pensado para promover o trabalho em equipa e criatividade;
- Tendem a ser mais duras como monitores.

No seu artigo publicado¹⁸ na revista Forbes, Llopis (2011) identifica 4 tipos de competências que podem representar vantagens das mulheres em relação aos homens. É referido que, atualmente e cada vez mais, as mulheres estão a obter *Master of Business Administration* (MBAs), facto bem revelador da sua vontade de aprender e adquirir formação, que as coloquem, senão em vantagem, pelo menos em pé de igualdade com os semelhantes do sexo masculino, conscientes de que, mesmo que o prato da balança tenda claramente para o seu lado, quanto a competências e formação, ainda continuam em desvantagem nas escolhas finais das empresas. Veja-se que, não obstante todos os avanços que têm sido feitos por mulheres e em todos os setores, existem apenas 28 *Chief executive officer* (CEO) do sexo feminino nas empresas da Fortune 1000 de acordo com o relatório de Agosto de 2011 do *Catalyst*. Assim, segundo o autor, as mulheres são:

- Especialistas na oportunidade uma vez que veem oportunidade em tudo e todos, sejam os seus vizinhos, amigos, familiares, colegas de trabalho, parceiros estratégicos, entre outros;
- Quando dada a oportunidade de serem elas mesmas, são líderes naturais!;
- Têm a capacidade inerente a quem é criativo, permitindo a descoberta de oportunidades que muitos perdem;
- Especialistas no cultivo de relacionamentos;
- Mestres em facilitar os pontos de conexão entre pessoas, recursos e relacionamentos e por isso, são esses líderes eficazes e eficientes;
- Dão muita atenção aos detalhes, grande capacidade de monitorar, avaliar e gerir a mudança;
- Líderes socialmente conscientes, cultivando a inovação e iniciativa, tanto para si, como para os outros. Não é por acaso que, a grande parte das organizações sem fins lucrativos, são dirigidas por mulheres.

São vários os estudos sugerindo que, três ou mais mulheres nos conselhos das empresas, podem levar a melhorias na diversidade, desempenho e governo das sociedades (Maharaj, 2011). Neste artigo de opinião, são citadas ideias de várias personalidades e referidos alguns estudos, como é o exemplo de um de 2008, elaborado pelos professores Renée Adams¹⁹ e Daniel Ferreira²⁰, que concluíram o seguinte:

- As mulheres tendem a ter melhores registos de presença nas reuniões do Conselho do que seus colegas do sexo masculino;

¹⁸ Artigo publicado na Forbes em 22/08/2011

¹⁹ Professor no European Corporate Governance Institute

²⁰ Docente na Escola de Economia de Londres

- Elas são mais propensas que os homens no que concerne a auditoria, e *governance* e a nomear comissões (comitês de acompanhamento).

No restante corpo deste artigo, Maharaj²¹ conclui também que, a diversidade de gênero afeta, para melhor, o *governance*, identificando depois outras vantagens que elas apresentam:

- Tendem a levantar questões que os homens muitas vezes desconsideram;
- Prestam mais atenção ao planejamento sucessório;
- Podem elevar os níveis de desempenho, expandindo o pensamento dentro do órgão de gestão, descentralizando a mentalidade existente.

Está na hora de ir mais longe, do que simplesmente reconhecer o valor que as mulheres podem acrescentar em questões de “*corporate governance*”, é pois, o momento de derrubar o “teto de vidro”, fechar o hiato de gênero e perceber os benefícios da sua igualdade, para os setores privado e público (Scholz, 2012). No seu artigo, é apontado que:

- A presença de mulheres qualificadas e experientes leva a melhores práticas de governo das sociedades;
- As mulheres controlam quase 70% das despesas de consumo global, podendo realmente impulsionar o mercado para mais produtos amigos do ambiente, resultando em métodos de produção cada vez mais sustentáveis por muitas empresas.

Para Stephenson (2004), a maior presença feminina nos CA, assegura que:

- Empresas com membros do Conselho do sexo feminino podem esperar retornos significativamente maiores e melhor desempenho financeiro geral;
- Mais representação no feminino, também se traduz numa melhor gestão de risco, auditoria controle. Aumento da fiscalização ética e uma avaliação mais ampla, mais precisa do sucesso da empresa;
- Igualmente importante, com mais liderança feminina, as empresas são mais capazes de atrair mais talento feminino.

Stratford (2011) questiona sobre o que as mulheres podem trazer para a sala de reuniões dos CA, concluindo que, órgãos com três ou mais mulheres na sua constituição, são significativamente diferentes dos constituídos só por homens, sendo mais provável que:

- Explicitamente identifiquem critérios para medir estratégia;
- Monitorizem a implementação da estratégia;
- Tenham níveis mais elevados de prestação de contas;
- Exista uma comunicação mais eficaz entre o conselho e as *stakeholders*;
- Seja mais ativo na promoção de medidas de desempenho não financeiros, tais como cliente ou satisfação do empregado;

²¹ Editora-adjunta da *Corporate Secretary* magazine

- Considerem medidas de inovação e responsabilidade social corporativa.

Certamente que, não estarão aqui espelhadas todas as vantagens de uma maior presença feminina na administração das empresas. Aceitar-se-á que seja questionada a efetividade de algumas delas. Depara-se-nos como demasiado óbvio que, as vantagens existem, e que, por si só, justificaria o desmontar do “teto de vidro”, sem que fosse necessária a imposição da sua quebra, por efeito da adoção das polémicas quotas.

III.1.4 – Constrangimentos para existência diminuta de Mulheres na Gestão

Como é do conhecimento geral, o cérebro da mulher é menor que o do homem em cerca de 10 por cento. Na verdade, o tamanho do cérebro, não é sinónimo de melhor desempenho intelectual, visto que homens e mulheres obtêm resultados semelhantes nos testes de QI.

Contudo, como já foi referido neste trabalho, há diferenças corporais evidentes, que distinguem ambos os sexos, proporcionando uma efetiva desigualdade em termos físicos. Algumas delas pesam nas escolhas, tanto de quem contrata, como de quem se candidata.

O avanço tecnológico surge assim como importante ferramenta no processo das mudanças organizacionais decorrentes da globalização, o que conseqüentemente ajuda na quebra das barreiras existentes entre homens e mulheres no que concerne à interação organizacional. Iremos agora, enumerar alguns obstáculos naturais enfrentados pela mulher e que podem afetar seu desempenho profissional.

Tão natural como a nossa própria sede, as mulheres enfrentam na sua vida, os sempre complicados dias que precedem a menstruação, acompanhados de inúmeras modificações no metabolismo do seu corpo e mente. Em cerca de 40% das mulheres, essas modificações são consideradas muito prejudiciais por trazerem desconforto, mal estar e podem tornar esse período da vida da mulher num verdadeiro tormento. Esse conjunto de modificações e sintomas são denominadas, Tensão Pré-Menstrual, a famosa TPM (Coutinho E. , 2009).

Ainda segundo Coutinho (2009), as conseqüências desses sintomas, no comportamento das mulheres pode causar transtornos imensuráveis, tanto na esfera social, quanto profissional, e afeta não só essas mulheres, mas os familiares e amigos. Alguns desses problemas adquiridos pelos sintomas da TPM são a redução da eficiência no emprego, na escola ou em competições desportivas, depressão, nervosismo, insegurança, insónia, conflitos conjugais, maus-tratos, agressividade, irritabilidade.

Embora sendo recorrente a vários trabalhos, quando relativos a esta temática, citaremos também, pela sua enorme importância, os seis principais obstáculos que as mulheres enfrentam, na sua inserção ou manutenção no mundo do trabalho. Assim segundo Russell *et al.* (1989) eles são:

- Características inadequadas à gestão – Pela própria estrutura sensitiva, intrínseca, flexível e que, no mundo empresarial poderá afetar de forma emocional, o que não significa que não possa vir a comandar uma grande empresa;
- Preocupações familiares e sociais – Instinto que tem maior ligação com a mulher (não que o homem não o tenha), na maioria das vezes, abandonarem a carreira para cuidar da família retomando seu papel social e matriarcal;
- Barreiras organizacionais – como enfrentar organizações com estruturas totalmente fechadas e centralizadas, tornando a ascensão da carreira limitada;
- Educação ou experiência limitada – Até meados do século XX, era comum a mulher não possuir nenhuma instrução, sendo exclusivamente dedicada a cuidar da casa (não que isto seja demérito). Contudo, atualmente, o número de mulheres que frequentam as salas de aulas é maior do que no passado;
- Preocupações femininas – Ser demitida por gravidez, por exemplo, é uma das maiores preocupações no desenvolvimento da carreira dentro da organização, principalmente, quando esta organização não oferece à mulher, nem a estabilidade e nem as condições, dentro da lei, para que realize o sonho de ser mãe;
- Resistência à subordinação – Depois da revolução feminina, criou-se a barreira da não subordinação à liderança masculina, o que dificulta seu crescimento na organização. Não por ser mulher, mais pelo trauma cultural ter levado a esse pensamento.

III.1.5 – A implementação de quotas

A questão da implementação de quotas é, por si só, geradora de polémica. No entanto, julgamos que, dada a impassividade e teimosia da classe dominante, não restará outro caminho. Algumas mulheres, acharão que a sua adoção, é uma questão de justiça, outras pensarão que, dadas as suas competências, formação e demais qualidades, deveriam ascender a esses lugares por escolha natural e não porque uma Lei assim o determinou.

Clark (2010) cita Arni Hole²² que se lembra da onda de choque que invadiu a comunidade empresarial norueguesa, quando, em 2002, o Governo propôs uma lei que impunha que 40% dos membros dos CA das empresas fossem mulheres. “*Ouviram-se, literalmente, gritos*”, disse a senhora Hole, “*Foi um verdadeiro tratamento de choque.*” Anos depois, a percentagem de mulheres administradoras nas cerca de 400 empresas afetadas, está acima dos 40% e, as mulheres preenchem, agora, mais de um quarto dos lugares nos CA das 65 maiores empresas privadas.

²² Diretora-geral do Ministério da Igualdade Norueguês

Entretanto, continua Clark, a lei das quotas teve outras consequências imprevistas. As “saias douradas”, como são conhecidas na comunicação social as tão procuradas mulheres de negócios da Noruega, assumiram múltiplos lugares de administração. Um grupo de elite de 70 mulheres tinha mais de 300 lugares em CA, ou seja, atingiu-se a meta esperada, mas, o número de lugares preenchidos por mulheres, não é igual ao quantitativo de mulheres que o preencheram.

Relativamente ao estudo da CE sobre o tema, o jornal *Die West*, na sua primeira página da edição de 24 de outubro de 2012, tece o seguinte comentário: “...*pensarão realmente as mulheres dedicadas à política que saber quantas mulheres estão presentes no conselho de administração de uma empresa terá consequências decisivas nas hipóteses das mulheres no mercado do trabalho? Não é o legislador, mas sim o mercado que faz com que cada vez mais mulheres desempenhem funções fundamentais, uma vez que nos dias de hoje existem cada vez menos pessoas qualificadas*”. Também a edição do mesmo dia do jornal o *Financial Times Deutschland*, comenta: “...*não se trata de forma alguma de definir uma quota de mulheres estrita para a comissão executiva do Banco Comercial Europeu (BCE), [...] isto seria fatal: as decisões do BCE nunca foram tão importantes como agora em tempos de crise. Os melhores especialistas devem fazer parte deste comité. Portanto, a questão de saber se deve nomear-se um homem ou uma mulher não deveria ser regida por uma quota. Quando não há mulheres competentes, são os homens que assumem o comando – ou vice-versa. Mas a verdadeira questão consiste em saber se o fator decisivo passa pela competência ou então pelo mundo das finanças, dominado por homens que se mantêm no poder...*”.

Para Cañas (2012), não se devem cruzar os braços e esperar que dentro de meio século se corrija tão injusto desequilíbrio, considerando que, dentro de pouco tempo, essa opção será minoritária na Europa. Onze dos vinte e sete países da UE, já legislaram para forçar uma mudança num prazo mais curto. São legislações mais jovens. Muitas delas foram aprovadas nos últimos três anos. É o caso da Bélgica, da Dinamarca e da França – com resultados espetaculares, na verdade – da Itália, da Holanda e da Eslovénia. Espanha adiantou-se, tal como os nórdicos. São leis muito tímidas que conseguiram, é certo, acelerar as entradas nas administrações, ainda que a um ritmo modesto (passaram de 11,8% para 13,7%).

Ainda não é caso para grandes festejos, mas, também não há razões para desânimo. A UE só dispõe de autêntico poder de decisão em assuntos agrícolas, comerciais e concorrência. No resto, os avanços fazem-se com muita convicção e ainda mais perseverança com o objetivo de que, finalmente, as suas teses abram caminho a nível nacional e depois se incluam nos tratados internacionais.

Mais referências poderíamos juntar, comprovando os vários pontos de vista em torno das quotas, mas não podemos esquecer que, na história, muitas decisões envolvidas em polémica, seriam mais tarde, unanimemente, reconhecidas como boas medidas.

Apresentamos de seguida em forma de quadro, os países que já implementaram as quotas, quanto à obrigatoriedade da presença feminina nos conselhos de administração.

Figura 4 – Países com quotas implementadas / propostas

Countries with Quotas for Publicly-Listed Companies	Countries with Quotas for State-Owned Companies	Municipal and Provincial Quotas	
 Norway (2003)	 Israel (1993)	 Berlin, Germany (2002)	
 Spain (2007)	 South Africa (1996)	 Nuremberg, Germany (2009)	
 Iceland (2010)	 Denmark (2000)	 Quebec, Canada (2006)	
 France (2010)	 Finland (2004)	Proposed Quotas	
 Belgium (2011)	 Ireland (2004)	 European Commission	
 Malaysia (2011)	 Iceland (2006)	 Brazil (State-Owned Companies)	
 Italy (2011)	 Kenya (2010)	 Germany (Publicly-listed Companies)	
 * Netherlands (2011)	 Austria (2011)	 Israel (Publicly-listed Companies)	
	 Slovenia (2011)	 Canada (Publicly-listed Companies)	
	 UAE (2012)	 Philippines (State-Owned Companies)	

Fonte: CWDI

Terminada a explanação relativa à temática da presença das mulheres na administração das empresas, iremos agora fazer algumas referências aos direitos das mulheres, assim como, a alguns dados estatísticos relativamente à distribuição da população portuguesa por sexo.

CAPÍTULO IV – A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES

IV.1 – Evolução portuguesa dos direitos femininos

Também neste âmbito, Portugal não é bom exemplo, seja por andar, quase sempre a reboque de outros países, seja pelo facto de aplicar as suas leis ou medidas com atrasos, típicos de quem tem por hábito andar constantemente na cauda do pelotão.

De acordo com AMCV (2006), foi em 1910, depois da proclamação da República, que surgiram novas leis baseando o casamento na igualdade e em que a mulher deixa de ter o dever de obediência ao marido. Em 1967, entra em vigor um novo Código Civil, em que o marido é considerado o chefe de família a quem compete decidir em relação à vida conjugal e aos filhos. Em 1969 é revogada a necessidade de autorização do marido, para a saída do país de mulheres casadas e, em 1976, com a adoção do novo Código Civil, desaparece a figura do chefe de família. O governo doméstico é da responsabilidade do homem e da mulher e cada um é responsável pela sua vida.

Rebelo (2011) refere que as conquistas de “Abril” como o direito à educação, à cultura e à saúde foram garantidos constitucionalmente a todos os cidadãos, sem discriminação de sexo, etnia ou religião. Num curto espaço de tempo, a mulher conseguiu conquistas legislativas de grande alcance. Assim, em Junho, Julho e Setembro de 1974, três diplomas determinam o acesso das mulheres a todos os cargos da carreira administrativa local, à carreira diplomática e à magistratura. A partir de 1975 a mulher possui o direito de voto sem qualquer restrição, tendo podido exercer esse direito já nas eleições para a Assembleia Constituinte. Em 1976 é abolido o direito do marido abrir a correspondência da mulher.

A nova Constituição, garante a igualdade de oportunidades de tratamento no trabalho, no emprego (artigo 52.º)²³ e afirma que na família, o homem e a mulher têm os mesmos direitos e deveres, quanto à capacidade civil e política e no respeitante à educação dos filhos. É reconhecido o valor social da maternidade, assegurando-se o direito, antes e depois do parto, a uma licença sem perda de remuneração ou de outras vantagens. Com a entrada em vigor do novo Código Civil, em 1 de Abril de 1978, foram introduzidas as seguintes medidas: (i) restabelecimento do divórcio; (ii) valoração do casamento baseado na igualdade de direitos e deveres dos conjugues; (iii) partilha, na família, do poder paterno entre o marido e a mulher.

Surgem ainda outras inovações como o direito ao divórcio ser extensivo às uniões canónicas (Decreto-lei 187/75 de 4 de Abril), bem como, o direito a uma licença de parto de 90 dias (Decreto-lei 112/76 de 7 de Fevereiro). O Código Penal de 1983, introduz importantes alterações no que respeita aos maus-tratos entre cônjuges e contra menores, penalizando-se a falta de assistência materna à família dentro e fora do casamento.

²³ <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art52>

IV.2 – Os direitos conquistados mundialmente pelas mulheres

É normal que, ao pensarmos nos direitos das mulheres, associemos a justiça dessa luta a questões de feminismo. Pensando dessa forma, a nossa mente leva-nos a imagens estereotipadas de mulheres furiosas na sua luta pela igualdade, adotando um estado de guerrilha contínua para com os homens, usando e até abusando de alguns vícios, até então, identificados basicamente com o sexo masculino, em clara demonstração de igualdade, ainda que por caminhos errados, que o eram e são para eles e se tornaram também para elas. O tabaco e as bebidas alcoólicas são alguns desses exemplos. Contudo, a questão da igualdade, é muito mais nobre, mais natural, mais autêntica e mais justa do que, simplesmente copiar o que uns e outros fazem. Trata-se de, pura e simplesmente, demonstrar como corpos fisionomicamente diferentes, podem no entanto e em muitas circunstâncias, ser tão iguais, quer em desempenho, quer na consecução de objetivos. É esta a racionalidade que tem de imperar e que, de resto, nos distingue do resto dos animais.

Iremos fazer referência a alguns dos mais importantes marcos históricos, na evolução dos direitos das mulheres pelo mundo, nomeadamente no que concerne à educação e ao trabalho.

Segundo AMCV (2006) , no séc. XIX, a educação foi juntamente com o direito de voto, uma das bandeiras das mulheres, onde quer que estivessem. Elas exigiam o direito ao ensino oficial, fora do lar, e o acesso a cursos superiores. Aos poucos foram-lhe abertas as portas das universidades. Porém, são ainda muitas as raparigas que hoje em dia não têm acesso à educação, principalmente nos países pobres.

Mary Wollstonecraft²⁴ (1759-1797), retrata melhor do que ninguém as reivindicações das mulheres, centrando o seu discurso sobre a educação, porque, segundo ela, a assimetria entre os sexos, era devido aos hábitos sociais impostos.

A Noruega, surge mais uma vez como exemplo, onde as mulheres adquiriram o acesso ao ensino superior em 1886 e têm o direito de fazer comércio desde 1864, assim como a partir de 1866 passaram a ter acesso ao exercício de profissões liberais.

As mulheres desde sempre trabalharam, todavia o seu trabalho só se torna visível no século XIX, com a sociedade industrial e a conseqüente separação entre os espaços privado e público. As operárias, sobretudo, lutam por melhores condições de trabalho, salários e descanso iguais aos dos homens. Em Inglaterra, no ano 1917 Emmeline Goulden e Christabel Pankhurst fundam o *Women's Party* onde exigiam "*para trabalho igual, salário igual*" e benefícios para as mulheres que tinham filhos.

²⁴ Professora e diretora de uma escola, em Newington Green.

Consta do preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), que, os povos das Nações Unidas reafirmaram, a sua fé nos direitos humanos fundamentais, na dignidade e no valor do ser humano e na igualdade de direitos entre homens e mulheres, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida numa liberdade mais ampla. É referido no seu artigo XXIII que, *“Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego. Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.”* É interessante notar que, pelo menos em teoria, homens e mulheres, são tratados indistintamente, pelo uso da expressão *“ser humano”*, facto bem revelador da óbvia igualdade de direitos entre géneros. Atente-se também ao elencado no nº 2 do artigo XXIX *“No exercício de seus direitos e liberdades, todo ser humano estará sujeito apenas às limitações determinadas pela lei”* Por isso, mulheres e homens, deveriam estar unicamente sujeitos às limitações legais e não aquelas que derivam de diferenças físicas.

O Conselho dos Municípios e Regiões da Europa, redigiu uma carta (CCRE/CEMR, 1981) para a igualdade de homens e de mulheres na vida local, assumindo como compromisso geral que, *“...no domínio das suas competências, o signatário reconhece, respeita e promove os direitos e princípios pertinentes de igualdade das mulheres e dos homens e combate os obstáculos e a discriminação ligados ao género...”*. Estão também previstas medidas que assegurem de maneira equitativa e transparente a promoção e as oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional, levando a uma representação equilibrada das mulheres e dos homens a todos os níveis, nomeadamente: para corrigir todo e qualquer desequilíbrio nos níveis superiores de quadros; medidas que visam a supressão de qualquer forma de segregação profissional alicerçada no sexo e incentivando os trabalhadores a solicitarem e exercerem funções não tradicionais; ou as sempre importantes medidas para garantir um recrutamento equitativo de género.

Como refere ONU (1979) no seu preâmbulo, *“...Tomando em consideração a importância da contribuição das mulheres para o bem-estar da família e o progresso da sociedade, que até agora não foi plenamente reconhecida, a importância social da maternidade e do papel de ambos os pais na família e na educação das crianças, e conscientes de que o papel das mulheres na procriação não deve ser uma causa de discriminação, mas de que a educação das crianças exige a partilha das responsabilidades entre os homens, as mulheres e a sociedade no seu conjunto...”* Assim, consta do seu artigo 10.º: *“Os Estados Partes tomam todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra as mulheres com o fim de lhes assegurar direitos iguais aos dos homens no domínio da educação e, em particular, para assegurar, com base na igualdade dos homens e das mulheres...”* Já na esfera dos direitos de trabalho, o artigo 11.º refere que *“...Os Estados Partes comprometem-se a tomar todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra as mulheres no domínio do emprego com o fim de assegurar, com base na igualdade dos homens e das mulheres, os mesmos direitos, em particular:*

- a) O direito ao trabalho, enquanto direito inalienável de todos os seres humanos;
- b) O direito às mesmas possibilidades de emprego, incluindo a aplicação dos mesmos critérios de seleção em matéria de emprego;
- c) O direito à livre escolha da profissão e do emprego, o direito à promoção, à estabilidade do emprego e a todas as prestações e condições de trabalho e o direito à formação profissional e a reciclagem, incluindo a aprendizagem, o aperfeiçoamento profissional e a formação permanente;
- d) O direito à igualdade de remuneração, incluindo prestações, e à igualdade de tratamento para um trabalho de igual valor, assim como à igualdade de tratamento no que respeita à avaliação da qualidade do trabalho;
- e) O direito à segurança social, nomeadamente às prestações de reforma, desemprego, doença, invalidez e velhice ou relativas a qualquer outra perda de capacidade de trabalho, assim como o direito a férias pagas;
- f) O direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho, incluindo a salvaguarda da função de reprodução.”

IV.3 – A população portuguesa por género

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (Censos 2011), a população residente em Portugal, à data do momento censitário (21 de Março de 2011) era de 10 562 178 pessoas, das quais 5 046 600 são homens e 5 515 578 são mulheres, de acordo com os resultados definitivos dos Censos 2011.

Tabela 5: População residente em 2001 e 2011

Portugal	2001		2011	
	Nº	%	Nº	%
População Residente	10.356.117	100	10.562.179	100
Homens	5.000.141	48,3	5.046.600	47,8
Mulheres	5.355.976	51,7	5.515.578	52,2

Fonte: INE

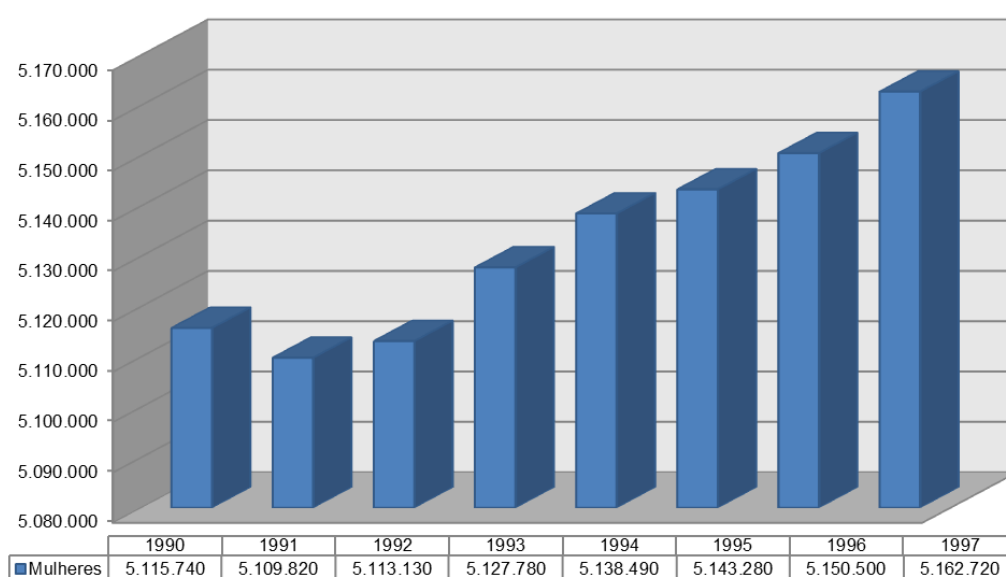
Primeira e importante conclusão se pode tirar deste quadro, as mulheres são maioritárias em relação aos homens, representando 52% da população.

Como refere INE (2012) “As mulheres são a maioria da população residente, vivem mais tempo, casam e têm (menos) filhos cada vez mais tarde. Numa década, o número de mulheres em idades mais jovens diminuiu, e aumentou o número de mulheres que vivem sós. Estes são os principais factos do retrato demográfico feminino nos últimos dez anos.”

Como que, em jeito de homenagem às mulheres no seu dia internacional, INE (1999), escreve que “As recentes alterações da situação da mulher nos domínios demográfico, económico e social, justificam o interesse pelo estudo e investigação de questões que se refletem em toda a sociedade portuguesa”. A tendência de crescimento da população feminina tem-se acentuado nos últimos anos. O número de mulheres residentes em Portugal registou um aumento continuado desde 1991, elevando-se a 5 162 720 indivíduos em 1997 (51,9% do total da população), já aqui, em maioria relativamente aos homens.

IV.4 – Escolaridade e formação das mulheres, passado e presente

Gráfico 1 - Evolução das Mulheres Residentes em Portugal 1991 - 1997

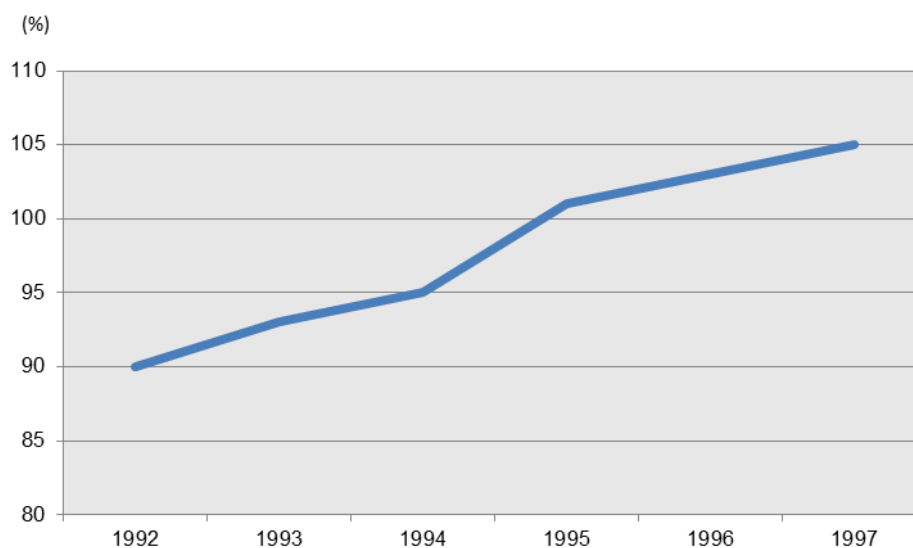


Fonte: Adaptado INE, Série Estimativas Provisórias nºs 22 e 26

Iremos agora abordar, outro ponto de extrema importância para este trabalho: a formação das mulheres, começando pelo constatado por INE (1999). O ensino superior registou as maiores variações nos anos em análise (1992-1997), assim como, as diferenças mais acentuadas entre os sexos. Enquanto a taxa de variação do ensino superior relativa a licenciaturas foi de 23,1% para as mulheres, foi apenas de 6,7% para os homens. O aumento do número de mulheres licenciadas foi mais significativo nos 20-24 anos (115,5%), seguido dos 55-59 anos, com uma variação de 105,9% e dos 50-54 anos, com 57,8%.

A análise da relação do número de mulheres por cada 100 homens com o nível de ensino superior, no período de 1992 a 1997, com base na mesma fonte, permite traçar uma evolução positiva constante. Conforme demonstra a imagem seguinte, a partir de 1995 a proporção de mulheres ultrapassa a dos homens, até atingir 104,3 em 1997, ou seja, para cada 100 homens com ensino superior existiam, naquela data, 104 mulheres com o mesmo grau de instrução.

Gráfico 2 - Rácio do Número de Mulheres com o Ensino Superior por cada 100 homens – Portugal 1997-1997



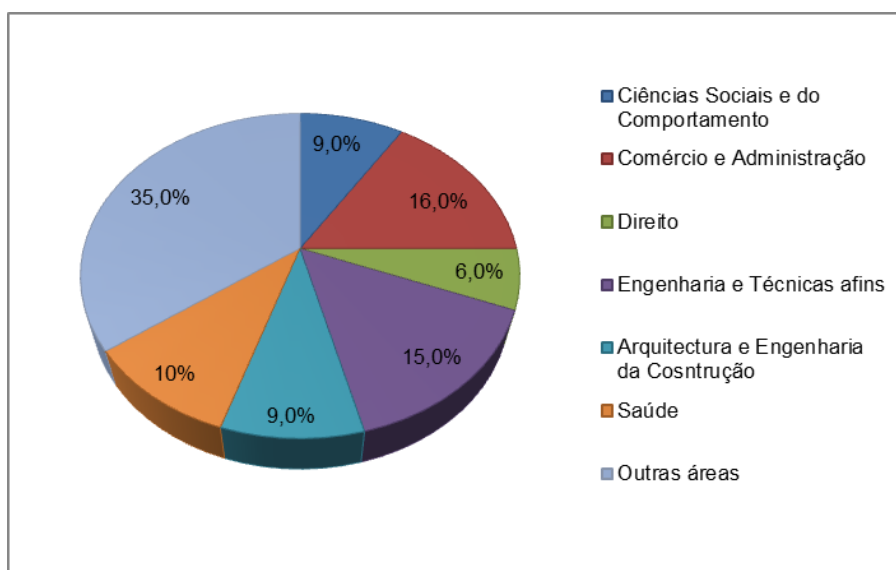
Fonte: Adaptado INE, Inquérito ao Emprego

De acordo com INE (2012), no ano letivo 2009/2010, por cada 100 alunos matriculados, 51,3 eram mulheres. Entre os anos letivos 2000/2001 e 2009/2010, a proporção de alunas matriculadas no ensino secundário foi sempre maioritária. A presença feminina no ensino superior é também preponderante, quer ao nível dos alunos inscritos, quer ao nível de diplomados, ainda que seja evidente uma tendência decrescente ao longo da década em análise. A relação de feminilidade era de 57,0% para os inscritos e de 67,1% para os diplomados, no ano letivo 2000/2001, tendo passado para 53,3% e 60,1%, respetivamente, em 2009/2010. É de salientar que a relação de feminilidade nos diplomados é sempre superior à verificada nos alunos matriculados.

Outro dado importantíssimo, o número de doutoramentos realizados pelas mulheres mais do que duplicou no período 2001 a 2009, registando um acréscimo de 100,5%, face ao acréscimo de 72,8% observado no total de doutoramentos. Em 2009, registaram-se 1 569 doutoramentos realizados ou reconhecidos em Portugal, dos quais mais de metade (810) protagonizados por mulheres. A representação feminina no conjunto dos doutoramentos realizados vem aumentando desde 2001; nesse ano representavam 44,5% do número total de doutoramentos, passando para 51,6% em 2009.

Por fim e pelo seu interesse acrescido a este estudo, iremos analisar as estatísticas da formação por género e por áreas, dando, obviamente, o devido enfoque aos diplomados em administração. Assim, segundo INE (2011), na população feminina, predominavam as diplomadas em Formação de Professores/as, Saúde, Comércio e Administração, Ciências Sociais, Letras e Ciências Religiosas e Direito. Nos diplomados predominavam as áreas do Comércio e Administração, Engenharia e Arquitetura.

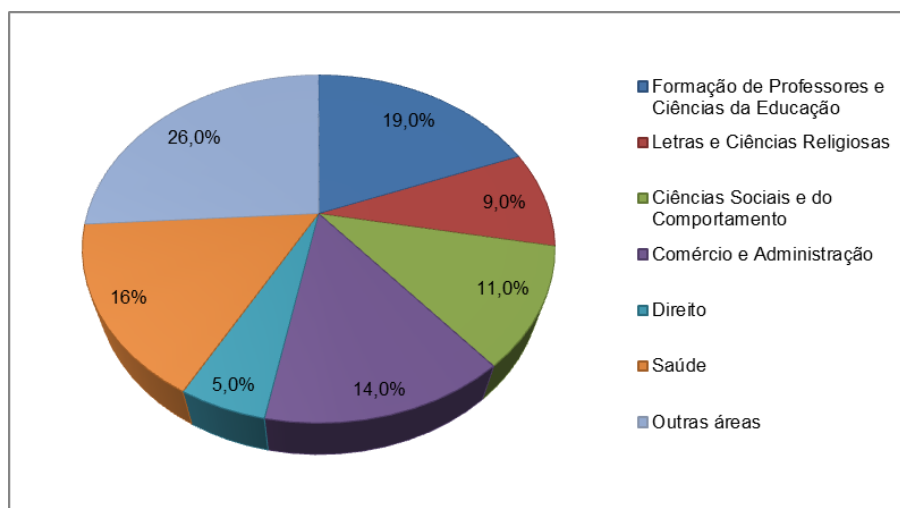
Gráfico 3 - População masculina, com ensino superior, por área de estudo, 2011



Fonte: INE

Pode, por isso, constatar-se que, a percentagem de homens que optaram pela área de comércio e administração, é de 16%, enquanto nas mulheres é de 14%. Daqui se conclui, não haver grande diferença de licenciados nesta área, o que, por si só, potenciará uma maior equidade na empregabilidade, nomeadamente na gestão das empresas.

Gráfico 4 - População Feminina, com ensino superior, por área de estudo, 2011



Fonte: INE

Após revisão da literatura analisaremos de seguida, a participação das mulheres nos CA das empresas portuguesas.

**CAPÍTULO V – ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO
DAS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO DAS
EMPRESAS PORTUGUESAS**

V.1 – Metodologia

Como metodologia deste estudo, foi utilizada, essencialmente, uma investigação qualitativa com uma abordagem interpretativista. Para o efeito, foram feitas várias pesquisas e análises de literatura. Consultamos os relatórios de contas de algumas empresas, cujas ações integravam o PSI 20 e o Índice Geral da CMVM, nomeadamente, as contas anuais e relatórios de governo das sociedades das empresas. A informação foi recolhida em quadros, com recurso à ferramenta Excel, sendo feito o cruzamento dos dados obtidos.

Optamos ainda e desde que tal seja possível, por comparar os nossos resultados, com os dos estudos efetuados em Espanha, pelo Instituto de Estudos Superiores da Empresa (IESE) em conjunto com a agência de informação Inforpress²⁵ e, no Reino Unido, pelo Cranfield International Centre for Women Leaders²⁶, no intuito de verificar se são, ou não, convergentes.

V.2 – Definição da amostra

Para este estudo, procedeu-se à análise de 38 relatórios de contas das empresas que integravam o PSI 20 e o Índice Geral da CMVM (anexo I), esta análise refere-se aos anos 2008, 2009, 2010 e 2011.

V.3 – Estudo da Participação das Mulheres na Administração

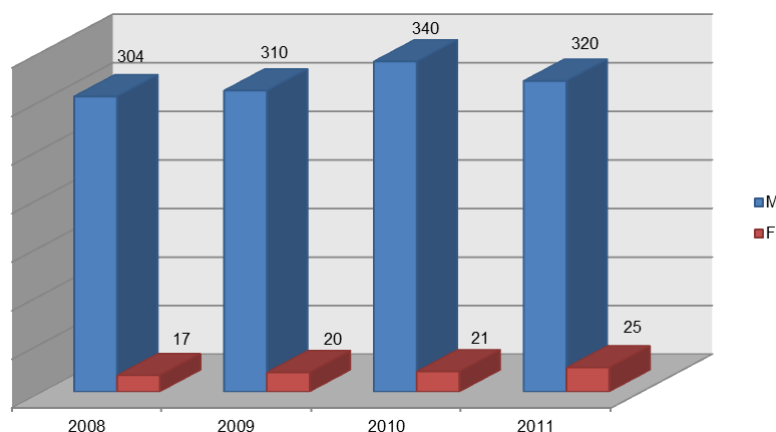
V.3.1 – PSI 20 / Índice Geral CMVM

Analisada a composição do CA das 38 empresas da amostra, de imediato se constata a baixa percentagem de mulheres nesse órgão. De 2008 para 2011 verificou-se um aumento de 17 para 25 no número de administradoras, enquanto nos homens, passou de 304 para 320, variação esta (16), que corresponde ao dobro da verificada na parte feminina (8) e por isso, nada contribuindo para o desejado ajuste, que tornará os CA mais equilibrados, quanto ao género diversificado dos seus membros.

²⁵ VII Informe Juntas Generales de Accionistas 2011 – Empresas del IBEX-35

²⁶ The Female FTSE board report Supporting Sponsors: 2012

Gráfico 5 – Composição do CA por Género



Fonte: elaboração própria

Em termos médios, a presença feminina regista um contínuo mas ligeiro aumento, nos quatro anos em análise, evoluindo de 5,3% em 2008 para 7,06% em 2011, sendo que, em 2009 se cifrava em 6,06% enquanto que, em 2010 era de 6,54% (gráfico 5).

O estudo espanhol é generalista, sobre o bom governo das sociedades das 35 empresas estudadas, dedicando um capítulo à composição do CA, constatando que a presença de administradoras evoluiu positivamente nos últimos 4 anos, passando de 5,14% em 2008, para 8,64% em 2009, 10,36% em 2010 e no ano de 2011 com 10,62% (IESE & Inforpress, 2012). Embora ligeiramente acima do nosso estudo, os resultados convergem quanto ao incremento anual, sendo ambos motivo de preocupação, pelo facto de estarem ainda longe, das metas assumidas pela UE.

No caso inglês, os resultados também convergem e são os seguintes, 11,7% em 2008, 12,2% no ano de 2009, em 2010 era de 12,5% e em 2011 situou-se em 14,2%. É importante referir que, em grande parte das 100 empresas do FTSE analisadas, estão definidas as metas atingir em cada ano, conforme as recomendações oriundas do relatório *Woman on Boards* (Davies, 2011).

No ano de 2008, 26 empresas, ou seja, 68,42% da amostra, não tinham uma única mulher nos CA, sendo estes compostos por 225 membros masculinos que representavam cerca de 70%, do total de administradores (321). Em 2009 o número de empresas nessas circunstâncias diminuiu para 22 (57,89%), uma mesmo se verificando para os anos 2010 e 2011, com 21 (55,26%) e 19 (50%) respetivamente. Nestes 3 últimos anos, a média de administradores homens em CA unicamente masculinos diminuiu acentuadamente, sendo que em 2009 representava 52,73%, em 2010 era 50,69% e em 2011 atingiu os 42,66%.

A tabela abaixo, indica todas as empresas sem qualquer mulher no CA, estando ordenado de forma decrescente em relação ao número de administradores, começando assim, com as

empresas que mais se evidenciam, dando um contributo negativo, para que Portugal tenha das mais baixas percentagens de mulheres nas administrações.

Destacam-se pela negativa, a Zon Multi com 16 membros e a Cimpor com 15. As empresas sublinhadas a verde, são as que, no ano seguinte, deixaram de pertencer a esta lista, porque admitiram uma ou mais mulheres, nos seus CA. Em sentido inverso, as sublinhadas a vermelho, que deixaram de ter administradoras nas administrações. Em 2009 passaram a ter conselhos mistos as seguintes empresas: Portugal Telecom; Galp Energia; Sonae SGPS; e F.Ramada, SGPS. No ano de 2010 foi o caso do BES, Estoril Sol e Corticeira Amorim, em 2011 o mesmo aconteceu com o BANIF, Brisa e Grupo Média Capital. Se todas estas, fizeram diminuir a lista de empresas cujo teto de vidro se revela inultrapassável, existem 3 que, contra a tendência, quer nacional, quer internacional, deixaram de ter presença feminina nos CA, nomeadamente o Grupo Soares da Costa, a SAG, SGPS e a Imobiliária Grão-Pará.

Tabela 6 – Empresas S/ mulheres no CA por ano

2011			2010			2009			2008		
Rank	Empresa	Membros no CA	Rank	Empresa	Membros no CA	Rank	Empresa	Membros no CA	Rank	Empresa	Membros no CA
1	Zon Multi.	16	1	Zon Multi.	18	1	Zon Multi.	16	1	Portugal Telecom, SGPS, SA	21
2	Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	15	2	Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	15	2	Banco Santander Totta, SA	13	2	Galp Energia, SGPS, SA	17
3	Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	11	3	Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	13	3	REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	13	3	Zon Multi.	16
4	Banco Santander Totta, SA	10	4	REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	13	4	Banco Espírito Santo, SA	11	4	Banco Santander Totta, SA	13
5	Glantt - Global Intelligent Technologies, SA	10	5	Banco Santander Totta, SA	12	5	Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	11	5	Banco Espírito Santo, SA	11
6	Reditus - SGPS, SA	10	6	Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	10	6	Estoril Sol - SGPS, SA	9	6	Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	11
7	Portucel, SA	9	7	Glantt - Global Intelligent Technologies, SA	9	7	Glantt - Global Intelligent Technologies, SA	9	7	REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	10
8	Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	8	8	Portucel, SA	9	8	Portucel, SA	9	8	Estoril Sol - SGPS, SA	9
9	REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	8	9	Reditus - SGPS, SA	9	9	Reditus - SGPS, SA	9	9	Glantt - Global Intelligent Technologies, SA	9
10	SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	8	10	Banco Comercial Português, SA	8	10	Banco Comercial Português, SA	8	10	Grupo Media Capital SGPS, SA	9
11	Teixeira Duarte	8	11	Banif - SGPS, SA	8	11	Grupo Media Capital SGPS, SA	8	11	Martifer - SGPS, SA	9
12	Banco Comercial Português	7	12	Grupo Media Capital SGPS, SA	8	12	Teixeira Duarte	8	12	Portucel, SA	9
13	Martifer - SGPS, SA	7	13	Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	8	13	Banif - SGPS, SA	7	13	Reditus - SGPS, SA	9
14	Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	5	14	Teixeira Duarte	8	14	Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	7	14	Teixeira Duarte	9
15	Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	5	15	Martifer - SGPS, SA	7	15	Martifer - SGPS, SA	7	15	Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	8
16	Banco Popular Portugal, SA	4	16	SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	7	16	Banco Popular Portugal, SA	5	16	Sonae SGPS	8
17	Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	4	17	Banco Popular Portugal, SA	5	17	Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	5	17	Banco Comercial Português, SA	7
18	Ibersol - SGPS, SA	3	18	Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	5	18	Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	5	18	Banif - SGPS, SA	7
19	Imobiliária Construtora Grão Pará, SA	3	19	Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	5	19	Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	5	19	Banco Popular Portugal, SA	5
			20	Ibersol - SGPS, SA	3	20	Corticeira Amorim - SGPS, SA	3	20	Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	5
			21	Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	3	21	Ibersol - SGPS, SA	3	21	Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	5
						22	Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	3	22	Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	5
									23	F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	4
									24	Corticeira Amorim - SGPS, SA	3
									25	Ibersol - SGPS, SA	3
									26	Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	3

Fonte: elaboração própria

Espera-se por isso que, que o efeito escada, bem visível na tabela, se continue a verificar nos próximos anos, até ao ponto de deixar de existir este tipo de listagem.

Analisando unicamente empresas com diversidade de género no CA, a representação feminina atinge as seguintes médias. 21,52% em 2008, passando para 14,71% em 2009, 13,38% no ano 2010 e 14,04% com referência ao ano de 2011.

Tabela 7 – Empresas S/ mulheres no CA

Rank	Empresa	Nº membros	nº mulheres	% mulheres
1	Toyota Caetano Portugal, SA	8	2	25,00%
2	Mota-Engil, SGPS, SA	17	4	23,53%
3	VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	9	2	22,22%
4	Altri, SGPS, SA.	5	1	20,00%
5	F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	6	1	16,67%
6	Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	12	2	16,67%
7	Banco BPI, S.A	7	1	14,29%
8	Corticeira Amorim - SGPS, SA	7	1	14,29%
9	EDP - Energias de Portugal, S.A.	7	1	14,29%
10	Impresa - SGPS, SA	7	1	14,29%
11	SUMOL+COMPAL, S.A.	8	1	12,50%
12	Banif - SGPS, SA	9	1	11,11%
13	Estoril Sol - SGPS, SA	9	1	11,11%
14	Grupo Media Capital SGPS, SA	10	1	10,00%
15	Sonae SGPS	10	1	10,00%
16	Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	14	1	7,14%
17	Galp Energia, SGPS, SA	17	1	5,88%
18	Portugal Telecom, SGPS, SA	20	1	5,00%
19	Banco Espírito Santo, SA	21	1	4,76%

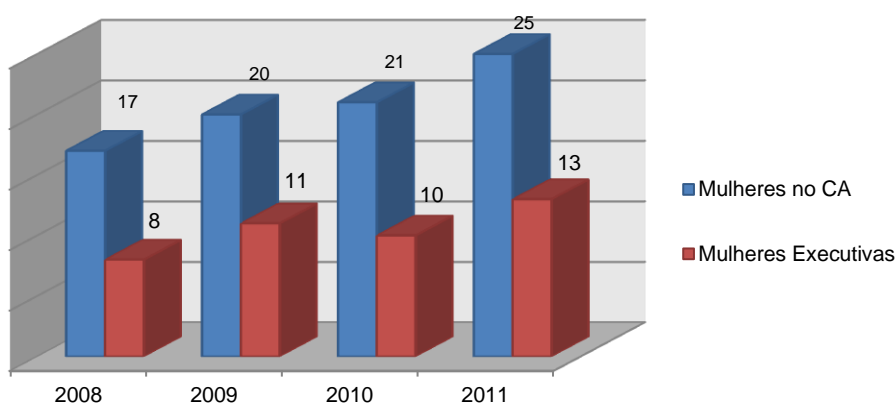
Fonte: elaboração própria

Destacamos de forma muito positiva, as quatro empresas que estão no topo deste *ranking*, por deterem uma percentagem de mulheres nas suas administrações, acima dos 20%, concretamente a Toyota Caetano Portugal com 25%, a Mota-Engil com 23,53%, A Vista Alegre com 22,22% e a Altri SGPS, com 20%.

Constata-se por isso que, é ainda muito elevado o número de empresas sem qualquer mulher nos CA, penalizando de sobremaneira a já fraca média geral. Verifica-se ainda que, analisando os CA unicamente com diversidade de género na sua composição, as percentagens de mulheres estão, mesmo assim, muito abaixo das metas que vão sendo apontadas um pouco por todo o mundo, para a uma maior presença feminina nos CA.

Uma outra análise possível e não menos importante a este estudo, é verificar que, em 2008, das 17 mulheres pertencentes aos CA, apenas 47,06% (8) exerciam funções executivas. Nos 3 anos posteriores esse percentual não sofreu grandes oscilações, situando-se em 55% em 2009, 47,62% no ano de 2010, atingindo em 2011 os 52%. Conclui-se por isso que, as administradoras executivas são cerca de metade do total. Este facto revela outro dado importante, porquanto a já paupérrima percentagem de mulheres com assento nos órgãos de gestão, desce em igual proporção, concretamente, quantas aquelas que têm verdadeiro poder de intervenção e influência na tomada de decisões das organizações. Esses valores, que podem mesmo ser considerados residuais, oscilam entre 2,49% no ano de 2008 e 3,67 em 2011.

Gráfico 6 – Total de mulheres no CA / Executivas



Fonte: elaboração própria

Também em Inglaterra, se verificam idênticos resultados, sendo que as mulheres com funções executivas, são menos de metade do total, apresentando as seguintes médias, 4,8% em 2008, 5,2% em 2009, 5,5% em 2010 e 6,3% em 2011. (Davies, 2011).

Alguns estudos citados na revisão literária deste trabalho, referem a probabilidade de, organizações com mulheres nos seus CA, obterem daí a correspondente vantagem, melhorando as suas *performances* de rentabilidade, acrescentando valor às empresas e, conseqüentemente, aos seus acionistas, que poderão ver assim valorizados os seus investimentos. Por si só, este facto deveria condicionar a vontade dos investidores, no sentido de exigir maior presença do fator feminino, nas organizações em que têm interesses.

Nessa perspetiva, iremos apresentar também os indicadores relacionados com essa possibilidade, conscientes de que, tal como apontado na generalidade dos relatórios, sendo prováveis as vantagens, corroboradas até pelos resultados dos estudos, não se pode, no entanto, considerar inequívoca a relação da presença de mulheres nos CA com o melhor desempenho financeiro das empresas. Ainda assim, quando os números o vão confirmando, temos que considerar esse facto como de grande probabilidade.

Considerados os resultados líquidos das 38 empresas em estudo, calculamos a sua média para cada ano, comparando-a depois com o mesmo indicador, mas agora reduzido às empresas que detinham uma ou mais mulheres, com funções executivas, nos seus CA. Conforme se pode verificar na tabela abaixo, a média dos resultados com mulheres na administração é, com exceção do ano de 2010, sempre superior à média geral e, muito acima, daquela em que os administradores são todos do sexo masculino.

Tabela 8 – Comparação de Médias de Resultados Líquidos

Média	2011		2010		2009		2008	
	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados
C/ Mulheres Executivas no CA	12	136.902	9	189.581	10	150.142	8	190.491
Total da Amostra		43.647		289.695		131.044		99.219
S/ Mulheres Executivas no CA	26	606	29	320.765	28	124.223	30	74.880

Fonte: elaboração própria

A idênticos resultados, chegou o estudo, também de quatro anos, produzido pela associação *Catalyst*²⁷, cuja missão é “*Ampliar as oportunidades das mulheres e dos negócios*”, em que foram analisadas 353 empresas da *Fortune 500*, de 11 setores de atividade, tendo sido concluído que, as empresas com maior representação de mulheres nos CA, tem melhor desempenho financeiro do que o grupo de empresas com poucas ou nenhuma mulher, nomeadamente o *Retur non Equity* (ROE), que é superior em 35,1% (Schipani, *et al.*, 2006).

O facto de ano de 2010 o valor “*C/ Mulheres Executivas no CA*” ser inferior ao “*Total da Amostra*” justifica-se essencialmente, pelos resultados fora do comum das empresas Portugal Telecom e Brisa. Assim, na Portugal Telecom e como é referido no seu relatório de 2010, o resultado deste ano na ordem dos 5.672 milhões muito acima dos cerca de 780 milhões explica-se, principalmente, pelo aumento dos resultados das operações descontinuadas, como em consequência de ganhos obtidos com a venda da Vivo no 3T10. No que se refere à Brisa, a melhoria do resultado face a 2009 advém da mais-valia registada pela alienação da participação financeira que detinha na CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias (Brasil).

Tendo em conta o volume de negócios (VN) e o capital próprio (CP), que definem em grande parte a dimensão e estabilidade financeira das empresas, procuramos perceber em que tipo de empresas estavam as administradoras executivas, recorrendo novamente às médias, foi possível verificar que, em todos os anos do estudo, a média do VN das empresas com administradoras é superior à média geral, o mesmo acontecendo relativamente às médias do CP, à exceção do ano

²⁷ Organização norte americana, com escritórios em Nova Iorque, Canadá, Europa e Índia.

2008. Poder-se-á por isso concluir que as maiores empresas, quiçá mais atentas às recomendações da UE, ou por pressões dos seus *stakeholders*, ou até dos mercados onde operam, vão recrutando, embora em clara minoria, mulheres para os seus CA conforme tabela abaixo.

Tabela 9 – Comparação de Médias de VN e CP

Média Volume de Negócios	2011		2010		2009		2008	
	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados	Emp.	Resultados
C/ Mulheres Executivas no CA	12	2.874.847	9	2.317.409	10	1.944.762	8	2.641.433
Total da Amostra		1.950.247		1.774.117		1.619.387		1.781.935
S/ Mulheres Executivas no CA	26	1.701.253	29	1.605.510	28	1.503.181	30	2.982.283
Média Capital Próprio	2011		2010		2009		2008	
C/ Mulheres Executivas no CA	12	1.675.864	9	1.606.272	10	1.421.281	8	1.058.882
Total da Amostra		1.175.290		1.224.218		1.234.802		1.295.575
S/ Mulheres Executivas no CA	26	944.256	29	1.105.649	28	1.168.203	30	1.786.373

Fonte: elaboração própria

O estudo revelou que, cerca de 50% das mulheres executivas existentes nos CA das empresas em estudo, estão colocadas nas 10 maiores. Surgindo como um exemplo a seguir, a Mota-Engil, é a única empresa com 2 mulheres executivas no seu órgão de administração, tendo mais duas com funções não executivas, ou seja, dos 13 membros, 4 são mulheres (30,77%). Também a Toyota Caetano Portugal, se distingue pela diferença com 33,33% de mulheres no CA

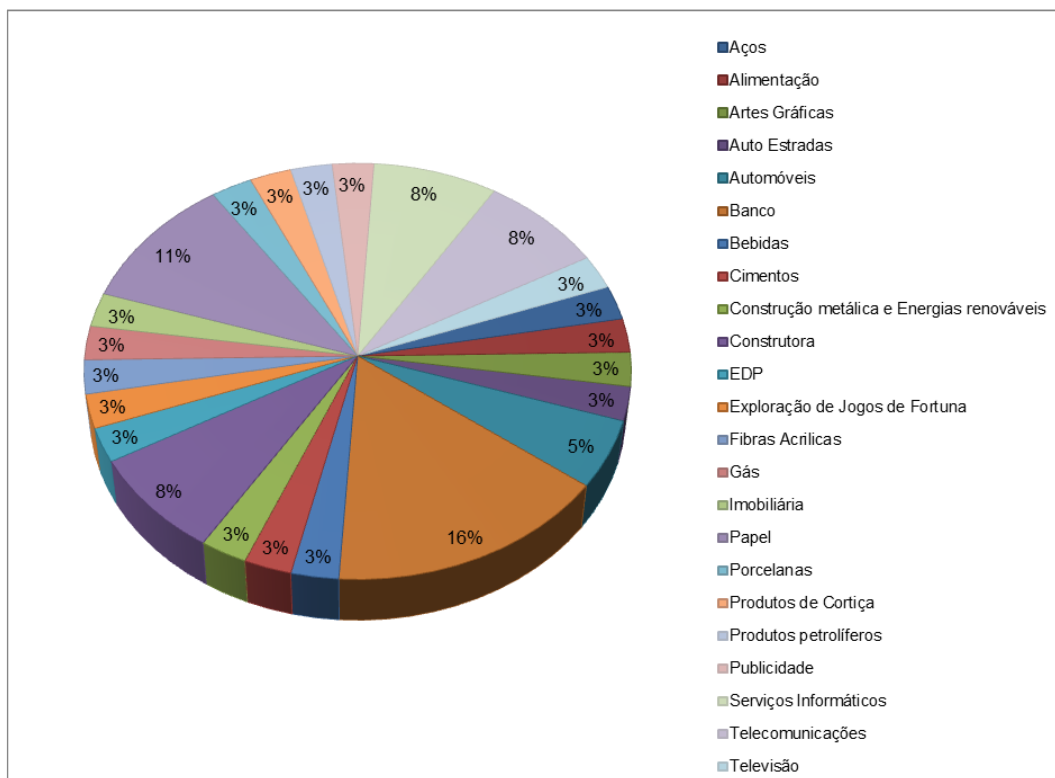
Negativamente, apontamos o Banco Espírito Santo, que é a empresa com maior número de membros no CA, 20 no total, mas com uma única mulher e sem funções executivas. A Galp surge em idênticas condições, 16 membros que incluem 1 mulher não-executiva. A Zon com 16 administradores e a Cimpor com 15, não têm representação feminina.

Uma outra abordagem possível, é tentar perceber, relativamente ao setor de atividade a que pertencem as 38 empresas, até que ponto esse fator é ou não relevante, na integração de mulheres nos CA, nomeadamente se existe algum que, quer por inerência ou particularidade do negócio, quer por alguma forma de corporativismo de quem dirige ou decide, vai contribuindo para a manutenção do baixo nível de presença administradoras. Importa referir que, não foi aqui utilizada a expressão privilegiar, porque, notoriamente, isso não acontece.

Assim, compiladas as áreas de negócio das empresas em estudo, verifica-se pouca concentração na mesma área e, como tal, uma grande dispersão da amostra, quanto a este tipo de enfoque.

Note-se que, conforme é visível pelo gráfico abaixo, em 38 empresas, existem 23 tipos de atividades distintas.

Gráfico 7 – Distribuição de mulheres executivas por atividade

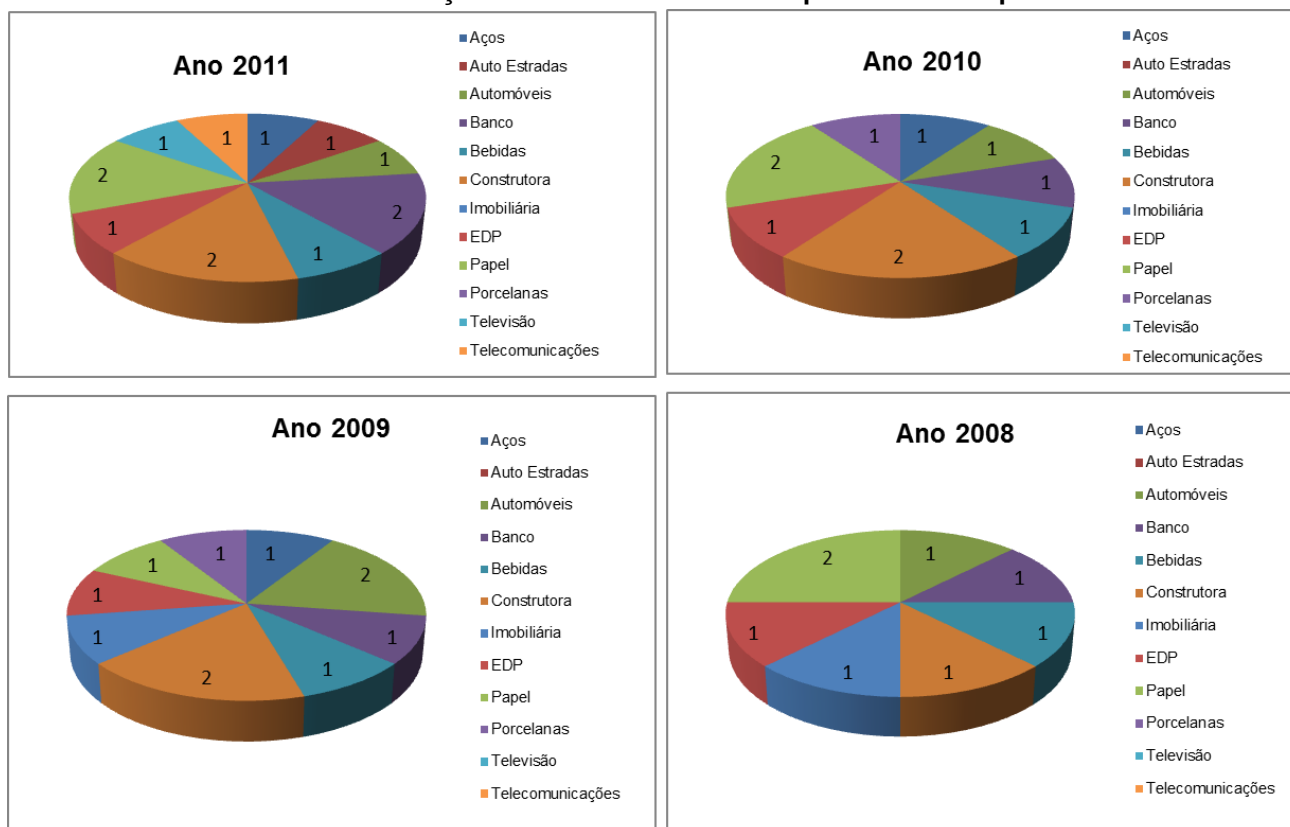


Fonte: elaboração própria

Não obstante a citada dispersão, é possível identificar, ainda assim, alguma concentração, concretamente e de forma inequívoca, no setor bancário, cujos 6 bancos representam 16% da amostra. O negócio do papel atinge os 11% com 4 empresas, enquanto a construção, telecomunicações e informática, com 3 empresas cada, se situam nos 8%.

Impunha-se agora, conhecer a distribuição das mulheres por cada uma das atividades (gráfico nº 8), sendo nossa opção, a de incluir exclusivamente as que detêm poder executivo. Uma primeira conclusão é possível extrair, porquanto só cerca de 50% dos negócios têm uma ou mais mulheres no CA, por isso, existem outras tantas áreas de negócio só com homens no conselho executivo.

Gráfico 8 – Distribuição de mulheres executivas por atividade e por anos



Fonte: elaboração própria

Cruzando estes dados com a posição de cada setor, relativamente ao universo de atividades existentes, possibilita-nos o exercício de novas e não menos importantes conclusões estatísticas. Assim, as 3 empresas da área de informática que, como já referimos, se revela como uma das atividades mais representadas, surgem em primeira fila e, permita-se-nos a analogia, como se de um porta-estandarte se tratassem, elevando bem alto, a bandeira associada à ideia de que, pensar em gestor é pensar em homem (Dias, 2002), citando Schien *et al.*(1992), porquanto dos seus CA não consta uma única mulher. O setor das telecomunicações seguia nesse diapasão, relativamente ao 3 primeiros anos, mas em 2011, já consta uma administradora executiva, concretamente no Grupo Média Capital.

A banca, sendo o setor mais representativo, é claramente, dos que mais contribui para a reconhecida iniquidade de género nos CA, pois, só em 2011 chegou às duas mulheres, justificado pelo facto do BANIF, nesse ano, se ter juntado ao BPI que já tinha uma administradora executiva nos 4 anos do estudo.

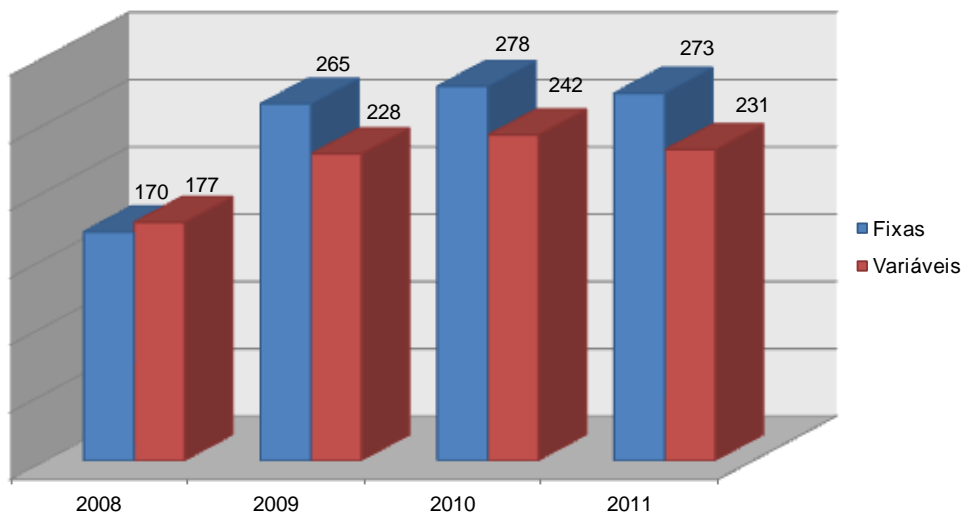
Já assumindo um papel menos negativo, referimos a indústria do papel, com 4 empresas e 2 mulheres administradoras, tantas como no setor da construção, embora aqui das 3 empresas, tenha que ser feita honra especial à Mota-Engil, que tem na sua administração as duas mulheres, que pertencem a essa atividade.

Dissecados os números relativamente à diversidade de género nos CA, iremos agora fazer breves análises sob o prisma remuneratório. Como nota introdutória, referimo-nos ao elencado no nº 1 do artigo 59.º da CRP que refere, “*Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, existência condigna;...*”. Como acabamos de ler, e não fosse, porventura, das frases mais citadas pelas associações sindicais portuguesas, “*trabalho igual, salário igual*”. Será, por isso, de elevado interesse verificar, como vai sendo recorrente por estes tempos, se existe algum fator que, pelo menos, deveria ser gerador de dúvidas, quanto à sua constitucionalidade.

Recorrendo ao nosso estudo, concretamente no tocante às remunerações dos órgãos executivos dos CA, foi possível chegar aos valores médios remuneratórios, tanto da parte fixa, como da variável.

Começamos por evidenciar, graficamente, o nível de compensações atribuídas aos homens nas duas vertentes.

Gráfico 9 – Remunerações Masculinas em milhares de euros

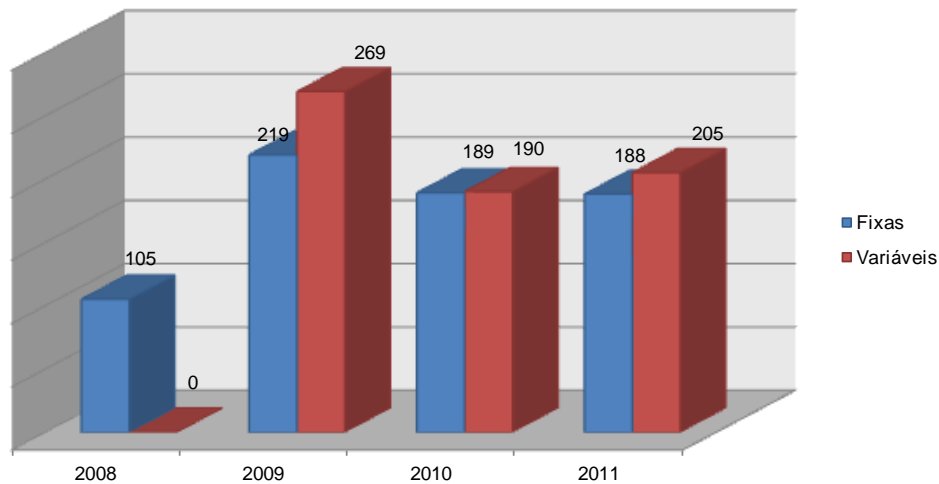


Fonte: elaboração própria

Poder-se-á concluir que, não existe grande diferença, entre as remunerações fixas e as variáveis, sendo que estas são, normalmente, associadas a índices de eficácia e bons desempenhos.

Do mesmo modo, o gráfico seguinte mostra o nível compensatório das mulheres, donde ressalta o facto de, as remunerações variáveis serem mais elevadas que as fixas, sendo que, uma das interpretações possíveis, será referir a possibilidade de estarem a ser premiadas pelo bom desempenho.

Gráfico 10 – Remunerações Femininas em milhares de euros

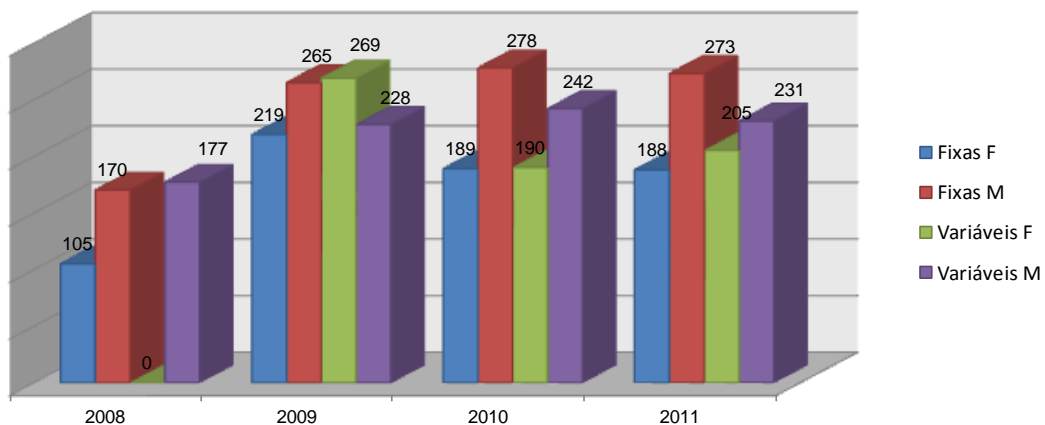


Fonte: elaboração própria

No que concerne à análise conjunta, como demonstra o gráfico seguinte, é notória a diferença entre os valores compensatórios de mulheres e homens, com claro prejuízo para o lado feminino, contrariando assim o estabelecido constitucionalmente, mormente quanto ao citado Artigo 59º, resultando assim que nos CA, trabalho igual, salário...diferente.

A idêntica conclusão, chegaram dois grandes ícones da economia, (Samuelson & Nordhaus, 1999), na obra que é, por muitos, considerada a "bíblia" da ciência económica, o *best seller* Economia, onde se referem à discriminação económica contra as mulheres, concluindo que, mesmo trabalhando durante todo o ano a tempo inteiro, as mulheres, apesar de possuírem níveis de educação e conhecimentos equiparáveis, recebem apenas 80% do salário dos homens.

Gráfico 11 – Remunerações Femininas / Masculinas em milhares de euros



Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

Oportunidades, ou neste caso a falta delas, parece-nos ser o cerne da questão, para justificar a baixa presença feminina na administração das empresas. Quantos músicos, médicos, cientistas, futebolistas, cantores, atores e demais profissionais ou artistas se terão perdido, porque, por esta ou por aquela razão, não lhes foi dada a oportunidade de lá chegar.

Ainda em uso de analogia, que hipótese tem um jogador de futebol de marcar golos, se o seu treinador opta sempre por convocar o seu colega, cujas características, não são melhores nem piores, são idênticas. Como é óbvio, um evidencia-se porque joga, porque marca, porque lhe dão oportunidade para tal. Quanto ao outro, aprende diariamente, treina de forma intensa, até pode estar em grande forma mas, não marca porque não joga, não é conhecido porque não é convocado, não se evidencia porque, simplesmente, lhe é negada a oportunidade de fazer aquilo para que sente habilitado e perfeitamente capacitado. É exatamente o mesmo que se passa, quanto à presença, ou falta dela para sermos mais precisos, de mulheres nos CA.

Ficou bem patente ao longo deste trabalho, a gritante escassez de mulheres na administração das organizações. É um fenómeno antigo e mundial, onde, nas poucas exceções existentes, o mal foi tratado por ondas de choque e com recurso a um potente antibiótico, cujo sentido figurado, se traduz nas consequências da imposição de quotas em alguns países, sendo o Noruega o seu grande exemplo.

Em função dos resultados provenientes do estudo efetuado a 38 empresas de capital aberto, pertencentes ao PSI 20 e Índice geral de CMVM, conclui-se que, também em Portugal, o chamado sexo forte, continua, quanto ao tema subjacente a este trabalho, a ser muito forte, embora em consequência duma luta perfeitamente desigual. A este propósito, há uma curiosidade que gostaríamos de revelar pois, de alguma forma, espelha fielmente a realidade portuguesa. Assim, o mais importante documento português sobre *corporate governance*, o Livro Branco, da autoria de cinco importantes personalidades, todos homens, tem 192 páginas e mais de 70.000 palavras, no entanto, em nenhuma delas se lê *mulher* ou *mulheres*! É sintomático, ainda mais, se compararmos com o Livro verde de UE, onde a palavra mulheres se encontra por 19 vezes.

O nosso estudo revelou que, em 2011, somente 7,06% dos membros dos CA são mulheres e, só cerca de metade destas, exercem funções executivas. O mesmo acontece nos anos anteriores, embora o valor vá retrocedendo até aos 5,30% verificados em 2008 e, portanto, dos mais baixos da Europa.

Qualquer exercício de lógica que se efetue, revela-se sempre infrutífero, quanto à tentativa de explicar os paupérrimos números acima referidos. A prová-lo, estão os dados estatísticos e que recorreremos, conforme se poderá constar de seguida.

Assim, uma das explicações possíveis para esta realidade, seria o facto de, no nosso país, a distribuição da população por sexo, ser muito desigual e, acentuadamente, em prejuízo do feminino. Isso implicaria, como corolário lógico que, as candidatas a emprego em geral e a cargos administrativos em particular, fossem em menor numero relativamente ao sexo oposto, levando a que, após o inevitável rateio, os lugares fossem ocupados maioritariamente por homens, justificando por isso, os valores em causa. Contudo, e de acordo com INE (Censos 2011), a população feminina representa 52,2% do total, ou seja, primeira injustificação com um facto lógico, claro e objetivo.

Se restringirmos o emprego só à administração das empresas, os dados acima, poderiam não ser relevantes, dado serem cargos que exigem, à partida, um maior nível de formação. Assim sendo, o facto de existirem mais mulheres que homens no nosso país, não significaria que estes últimos não estivessem em larga maioria, em termos de graduação ou nível académico, o que justificaria e existente iniquidade de género nos CA. Acontece que, desde o ano de 1995, as mulheres suplantaram os homens, quanto a número de licenciados e inscritos no ensino superior, logo, estamos perante uma nova injustificação.

Mantendo a restrição ao tipo de cargo e, partindo do suposto que se validavam os dados anteriores, poderia anda acontecer que, embora as mulheres sejam maioritárias, quer em termos populacionais, quer em termos de obtenção de grau académico, as áreas onde o obtiveram, não fossem adequadas ao preenchimento dos lugares em causa. Recorrendo novamente ao INE (Censos 2011), é possível confirmar que, na área de administração, 14% da população feminina optou por essa área de estudo, em comparação com os 16% de homens. Se tivermos em conta a maioria relativa às mulheres, referida nos parágrafos anteriores, estaremos, neste enfoque, perante uma igualdade e, como tal, mais uma evidência estatística que, por si só, justificaria a equidade de género.

Uma das vantagens atribuídas à presença de mais mulheres nas administrações, por vários estudos internacionais, era o facto de, possivelmente, elas ajudarem à melhoria das performances de rentabilidade das empresas onde estão integradas. Sem que seja possível provar inequivocamente essa relação de causa e efeito, dado a escassez de tempo útil, o tamanho reduzido do mercado bolsista português e a baixíssima participação das mulheres, o nosso estudo revelou também que, a média de resultados das empresas que tem uma ou mais mulheres no CA, é superior à média geral das empresas estudadas.

Há quem defenda que, se esta problemática tivesse sido resolvida há alguns anos atrás, a crise económica que afeta o mundo em geral, seria muito inferior, suportando essa opinião com as vantagens do feminino na administração. *Christine Lagarde*²⁸, quando questionada por um jornalista sobre a força das mulheres em tempos de crise, respondeu com ironia dizendo que, se o

²⁸ Na altura era Ministra das Finanças de França

Lehman Brothers Bank, fosse antes *Lehman Sisters Bank*, não se tinha chegado à crise atual.²⁹ Não queremos ser tão radicais, como ele própria não o estava a ser, no entanto, somos da opinião que, usando o mesmo exemplo, as coisas teriam sido diferentes se o banco se chamasse *Lehman Brothers & Sisters Bank*.

Como se não bastasse estarmos perante uma vergonhosa percentagem de mulheres nas administrações, as poucas que existem, são ainda e em média, remuneradas abaixo dos colegas homens, não obstante terem currículo equiparados, ou estarem em perfeitas condições de igualdade quanto ao grau de instrução. O teto de vidro, cada vez mais sob enorme pressão mundial, vai ganhando algumas fendas, permitindo que algumas felizardas o ultrapassem, contudo, a essas, o poder instituído, o mesmo que vai tratando da sua manutenção, continua com a sobrançeria habitual, pois, dado que têm que admitir mulheres entre eles, pelo menos marcam a sua posição, remunerando-as abaixo do seu real valor.

Que mais seria preciso, para justificar a maior presença de mulheres nos CA? Estamos perante uma pergunta de retórica, cuja resposta óbvia é, nada! Conclui-se por isso que o teto de vidro português, é de grande robustez, quase impenetrável, mantido sob proteção de uma mentalidade secular, corporativista e, muito difícil de se alterar, por mais indicadores, em contrário, que se encontrem.

Luís Vaz de Camões, escreveu um soneto, onde a temática relativa à primeira estrofe é a mudança. A sua primeira frase, é frequentemente utilizada nos tempos que correm, *mudam-se os tempos, mudam-se as vontades*. No caso em estudo, os tempos mudaram, sem dúvida, principalmente no que concerne aos direitos das mulheres e à sua condição perante o sexo oposto, já quanto às vontades, elas, as deles, continuam quase inalteradas. Por isso, para que esta triste realidade se altere, a conclusão é única e relativamente fácil de equacionar: - a imposição de quotas.

É triste admitir, que a justiça só surgirá por obrigação e não pela simples consciencialização da igualdade entre homens e mulheres, como aliás é a opinião de Maria Dolores de Cospedal³⁰ quando, em apoio e a propósito da intenção do Ministério da Saúde espanhol de encetar conversações com as grandes empresas, no sentido de aumentar a presença feminina na administração das empresas daquele país, classificou de ofensiva e machista, a incorporação de mulheres nos CA, por via da introdução de quotas³¹.

Julgamos ser esse, o caminho certo para acabar com a mentalidade reinante, perpetuada ao longo dos anos pela classe dominante, a quem, pelo menos parece, se mostra muito difícil dividir as cadeiras do poder nas organizações.

²⁹ Artigo publicado no *The International Herald Tribune's*

³⁰ O número dois do Partido Popular espanhol

³¹ Conforme artigo publicado no site www.expansion.com em 10/03/2013

Linhas de investigação futuras

Como ficou bem claro, este é um problema latente, que não é de agora e nem tão pouco se limita só ao nosso país, que deve ser constantemente monitorizado, até que os objetivos sejam alcançados, nomeadamente quanto à igualdade de género na administração das empresas.

Julgamos, por isso, ser de grande interesse, voltar a fazer um estudo ao caso português, com referência aos três anos seguintes, no sentido de aquilatar sobre a evolução da inevitabilidade de existência de um maior número de mulheres nos CA, agora que as pressões nesse sentido, veem de todos os cantos do mundo, tornando muito difícil, a continuidade da irredutibilidade de quem tem o poder de escolher ou nomear os membros para esses órgãos de gestão.

Dado que, em Espanha se equaciona a imposição de quotas, embora haja, como referimos, correntes de opinião discordantes, seria também útil um estudo ao nível da Península Ibérica, permitindo comparar dois países vizinhos e, constatar até que ponto a proximidade territorial, influencia as consciências de quem tem o poder decisório, quanto ao problema em análise.

Em conclusão, pela análise crítica das abordagens teóricas expostas, podemos dizer que pensamos ter elaborado um trabalho que pode servir como referência a outros que venhamos a realizar.

Sabemos que muito mais devemos investigar, questionar, refletir ...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Braços de ferro sobre a paridade entre homens e mulheres . (2012). *Financial Times Deutschland*.
- Braços de ferro sobre a paridade entre homens e mulheres . (2012). *Die Welt*.
- Abreu, J. M. (2010). *Governança das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Almedina.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (1ª ed.). Gradiva.
- Almeida, M. C. (1996). In *Auditoria - Um Curso Moderno e Completo* (p. 50). São Paulo: Atlas, Sa.
- AMCV. (2006). *Associação das mulheres contra a violência*. Obtido em 15 de 02 de 2012, de ACMV: http://www.amcv.org.pt/amcv_files/direitos/box_historiamulheres.html
- Barata, A. d. (1996). *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Becker, H. (1986). *Writing for Social Scientist: How to Start and Finish Your Thesis, Book or Article*. University of Chicago.
- Briceño-León, R. (2003). Quatro Modelos de Integração de Técnicas Qualitativas e Quantitativas de Investigação nas Ciências Sociais. In P. Goldenberg, R. M. Marsiglia, & M. H. Gomes, *O clássico e o novo - tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde* (pp. 157 - 180). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Cañas, G. (2012). Quotas para mulheres, uma medida necessária . *El País*.
- CCRE/CEMR. (09 de 1981). Carta Europeia para a Igualdade das Mulheres e dos Homens na vida local. Bruxelas.
- CED. (2012). *Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate Boards would make America and american companies more competitive*. Washington: COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT.
- Clark, N. (2010). O factor mulher. *International Herald Tribune*.
- CMVM. (2010). *CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES DA CMVM - Recomendações*. Obtido em 28 de Janeiro de 2013, de <http://www.cmvm.pt/CMVM/Recomendacao/Recomendacoes/Documents/CodigodeGovernodasSociedadesCMVM2010.pdf>
- CMVM. (2010). *Prestação de Contas Anuais - Relatório de Contas Consolidado 2010*. Obtido em 03 de Junho de 2012, de <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC34337.pdf>
- CMVM. (s.d.). *Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal 2012*. Obtido em 20 de Março de 2013, de http://www.cmvm.pt/CMVM/Estudos/Em%20Arquivo/Documents/RGS_2012.pdf
- CNE. (2011). *Estado da Educação 2011 - A Qualificação dos Portugueses*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Como prevenir Lesões por Esforços Repetitivos?* (s.d.). Obtido em 15 de Janeiro de 2013, de Mais Equilíbrio: <http://maisequilibrio.terra.com.br/como-prevenir-lesoes-por-esforcos-repetitivos-5-1-4-8.html>

- Coso Guidance. (s.d.). Obtido em 22 de Março de 2012, de http://www.ipai.pt/fotos/gca/coso_guidance_on_monitoring_intro_online1_0021_1271014488.pdf
- Costa, A. M. (2008). *A auditoria interna nos Municípios Portugueses - Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças; Faculdade de Economia*. Coimbra.
- Costa, C. B. (1998). *Auditoria Financeira* (6ª ed.). Editora Rei dos Livros.
- Costa, C. B. (2007). *Auditoria Financeira* (8ª ed.). Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Coutinho, C. P. (24 de Abril de 2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *volume 12, número 1, Janeiro*, p. 11.
- Coutinho, E. (2009). *TPM – Tensão Pré-Menstrual*. Obtido em 17 de Março de 2013, de Dr.Elsimar Coutinho Saude e Sexualidade: <http://www.elsimarcoutinho.com/mulher/tpm/>
- CWDI, C. W. (2012). Obtido em 17 de Março de 2013, de GlobeWomen: <http://www.globewomen.org/cwdi/cwdi.htm>
- Davies, Adrian. (2006). *Boas Praticas de Governo de Sociedades*. Monitor.
- Davies, L. (2011). *Women on boards*. Londres.
- Deloitte. (2011). *Women in the Boardroom: A global perspective*. U.K.: Deloitte Global Services Limited.
- Dias, A. P. (2002). *A Participação da Mulher nas Decisões das Organizações*. Vislis Editores.
- Duarte, T. (2009). CIES e-Working PAPER Nº 60/2009. *A possibilidade da Investigação a 3: reflexões sobre a triangulação (metodologia)*. Lisboa.
- expansion.com. (10 de 03 de 2013). Sanidad quiere aumentar la cifra de mujeres directivas en la gran empresa. Espanha.
- Ferreira, P. L. (2004). *Estatística Descritiva – Breves Notas*. Coimbra: Edição de Autor.
- Firmino, S., Alves, J. A., Cardoso, A. J., Viana, V., Figueiredo, M., Costa, J., . . . Ribeiro, M. (2011). In *ERP e CRM* (pp. 35-44). Portugal: Edições Centro Atlântico.
- IESE, & Inforpress. (2012). *VII INFORME JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS 2011 EMPRESAS DEL IBEX-35*. Madrid: Inforpress.
- INE. (1999). *A Situação da Mulher em Portugal*. LISBOA: INE.
- INE. (2011). *Censos 2011*. Lisboa: INE.
- INE. (2012). *Estatísticas no feminino. Ser mulher em Portugal 2001-2011*. LISBOA: INE.
- JOUE. (15 de Fevereiro de 2005). Recomendação da Comissão (2005/162/CE). *O papel dos administradores não executivos*. Jornal Oficial da União Europeia.
- Livro Verde. (05 de 04 de 2011). O quadro da U.E. do governo da sociedades. Bruxelas, Belgica: C.E.
- Llopis, G. (2011). 4 Skills that Give Women a Sustainable Advantage Over Men. *Forbes*.
- Lourenço, M., Sarmiento, M., & Rebelo, B. (Agosto de 2008). Corporate governance - factor de prevenção da fraude contabilística. *Revista OTOC*, pp. 51-51.
- Lusa. (14 de 11 de 2012). Obtido em 15 de Junho de 2013, de SicNoticias.sapo.pt: <http://sicnoticias.sapo.pt/economia/2012/11/14/bruxelas-propoe-quota-de-40-para-mulheres-em-cargos-nao-executivos-de-administracao>

- Maharaj, A. (14 de 12 de 2011). *Do women on boards improve governance?* Obtido em 15 de Junho de 2013, de Corporate Secretary:
<http://www.corporatesecretary.com/articles/boardrooms/12089/do-women-boards-improve-governance/>
- Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- McKinsey. (2012). *Women Matter- Genderdiversity, a corporate performance driver*. McKinsey&Company.
- Morais, G., & Martins, I. (2003). In *Auditoria Interna - Função e Processo* (p. 17). Lisboa: Áreas Editora.
- Oliveira, J. (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo de Risco*. Porto: Vida Económica.
- ONU. (10 de 12 de 1948). Declaração Universal dos Direitos Humanos.
- ONU. (18 de 12 de 1979). *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres*. Obtido em 15 de Junho de 2013, de GDDC:
<http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/dm-conv-edcmulheres.html>
- Pamela, J. S., Davis, F. D., Davis, C. C., & Cronan, T. P. (2011). Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Pinto, T., Alvarez, T., & Cruz, I. (2011). *Mulheres e Conhecimento*. Vila Franca de Xira: APEM.
- Rebelo, D. (06 de 2011). As Conquistas Democráticas da Mulher Portuguesa.
- Roldán, J. L., & Leal, A. (2003). A Validation Test of an Adaptation of the Delone and McLean's Model in the Spanish EIS Field. pp. 66 -84. Spain.
- Russell, J. E., & Rush, M. C. (1989). The relationships among family domain variables and work-family conflict for men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 288-308.
- Sá, A. L. (1993). *Curso de Auditoria*. São Paulo: Edição Atlas.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1999). *Economia*. Lousã: McGraw-Hill Companies, linc.
- Santos, A. d., Kaldeich, C., & Silva, L. G. (22 a 24 de Outubro de 2003). Sistemas ERP: Um enfoque sobre a utilização do SAP R/3 em Contabilidade e Custos. Ouro Preto, MG, Brasil.
- Schipani, C. A., Dworkin, T. M., Kwolek-Folland, A., & Maurer, V. (2006). *Women and the New Corporate Governance: Pathways for Obtaining Positions Of Corporate Leadership*.
- Scholz, K. M. (11 de 10 de 2012). *The importance of gender equality in corporate social responsibility reporting*. Obtido em 30 de Junho de 2013, de Sustainability:
<http://sustainability.thomsonreuters.com/2012/10/12/the-importance-of-gender-equality-in-corporate-social-responsibility-reporting/>
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A., & Monteiro, M. A. (2006). Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal. Lisboa, Portugal: Instituto Português de Corporate Governance .
- Stephenson, C. (2004). Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing MoreWomen to Boards. *Ivey Business Journal*.

- Stratford, L. A. (25 de 02 de 2011). *Women on boards: the drive for cultural change*. Obtido em 30 de Junho de 2013, de MBS:
<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/hrmempyrelat/britishlibrary/womenonboards11.aspx>
- Tavares, M. (2007). *O Uso de Questionários na Colecta de Dados*. (F. d. Matemática, Ed.) Universidade Federal de Uberlândia.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-hill.
- Thornton, G. (2012). *Mulheres no topo: Ainda não temos o suficiente*. Obtido em 30 de Junho de 2013, de www.gti.org: <http://www.grantthornton.com.br/images/src/ibr%202012-%20mulheres%20no%20topo.pdf>
- Tuhus-Dubrow, R. (2009). The female advantage - A new reason for businesses to promote women: it's more profitable. *Globe Newspaper Company*.
- Valle, V. d., & Agüero, J. G. (1998). *Economía Y Organización de Empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Varajão, J. E. (1998). In *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação* (p. 96). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Viana, R. M. (1999). *Considerações Sobre o Sistema de Controlo Interno na Utilização de Derivados - Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais com Especialização em Finanças*. pp. 72. Porto.
- Vilaça, J. L., & Gorjão-Henriques, M. (1998). *Tratado de Amesterdão*. Coimbra: Almedina.
- Weston, J., L.Mitchell, M., & Mulherin, J. (2004). *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Willie, A. (2000). In *Auditoria - Conceitos e Aplicações* (p. 110). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

ANEXOS

Anexo I – Empresas que Integravam o PSI 20 e Índice Geral do CMVM

Empresa que integravam o PSI 20 e Índice Geral do CMVM
Altri, SGPS, SA.
Banco Comercial Português, SA
Banco Espírito Santo, SA
Banif - SGPS, SA
BPI
Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA
Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA
Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA
Corticeira Amorim - SGPS, SA
EDP - Energias de Portugal, S.A.
Estoril Sol - SGPS, SA
Toyota Caetano Portugal, SA
Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA
Galp Energia, SGPS, SA
Glintt - Global Intelligent Technologies, SA
Imobiliária Construtora Grão Pará, SA
Ibersol - SGPS, SA
Impresa - SGPS, SA
Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA
Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA
Martifer - SGPS, SA
Grupo Media Capital SGPS, SA
Mota-Engil, SGPS, SA
Banco Popular Portugal, SA
Portucel, SA
Portugal Telecom, SGPS, SA
F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA
Reditus - SGPS, SA
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA
SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA
Banco Santander Totta, SA
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA
Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA
SUMOL+COMPAL, S.A.
VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA
Teixeira Duarte
Sonae SGPS
Zon Multi.

Anexo II – Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2011

Valores expressos em milhares de euros

Empresa	Capital Próprio	Volume de Negócios	Resultado Líquido do Exercício	Conselho de Administração					
				Nº Membros		Remunerações (média)			
				Masculino	Feminino	Masculino		Feminino	
						Fixas	Variáveis	Fixas	Variáveis
Altri, SGPS, SA.	140.763	479.345	22.561	4	1	336	0	225	0
Banco Comercial Português, SA	4.374.370	4.060.136	-762.770	7	0	421	0	0	0
Banco Espírito Santo, SA	6.192.475	4.084.862	-108.758	20	1	462	237	0	0
Banif - SGPS, SA	786.751	762.753	-27.476	8	1	323	11	323	11
Banco BPI, S.A	822.388	2.004.810	-234.871	6	1	370	191	331	176
Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	1.322.645	787.322	-78.170	13	1	325	172	0	0
Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	2.084.341	2.275.269	206.130	15	0	446	243	0	0
Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	-1.257	29.573	-1.222	5	0	72	0	0	0
Corticeira Amorim - SGPS, SA	282.292	494.842	25.274	6	1	150	3,95	0	0
EDP - Energias de Portugal, S.A.	11.386.779	15.120.851	1.331.979	6	1	590	246	186	42
Estoril Sol - SGPS, SA	77.397	212.863	-8.309	8	1	472	0	0	0
Toyota Caetano Portugal, SA	132.124	293.443	-2.187	6	2	115	29	287	27,5
Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	19.171	129.142	153	5	0	99	0	0	0
Galp Energia, SGPS, SA	2.941.455	16.803.936	432.682	16	1	327	100	0	0
Glintt - Global Intelligent Technologies, SA	117.044	94.464	1.058	10	0	304	0	0	0
Imobiliária Construtora Grão Pará, SA	22.769	1.852	-4.785	3	0	103	0	0	0
Ibersol - SGPS, SA	114.845	147.440	5.038	3	0	378	0	0	0
Impresa - SGPS, SA	123.850	247.448	-35.044	6	1	283	0	0	0
Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	203.254	998.115	-5.978	8	0	306	0	0	0
Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	-38.998	31.747	-19.617	4	0	74	0	0	0
Martifer - SGPS, SA	283.317	531.852	-51.301	7	0	300	0	0	0
Grupo Media Capital SGPS, SA	121.723	193.393	1.961	9	1	308	492	32	0
Mota-Engil, SGPS, SA	414.825	2.176.072	33.432	13	4	340	118	242	84
Banco Popular Portugal, SA	496.327	356.663	13.432	4	0	257	100	0	0
Portucel, SA	1.478.155	1.487.884	196.331	9	0	172	0	0	0
Portugal Telecom, SGPS, SA	3.742.806	6.146.845	422.912	19	1	294	365	44	0
F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	50.094	109.068	6.410	5	1	108	0	35	0
Reditus - SGPS, SA	34.729	110.112	-13.474	10	0	53	0	0	0
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	1.037.439	880.090	120.588	8	0	256	0	0	0
SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	30.542	782.465	-21.195	8	0	315	0	0	0
Banco Santander Totta, SA	1.963.475	1.692.694	47.121	10	0	279	0	0	0
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	116.522	873.548	2.341	11	0	282	0	0	0
Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	1.048.803	1.779.745	169.145	10	2	307	669	430	887
SUMOL+COMPAL, S.A.	140.673	23.137	-2.870	7	1	153	0	84	0
VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	33.297	53.900	9	7	2	121	0	0	0
Teixeira Duarte	363.866	1.262.957	-175.617	8	0	98	100	0	0
Sonae SGPS	1.964.971	5.738.154	138.816	9	1	400	641	38	0
Zon Multi.	235.014	850.579	34.849	16	0	371	203	0	0

Anexo III – Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2010

Valores expressos em milhares de euros

Empresa	Capital Próprio	Volume de Negócios	Resultado Líquido do Exercício	Conselho de Administração					
				Nº Membros		Remunerações (média)			
				Masculino	Feminino	Masculino		Feminino	
						Fixas	Variáveis	Fixas	Variáveis
Altri, SGPS, SA.	115.162	491.332	62.017	4	1	336	0	225	0
Banco Comercial Português, SA	5.611.601	3.477.058	403.764	8	0	442	0	0	0
Banco Espírito Santo, SA	6.849.039	3.727.898	556.901	21	1	463	575	0	0
Banif - SGPS, SA	814.226	533.899	14.365	8	0	309	59	0	0
Banco BPI, S.A	1.783.020	1.909.307	185.179	6	1	367	197	327	176
Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	1.893.176	764.805	740.919	13	0	385	147	0	0
Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	2.230	2.239.426	251.707	15	0	299	357	0	0
Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	-251	29.260	-289	5	0	53	0	0	0
Corticeira Amorim - SGPS, SA	268.545	456.790	20.535	6	1	150	0	0	0
EDP - Energias de Portugal, S.A.	10.784.959	14.170.742	1.234.601	6	1	578	291	179	52
Estoril Sol - SGPS, SA	88.689	228.208	4.303	8	1	399	0	0	0
Toyota Caetano Portugal, SA	140.828	426.258	11.937	7	1	216	40	304	62
Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	19.164	112.004	-1.766	5	0	132	0	0	0
Galp Energia, SGPS, SA	2.645.411	14.063.694	451.810	18	1	330	0	0	0
Glintt - Global Intelligent Technologies, SA	116.525	111.565	3.606	9	0	240	99	0	0
Imobiliária Construtora Grão Pará, SA	27.554	1.563	-4.937	2	1	102	0	0	0
Ibersol - SGPS, SA	109.333	161.619	12.622	3	0	369	0	0	0
Impresa - SGPS, SA	158.842	268.388	9.942	7	1	286	0	0	0
Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	153.549	991.586	3.044	8	0	227	0	0	0
Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	-19.381	36.404	-8.798	3	0	98	0	0	0
Martifer - SGPS, SA	340.361	576.689	-51.324	7	0	297	0	0	0
Grupo Media Capital SGPS, SA	129.130	223.875	13.573	8	0	343	113	0	0
Mota-Engil, SGPS, SA	480.730	2.004.551	36.951	13	4	370	140	250	105
Banco Popular Portugal, SA	579.049	264.946	15.893	5	0	0	0	0	0
Portucel, SA	1.303.503	1.385.456	210.580	9	0	253	312	0	0
Portugal Telecom, SGPS, SA	4.609.145,14	3.742.254	5.820.067	19	1	375	0	0	0
F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	45.169	91.450	5.114	5	1	135	0	18	0
Reditus - SGPS, SA	29.227	118.584	1.184	9	0	110	0	0	0
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	1.021.901	931.248	110.266	13	0	281	0	0	0
SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	95.367	1.038.626	-26.922	7	0	306	0	0	0
Banco Santander Totta, SA	2.395.027	2.012.084	399.196	12	0	256	322	0	0
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	139.561	903.557	16.030	10	0	333	184	0	0
Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	933.421	1.688.236	174.348	11	2	308	313	430	552
SUMOL+COMPAL, S.A.	141.880	24.028	-170	7	1	153	0	85	0
VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	31.277	50.777	-3.748	8	1	126	0	38	0
Teixeira Duarte	571.553	1.445.418	99.675	8	0	138	88	0	0
Sonae SGPS	1.861.562	5.845.286	199.467	9	1	340	645	38	0
Zon Multi.	250.183	867.586	36.786	18	0	371	225	0	0

Anexo IV – Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2009

Valores expressos em milhares de euros

Empresa	Capital Próprio	Volume de Negócios	Resultado Líquido do Exercício	Conselho de Administração					
				Nº Membros		Remunerações (média)			
				Masculino	Feminino	Masculino		Feminino	
						Fixas	Variáveis	Fixas	Variáveis
Altri, SGPS, SA.	57.783	275.650	-10.910	4	1	0	0	0	0
Banco Comercial Português, SA	7.220.801	1.540.250	249.302	8	0	504	0	0	0
Banco Espírito Santo, SA	6.938.883	2.235.132	575.092	11	0	352	525	0	0
Banif - SGPS, SA	647.650	319.871	23.669	7	0	0	37	0	0
Banco BPI, S.A	2.302.690	2.215.815	175.034	6	1	279	281	249	252
Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	1.434.358	677.016	139.974	5	0	389	232	0	0
Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	1.922.991	2.148.412	245.679	11	0	133	172	0	0
Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	533	30.818	-270	5	0	67	0	0	0
Corticeira Amorim - SGPS, SA	249.845	415.210	5.111	3	0	240	0	0	0
EDP - Energias de Portugal, S.A.	9.978.688	12.198.183	1.167.947	7	1	576	453	315	451
Estoril Sol - SGPS, SA	87.368	230.950	9.197	9	0	84	223	0	0
Toyota Caetano Portugal, SA	137.628	438.074	10.241	5	2	282	62	252	45
Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	21.082	84.878	1.902	5	0	132	0	0	0
Galp Energia, SGPS, SA	2.388.663	12.008.345	347.272	16	1	350	130	0	0
Glintt - Global Intelligent Technologies, SA	113.662	115.415	3.089	9	0	186	217	0	0
Imobiliária Construtora Grão Pará, SA	19.112	2.295	-8.214	2	1	60	0	105	0
Ibersol - SGPS, SA	95.323	207.342	15.061	3	0	0	0	0	0
Impresa - SGPS, SA	149.202	253.216	7.783	7	1	263	0	0	0
Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	152.547	946.294	2.267	7	0	350	97	0	0
Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	-10.583	35.674	-9.655	3	0	0	0	0	0
Martifer - SGPS, SA	438.028	512.705	107.063	7	0	309	0	0	0
Grupo Media Capital SGPS, SA	134.211	244.387	17.612	8	0	283	95	0	0
Mota-Engil, SGPS, SA	376.091	2.131.245	79.912	11	3	368	140	275	92
Banco Popular Portugal, SA	721.070	238.962	3.356	5	0	0	0	0	0
Portucel, SA	1.270.556	1.095.309	105.079	9	0	111	198		
Portugal Telecom, SGPS, SA	2.384.769	6.784.680	786.509	24	1	567	562	0	0
F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	41.605	97.082	1.850	5	1	62	32	62	32
Reditus - SGPS, SA	30.685	104.248	1.142	9	0	168	0	0	0
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	996.599	551.479	134.047	13	0	264	204	0	0
SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	97.821	873.554	-6.910	7	1	292	0	408	0
Banco Santander Totta, SA	2.731.019	2.330.700	472.996	13	0	0	0	0	0
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	130.282	936.263	11.631	8	1	357	123	0	0
Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	1.171.119	1.416.430	105.743	9	2	257	398	427	744
SUMOL+COMPAL, S.A.	133.551	20.584	-5.795	7	1	151	0	84	0
VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	-45.494	54.362	-18.384	9	1	106	0	17	0
Teixeira Duarte	511.582	1.282.493	114.974	8	0	138	58	0	0
Sonae SGPS	1.701.134	5.665.177	73.620	9	1	428	546	0	0
Zon Multi.	189.635	818.200	45.651	16	0	371	225	0	0

Anexo V – Resultado da pesquisa das empresas relativo ao ano 2008

Valores expressos em milhares de euros

Empresa	Capital Próprio	Volume de Negócios	Resultado Líquido do Exercício	Conselho de Administração					
				Nº Membros		Remunerações (média)			
				Masculino	Feminino	Masculino		Feminino	
						Fixas	Variáveis	Fixas	Variáveis
Altri, SGPS, SA.	86.381	255.479	4.668	4	1	0	0	0	0
Banco Comercial Português, SA	6.248.234	1.670.791	258.011	7	0	0	0	0	0
Banco Espírito Santo, SA	4.652.944	1.906.728	427.145	11	0	0	0	0	0
Banif - SGPS, SA	432.625	294.642	22.931	7	0	0	22	0	0
Banco BPI, S.A	1.961.530	3.089.636	150.305	6	1	0	0	0	0
Brisa - Auto Estradas de Portugal, SA	1.366.490	686.046	135.835	5	0	385	354	0	0
Cimpor - Cimentos de Portugal, SGPS, SA	1.615.786	2.154.464	233.306	11	0	117	245	0	0
Compta - Equipamento e Serviços de Informática, SA	-1.109	21.091	-597	5	0	0	0	0	0
Corticeira Amorim - SGPS, SA	246.724	468.289	6.153	3	0	0	0	0	0
EDP - Energias de Portugal, S.A.	8.567.425	13.894.063	1.211.672	7	1	0	0	0	0
Estoril Sol - SGPS, SA	78.188	258.059	-8.953	9	0	0	0	0	0
Toyota Caetano Portugal, SA	129.308	561.818	1.566	5	2	0	0	0	0
Fisipe - Fibras Sintéticas de Portugal, SA	19.180	99.701	-2.958	5	0	0	0	0	0
Galp Energia, SGPS, SA	2.218.819	15.085.783	116.971	17	0	0	0	0	0
Glintt - Global Intelligent Technologies, SA	110.661	132.343	4.286	9	0	0	0	0	0
Imobiliária Construtora Grão Pará, SA	27.028	2.621	-7.765	2	1	98	0	105	0
Ibersol - SGPS, SA	82.931	214.556	14.213	3	0	0	0	0	0
Impresa - SGPS, SA	148.008	273.084	-26.899	6	1	0	0	0	0
Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA	150.262	1.052.095	1.114	8	0	0	0	0	0
Lisgráfica - Impressão e Artes Gráficas, SA	-927	36.024	-25.900	3	0	0	0	0	0
Martifer - SGPS, SA	333.690	536.335	-12.941	9	0	0	0	0	0
Grupo Média Capital SGPS, SA	137.555	270.331	19.832	9	0	0	0	0	0
Mota-Engil, SGPS, SA	341.317	1.868.731	39.770	11	3	0	0	0	0
Banco Popular Portugal, SA	719.962	247.430	20.238	5	0	0	0	0	0
Portucel, SA	1.246.258	1.131.935	131.074	9	0	0	0	0	0
Portugal Telecom, SGPS, SA	11.196.237	6.720.886	695.822	21	0	0	0	0	0
F. Ramada - Investimentos, SGPS, SA	39.440	125.093	2.723	4	0	80	86	0	0
Reditus - SGPS, SA	29.175	59.246	626	9	0	0	0	0	0
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA	1.011.676	494.431	127.427	10	0	0	0	0	0
SAG Gest - Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA	61.801	946.532	1.089	8	1	0	0	0	0
Banco Santander Totta, SA	2.497.230	3.384.422	438.401	13	0	0	0	0	0
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	138.826	834.751	8.189	8	1	0	0	0	0
Semapa - Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, SA	1.124.278	1.441.740	137.385	11	2	0	0	0	0
SUMOL+COMPAL, S.A.	148.752	17.375	-13.677	7	1	0	0	0	0
VAA - Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA	-28.073	59.707	-18.397	4	2	0	0	0	0
Teixeira Duarte	338.932	1.291.073	-412.977	9	0	0	0	0	0
Sonae SGPS	1.562.544	5.353.104	39.078	8	0	0	0	0	0
Zon Multi.	191.748	773.081	51.558	16	0	0	0	0	0