

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
ESCOLA DE LISBOA



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
PORTUGUESA

Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão:

**Diversidade de Género nos Conselhos de Administração das  
Empresas Cotadas em Bolsa**

Realizada por:

**Sara da Costa Matos Fernandes**

Sob a orientação de:

**Professor Dr. Paulo Câmara**

Lisboa, 30 de Abril de 2014

## **Agradecimentos**

A presente dissertação de mestrado foi realizada sob a orientação do Professor Dr. Paulo Câmara, a quem não posso deixar de, em primeiro lugar, agradecer por toda a confiança depositada, pelo seu inigualável apoio e disponibilidade ímpar.

À Minha Família, em especial aos meus Pais, ao meu Irmão, e aos meus Avós, um desmedido obrigada por tudo o que me proporcionaram ao longo deste percurso. Por todo o carinho, conhecimento e exigência. E acima de tudo, pelos valiosos ensinamentos de vida. É a eles que dedico todo este trabalho.

Aos meus amigos, em especial à Joana Roque, pela sua constante disponibilidade em ouvir os meus desabafos e pela sua enorme capacidade em transmitir força e motivação. E especialmente pelo privilégio que tive em partilhar, com ela, todas as etapas académicas.

Ao Vasco e ao Visconde, pela companhia e incondicional dedicação.

Ao Ricardo, pelo incansável apoio e compreensão. Pelas palavras de encorajamento todos os dias proferidas. E pela atenção e dedicação sem reservas. Um enorme obrigada pelo insubstituível incentivo perante todos os desafios. É ao seu lado que quero partilhar a alegria de os vencer continuamente.

# Índice

I.	<b><u>Introdução</u></b> .....	1
II.	<b><u>A “construção” da Igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego</u></b>	
	1. <b>Abordagem e Enquadramento Históricos</b> .....	3
	2. <b>A Lei como alicerce da construção da Igualdade em Portugal</b>	
	2.1. O reconhecimento da Igualdade .....	5
	2.2. O Reconhecimento da Igualdade entre a maternidade e paternidade, no Direito do Trabalho .....	7
	2.3. Considerações Finais .....	9
III.	<b><u>A Proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho - CE 14/11/2012</u></b>	
	1. <b>Objectivo</b> .....	12
	2. <b>Abordagem Jurídica da Proposta de Directiva</b>	
	2.1. Breve referência ao conteúdo das disposições da Proposta de Directiva .....	14
	2.2. Análise Jurídica .....	16
	3. <b>Posição Adoptada e Fundamentação</b> .....	22
IV.	<b><u>Diversidade de género na administração das empresas como imperativo de competitividade e bom desempenho financeiro</u></b> .....	31
	1. <b>Poucas mulheres <i>in business leadership</i> – uma realidade que persiste</b> .....	33
	2. <b>Homens e mulheres: igual independência económica? O contributo da crise económica e financeira</b> .....	39
	3. <b>Salário igual para trabalho igual e trabalho de igual valor?</b> .....	43

4. Estratégias adoptadas pela UE no combate às disparidades salariais-----	
-----	45
5. Empresas que apresentam maior diversidade de género nos seus conselhos de administração têm um melhor desempenho financeiro?-----	46
V. <u>Conclusão</u> -----	51
VI. <u>Referencias Bibliográficas</u> -----	53
VII. <u>Anexos</u>	
Anexo A -----	56
Anexo B-----	59
Anexo C-----	60
Anexo D-----	61
Anexo E-----	63
Anexo F-----	64
Anexo G-----	65

## **I- Introdução**

A igualdade de género constitui um dos objetivos basilares da União Europeia, encontrando-se consagrado no Tratado da União Europeia, na Carta dos Direitos Fundamentais, e ainda no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, onde se impõe o objetivo de promover a igualdade e eliminar as desigualdades, bem como a consagração do direito da União de adotar medidas destinadas a garantir a igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de trabalho e de emprego. (Artigos 8.º e 157.º, n.º 3).

Há décadas que o papel das mulheres nos conselhos de administração das empresas da UE vem a ser discutido e questionado, mas nos últimos três anos, com a reiteração do empenho da UE na promoção da igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego, o tema tem estado especialmente em foco.

De facto, deparamo-nos com uma subutilização das capacidades das mulheres altamente qualificadas e experientes, podendo esta conjuntura constituir uma perda económica de potencial de crescimento. Inclusive, vários estudos sugerem que as empresas com uma maior representação de mulheres nos cargos de liderança, tendem a revelar um melhor desempenho organizacional e financeiro.

Reconhecidos os benefícios associados a um equilíbrio de género, incluindo os económicos, vários governos tomaram medidas que passaram tanto pela introdução de quotas juridicamente vinculativas como pela autorregulação sem sanções em caso de incumprimento. E em resultado da variedade de políticas adotadas, verificam-se, hoje, disparidades consideráveis entre os Estados-membros da UE no que diz respeito ao número de mulheres nos conselhos de administração.

No entanto, e apesar dos significativos progressos levados a cabo na última década, a mudança tem sido lenta, o que indica que não há um compromisso suficiente.

Neste sentido, a Comissão Europeia, com o apoio do Parlamento Europeu, decidiu levar a cabo a adopção de medidas legislativas a nível da UE. A Comissão apresentou, a 14 de novembro de 2012, uma Proposta de Directiva relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres entre os administradores não-executivos dos

conselhos de administração das empresas da UE cotadas em bolsa, que determina um patamar mínimo de 40% de membros do sexo feminino entre estes administradores.

A presente dissertação centra-se, do ponto de vista do Direito, em toda a análise jurídica e discussão em torno da Proposta de Directiva CE 14/11/2012, bem como da sua pertinência e adequação quanto aos fins visados. Além disso, do ponto de vista da Gestão, este trabalho cuida da importância e das vantagens da diversidade de género nos conselhos de administração a nível económico, financeiro, e organizacional.

## II- A “construção” da Igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego

### 1. Abordagem e Enquadramento Históricos

Em Portugal, a criação de um quadro legal e institucional para a igualdade de géneros foi unanimemente considerado um processo precoce, reformador e revolucionário.

Desde 1970 que se manifestavam anseios que impunham um sentimento nítido da urgência da mudança, sendo que, desde esta data que se começaram a assinalar acções no sentido de dissipar as desigualdades que desde sempre existiram nas posições ocupadas por mulheres e homens nos mercados de trabalho. Estas acções foram postas em prática tanto através da regulamentação das normas que enquadram as relações de trabalho, como através da criação de mecanismos específicos que impulsionam a igualdade nessas relações.

Poucos anos mais tarde, em 1976, a igualdade entre homens e mulheres consagrou-se como um dos princípios fundamentais da Constituição da República Portuguesa. Esse princípio postula hoje um enquadramento legislativo que densifica e que sinaliza uma participação directa e activa de homens e mulheres na vida social, garantindo que ambos são iguais perante a lei e que ninguém deverá ser beneficiado ou privado de qualquer direito em função do seu sexo<sup>1</sup>. Foi com o surgimento deste princípio que verdadeiramente se materializou um quadro legal e institucional democrático e anti-discriminatório.

A 20 de Setembro de 1979 entrou em vigor a “Lei da Igualdade” com o Decreto-Lei n.º 392/79 de 20 de Setembro - que de tão inovadora que era, poucas alterações sofreu nas seguintes décadas<sup>2</sup>. No fundo, esta lei nasceu ajudada pelos favoráveis ventos dos últimos anos que trouxeram a necessidade de adaptar o quadro jurídico-legal do país à integração na Comunidade Económica Europeia, o qual por seu turno tinha emanado duas directivas relativas à igualdade de géneros no emprego: a 75/117/CEE relativa à igualdade salarial, e a 76/207/CEE relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre os dois sexos, nomeadamente quanto ao acesso ao emprego, à formação profissional e às condições de trabalho.

<sup>1</sup> Canotilho, JJ Gomes, “*Direito Constitucional e Teoria da Constituição*”, Almedina, 2013. Pág.426 – 432.

<sup>2</sup> Com excepção do alargamento da sua aplicação ao sector público do emprego: DL n.º426/88, de 18 de Novembro.

Foi então com a transposição destas duas directivas para o quadro legislativo nacional que surge a referida “Lei da Igualdade”, que veio garantir que homens e mulheres tivessem uma igualdade de oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego, isto é, uma igualdade de facto relativamente à totalidade das condições materiais que rodeiam a prestação de trabalho. Esta foi uma época marcada pela mudança legislativa de modo a pôr cobro às injustiças face à mulher.

Todo o período que decorreu entre os anos setenta e oitenta foi de grande inovação legislativa. Não apenas no que se refere à supressão da discriminação explícita na legislação do Estado Novo mas também à inclusão de perspectivas e propostas progressistas em algumas matérias legisladas.

Desde então, muitas têm sido as mudanças no sistema de emprego em Portugal e na Europa, sendo a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho um dos fenómenos mais determinantes em matéria de recomposição social.<sup>3</sup> Estas mudanças em muito se devem a factores que se relacionam, por um lado, com o reforço no investimento de mão-de-obra feminina, e por outro, com o aumento da vida activa das mulheres, com menos interrupções por motivos familiares.

---

<sup>3</sup> Ver: Instituto Nacional de Estatística (Statistics Portugal), “*Estatísticas no Feminino: Ser mulher em Portugal*”, Lisboa 2012

## 2. A Lei como alicerce da construção da Igualdade em Portugal

### 2.1. O reconhecimento da Igualdade

A lei é o alicerce da construção da Igualdade entre géneros na medida em que reconhece que homens e mulheres são pessoas livres e iguais em dignidade e direitos, tendo contrariado a normatividade social que pressupôs a oposição de dois sexos e a desigualdade entre eles e conseqüentemente reconfigurado todo o sistema. Reconfiguração esta que se afirmou através da consagração e exigência de que as diferenças naturais entre os sexos não os hierarquizam na sociedade.

O papel da Lei, nesta matéria, foi e é fundamental uma vez que só ela, com a sua soberania, pode definir limiares de paridade entre os géneros, estabelecendo metas e prazos para que os objectivos de um Estado de direito democrático sejam cumpridos, assim como os mecanismos indispensáveis para garantir esse cumprimento.

No que se refere à **não discriminação e igualdade** em geral, antes do 25 de Abril de 1974, a Constituição portuguesa de 1933 plasmava:

§ 2.º - “A igualdade perante a lei envolve o direito de ser provido nos cargos públicos, conforme a capacidade ou serviços prestados, e a negação de qualquer privilégio de nascimento, raça, sexo, religião ou condição social, salvas quanto ao sexo, as diferenças de tratamento justificadas pela natureza e, quanto aos encargos ou vantagens dos cidadãos, as impostas pela diversidade das circunstâncias ou pela natureza das coisas.”

Já quanto ao **direito ao trabalho**, podia ler-se naquele tempo:

7.º – A liberdade de escolha de profissão ou género de trabalho, indústria ou comércio, salvas as restrições legais requeridas pelo bem comum (...).

Neste entendimento, o género humano era um pressuposto para a existência de diferenças de tratamento entre homens e mulheres, justificando-se logo à partida a aceitação da desigualdade. Já se compararmos com a constituição<sup>4</sup> dos nossos dias,

---

<sup>4</sup> Vide: Artigo 13.º da Constituição da república Portuguesa.

verificamos que há uma recusa em reconhecer o poder de hierarquizar os indivíduos em função do género, possuindo estes igual dignidade social.

Também assim, o conceito indeterminado “bem comum” era motivo para haver barreiras no acesso das mulheres ao trabalho remunerado. Ao passo que hoje a nossa lei é clara ao afirmar que “todos têm direito ao trabalho” e que incumbe ao Estado promover a igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho para que não possa ser vedada ou limitada em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais. Como tal, é ao Estado que hoje incumbe agir no sentido de assegurar uma igual liberdade de homens e mulheres na escolha e exercício de qualquer profissão.

Não apenas a Constituição como também o nosso Código Civil, aquando do 25 de Abril, demonstrava e impunha em variadíssimas situações uma desigualdade de tratamento entre homens e mulheres. No que se refere à **autonomia dos cônjuges face ao trabalho remunerado**, dispunha no seu *artigo 1676.º* intitulado “Outros direitos da mulher”, o seguinte:

***Artigo 1676.º – Outros direitos da mulher***

*1 - (...) O exercício de outras actividades lucrativas, mediante contrato com terceiro, não depende igualmente do consentimento do marido; mas é lícito ao marido, se não tiver dado o seu consentimento e este não tiver sido judicialmente suprido, ou não vigorar entre os cônjuges o regime de separação de bens, denunciar a todo o tempo o contrato, sem que por esse facto possa ser compelido qualquer dos cônjuges a uma indemnização.*

Havia uma óbvia limitação da liberdade e capacidade jurídica da mulher que tivesse contraído matrimónio, uma vez sujeita às directrizes e vontades discricionárias do marido, que livremente punha e dispunha no exercício do seu legítimo “poder marital<sup>5</sup>”. Sendo que, o exercício de actividades lucrativas por parte da mulher por conta de outrem, carecia de prévia permissão deste – sem se exigir reciprocidade.

Era o marido designado “chefe de família” competindo-lhe nessa qualidade representá-la e decidir em todos os actos da vida conjugal comum. Assim, ao homem casado era-lhe atribuído, pela lei, um poder de domínio quer em termos de relações pessoais quer em termos patrimoniais, na medida em que, “a administração dos bens do

<sup>5</sup> Termo utilizado no Artigo 1674.º do Código Civil em vigor aquando do 25 de Abril de 1974.

casal, incluindo os próprios da mulher e os bens dotais, pertence ao marido, como chefe da família”.

O quadro actual revela-se inteiramente diferente. O exercício de profissão ou outra actividade é livre para ambos os cônjuges sem o consentimento de qualquer um deles, sendo que ambos são equiparados e aos quais são reconhecidos os mesmos direitos e responsabilidades relativamente aos filhos e ao trabalho não remunerado da vida familiar, cuja harmonização com a vida profissional, quer por parte dos homens, quer por parte das mulheres, o Estado tem o dever de promover e proteger.

Apesar de toda esta evolução, homens e mulheres não se livraram, ainda, da influência da normatividade social daquele tempo, que os mantém, por vezes, objectos de discriminação fundada no género.

## **2.2. O Reconhecimento da Igualdade entre a maternidade e paternidade, no Direito do Trabalho**

É na revisão constitucional de 1982 que a paternidade passa a ser equiparada à maternidade, sendo estes considerados “valores sociais eminentes”. Nesta nova versão da lei, o direito português manifesta uma clara recusa em aceitar que a procriação humana e as tarefas de cuidado que lhe são inerentes são tarefa única e exclusiva da mulher.

Assim, pais e mães passaram a ter direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos. Deu-se um passo fundamental na alteração de uma norma que era particularmente discriminatória, apesar de o ser em sentido positivo, para uma norma essencialmente igualitária que estatui igualdade para ambos os progenitores no que se refere ao seu contributo e participação na educação dos seus filhos, garantindo a sua realização profissional e participação na vida cívica do país.

Em 1984 surge a Lei n.º4/84 de 5 de Abril, a acrescentar que para além de haver uma protecção da maternidade e paternidade e a igualdade do pai e da mãe face à realização profissional, à participação na vida cívica e à manutenção e educação dos seus filhos, há ainda uma igualdade no que se refere a questões de saúde, questões estas

intimamente relacionadas com o direito do trabalho, regulamentação colectiva e segurança social. Esta lei veio a ser mais tarde alterada pela Lei n.º 17/95 de 9 de Junho com o objectivo de integrar na ordem jurídica portuguesa a Directiva do Conselho 92/85/CEE de 19 de Outubro de 1992 que versava sobre a protecção da maternidade em contexto de saúde, nomeadamente de medidas para promover uma maior segurança e saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas e lactantes. Inclusive esta nova Lei estendeu-se para além dos mínimos exigidos pela directiva europeia, tendo feito depender o despedimento de grávidas, puérperas e lactantes de parecer favorável da entidade do Ministério do Trabalho com competências na área da igualdade.

Anos mais tarde, dão-se novos reforços legais no sentido da eliminação dos “papéis de género”, sobretudo com:

- A revisão constitucional de 1997, em que a promoção da igualdade de géneros passou a fazer parte do rol de tarefas fundamentais do Estado - *artigo 9.º, alínea h)* da Constituição da República Portuguesa - pelo que as suas obrigações deixaram de se reduzir ao mero combate à discriminação em função do sexo para passarem a uma verdadeira intervenção proactiva no sentido de reconhecer igual dignidade e direitos. Esta revisão de 97 reconheceu ainda a conciliação entre a actividade profissional e a vida familiar como um direito novo e a exercer sem qualquer discriminação por mulheres e homens trabalhadores - *artigo 58.º, n.º2, alínea b)* da CRP - o que veio reforçar a materialização da paternidade como um valor social eminente a par com a maternidade e abrir espaço para a elaboração de acções positivas no sentido de instigar o contributo dos homens nas responsabilidades da vida familiar.
- A Lei n.º 142/99, de 31 de Agosto, que no sentido de incitar a colaboração do homem nas responsabilidades da esfera privada, consagrou três novos direitos para os homens quando são pais. São estes a licença de paternidade obrigatória; a licença parental voluntária; e a dispensa para aleitação durante o 1.º ano de vida da criança. Foi também objecto desta lei o reforço da protecção contra o despedimento de grávidas, puérperas e lactantes, que passou a ser considerado nulo.

- Também o Código do Trabalho marcou grandes avanços. Em 2003<sup>6</sup> deu-se a integração neste código de toda a matéria relativa à igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego, e em 2009<sup>7</sup> a transformação da natureza voluntária para obrigatória da licença por paternidade<sup>8</sup>.

### **2.3. Considerações Finais**

Com efeito, em Portugal, a igualdade entre homens e mulheres na esfera do emprego beneficiou, a partir de 2007, de uma prioridade política que nunca tivera antes. Implementou-se uma série de acções positivas que fomentaram o empreendedorismo por parte das mulheres, permitindo diversificação da inovação, da criatividade e das oportunidades de obtenção de rendimentos do trabalho assim como o reforço da participação das mulheres na tomada de decisão económica, em que a sua posição é manifestamente díspar da dos homens.

Neste âmbito, é de realçar as recentes Leis, nomeadamente a Lei-quadro das Autoridades Reguladoras de 2013, Lei 67/2013, que quanto à composição e designação dos conselhos de administração, passou a prever, no seu artigo 17.º n.º8, que o provimento do presidente do conselho de administração deve garantir a alternância de género e o provimento dos vogais deve assegurar a representação mínima de 33% de cada género. Bem como, a Lei do Sector Empresarial do Estado, no DL 133/2013, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector público empresarial, prevê hoje, no seu artigo 31º n.º6 que cada um dos órgãos de administração e de fiscalização das empresas públicas deverá ter por objectivo a presença plural de homens e mulheres na sua composição.

Não obstante a implementação de medidas como estas, continua a haver uma desproporcionalidade estrutural na condição dos homens e mulheres provocado pela persistência de papéis desiguais atribuídos em função do sexo, tanto pela consistência

---

<sup>6</sup> Artigo 27.º do Código do Trabalho de 2003

<sup>7</sup> Art.º 43.º do CT de 2009

<sup>8</sup> Neste sentido ver: Pedro Romano Martinez : “*Código do Trabalho Anotado*”, Almedina, 2009

da educação como pela pressão social para o desempenho desses papéis. Em consequência destes desequilíbrios verificamos também uma certa assimetria de poder e de eficácia que se verifica entre a normatividade jurídica e a normatividade social. Pois enquanto juridicamente se reconhece que homens e mulheres são iguais sujeitos de direito e que ambos têm responsabilidade tanto na esfera pública como privada, atribuindo ao Estado e à Comunidade Europeia a tarefa fundamental de fomentar a igualdade entre géneros, já socialmente parece continuar a estabelecer-se uma tendência que dita que aos homens deverá caber primordialmente a tarefa da produção, a liderança, a competição por bens e o prestígio nos negócios, e que por outro lado, às mulheres, caberá a tarefa da reprodução, a prudência, a discrição, e o cuidado da família.

Como refere a ilustre Juíza do Supremo Tribunal de Justiça, Maria Clara Sottomayor, numa entrevista realizada a 10/03/1014: *“Uma coisa é a igualdade formal, que temos; outra é a igualdade de facto, que não existe. Os salários das mulheres são mais baixos; os homens é que estão maioritariamente em cargos de responsabilidade e na política; e as mulheres são as principais vítimas de violência e são silenciadas. A desigualdade não é um problema que se resolva só com as leis, mas sim no plano social.”*

O resultado deste panorama é, sem dúvida, o desequilíbrio nas condições de vida e nas oportunidades oferecidas a cada um dos géneros, o desperdício de recursos, energia e talento. Com a agravante de que a aceitação deste cenário é manifestamente grande, provocando o enviesamento da percepção da justiça e ao mesmo tempo um nível reduzido de consciência crítica em matéria de organização social e cidadania. Verifica-se estarem socialmente construídos os papéis tradicionais de género assumidos como inerentes à natureza humana. Este desequilíbrio social pode levar a que no somatório do trabalho remunerado e não remunerado, as mulheres trabalhem mais do que os homens e tenham rendimentos inferiores e que, por outro lado, os homens que optem por “cuidar dos seus filhos” ou de pessoas que deles dependam, sejam desvalorizados no exercício da sua profissão.

De facto, se recorrermos a uma análise dos dados do INE<sup>9</sup> de 2004 a 2009 relativamente ao número de beneficiários por licença de paternidade e maternidade e à

---

<sup>9</sup>Consultável em:  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0005371&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005371&contexto=bd&selTab=tab2)

duração das mesmas, constatamos que - apesar da redução do desequilíbrio desde a revisão da Lei da Protecção da Maternidade e da Paternidade de 1999, - continua a haver uma assimetria de cerca de 85% entre os géneros relativamente ao número de dias de ausência do trabalho por nascimento de filhos. Os cerca de 9 milhões de dias de ausência anual das mulheres do posto de trabalho por motivo de maternidade talvez reflectam decisiva e negativamente a sua menor taxa de contratação e progressão profissional relativamente aos homens. Como tal, é importante que haja esforços no sentido de evitar esta desigualdade nomeadamente através de uma repartição mais justa e equilibrada no âmbito dos direitos de maternidades e paternidade para que a natalidade comporte benefícios e prejuízos socialmente equilibrados para ambos os géneros. Daqui decorre a necessidade do progressivo empenho das políticas públicas na promoção da igualdade na redução desta assimetria.

### **III- A Proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho - CE** **14/11/2012**

#### **1. Objectivo**

A questão do reforço da participação das mulheres na tomada de decisões económicas tem vindo a assumir uma preponderância cada vez maior a nível nacional, europeu e internacional, nomeadamente no que se refere à dimensão económica da diversidade de géneros.

Com o intuito de aumentar consideravelmente o número de mulheres nos cargos de administração das empresas da União Europeia, o Parlamento Europeu e o Conselho apresentaram uma Proposta de Directiva em 14/11/2012, que “(...) *prevê medidas destinadas a garantir uma representação mais equilibrada dos géneros entre os administradores não-executivos das empresas cotadas em bolsa, estabelecendo medidas destinadas a assegurar progressos rápidos para se alcançar um equilíbrio entre homens e mulheres, e dando simultaneamente às empresas tempo suficiente para procederem às adaptações necessárias*<sup>10</sup>”.

Esta Proposta determina um patamar mínimo de 40% de membros do sexo feminino entre os administradores não-executivos<sup>11</sup> das empresas cotadas em bolsa, e ainda prevê que as empresas em que o número de membros do sexo sub-representado seja inferior a essa percentagem sejam obrigados a aplicar, para que atinjam o objectivo definido, critérios pré-estabelecidos, claros, neutros e inequívocos no âmbito dos seus procedimentos de selecção para preenchimento dos cargos.

Esta Proposta tem como objectivo impulsionar a igualdade entre homens e mulheres nas tomadas de decisão económica para que se possa explorar inteiramente os talentos oferecidos pelos diversos candidatos através de uma representação mais equilibrada de homens e mulheres entre os administradores não-executivos das empresas cotadas em bolsa. Pretende-se, no fundo, suprimir obstáculos à participação das mulheres nas funções de administração das empresas da UE, garantindo-se um

---

<sup>10</sup> Artigo 1.º da Proposta de Directiva.

<sup>11</sup> Entenda-se por administradores não-executivos qualquer membro de uma estrutura monista (estrutura com conselho único, que integra as funções de administração e de supervisão de uma empresa) que não seja administrador executivo, e qualquer membro de um conselho de supervisão a nível de um sistema dualista (sistema em que as funções de direcção e de supervisão de uma empresa são exercidas por conselhos distintos).

melhor governo das sociedades e resultados financeiros mais favoráveis. Esta proposta apresenta-se com a convicção de que, para garantir condições de concorrência iguais, deverá haver – a par de um recrutamento com base numa avaliação comparativa das qualificações dos candidatos aos cargos – a delimitação de um tecto quantitativo para a representação de homens e mulheres entre os administradores não-executivos.

A percentagem proposta - de 40% - foi fixada entre o mínimo considerado essencial para que haja um impacto sustentável no desempenho dos conselhos de administração -30% - e a plena conformidade entre os sexos, isto é, 50%. E cuja aplicação se destina exclusivamente a administradores não-executivos. Esta particularidade tem como fim garantir um pleno equilíbrio entre a necessidade de aumentar a diversidade de género nos conselhos de administração e a necessidade de minimização de interferências na gestão quotidiana das empresas. Uma vez que os administradores não-executivos e os órgãos de supervisão desempenham um papel fundamental na nomeação dos cargos superiores das empresas e na definição das políticas de recursos humanos, prevê-se que uma presença mais vincada do sexo sub-representado entre os administradores não-executivos poderá acarretar implicações positivas para a diversidade de géneros em toda a carreira profissional.

Uma outra particularidade prende-se com o facto da proposta apenas se destinar a empresas cotadas em bolsa, dada a sua importância económica e visibilidade, *vide artigo 3.º* da Proposta de Directiva. Pois sendo que as empresas cotadas em bolsa tendem a ter um estatuto jurídico com alguma proximidade na UE, torna-se facilitada a necessária comparabilidade das situações. Portanto a Proposta de Directiva exclui do seu âmbito de aplicação as empresas cotadas que sejam pequenas e médias empresas, na aceção da Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.

Quanto à aprovação da mesma, em 20 de novembro de 2013, o Parlamento Europeu votou conseguindo uma maioria no sentido da adopção da respectiva Directiva. Deste modo, confirmou-se uma vez mais a existência de um amplo consenso em aumentar o equilíbrio entre os géneros nos conselhos de administração das empresas cotadas. A Directiva encontra-se actualmente a ser debatida pelo Conselho da UE.

## 2. Abordagem Jurídica da Proposta de Directiva

### 2.1. Breve referência ao conteúdo das disposições da Proposta de Directiva

A Proposta de Directiva que analisamos começa por enunciar o seu **objecto**, isto é, a sua finalidade – uma representação mais equilibrada dos géneros entre os administradores não-executivos das empresas cotadas em bolsa. Definindo de seguida alguns conceitos de maneira a garantir a sua uniforme aplicação aos diferentes tipos de estruturas de conselhos de administração<sup>12</sup> existentes nos vários Estados-membros e excluindo do seu âmbito de aplicação as pequenas e médias empresas.

Quanto aos **objectivos**, o artigo 4.º n.º1 da Proposta impõe que as empresas cotadas que não tenham no mínimo 40% de administradores não-executivos do sexo sub-representado, ocupem esses cargos com base numa análise comparativa das qualificações de cada candidato, com base em critérios pré-estabelecidos, claros, neutros e inequívocos, de modo a atingir a referida percentagem até 1 de Janeiro de 2020. No caso das empresas públicas, foi fixado um prazo mais curto para a consecução deste objectivo, 1 de Janeiro de 2018. O n.º 2 do mesmo artigo refere o método de cálculo do número exato de cargos de administradores não-executivos necessários para cumprir o objectivo fixado. Esse número deve rondar os 40%, por defeito ou por excesso, mas nunca ultrapassar os 49%. Já o n.º3 impõe uma regra de preferência que prevê que perante dois candidatos dos dois sexos com qualificações semelhantes seja dada prioridade ao candidato do sexo sub-representado a menos que por força de uma avaliação mais objectiva que englobe um conjunto de específicos critérios se decida pelo contrário.

Impõe-se ainda, no n.º4 que as empresas divulguem, a pedido de qualquer candidato excluído, os critérios relativos às qualificações em que se baseou a selecção, cabendo à empresa provar que não houve violação do estabelecido no artigo 4.º n.º3 da Proposta.

Por outro lado, os Estados-membros podem prever que não sejam sujeitas ao objectivo fixado no n.º1 as empresas cotadas em que os membros do sexo sub-

---

<sup>12</sup> Sistemas Dualistas, em que as empresas possuem um conselho de direcção e um conselho de supervisão; Sistemas Monistas, em que as funções de direcção e supervisão se centram num único conselho de administração; e os Sistemas Híbridos, que apresentam características de ambos os sistemas, facultando às empresas a optar entre os modelos.

representado representem menos de 10% dos trabalhadores. E ainda que esse objectivo possa ser considerado atingido quando uma empresa cotada demonstre que os membros do sexo sub-representado ocupam pelo menos um terço do conjunto dos cargos de administrador, independentemente de se tratar de cargos executivos ou não-executivos.

A Proposta de Directiva aponta ainda várias **medidas complementares** a adoptar pelas empresas tais como a obrigação de assumirem compromissos individuais quanto à representação de ambos os sexos entre os administradores executivos e de apresentarem e publicarem anualmente informações sobre a repartição dos géneros nos respectivos conselhos de administração.

Em matéria de **sanções**, o artigo 6.º da Proposta obriga os Estados-membros a estabelecerem o regime de sanções aplicável às violações das disposições nacionais adotadas, claro está, em conformidade com o disposto na directiva, assim como adoptar as medidas necessárias para assegurar a aplicação dessas sanções. Estas sanções devem ser eficazes, proporcionadas e dissuasivas, e podem incluir para além da aplicação de coimas, a nulidade ou anulação da nomeação ou da eleição de administradores não-executivos.

Quanto aos **requisitos mínimos**, o disposto no artigo 7.º enuncia que os Estados-membros podem, a fim de garantir uma representação mais equilibrada entre homens e mulheres, introduzir ou manter em vigor disposições mais favoráveis do que as previstas na directiva. O que significa que a directiva procede apenas a uma harmonização mínima.

Os Estados-membros devem proceder à **transposição da directiva** até dois anos após a sua adopção, devendo comunicar à Comissão o texto dessas disposições. Além disso, acrescenta o artigo 8.º que os Estados-membros que, antes da entrada em vigor da directiva tenham adoptado medidas para garantir uma representação mais equilibrada dos homens e das mulheres entre os administradores não-executivos das empresas cotadas, estão autorizados a suspender a aplicação das exigências processuais em matéria de nomeação de candidatos (reguladas nos arts. 4.º n.º1, 3, 4 e 5), desde que possam demonstrar que as medidas adoptadas têm uma eficácia equivalente para atingir o objectivo visado pela directiva.

As últimas disposições da Proposta de Directiva são relativas ao **reexame**, à sua **entrada em vigor** e aos seus **destinatários**.

Em traços gerais, o artigo 9.º, relativo ao **reexame**, impõe aos Estados-membros (destinatários da Directiva) a obrigação de apresentarem relatórios sobre a transposição

da directiva. Devendo posteriormente a Comissão, de dois em dois anos, reexaminar e apresentar um relatório sobre a aplicação da directiva, que incida sobre o facto de os objectivos da directiva terem ou não sido atingidos.

Por fim, a directiva prevê, no seu artigo 10.º, uma cláusula de caducidade, sendo a data de 31 de dezembro de 2028 a prevista para a mesma deixar de vigorar.

## **2.2. Análise Jurídica**

Segundo o artigo 2.º e 3.º do Tratado da União Europeia, a igualdade entre homens e mulheres é um dos valores fundamentais e um dos objectivos fundamentais da União. Já o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia diz-nos, no seu o artigo 8.º, que a União deve ter por objectivo eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre homens e mulheres em todas as suas actividades.

Ademais, a proposta que analisamos baseia-se no artigo 157.º do TFUE, que se prende com a garantia da aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de emprego e de trabalho, incluindo o princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual. Mais precisamente no seu n.º3, que constitui a base para a aplicação de todas as medidas vinculativas que permitam a plena aplicação deste princípio, assim como as medidas de acção positiva: *“O Parlamento Europeu e o Conselho, (...), adoptarão as medidas destinadas a garantir a aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de emprego e de trabalho, incluindo o princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual”*.

A Proposta em análise apresenta também coerência com a Carta dos Direitos Fundamentais da UE, promovendo estes direitos, sobretudo os relacionados com a igualdade entre homens e mulheres (artigo 23.º) assim como a liberdade de escolha de profissão (artigo 15.º). Do mesmo modo, a Carta proíbe qualquer discriminação em função do sexo, nomeadamente no seu artigo 21.º, reconhecendo porém, no seu artigo 23.º, que sejam adoptadas medidas que atribuam regalias específicas a favor do sexo sub-representado.

Ora, também o TFUE reconhece esta possibilidade de adopção de medidas que atribuam regalias a um determinado sexo (sub-representado). O TFUE reconhece um princípio de acção positiva - no seu artigo 157.º, n.º4., - em que, o princípio da igualdade de tratamento, a fim de garantir a plena igualdade de géneros na vida profissional, *“(…) não obsta a que os Estados-membros mantenham ou adoptem medidas que prevejam regalias específicas destinadas a facilitar o exercício de uma actividade profissional pelas pessoas do sexo sub-representado, ou a prevenir ou compensar desvantagens na sua carreira profissional”*.

Para tal, o Tribunal de Justiça da UE definiu critérios que permitem uma harmonização entre a igualdade formal de tratamento e esta acção positiva que é reconhecida tanto na Carta como no TFUE. Esses critérios são:

- As medidas dizerem respeito a um sector em que haja sub-representação de mulheres;
- Apenas ser dada prioridade às mulheres com qualificações equivalentes às dos candidatos masculinos;
- Não poder ser atribuída uma prioridade automática e incondicional aos candidatos igualmente qualificados, devendo prever-se uma cláusula de salvaguarda que contemple a possibilidade de se conceder derrogações em casos justificados, que tenham em conta a situação concreta, nomeadamente a situação pessoal de cada candidato.

Na medida em que a conciliação entre a aplicação de medidas de acção positiva e a imposição de uma igualdade formal apenas será possível com a satisfação integral destes critérios definidos pelo TJUE, impõe-se agora averiguar se a Proposta apresentada cumpre os mesmos.

Veja-se o artigo 4.º n.3 da Proposta: *“A fim de atingir o objetivo fixado no n.º1, os Estados-Membros devem garantir que, na seleção dos administradores não-executivos, é dada prioridade ao candidato do sexo sub-representado quando este seja tão qualificado quanto o candidato do outro sexo em termos de aptidão, competências e desempenho profissional, salvo se uma avaliação objetiva que tenha em conta todos os critérios específicos dos candidatos fizer pender a balança a favor do candidato do outro sexo.”* No fundo, afirma-se uma regra de preferência no sentido de atingir o objectivo fixado no artigo 4.º n.º1 da Proposta. Não obstante, esta regra implica que

estando-se perante dois candidatos de sexos diferentes com qualificações semelhantes, seja dada prioridade ao candidato do sexo sub-representado, a não ser que após uma avaliação objectiva de todos os critérios específicos relativos a ambos a ponderação se incline a favor do candidato do outro sexo.

Deste modo, estes requisitos de forma, cuidadosamente estabelecidos na Proposta de Directiva, asseguram a conformidade dos requisitos do TJUE em matéria de acção positiva, cumprindo plenamente os seus critérios.

Analisaremos de seguida em que medida a Proposta de Directiva satisfaz os princípios jurídicos que nesta matéria se impõem.

**O princípio da subsidiariedade** é o princípio que tem por objectivo determinar o nível de intervenção nos domínios de competências partilhadas entre a UE e os Estados-membros. É, em linhas gerais, o princípio que visa determinar quando é que a UE é competente para legislar, contribuindo para que as decisões sejam tomadas o mais próximo possível dos cidadãos europeus.<sup>13</sup>

Este princípio consagra-se no artigo. 5.º do TUE e apresenta-se juntamente com outros dois princípios, também eles fundamentais para a tomada de decisões a nível europeu. São eles o princípio da atribuição e o princípio da proporcionalidade. Da análise deste artigo, verificamos que o legislador, numa primeira abordagem, coloca em destaque o princípio da atribuição, princípio este que delimita o campo de actuação da União Europeia. Deste modo o legislador permite a intervenção da UE apenas à luz das competências que lhe foram atribuídas pelos Estados-membros, pelo que a sua esfera de actuação é limitada. No entanto, na segunda parte desse mesmo artigo é ampliado o campo dessas atribuições da UE, permitindo-lhe uma actuação subsidiária: “*O exercício das competências da União rege-se pelos princípios da subsidiariedade (...)*”, mas com a devida prudência, pois finaliza a norma fazendo apelo ao princípio da proporcionalidade – de maneira a que não se exceda o necessário para que se possa alcançar o objectivo fixado. Verificamos que ao mesmo tempo que o legislador permite que a UE possua um âmbito de atribuições ampliado, obriga também assim a uma justa proporção nessa actuação subsidiária.

---

<sup>13</sup> Campos, João Mota e Campos, João Luís Mota, Manual de Direito Europeu, Coimbra Editora, 6ª Ed.

Assim, “em virtude do princípio da subsidiariedade, nos domínios que não sejam da sua competência exclusiva, a União intervém apenas se e na medida em que os objectivos da acção considerada não possam ser suficientemente alcançados pelos Estados-membros, tanto a nível central como ao nível regional e local, podendo contudo, devido às dimensões ou aos efeitos da acção considerada, ser mais bem alcançados ao nível da União”<sup>14</sup>. Além do mais, o legislador quis que esta subsidiariedade fosse promovida em obediência ao Protocolo referente aos Princípios da Proporcionalidade e da Subsidiariedade, - protocolo que define a execução do princípio da subsidiariedade. Como tal, apenas deverá intervir a UE quando esta estiver em condições de agir de forma mais eficaz do que os Estados-membros.

Posto isto, impõe-se uma análise no sentido de saber se a Proposta de Directiva satisfaz, ou não, o princípio da subsidiariedade.

Com o objectivo de reforçar o equilíbrio entre géneros nos conselhos de administração, os Estados-membros, ou parte deles, adoptaram medidas. No entanto, as medidas adoptadas divergem muito de Estado para Estado. Havendo até quem não adoptasse qualquer medida, não demonstrando sequer interesse em agir (principalmente aqueles onde a percentagem de mulheres nesses cargos é bastante baixa). Para além disso, a taxa de representação feminina nos conselhos das empresas dos diferentes países da UE é bastante discrepante – situação que coloca em causa a realização do objectivo fundamental da igualdade entre géneros na tomada de decisões nestes cargos.

Ora, de acordo com consultas públicas<sup>15</sup> realizadas pela Comissão quanto à necessidade de se adoptar medidas para combater este desequilíbrio entre homens e mulheres, e segundo as projecções constantes do relatório da avaliação de impacto, verificou-se que, sem qualquer intervenção da UE, a representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas deverá evoluir, até 2020, apenas para 20,4%. Sendo que, neste ano, apenas França deverá ter uma representação de 40% de mulheres nos conselhos de administração (resultado da sua legislação que aplica quotas obrigatórias). Ainda segundo o apuramento destes dados, prevê-se que apenas mais sete

---

<sup>14</sup> Artigo 5.º, n.º 3 do TUE.

<sup>15</sup> Estas consultas decorreram entre 5 de março e 28 de maio de 2012. Foram recebidas 485 respostas, das quais 161 enviadas por cidadãos individuais e 324 por organizações. Tendo-se apurado um largo consenso no que se refere à emergência em se aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração das empresas.

Estados<sup>16</sup> consigam atingir os 40% antes de 2035. Deste panorama conclui-se que a UE, globalmente considerada, não atingirá os 40% antes de 2035, consubstanciando-se a impossibilidade de criação de uma considerável massa crítica de mulheres nos conselhos de administração da UE até então.

Os dados apurados demonstram ainda que as acções individuais dos Estados-membros não serão suficientes para alcançar os objectivos traçados, na medida em que, regulamentações nacionais discrepantes facilmente criarão problemas ao funcionamento do mercado interno. A aplicação de normas e sanções diferentes quanto ao incumprimento das quotas fixadas a nível nacional, facilmente influenciam as decisões das empresas ao nível dos seus negócios e opções de investimento além-fronteiras, e até o estabelecimento de filiais noutros países.

Este cenário coloca em causa a realização do objectivo de igualdade entre géneros e um enorme obstáculo a que os Estados-membros adoptem medidas necessárias, pois estes podem efectivamente optar por não regulamentar esta matéria temendo colocarem-se em desvantagem relativamente às restantes empresas da UE (que também não adoptaram quaisquer medidas).

Certo é que, o aproveitamento das capacidades das mulheres mais qualificadas apenas poderá ser plenamente alcançado se todos os Estados-membros agirem nesse sentido. Deste modo, poderemos concluir que apenas uma imposição da UE que concilie, entre os vários países, os requisitos mínimos em matéria de *corporate governance*, nomeadamente quanto à nomeação dos indivíduos para os cargos em função de critérios de qualificação, será capaz de garantir uma igualdade de condições de concorrência no seio da União, garantindo, por conseguinte, um equilíbrio de género entre os administradores não-executivos.

Uma vez que se encontram justificadas as razões pelas quais os Estados-membros, por si só, não conseguem ver realizados os objectivos idealizados, e que estes podem ser facilmente alcançados através de uma acção emanada a nível europeu, concluímos que a Proposta de Directiva satisfaz plenamente os requisitos jurídicos impostos pelo princípio da subsidiariedade.

Já no que se refere ao **princípio da proporcionalidade**, as medidas adoptadas não deverão ir para além do estritamente necessário e adequado à prossecução do fim

---

<sup>16</sup> Dinamarca, Espanha, Países Baixos, Suécia, Letónia, Eslováquia e Finlândia.

visado<sup>17</sup>. Neste sentido Jorge Miranda acentua que a adequação “significa que a providência se mostra adequada ao objectivo almejado, se destina ao fim contemplado pela norma, e não a outro; significa pois, correspondência de meios a fins”<sup>18</sup>

Ora, a Proposta de Directiva, apenas se limita a fixar objectivos comuns, cabendo depois a cada Estado decidir qual a melhor forma de os atingir a nível nacional. Isto é, a Proposta obriga a que os Estados-membros alterem a sua legislação em direito das sociedades na medida do estritamente necessário de forma a harmonizar os requisitos mínimos quanto às opções de nomeação de membros para os conselhos de administração.

Por outro lado, a Proposta apenas se aplica a empresas cotadas em bolsa, e exclui as pequenas e médias empresas, em relação às quais estas medidas poderiam representar um encargo desproporcionado. Além disso, como já referido anteriormente, a Proposta define objectivos quantitativos que devem aplicar-se apenas aos administradores não-executivos, evitando-se deste modo interferências na gestão do dia-a-dia da empresa.

Por fim, segundo o artigo 10.º da Proposta, “*A presente diretiva deixa de vigorar em 31 de dezembro de 2028.*” O que significa que se trata de uma directiva temporária, - característica que reforça ainda mais a sua conformidade com os princípios jurídicos em análise.

---

<sup>17</sup>Canotilho, JJ Gomes, “*Direito Constitucional e Teoria da Constituição*”, Almedina, 2013. pág. 264

<sup>18</sup> Jorge Miranda, “*Manual de Direito Constitucional*”, vol. IV, Coimbra Editora, 2000, pág.207

### 3. Posição Adoptada e Fundamentação

Nos dias de hoje é para nós óbvio que nem homens nem mulheres podem ser vítimas de discriminação com base no seu género. No entanto, apenas 82,2% dos membros dos conselhos de administração de empresas da UE são homens, o que denota uma discriminação patente e sem margem para dúvidas.

Em primeiro lugar, a Directiva é o instrumento mais eficaz e que melhor se adequa a assegurar, em toda a UE, o fim visado: um nível mínimo de diversidade de géneros nas grandes empresas da UE.

Embora suscite as mais variadas controvérsias, a quota mínima imposta constitui, a meu ver, o único meio capaz de, a curto prazo, promover a presença das mulheres nos conselhos de administração. A imposição de quotas vai contra a natural evolução que o passar do tempo se encarrega de fazer nestas matérias de preconceito e valores, mas são a única forma de acabar, de forma mais acelerada, com o estigma da incompetência das mulheres na administração de empresas e a consequente atribuição do papel de *housewives* em prol de uma carreira profissional de sucesso. Para se contrariar esta tendência é importante adotar as medidas necessárias para encorajar as mulheres a assumirem cargos de liderança, incluindo medidas que visem promover a conciliação entre vida profissional e a vida familiar, bem como uma maior sensibilização para as qualidades e desempenho intelectual das mulheres.

Esta Proposta de Directiva permite ainda aos Estados-membros adaptar certos pormenores da regulamentação às respectivas situações específicas, de acordo com o seu ordenamento jurídico interno, de forma a eleger os meios mais apropriados para garantir a sua aplicação, assim como as sanções aplicáveis em caso de incumprimento. Para além do mais, ainda permite aos Estados-membros que, numa base voluntaria, ultrapassem o requisito mínimo imposto de 40%, visando melhorar as condições para a prosperidade empresarial permitindo aos próprios Estados-Membros ir além das medidas recomendadas.

É, na minha opinião, fundamental que se respeite o direito das empresas de operar nestas matérias sem interferência, mas não é menos importante o respeito pela igualdade entre os sexos, sendo este considerado um dos princípios fundamentais da União Europeia. É este o propósito da proposta de diretiva: estabelecer uma quota

mínima, visando deste modo garantir condições equitativas para ambos os sexos em todos os Estados-membros, contribuindo para melhorar as condições económicas no mercado interno.

Levadas a cabo as medidas impostas pela Proposta de Directiva, parece-me adequado o prazo estipulado (ano de 2018) para se garantir a percentagem de 40% de representação feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas que sejam empresas públicas, na acepção do artigo 2.º, alínea b), da Directiva 2006/111/CE da Comissão, de 16 de novembro de 2006 – “*«Empresa pública», qualquer empresa em que os poderes públicos possam exercer, directa ou indirectamente, uma influência dominante em consequência da propriedade, da participação financeira ou das regras que a disciplinam.*” Estas empresas públicas têm, a meu ver, o compromisso de dar um bom exemplo para as empresas privadas no que se refere ao cumprimento, em tempo, das medidas que a Proposta de Directiva impõe.

Por outro lado, verifica-se que, mesmo rumando no sentido de alcançar um fim comum, o certo é que as leis de cada Estado-membro nesta matéria podem evoluir em direcções dissemelhantes, na medida em que, alguns países têm em vista as empresas cotadas em bolsa enquanto outros se centram apenas nas grandes empresas independentemente de estarem cotadas em bolsa ou não; outros concentram as respectivas medidas nos administradores não-executivos das empresas cotadas enquanto outros abrangem tanto os membros dos conselhos que desempenham funções executivas como os que apenas desempenham funções não-executivas; e ainda há aqueles que privilegiam o tipo de modelo em que se estabelecem objectivos juridicamente vinculativos, cujo incumprimento é sancionado, e outras que adoptam uma abordagem que se funde no “cumprir ou justificar o não cumprimento”.

Ora, estas diferenças dão origem a disparidades quanto ao número de mulheres entre os administradores executivos e não-executivos e quanto às taxas de evolução deste panorama a nível europeu, como também acaba por criar obstáculos ao mercado interno impondo-se diferentes requisitos em matéria de *corporate governance*. Isto porque acabar-se-á por constatar a ocorrência de uma fragmentação dos enquadramentos legislativos no seio da UE, como a existência de obrigações jurídicas incongruentes e de difícil comparação, o que por sua vez originará alguma desordem e representará um aumento de custos para as empresas, investidores e outros agentes, -

situação que necessariamente prejudicará o bom funcionamento do mercado interno. Estas diferenças podem trazer dificuldades ao nível das actividades das empresas cotadas que operam além fronteiras, nomeadamente no que se refere à criação de filiais, aos processos de fusões e aquisições e até mesmo em relação às candidaturas aos cargos nos conselhos de administração.

No que se refere à imposição de quotas propriamente dita e ao seu carácter vinculativo, sabemos que as medidas adotadas pelos Estados-Membros cobrem todo um espectro que abrange tanto quotas juridicamente **vinculativas** com rígidas sanções, como também apenas iniciativas de autorregulação em setores específicos.

Não obstante considerar sempre mais favorável a aplicação de medidas voluntárias em prol de medidas que impõem quotas obrigatórias, o que é facto é que, sem objectivos juridicamente sancionados, pouco ou nada mudaria. Como bem se sabe, são demasiado lentos os progressos no reforço da presença do sexo sub-representado nos conselhos de administração das empresas. Se adotássemos uma posição passiva em relação a este cenário, poderíamos esperar décadas até que se atingisse o objectivo preconizado pela Proposta de Directiva.

Além disso, verificaram-se rápidos avanços nos países que adoptaram quotas obrigatórias, tendo estes registado aumentos de cerca de 20% no número de representantes do sexo feminino nos conselhos de administração, ao passo que os países que não adotaram quaisquer medidas assistiram a uma redução desse valor.<sup>19</sup>

Deste modo considero claramente que, para atingir os fins preconizados, uma proposta legislativa com objetivos vinculativos será mais eficaz do que uma abordagem de autorregulação ou voluntária.

À parte disso, assumo que este tema suscita as mais diversas opiniões e pareceres contraditórios, que muitas vezes chocam com os valores que cada individuo tem inculcados. Tanto que há mulheres em cargos executivos que são absolutamente contra uma quota juridicamente vinculativa, pelo facto de, elas próprias, considerarem que isso desvaloriza o seu trabalho. Há talvez uma apreensão quanto à hipótese dessas quotas desacreditarem as mulheres em cargos executivos.

---

<sup>19</sup> “National Factsheet Gender Balance in Boards” by European Commission, 2013

Sou também da opinião de que, para se alcançar os objectivos de igualdade de condições e um quadro regulamentar com coerência em toda a UE, as medidas deverão ser acompanhadas de mecanismos sancionatórios iguais para todos os Estados-membros, em prol de se “*estabelecer o regime de sanções aplicável às violações das disposições nacionais adoptadas em conformidade com a presente directiva (...)*” como estabelece o artigo 6.º da Proposta de Directiva. Isto porque se cada Estado-membro adopta um determinado regime de sanções baseado no seu próprio regime aplicável às violações das suas disposições nacionais, acabamos por ter países em que os incentivos ao cumprimento são claramente mais enfraquecidos que noutros, acarretando como consequência a inconformidade na transposição da Directiva por parte dos Estados-membros.

Há na Europa uma oferta de mão-de-obra feminina altamente qualificada. As mulheres representam 51% da população da UE, e no ensino superior são mais os estudantes do sexo feminino do que do sexo masculino, o que faz com que no mercado de trabalho haja mais de metade de trabalhadores do sexo feminino com qualificações de alto nível. Como tal, a existência de uma oferta de mão-de-obra feminina altamente qualificada na UE é também um dos motivos que justificam a vontade de mudança de paradigma em relação ao contributo profissional das mulheres em cargos de administração, colocando-se aqui em causa questões de mérito e distinção.

É, de facto, pura falta de visão não tirar partido do potencial económico das mulheres qualificadas. Na verdade, são desperdiçadas oportunidades ao ignorar-se os conhecimentos e as competências das mulheres visto que o desenvolvimento económico exige também a sua participação activa.

Um maior aproveitamento de todos os recursos humanos disponíveis, culminará no crescimento da empregabilidade e sustentabilidade na União Europeia, enfrentando-se dessa forma o grande desafio demográfico com que nos deparamos, permitindo-nos ainda competir com sucesso numa economia globalizada, - sendo certo que só desta forma se terá como seguro a recolha de vantagens em relação aos países terceiros. Temos mulheres altamente qualificadas, com excelentes formações e competências que são insuficientemente utilizadas pelas nossas empresas, sendo esta uma crassa perda em termos de potencial de crescimento económico.

Por outro lado, um conselho de administração representado maioritariamente por um determinado sexo representa uma oportunidade perdida pela empresa em causa, tanto em termos de governo das sociedades como de performance financeira<sup>20</sup>. A questão é que esta situação provoca variadíssimos obstáculos ao percurso de um número vastíssimo de mulheres altamente qualificadas e disponíveis para desempenhar um cargo nos conselhos de administração. De acordo com um estudo elaborado no âmbito da iniciativa “*Women on Board*” das Escolas de Gestão Europeias, existem mais de 7000 mulheres competentes, altamente qualificadas e profissionalmente experientes, dispostas a preencher um cargo nos conselhos de administração de empresas cotadas em bolsa. Mas numa cultura empresarial praticamente dominada por homens e sendo que a falta de transparência dos processos de recrutamento continua a ser uma realidade que persiste, torna-se muito difícil contrariar a relutância que se faz sentir quando se trata de nomear mulheres para cargos de topo.

Além disso, deparamo-nos com vários factores que impedem ou dificultam o acesso das mulheres a posições de liderança, mantendo o seu potencial inexplorado, como por exemplo a dificuldade na conciliação da vida familiar e profissional.

Neste sentido, considero fundamental que haja um esforço que suprima os entraves existentes à evolução da carreira profissional das mulheres, permitindo um equilíbrio adequado entre a vida profissional e familiar. Medidas estas capazes de incitar uma evolução profissional das mulheres, promovendo as suas carreiras de forma equilibrada e conciliada com as suas responsabilidades familiares. Pois só este justo equilíbrio reduzirá as disparidades de género existentes e melhorará a qualidade do ambiente de trabalho. Essa conciliação entre a vida profissional e familiar deverá ser concebida e promovida enquanto política que se dirige tanto a mulheres como a homens em todas as fases do seu ciclo de vida.

Para tal, considero imprescindível: a criação de estruturas de cuidados para crianças e dependentes que sejam acessíveis em termos de preço e de boa qualidade – devendo aqui ser dada especial atenção ao facto de o trabalho a tempo inteiro de homens e mulheres exigir que essas estruturas tenham horários de funcionamento compatíveis e flexíveis; promover e divulgar regimes de trabalho flexíveis – tendo em conta as diferentes necessidades que cada fase da vida requer; combater os estereótipos

---

<sup>20</sup> CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE, *Gender Diversity and Corporate Performance*, Agosto 2012, pág.14-21.

sexistas, encorajando os homens a assumir responsabilidades na esfera doméstica e familiar ao mesmo tempo que se deverá reforçar o papel dos homens na licença paternal.

Por outro lado, a selecção dos candidatos mais qualificados para ocupar estes cargos de liderança deve assentar em processos de selecção e critérios de qualificação e avaliação claros, de modo a incentivar a candidatura de todos os que se considerem com talento e formação adequada a desempenhar o cargo. Pois a actual falta de transparência nos processos de selecção, constitui, na maioria dos Estados-membros, um grave obstáculo ao equilíbrio entre géneros nos conselhos administração, prejudicando as carreiras dos candidatos a estes cargos.

Esta situação traz consigo a impossibilidade de se explorar plenamente o potencial do mercado interno em termos de crescimento sustentável e de criação de emprego. Pois se houvesse uma pertinente e rigorosa divulgação de informações referentes ao equilíbrio entre os géneros nos conselhos de administração, haveria com certeza uma maior responsabilização das empresas.

A Proposta prevê a possibilidade de ser dada prioridade ao candidato do sexo sub-representado no caso de este ser tão qualificado e apto como o candidato do sexo oposto. Apesar de concordar quase totalmente com esta medida, penso que será também necessária uma avaliação em termos de desempenho profissional, colocando-se em prática uma avaliação objectiva que tenha em conta todos os critérios, incluindo critérios pessoais. A diversidade de pessoas em termos de saber, de aptidões, assim como a própria experiência de vida, é essencial para o bom desempenho de qualquer empresa.

No que se refere à Proposta de Directiva propriamente dita, é merecedor de crítica o artigo 4.º, nº6, segundo o qual: *“Os Estados-Membros podem prever que as empresas cotadas em que os membros do sexo sub-representado representem menos de 10% dos trabalhadores não sejam sujeitas ao objetivo fixado no n.º 1.”* O objectivo fixado no n.º1 estabelece que: *“os Estados-Membros devem assegurar que as empresas cotadas em cujos conselhos de administração os membros do sexo sub-representado ocupem menos de 40% dos cargos de administradores não-executivos, preenchem esses*

*cargos (...) até 1 de janeiro de 2020 ou, no caso das empresas cotadas que sejam empresas públicas, até 1 de janeiro de 2018.”*

No fundo, o artigo 4.º n.º6 prevê a possibilidade da empresa justificar o incumprimento do objectivo quando os membros do sexo sub-representado representem menos de 10% dos efectivos. Não concordo com o plasmado no artigo nem tão pouco vejo a necessidade de se prever uma razão que justifique desde logo o incumprimento do objectivo por parte da empresa.

Todas as empresas devem ter em vista o respeito e o reforço do equilíbrio entre os géneros, não devendo existir, logo à partida, excepções ao cumprimento deste fim.

Se a empresa é já composta predominantemente por um determinado género, não faz sentido que se criem excepções devido ao facto de serem isso mesmo - dominadas por um género- consolidando-se cada vez mais esse mesmo domínio.

Para além disso, os administradores de que falamos são os administradores não-executivos, que como sabemos desempenham na maior parte das vezes funções de supervisão e não exercem funções de gestão diária, - o que facilita a inserção de novos trabalhadores do sexo sub-representado exteriores à empresa e exteriores a esses sectores específicos em que a empresa opera, contribuindo para o aumento dessas ínfimas percentagens. Deste modo, não se compreende a pertinência de se excluir a aplicação do objectivo fixado no n.º1 nos casos em que os membros do sexo sub-representado figurem menos de 10% dos trabalhadores, - muito pelo contrario, - se estamos perante uma empresa que apresenta uma percentagem tao baixa de membros deste género haverá necessariamente uma maior urgência em contrariar esse cenário, impondo-se de forma bastante mais premente uma busca pelo cumprimento do objectivo fixado.

Ademais, não podemos esquecer que a Directiva oferece uma justa flexibilidade na adopção dos procedimentos adequados por parte das empresas, não havendo motivo para a previsão de um artigo como o 4º, n.º6.

Discordo também do plasmado no artigo 4.º, n.º7: *“Os Estados-Membros podem decidir que o objetivo fixado no n.º 1 possa ser igualmente considerado atingido quando uma empresa cotada demonstre que os membros do sexo sub-representado ocupam pelo menos um terço do conjunto dos cargos de administrador, independentemente de se tratar de cargos executivos ou não-executivos.”*

Estamos, novamente, perante uma estatuição que prevê a hipótese de ser descartada a obrigação de levar avante o objectivo fixado no artigo 4.º n.º1, considerando-se este satisfeito se os membros do sexo sub-representado ocuparem pelo menos um terço do conjunto dos cargos de administrador, independentemente de se tratar ou não de administradores não-executivos.

Pelos mesmos motivos elencados anteriormente, considero que este é um artigo que não deveria constar da Proposta de Directiva por enfraquecer o sentido da mesma.

Ao longo do texto da Proposta de Directiva, faz-se várias vezes referência à distinção entre os administradores executivos, que estão envolvidos na gestão corrente da empresa, e os não-executivos que não participam na sua gestão quotidiana, desempenhando sim funções de supervisão. Referindo ainda que a Directiva se aplica apenas aos administradores não-executivos, de modo a assegurar um bom equilíbrio entre a necessidade de aumentar a diversidade de género nos conselhos de administração e a necessidade de reduzir ao mínimo as interferências com a gestão quotidiana das empresas. Se há, no texto da Proposta de Directiva, uma separação demarcada entre as funções de um administrador executivo e as de um não-executivo, porquê criar-se uma excepção ao cumprimento do objectivo englobando agora ambos os tipos de administrador?

Quanto ao artigo 5.º, n.º3 da Proposta de Directiva, que refere que: *“Sempre que uma empresa cotada não atingir os objectivos fixados no artigo 4.º, n.º 1, ou não honrar os respetivos compromissos individuais assumidos nos termos do n.º 1, as informações previstas no n.º 2 devem indicar os motivos do incumprimento, assim como uma descrição das medidas que adotou ou tenciona adotar para honrar tais objectivos ou compromissos.”* Esta é uma obrigação suplementar para se explicar os motivos pelos quais se deu o incumprimento e incluir a descrição das medidas adoptadas e previstas para cumprir, no futuro, esses objectivos ou compromissos assumidos. No entanto, este artigo não faz qualquer referência ao prazo dentro do qual os Estados-membros devem atingir esses mesmos objectivos ou compromissos. No fundo, apenas se exige uma indicação dos motivos do incumprimento e uma menção às medidas que pretende adoptar, deixando o momento do cumprimento do objectivo ao livre arbítrio da empresa. É a meu ver imprescindível que, neste artigo, se inclua a imposição de um prazo limite para o referido cumprimento.

No que se refere à eficácia da Proposta de Directiva, penso que esta poderia ser bastante mais alargada através da adaptação do seu âmbito de aplicação.

Como nos diz o seu artigo 3.º: “*A presente diretiva não é aplicável às pequenas e médias empresas («PME»*”. Deste modo, a directiva não se aplica às micro, pequenas ou médias empresas na acepção que lhes é dada pela Recomendação 2003/361/Ce da Comissão, de 6 de maio de 2003, mesmo que estas se encontrem cotadas em bolsa. As pequenas e médias empresas têm um importante papel na economia de todos os países da UE, sendo muitas vezes consideradas como a espinha dorsal inovadora da indústria na Europa.

Por esta razão estas empresas não deveriam ser esquecidas quando se trata de envidar esforços no sentido de uma igualdade de género, devendo ser abrangidas pela Directiva em causa. Na minha opinião, o artigo 3.º da Proposta em análise, que tem directamente como epígrafe: “*Exclusão das pequenas e médias empresas*”, deveria ser excluído, pelo menos futuramente, de forma a que a Directiva fosse aplicada, sem excepções, a todas as empresas cotadas em bolsa.

Em conclusão, e de um modo geral, considero a Proposta de Directiva bastante pertinente e adequada à realidade que se vive na UE, sendo o meio mais eficaz para se reduzir as disparidades entre homens e mulheres no emprego, devendo existir em toda a Europa um compromisso reafirmado em relação à abordagem deste tema, ajustando o *mainstreaming* a acções positivas que assentem em mecanismos institucionais eficientes.

Deste modo, só uma Directiva com a força vinculativa que esta proposta apresenta, contribuirá para melhorar a justiça social, a transparência e a meritocracia no mercado de trabalho, bem como impulsionar o crescimento económico através da plena utilização de todos os recursos, competências e qualidades disponíveis, para que o potencial humano da UE seja aproveitado de forma justa e eficaz.

#### **IV – Diversidade de género na administração das empresas como imperativo de competitividade e bom desempenho financeiro**

A UE tem vindo a promover a igualdade entre mulheres e homens nas últimas 5 décadas. Apesar de no ano de 2013 terem sido registados progressos na maioria das áreas, estima-se que a este ritmo serão necessários mais de 30 anos para se atingir a meta dos 75%<sup>21</sup> de mulheres no mercado da UE; mais de 70 anos para uma igualdade de remuneração salarial; mais de 20 anos para se alcançar a paridade nos parlamentos nacionais (pelo menos 40% de membros de cada sexo); e quase 40 anos para garantir que o trabalho doméstico seja igualmente dividido entre o homem e a mulher<sup>22</sup>.

Posto isto, fácil será de concluir que a reduzida participação das mulheres em cargos de liderança é uma realidade que, apesar dos constantes esforços, teima em persistir.

Não obstante, segundo o Relatório da Comissão Europeia sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens em 2013<sup>23</sup>, as disparidades entre os géneros reduziram-se significativamente, sendo hoje a taxa de emprego das mulheres de 63% e a dos homens de 75%. Sendo que este aumento da participação das mulheres na economia bem como a sua contribuição financeira no seio familiar em muito se deveu à crise económica que a UE atravessa – obrigando-as a esforços acrescidos. Pois ao mesmo tempo, estas não deixaram de carregar o peso do trabalho doméstico não remunerado, registando-se uma média de 26 horas dedicadas pela mulher aos cuidados da família e do lar, e uma média de 9 horas dedicadas pelo homem.

Em termos de remuneração, o Relatório refere que, por hora de trabalho, as mulheres são 16% menos remuneradas que os homens. É também o sexo feminino o mais propenso a trabalhar a tempo parcial e a interromper a sua actividade profissional em prol do cuidado familiar. Como resultado deste cenário, as pensões também registam uma diferença de 39% entre os dois sexos.

---

<sup>21</sup> A percentagem de 75% corresponde à percentagem que a UE tem como objectivo tanto para as mulheres como para os homens, sendo que os homens já praticamente atingiram essa meta.

<sup>22</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT: Report on Progress on equality between women and men in 2013; European Commission Brussels, 14.4.2014 SWD(2014) 142 final

<sup>23</sup> Consultável em: <http://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/04/Relat%C3%B3rio-sobre-o-progresso-da-igualdade-entre-homens-e-mulheres-em-2013.pdf>

A par disso, nos últimos 10 anos verificou-se um aumento exponencial do número de mulheres altamente qualificadas pelas universidades dos países europeus. Sendo que, nos dias de hoje, 60% dos novos diplomados universitários são do sexo feminino.

No entanto, a classe feminina continua a ser a sub-representada nomeadamente em cargos com funções de administração – pois apenas cerca de 17,8% dos membros dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa são mulheres; apenas se registam 2,8% de CEOs (Chief Executive Office) do sexo feminino; apenas 27% das mulheres da UE exercem funções de ministro de governo; 36% é a percentagem de mulheres deputadas no Parlamento Europeu; e apenas 34% de juízes dos supremos tribunais Estados-membros são mulheres.

É de facto um desperdício de talento o não aproveitamento das capacidades das mulheres altamente qualificadas, e do mesmo modo, tal conduz a uma perda de potencial de crescimento económico, pois vários estudos sugerem que as empresas com uma maior representação de mulheres nos cargos mais elevados tendem a revelar um melhor desempenho organizacional e uma melhor performance financeira<sup>24</sup> – questão que analisaremos com maior detalhe mais à frente.

---

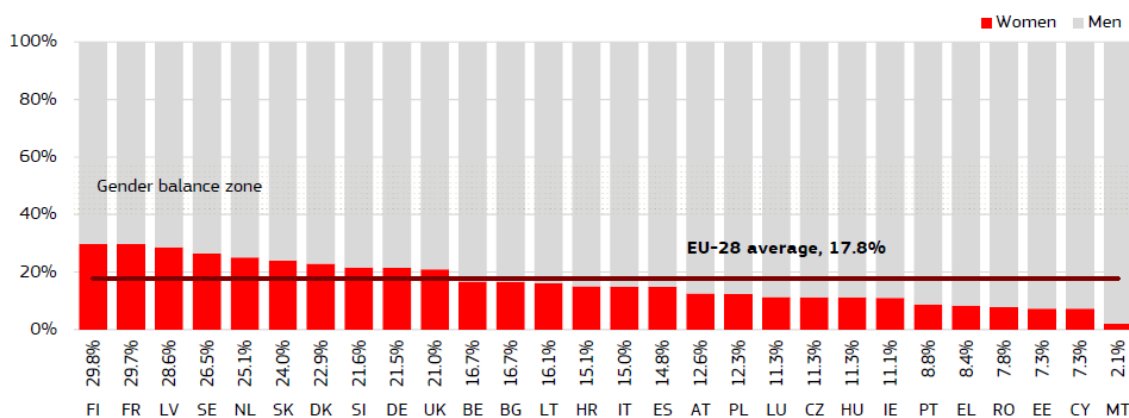
<sup>24</sup> [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf)

## 1. Poucas mulheres *in business leadership* – uma realidade que persiste.

Qual a percentagem de homens e mulheres em posições de liderança na União Europeia?

Segundo dados da Comissão Europeia, nomeadamente na sua publicação sobre o equilíbrio de género nos conselhos de administração de 2014<sup>25</sup>, a percentagem média de mulheres nestes cargos - nas empresas cotadas em bolsa da UE, - a outubro de 2013, foi de **17,8%**<sup>26</sup>, representando um aumento de 1,2 pontos percentuais desde abril de 2013 em que se registavam apenas 16,6%.

O gráfico seguinte representa a percentagem de mulheres e homens nos conselhos de administração das grandes empresas cotadas na UE a outubro 2013. Onde podemos verificar que em apenas 5 países da UE as mulheres são responsáveis por, pelo menos, ¼ dos membros dos conselhos de administração – são eles: Finlândia, França, Letónia, Suécia e Países Baixos.



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making.

É de fazer notar a enorme variação que os Estados-membros apresentam nos seus resultados. A Finlândia apresenta 30% de mulheres como membros dos seus

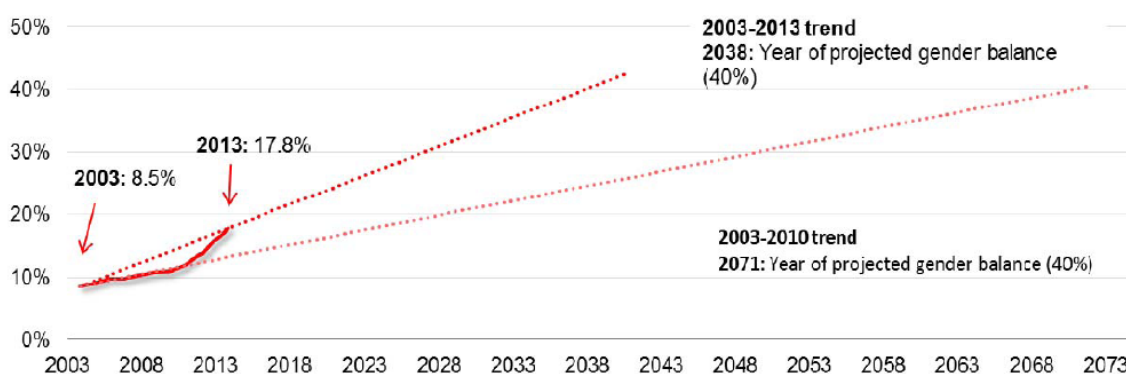
<sup>25</sup> EUROPEAN COMMISSION; *Gender balance on corporate boards, Europe is cracking the glass ceiling*, March 2014.

<sup>26</sup> Estes dados recolhidos em outubro de 2013 abrangeram cerca de 610 das maiores empresas cotadas da União Europeia.

conselhos, ao passo que Malta apresenta apenas 2%. No entanto, ainda nenhum Estado da UE conseguiu atingir um equilíbrio de géneros.

A evolução registada tem sido positiva. Em outubro de 2003, apenas dois Estados-membros (Roménia e Eslovénia) apresentavam 20% de membros do sexo feminino nos conselhos de administração. Hoje, verificamos que não dois mas sim dez Estados-membros ultrapassam esse nível de 20%.

Como tal, não podemos deixar de constatar os significativos progressos dos últimos 10 anos, no gráfico seguinte:



**Fonte:** *European Commission, Database on women and men in decision-making.*

A percentagem de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa da UE era de 8,5%, em outubro de 2003, passando 10 anos mais tarde para 17,8%.

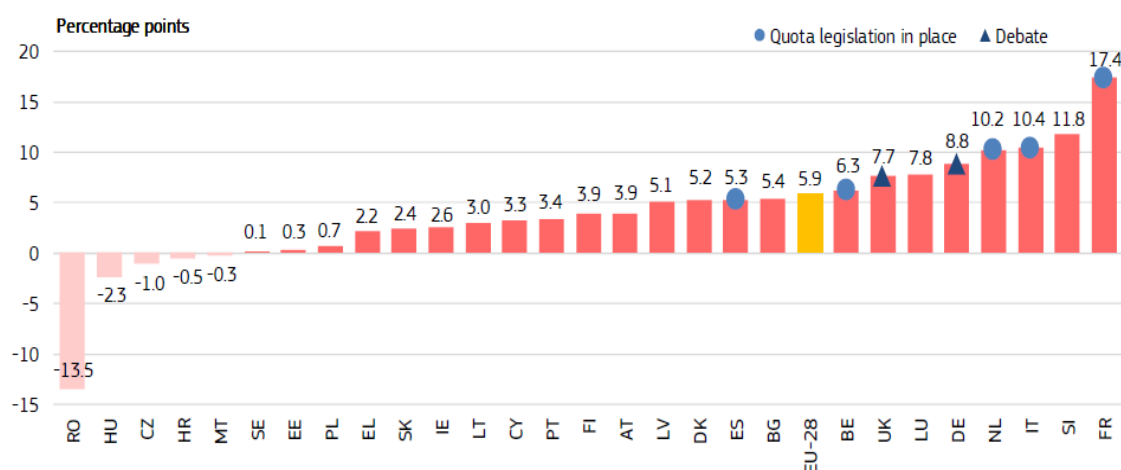
Não obstante este progresso, parece óbvio afirmar que, a este ritmo, e sem imposições de quotas obrigatórias, será impossível atingir-se a meta de 40% até 2020.

Quanto ao exercício de cargos executivos de topo, os resultados são ainda mais discrepantes. A percentagem de mulheres a exercer funções de **CEO**, como já referido anteriormente, é de apenas de **2,8%**. Tendo-se verificado poucas ou nenhuma alterações deste cenário nos últimos anos, como tão bem demonstra o gráfico seguinte:



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making.

Já no que se refere à evolução do reforço de mulheres nos conselhos de administração das empresas em cada Estado-membro da UE, é de notar que de outubro de 2010 a outubro de 2013, este reforço denotou-se em 22 do total de 28 Estados-membros, sendo que a média geral de evolução foi de 3,9%. Segundo dados revelados pela Comissão Europeia<sup>27</sup>, os países que demonstraram uma maior evolução, foram: a França com um aumento de + 17,4 pontos percentuais, a Eslovénia com um aumento de +11,8 pp, seguida da Itália com um aumento de 10,4 pp, depois temos os Países Baixos com um aumento de 10,2 pp e por fim a Alemanha que registou um aumento de 8,8 pp.



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making.

<sup>27</sup> Base de dados da Comissão Europeia sobre mulheres e homens no processo de tomada de decisão: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm)

O Estado Francês lidera em termos de evolução desde a introdução da sua Lei de janeiro de 2011<sup>28</sup>, segundo a qual, as empresas devem assegurar que os membros do sexo sub-representado ocupam 20% dos cargos de administrador não-executivo até 2014, e 40% até 2017. Com esta medida, a proporção de mulheres nestes cargos mais do que duplicou, sendo que em outubro de 2010 foi de 12,3% e em outubro de 2013 de 29,7%.

Não obstante esta extraordinária evolução, o governo Francês continua a enveredar esforços para colmatar este problema da desigualdade, tendo em outubro de 2013 publicado o primeiro ranking anual das 120 empresas Francesas mais activas em termos de medidas e compromissos que fomentem a presença de mulheres nos seus cargos de topo.

Os países que demonstraram uma evolução mais significativa foram, curiosamente, aqueles que adoptaram medidas vinculativas, como a França e a Noruega. Já os países que optaram por adoptar medidas de autorregulação não conseguiram equilibrar o cenário, não produzindo sequer alterações significativas.

- **Equilíbrio de género nos conselhos de administração - Em Portugal**

Em Portugal, as mulheres representam cerca de 8,8% dos membros do conselho de administração das maiores empresas cotadas (índice PSI 20). Esta percentagem revela-se bastante inferior à média da UE, que é de 17,8%. Por outro lado, não há registo da existência de mulheres com o cargo de Presidente Executivo nas empresas abrangidas por este índice<sup>29</sup>.

	Portugal	UE
<b>Membros de Conselhos de Administração</b>	8,8%	17,8%
<b>Presidentes Executivos</b>	0%	2,4%
<b>Presidentes do Conselho de Administração</b>	0%	3,3%

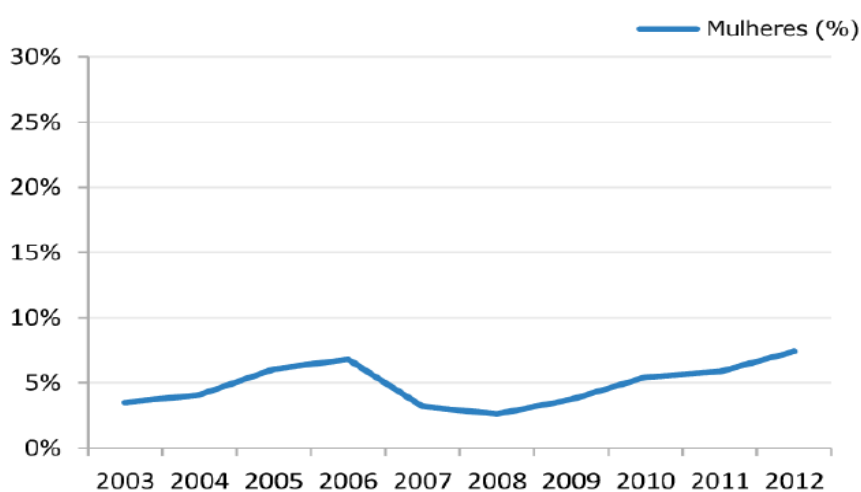
(Dados relativos a Janeiro de 2013)

<sup>28</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

<sup>29</sup> Dados retirados da “National Factsheet Gender Balance in Boards” by European Commission, 2013

No que se refere aos registos da evolução deste cenário, esta percentagem aumentou de 3,5% em 2003 para 7,4% em outubro de 2012, apesar das flutuações registadas durante esse período.

Em termos gerais, esta evolução representa um aumento médio de cerca de 0,4 pontos percentuais por ano. O que significa que, a este ritmo, seriam necessários mais de 75 anos para que os conselhos de administração tivessem uma representação de, pelo menos, 40% de cada género. O gráfico seguinte, retirado da base de dados da Comissão Europeia sobre as mulheres e os homens no processo de tomada de decisão, demonstra esta evolução de 2003 a 2012.



**Fonte:** Base de dados da Comissão Europeia sobre as mulheres e os homens no processo de tomada de decisão.

Cumprе igualmente fazer referênciа, aos resultados obtidos pelo Eurobarómetro, que nos dizem que 86% de cidadãos portugueses e 88% dos europeus consideram que, havendo competências semelhantes entre os candidatos, deverá haver um esforço no sentido das mulheres estarem igualmente representadas nos cargos de liderança das empresas, e 84% de português e 75% dos europeus são a favor da aplicação de legislação nesta matéria, desde que esta aplicação seja considerada sem beneficiar automaticamente um género em prol do outro. O primeiro gráfico seguinte demonstra a percentagem de cidadãos portugueses e da UE que consideram que as mulheres devem estar igualmente representadas nos cargos de liderança das empresas. O segundo gráfico ilustra a percentagem de cidadãos que defende a aplicação de legislação nesta matéria.



**Fonte:** Eurobarómetro especial n.º 376, *As mulheres nos cargos de tomada de decisão*.

Segundo dados da Comissão de 2011, existem cerca de 7500 empresas cotadas e registadas na UE. Destas empresas, cerca de 2500 são PME, o que significa que a Proposta de Directiva CE 14/11/2012 afectará aproximadamente 5000 empresas. Sendo que, destas 5000, cerca de 50 estão cotadas em Portugal.

## **2. Homens e mulheres: igual independência económica?**

### **O contributo da crise económica e financeira.**

A setembro de 2013 a percentagem de emprego masculino na UE situava-se estável e perto dos 75%, enquanto a das mulheres subia ligeiramente chegando a registar um total de 63%.

Tende a crer-se que a diminuição da discrepância entre estas duas percentagens em muito se deveu à crise económica e financeira que a Europa atravessa e que tem, por um lado, criado entraves ao emprego masculino, e por outro, obrigado as mulheres a participar na economia.

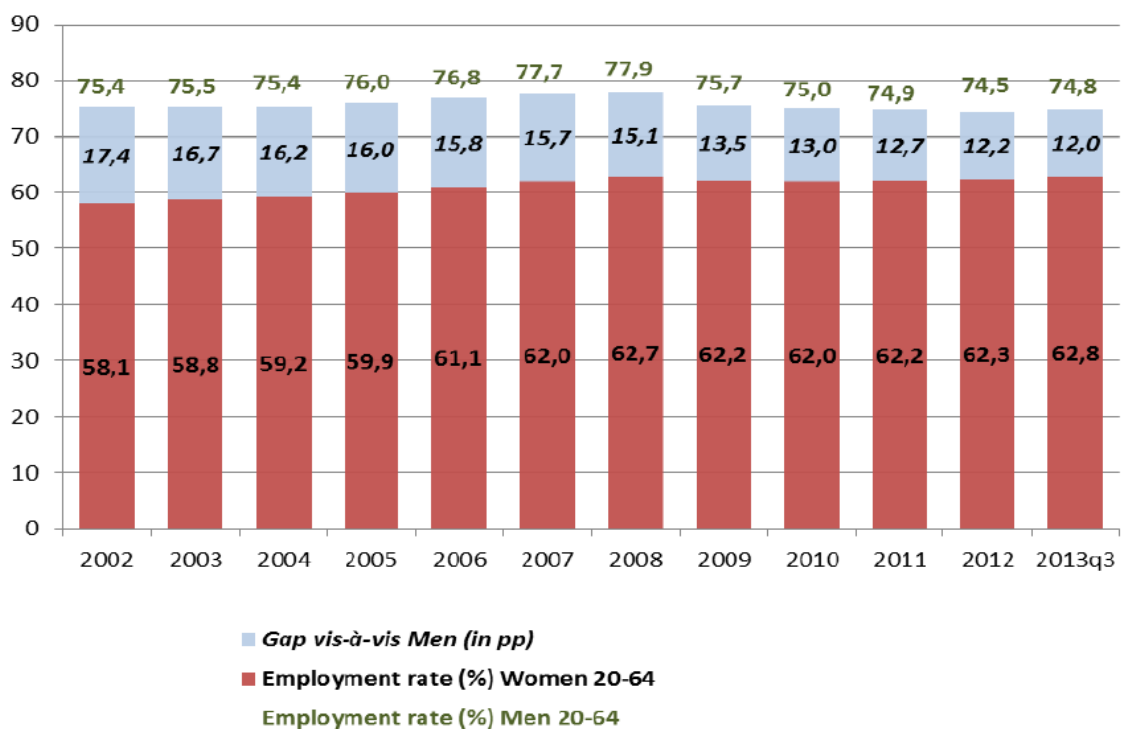
No entanto, segundo o Relatório da Comissão Europeia sobre o progresso da igualdade entre homens e mulheres em 2013<sup>30</sup>, foi antes da crise que a taxa de emprego feminina registou um maior progresso. O gráfico seguinte demonstra a taxa de emprego de mulheres e homens com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, bem como o intervalo/lacuna existente entre os dois géneros nesta matéria em pontos percentuais.

Deste modo verificamos que, entre 2002 e 2008, a proporção de mulheres empregadas na UE aumentou em 4,5 pp, enquanto a proporção de homens empregados aumentou apenas 2,5 pp. No geral, o hiato de emprego entre homens e mulheres diminuiu quase 1/3 nos últimos 10 anos<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> SWD(2014) 141 final, Brussels, 14.4.2014.

<sup>31</sup> Report of the European Network of Experts on Gender equality (ENEGE), prepared for the use of the European Commission, December 2012.



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey, 2013Q3 means data of the third quarter of 2013

Como referimos anteriormente, um dos objectivos da UE é de atingir uma taxa de emprego de 75% tanto para homens como para mulheres. De acordo com o estudo realizado pela Eurostat, num cenário pré-crise, a meta de 75% de emprego feminino seria alcançável até 2021. Já se as tendências macroeconómicas e sociais se mantiverem, este objectivo só será alcançado em 2038<sup>32</sup>.

Da análise dos gráficos, podemos concluir que, muitos países caracterizados por apresentar taxas de empregabilidade feminina baixas - em comparação com a média europeia, - sofreram progressos significativos, mas que apesar disso acabaram por cair por terra com o surgimento da crise. Nos países mais afectados, os níveis de empregabilidade feminina chegaram até a ser os mesmos que se tinham observado em 2002.

No entanto, mesmo em cenário de crise, 15 países estabilizaram ou aumentaram ligeiramente as suas taxas entre 2012 e o terceiro trimestre de 2013. Sendo que hoje, apenas 9 países têm uma taxa de empregabilidade feminina abaixo de 60% em comparação com 12 países em 2002. Apenas a Suécia tem mantido uma taxa acima dos 75% entre 2000 e 2013.

<sup>32</sup> Consultar gráficos da Eurostat no Anexo A

No terceiro trimestre de 2013, as taxas de desemprego atingiram níveis historicamente elevados, tanto para homens como para mulheres. Sendo que hoje, na UE, 11,2 milhões de mulheres estão desempregadas em comparação com 13,3 milhões de homens. Os países do Sul da Europa, nomeadamente Itália, Espanha, Grécia, Portugal, Chipre, e Malta, são os países particularmente mais afetados, com 5,1 milhões de mulheres desempregadas e 5,8 milhões de homens desempregados.

A crise traz consigo, entre várias dificuldades, a dificuldade em arranjar um emprego. Perante esta situação, há indivíduos que adoptam uma posição de desencorajamento, desistindo de procurar, e aqueles que adoptam uma posição ambiciosa em relação ao trabalho, no sentido de complementar rendimentos como forma de compensar os acrescidos gastos que se ampliam em consequência da crise. Com esta diferença de comportamentos, surge um aumento do número de indivíduos que anteriormente não estavam no mercado de trabalho. Segundo o Eurostat, o "*discouraged worker effect*" é um fenómeno predominantemente masculino, ao passo que o efeito "added workers" é predominantemente feminino<sup>33</sup>.

Concluimos deste modo que, na maioria dos países da UE, as mulheres, durante a crise, são mais propensas que os homens a aumentar a sua oferta de trabalho.

Um outro factor que contribui para uma desequilibrada independência económica entre homens e mulheres, prende-se com o trabalho não remunerado, que é na maioria das vezes um trabalho desempenhado pelas mulheres.

De acordo com um relatório<sup>34</sup> divulgado em 2013 e com base em dados de 2010, as mulheres ainda gastam 26 horas por semana em trabalho não remunerado, ao passo que os homens gastam apenas 9 horas.

Não obstante, entre 2005 e 2010, a diferença que separa os dois géneros quanto ao número de horas dedicado a trabalho não remunerado, diminuiu<sup>35</sup>. Pois segundo os gráficos disponibilizados pela Eurostat, em 2005, uma mulher despendia, em média, mais 20 horas do que um homem a executar trabalho não remunerado. Já em 2010, a

---

<sup>33</sup> Ver gráfico do Anexo B

<sup>34</sup> Eurofound, *Women, men and working conditions in Europe*, October 2013

<sup>35</sup> Ver gráfico do Anexo C

diferença é de apenas 17 horas. Esta diminuição deve-se em grande parte à redução do número de horas dedicadas pelas mulheres às tarefas domésticas e de cuidado, e não tanto a um aumento deste tipo de tarefas por parte dos homens, pois o tempo que os homens dedicam a trabalho não-remunerado aumentou apenas meia hora por semana.

Assim se conclui que, a este ritmo, demorar-se-á décadas a alcançar uma igualdade em termos de trabalho não remunerado.

### 3. Salário igual para trabalho igual e trabalho de igual valor?

As mulheres têm qualificações tão boas ou melhores do que as dos homens. No entanto, as suas competências não são igualmente valorizadas e a sua progressão na carreira é mais lenta. Esta diferença de tratamento resulta numa disparidade salarial média de cerca de 16 % entre os dois sexos na UE.

No entanto, estas disparidades variam consoante o Estado-membro em causa. Segundo dados retirados do Inquérito sobre a Estrutura dos Ganhos (SES), realizado pelo Eurostat<sup>36</sup>, estas desigualdades situam-se abaixo dos 10 % na Eslovénia, Malta, Polónia, Itália, Luxemburgo e Roménia, e acima dos 20 % na Hungria, Eslováquia, República Checa, Alemanha, Áustria e Estónia.<sup>37</sup>

Apesar de, em termos globais, se ter verificado uma diminuição desta discrepância, a verdade é que a nível nacional, nomeadamente na Hungria e em Portugal, ela tem aumentado. Em consequência, as mulheres ganham menos ao longo da vida, pelo que são mais reduzidas as suas reformas sendo maior o risco de pobreza<sup>38</sup>.

A questão das desigualdades salariais entre géneros decorre de vários fatores interrelacionados. Muitas vezes, mulheres e homens não são remunerados da mesma maneira, embora realizem o mesmo trabalho ou trabalhos de valor igual. Este facto decorre de uma discriminação directa em que há, logo à partida, um tratamento desfavorável, ou poderá decorrer simplesmente de práticas que, não tendo embora intenção discriminatória, resultam num tratamento desigual entre os sexos.

Por outro lado, dado que são sobrecarregadas com trabalho não remunerado, as mulheres tendem a ter empregos compatíveis com as responsabilidades familiares. Havendo conseqüentemente, uma tendência para trabalhar a tempo parcial, a ter salários baixos e a não assumir cargos de gestão.

As competências das mulheres são também muitas vezes subvalorizadas por serem consideradas, mais do que aptidões, um reflexo das características femininas.

---

<sup>36</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/en/earn\\_grpg2\\_esms.htm](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/earn_grpg2_esms.htm)

<sup>37</sup> Ver Anexo D

<sup>38</sup> Segundo dados do Eurostat, em 2012, apenas 16,3 % dos homens com idade igual ou superior a 65 anos corriam risco de pobreza, contra 21,7 % das mulheres.

Sendo que o preconceito sexual pode refletir-se na própria fixação dos vencimentos e na avaliação do trabalho realizado pelas mulheres. Por vezes, as tarefas físicas, normalmente realizadas por homens, são mais valorizadas do que as realizadas por mulheres. Temos como exemplo uma empregada de caixa de um supermercado, que ganha significativamente menos do que um homem que trabalhe no armazém.

Não podemos esquecer que os papéis sociais e as tradições estabelecem também, desde cedo, as funções associadas às mulheres e aos homens na sociedade. Há inclusive estudos que demonstram que as mulheres em lugares superiores de carreiras “tipicamente femininas” recebem substancialmente menos do que as que ocupam cargos cimeiros em carreiras “tipicamente masculinas”<sup>39</sup>.

Do ponto de vista social e económico, só resultariam vantagens da eliminação destas disparidades salariais, nomeadamente:

- uma redução dos níveis de pobreza e um aumento dos rendimentos das mulheres ao longo da vida, contribuindo para uma sociedade mais justa e mais igualitária.

- é determinante para o sucesso de uma empresa a criação de um ambiente positivo, em que todos os empregados são valorizados pelo seu trabalho. Eliminando-se estas disparidades a empresa disporá de mão-de-obra altamente motivada. Este ambiente positivo permite à empresa atrair clientes, melhorar o seu desempenho e aumentar a sua competitividade.

No fundo, a valorização das mulheres pelo trabalho que fazem e a compensação justa das suas competências e potenciais, pode aumentar o desempenho e a eficácia de uma empresa.

---

<sup>39</sup> Busch, A. e Holst, E., *Gender Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects and Earnings in Managerial Positions*; German Institute for Economic Research, 2011

#### **4. Estratégias adoptadas pela UE no combate às disparidades salariais**

Este compromisso assumido pela UE remonta já ao Tratado de Roma de 1957, bem como depois, ao Tratado de Lisboa e a Carta dos Direitos Fundamentais. Neste sentido cumpre também fazer referência ao Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres, adotado em 2011 e ao Quadro de Ação dos Parceiros Sociais Europeus para a Igualdade entre Homens e Mulheres, de 2005.

Hoje, está em curso a Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres – 2010-2015 da Comissão Europeia, em que a eliminação das disparidades salariais entre os sexos através de medidas legislativas e não legislativas é um dos seus principais objetivos, definindo-se acções em 5 domínios: economia e mercado de trabalho; igualdade de remuneração; igualdade nos postos de liderança; combate à violência de género; e promoção da igualdade além-fronteiras da UE.

Em dezembro de 2013, a Comissão publicou um relatório<sup>40</sup> sobre a aplicação da Directiva 2006/54/CE<sup>41</sup>, fazendo uma apreciação sobre a aplicação das suas disposições bem como se há uma fiscalização ao seu cumprimento. Neste relatório a Comissão ainda fez incluir um relatório do panorama da jurisprudência de referência da UE nesta matéria e uma secção sobre sistemas de classificação profissional.

Já em março deste ano, a Comissão publicou uma Recomendação<sup>42</sup> que versa sobre a transparência em matéria de salários, visando propor medidas para que os Estados-membros facilitem a transparência salarial nas empresas, bem como a melhoria das condições para a obtenção de informações sobre salários por parte dos empregados e a implementação de relatórios salariais e sistemas de classificação profissional neutros.

---

<sup>40</sup> Ver: COM(2013) 861 final.

<sup>41</sup> Directiva relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à atividade profissional.

<sup>42</sup> [http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/2014\\_124\\_UE.pdf](http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/2014_124_UE.pdf)

## **5. Importância económica da diversidade de género nos órgãos sociais**

### **Empresas que apresentam maior diversidade de género nos seus conselhos de administração têm um melhor desempenho financeiro?**

A assunção de cargos de liderança por parte das mulheres pode ser bastante benéfica ao crescimento económico e à competitividade do mercado.

Sob a perspectiva microeconómica, vários líderes empresariais já perceberam que a diversidade de género constitui uma força motriz para um bom desempenho da empresa.

Vários estudos realizados em diferentes países mostraram que as empresas com maior participação de mulheres nos cargos superiores podem apresentar melhores resultados financeiros e um melhor desempenho organizacional. Esta correlação é cada vez mais acolhida pelas entidades, tendo sido recentemente reconhecida pelo Deutsche Bank Research<sup>43</sup> e pelo Lord Davies Report<sup>44</sup> em relação à situação do Reino Unido.

No entanto há também quem não considere *ipsis verbis* que uma maior representação do sexo feminino nos conselhos das empresas culmina numa maior performance organizacional e financeira.

R.B. Adams, e D. Ferreira<sup>45</sup>, consideram que a relação positiva entre a diversidade de género nos conselhos e o desempenho geral da empresa, é mais complexa do que aparenta. Para estes autores, apesar de a diversidade representar um impacto substancial e de valor relevante na estrutura do conselho, a verdade é que, o efeito da diversidade de género no desempenho da empresa pode ser negativo, pois afirmam que principalmente em empresas com forte *governance*, fazer cumprir quotas de género nos seus conselhos pode vir a diminuir o seu valor de mercado<sup>46</sup>.

Segundo R.B. Adams, e D.Ferreira, uma maior diversidade de género pode levar a uma excessiva monitorização nessas empresas, não havendo, na sua óptica, suporte para iniciativas de políticas baseadas em imposição de quotas.

---

<sup>43</sup> Ernst & Young, Deutsche Bank Research, “*Groundbreakers, using the Strength of Women to rebuild the World Economy*”, 2010

<sup>44</sup> Lord Davies Report, “*Women on Boards*”, UK, 2011

<sup>45</sup> R.B. Adams, D.Ferreira, “*Women in the boardroom and their impact on governance and performance*”, August 2009

<sup>46</sup> *Ibid*, pág. 304

Os argumentos a favor de uma maior diversidade de género nos órgãos sociais, resumem-se aos seguintes:

- **Melhor desempenho empresarial**

Vários estudos<sup>47</sup> efectuados permitem concluir que empresas com maior participação de mulheres em cargos superiores possuem um forte desempenho organizacional financeiro.

Estudos levados a cabo pela McKinsey & Company<sup>48</sup> demonstraram que empresas com equipas diversificadas conseguiram ter um maior crescimento (+ 17%) entre 2005 e 2007 que a média das restantes empresas da mesma indústria, e que a média do seu lucro operacional foi duas vezes mais que o lucro médio dessa indústria entre 2003 e 2005. Este estudo demonstrou ainda que empresas com uma maior participação de mulheres em cargos de liderança conseguem ter um retorno em vendas 41% mais elevado do que as restantes.<sup>49</sup>

Também os estudos da Catalyst afirmam que empresas com mais mulheres nos conselhos de administração conseguem combater a concorrência com mais 42% de retorno em vendas; com mais 66% de retorno sobre o capital investido; e com mais 53% de retorno em equity<sup>50</sup>. Num ranking de 353 empresas da Fortune 500, as empresas com uma percentagem de mulheres entre 14,3% e 38,3% nos conselhos de administração obtiveram um return on equity 35% maior do que as empresas com percentagens entre 0% e 5,1% de mulheres nestes cargos<sup>51</sup>.

Por outro lado, defende-se ainda que, nos pontos em que a *governance* da empresa apresenta fragilidades, a mulher administradora consegue exercer uma forte supervisão e trazer um impacto positivo e com valor relevante para a empresa. Isto

---

<sup>47</sup> Lord Davies of Abersoch Report, “*Women on Boards*”, Uited Kingdom, 2011 // McKinsey, “*Woman Matter*”, 2010 // Ernst & Young, Deutsche Bank Research, “*Groundbreakers, using the Strength of Women to rebuild the World Economy*”, 2010.

<sup>48</sup> McKinsey, “*Women at the top of corporations: making it happen*”, 2010.

<sup>49</sup> Ver Anexo E

<sup>50</sup> Catalyst, “*The Bottom line: corporate performance and women’s representation on boards*”, 2007.

<sup>51</sup> Ver Anexo F

porque existindo um equilíbrio de géneros nestes postos, haverá uma maior propensão ao controlo da gestão e do risco<sup>52</sup>. Aqui a diversidade pode estar associada a uma função de fiscalização mais eficaz nos conselhos de administração, o que acaba por se traduzir numa melhor resolução de casos de conflito, por permitir um espectro mais amplo de opiniões e uma maior transparência.

Por fim, cumpre fazer referência a um estudo de 2012 levado a cabo pelo Credit Suisse Research Institute<sup>53</sup>, que incidiu sobre as 2360 empresas que constituem o índice *MSCI AC World*. O resultado do estudo mostrou que, de 2005 a 2011, as empresas cujos conselhos tinham pelo menos um membro do sexo feminino apresentaram um maior *share price performance*. A percentagem de desempenho destas empresas foi 26% superior. Curiosamente, esta evolução de desempenho é mais significativa e particularmente visível a partir do início crise financeira, nomeadamente a partir de 2008<sup>54</sup>.

O mesmo estudo sugere ainda que existe uma correlação positiva noutros indicadores, tais como:

- de 2005 a 2012, a média do *return on equity* de uma empresa com, pelo menos, uma mulher no conselho de administração, foi de 16%. Ou seja, 4 pontos percentuais mais elevada que a média do ROE de empresas sem representação feminina (com apenas 12% de retorno)<sup>55</sup>.

- também a média do *net income growth* de empresas com representação feminina, neste intervalo de tempo, foi de 14%, ao passo que as restantes apresentaram apenas uma média de 10%.

- **As mulheres compreendem as necessidades do mercado**

Estima-se que as mulheres controlam cerca de 70% dos gastos do consumo global. Isto poderá significar que mais mulheres em cargos de gestão possam fornecer uma visão mais ampla e realista do comportamento económico e das escolhas dos

---

<sup>52</sup> TCAM in conjunction with The Observer and as part of the Good Companies Guide: “*Diversity and gender balance in Britain plc*”, London, 2009.

<sup>53</sup> Credit Suisse Research Institute : “*Gender diversity and corporate performance*”, 2012.

<sup>54</sup> Ver Figura 1 do Anexo G

<sup>55</sup> Ver Figura 2 do Anexo G

consumidores, levando as empresas a ganhar quota de mercado através da criação de produtos e serviços mais adequados às necessidades e preferências dos consumidores.

- **Melhoria da qualidade nas tomadas de decisão**

Crê-se, por outro lado, que uma maior diversidade entre os funcionários e os membros do conselho permite um maior estímulo à criatividade e à inovação devido à complementaridade de conhecimentos, aptidões e experiências.

No fundo, uma administração diversificada possibilita um melhor desempenho e uma melhoria na qualidade das decisões tomadas, uma vez que essas mesmas decisões são tomadas tendo em conta uma rigorosa avaliação das diversas alternativas, ao contrário das empresas com equipas homogéneas que não conseguem ter esta junção e complementaridade de ideias, conhecimentos, opiniões e diferentes valores, - permanecendo uma mentalidade de grupo fechada, carente de contestação de decisões administrativas.

- **Melhor *corporate governance* e ética nos negócios**

Vários estudos conseguiram demonstrar que, empresas com uma percentagem elevada de mulheres nos conselhos de administração, apresentam um elevado nível ético e uma maior qualidade em *corporate*.

*“Recent and intriguing data link corporate performance to the number of women on boards. A U.S. study shows that the Fortune 500 firms with the best record of Promoting women to senior positions, including the board, are more profitable than their peers. The 25 firms with the best promotion record post returns on assets 18 per cent higher, and returns on investment 69 per cent higher, than the Fortune 500 median of their industry.”*<sup>56</sup> *“(…) Major differences in board leadership in the area of ethics and conduct: 94 per cent of boards with three or more women ensure conflict of interest guidelines, compared with 68 per cent of all-male boards, and 86 per cent of boards ith*

---

<sup>56</sup> The Conference Board of Canada: *“Women on boards: Not just the Right Thing, but the ‘Bright’ Thing”*, 2002, pág. 1.

*three or more women ensure a code of conduct for the organization, compared with 66 per cent of all-male boards.”<sup>57</sup>*

- **Níveis mais baixos de alavancagem**

As mulheres são, em geral, mais avessas ao risco do que os homens. Razão pela qual se poderá afirmar que empresas com conselhos de administração com um número mais elevado de mulheres são propensas a terem níveis mais baixos de alavancagem.

Deste modo, empresas cujos conselhos sejam equitativamente constituídos por homens e mulheres tenderão a tomar decisões mais prudentes e exactas.

**Sob uma perspectiva macroeconómica**, um futuro que garanta uma forte economia e um sistema de pensões sustentável, dependerá, sem sombra de dúvida, de um aumento das taxas de emprego feminino e um conseqüente aumento dos salários.

Foi neste sentido que a UE adoptou várias medidas incluindo a “*Estratégia Europa 2020*<sup>58</sup>” em que estabelece o objectivo de aumentar para 75% a taxa de emprego dos homens e mulheres com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos. Alcançar este objectivo exige necessariamente uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Bem como incentivos para que estas invistam na sua carreira profissional, com perspectivas credíveis de progressão. Sendo que um destes incentivos terá de ser, inevitavelmente, o abrir portas das grandes empresas ao acesso a cargos de liderança. Por outro lado, deve ter-se em consideração uma outra questão macroeconómica que se prende com a implementação de normas nacionais divergentes nos vários países da UE e a falta dela noutros. Como sabemos, há países que adoptaram já medidas vinculativas que impõem uma quota mínima de mulheres nos conselhos, e outros que nada fizeram. Esta situação pode afectar o bom funcionamento do mercado interno, criando entraves ao estabelecimento de empresas além-fronteiras bem como frustrações das perspectivas a nível de contratação pública. Este misto de regras e implementações conflituantes criam insegurança jurídica às empresas.

---

<sup>57</sup> *Ibid*, pág. 6

<sup>58</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

## V. Conclusão

Os recentes dados acerca da participação das mulheres em cargos de liderança das empresas da UE mostram sinais encorajadores dos progressos que neste sentido se têm verificado. No entanto ainda existem disparidades significativas quanto a essa participação nos diferentes países, havendo espaço para melhorias.

Entre 2003 e 2010, a participação de mulheres nos conselhos de administração aumentou de forma constante, mas muito lenta. Tendo-se verificado uma evolução de 8,5% para 11,8%. O que representou uma média de 0,5 pontos percentuais por ano.

O impulso para o progresso teve definitivamente lugar com as iniciativas que, a partir de 2010, foram levadas a cabo pela Comissão Europeia, levando a questão da participação das mulheres em cargos de liderança para o debate público.

Deste modo, desde outubro de 2010 até à data dos últimos dados disponíveis, - referentes a março de 2014, - a proporção de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em torno da UE aumentou de 11,8% para 17,8%. Um aumento de 6 pontos percentuais em apenas 4 anos. Uma média de 1,5 pp por ano. Dados que indicam que o progresso está a ser minimamente acelerado.

No entanto esta evolução não é uniformemente constatada em todos os países da UE, revelando-se cada vez mais dissemelhante à medida que se vão adoptando medidas vinculativas por parte de uns e não vinculativas por parte de outros, uma vez que neste momento, essa é ainda uma opção arbitrária.

Por outro lado, é surpreendente que, após algumas décadas em que o número de mulheres que obtém habilitações académicas de nível superior é consistentemente maior que o número de homens, estas ainda não tenham conseguido uma presença mais vinculada nos conselhos de administração das empresas.

Não crendo que este resultado advém simplesmente de um factor temporal - do facto de ainda não ter decorrido tempo suficiente desde que as mulheres começaram a obter as suas qualificações superiores para que possam ganhar, de forma mais expressiva, outro protagonismo no mundo empresarial, nomeadamente enquanto administradoras, - considero importante que a Comissão continue empenhada em

fomentar o progresso na participação de homens e mulheres nas tomadas de decisão e a apoiar os Estados-membros na aplicação dos seus esforços à mudança.

Deste modo, a Proposta de Directiva apresentada revela-se justa e adequada à prossecução do fim que visa. Sendo o único meio capaz de, em poucos anos, garantir um real equilíbrio de géneros nos cargos de liderança das empresas da UE, facultando às empresas a flexibilidade necessária na sua aplicação.

Afigurando-se a expansão da economia mundial o fruto directo da capacidade humana, conclui-se que a sub-representação do sexo feminino na tomada de decisão empresarial representa, como tivemos oportunidade de verificar, um custo económico significativo para as empresas e para a própria economia como um todo. Principalmente numa altura em que a Europa necessita de explorar plenamente os talentos existentes de modo a garantir um crescimento económico e a assegurar a competitividade no mercado.

Ademais, a diversidade de género não é apenas uma mais-valia para a imagem da empresa, contribuindo também para fortalecer os laços entre a empresa, os trabalhadores, os acionistas e os clientes. A diversidade é, por isso, reconhecida como um aspeto fundamental de todas as políticas do setor privado em matéria de responsabilidade social das empresas, apesar de ainda não ter sido posta em prática em muitas delas.

## **VI. Referencias Bibliográficas**

- **Abrantes, José João**, “*Direitos Fundamentais da Pessoa Humana no Trabalho*” Almedina, 2014
- **Braverman, Harry.**, “*Labor and monopoly capital : the degradation of work in the Twentieth century*”, New York : Monthly Review Press, 1974.
- **Busch, A. e Holst, E.**, “*Gender Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects and Earnings in Managerial Positions*”, German Institute for Economic Research, 2011
- **Campos, João Mota e Campos, João Luís Mota**, “*Manual de Direito Europeu*”, Coimbra Editora, 6ª Ed.
- **Canotilho, JJ Gomes**, “*Direito Constitucional e Teoria da Constituição*”, Almedina, 2013.
- **Catalyst Research**, “*The Bottom line: corporate performance and women’s representation on boards*”, 2007
- **Catalyst**, “*The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*”, 2004
- **Claude Francoeur, Re’al Labelle, Bernard Sinclair-Desgagne**, “*Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*”, Journal of Business Ethics, 2008
- **COMISSÃO EUROPEIA**, “*Reduzir as disparidades salariais entre mulheres e homens na União Europeia*”, Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2014
- **COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT**: “*Report on Progress on equality between women and men in 2013*”
- **CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE**, “*Gender Diversity and Corporate Performance*”, Agosto 2012
- **Ernst & Young, Deutsche Bank Research**, “*Groundbreakers, using the Strength of Women to rebuild the World Economy*”, 2010
- **Eurofound**, “*Women, men and working conditions in Europe*”, October 2013
- **EUROPEAN COMISSION**, “*Gender balance on corporate boards, Europe is cracking the glass ceiling*”, March 2014.

- **EUROPEAN COMISSION**, “*EU rules on gender equality : how are they transposed into national law?*”, Luxembourg : 2009
- **EUROPEAN COMISSION**, “*National Factsheet Gender Balance in Boards*”, 2013
- **EUROPEAN COMISSION**, “*Realising the business benefi ts with European Diversity Charters: Managing diversity at work*”, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012
- **Finnish Business and Policy Forum**, “*Female Leadership and Firm Profitability*”, 2010
- **Instituto do Emp. e Form. Profissional**, “*Igualdade de oportunidades e tratamento entre mulheres e homens na administração pública*”, 1993
- **Instituto Nacional de Estatística** (Statistics Portugal), “*Estatísticas no Feminino: Ser mulher em Portugal*”, Lisboa 2012
- **Campbell, Kevin; Antonio Minguez-Vera**, “*Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*”, Journal of Business Ethics, 2008
- **Lord Davies of Abersoch Report**, “*Women on Boards*”, Uited Kingdom, 2011 *Women to rebuild the World Economy*”, 2010.
- **Laible, Marie-Christine**, “*Gender Diversity in Top Management and Firm Performance: An Analysis with the IAB-Establishment Panel*”, Institute for Employment Research, 2013
- **Martinez., Pedro Romano**, “*Código do Trabalho Anotado*”, Almedina, 2009
- **McKinsey**, “*Woman Matter*”, 2010
- **McKinsey**, “*Women at the top of corporations: making it happen*”, 2010.
- **Miranda., Jorge**, “*Manual de Direito Constitucional*”, vol. IV, Coimbra Editora, 2000
- **R.B. Adams, D.Ferreira**, “*Women in the boardroom and their impact on governance and performance*”, August 2009
- **Sensi, Dina.**, “*Igualdade de oportunidades e formação profissional : avaliação de programas de formação para as mulheres nas empresas*”, Luxemburgo : Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1992
- **Smith and Verner**, “*Do Women in Top Management Affect Firm Performance?*” A Panel Study of 2500

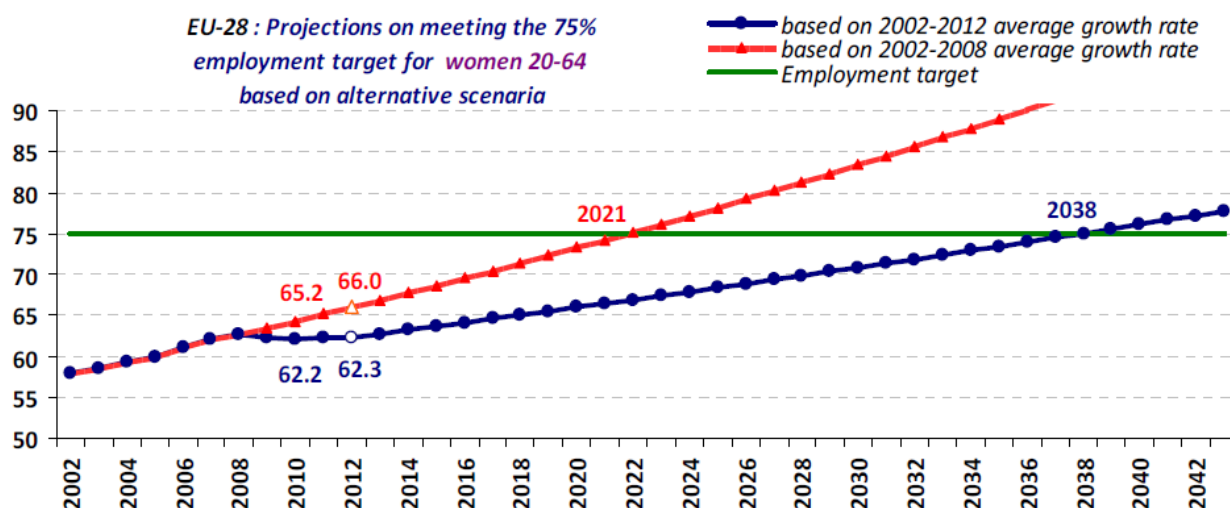
- **Sophia Belghiti-Mahut**, “*The Role of Men in Gender Equality - European strategies & insights*”, December 2012.
- **TCAM** in conjunction with The Observer and as part of the Good Companies Guide: “*Diversity and gender balance in Britain plc*”, London, 2009.
- **The Conference Board of Canada**: “*Women on boards: Not just the Right Thing, but the ‘Bright’ Thing*”, 2002
- **Ulrich Beck**, “*The brave new world of work*”, Cambridge : Polity Press, 2000.
- **Ulrike Schultz and Gisela Shaw**, “*Gender and judging*”, Oxford : Hart Publishing, 2013.
- **Xavier, Bernardo da Gama Lobo**, “*Manual de Direito do Trabalho*”, Verbo Editora, 2011

## VII. Anexos

### ANEXO A

Figura 1:

Projeções acerca do cumprimento da meta de 75% de emprego com base em 2  
médias distintas



Fonte: Eurostat, LFS

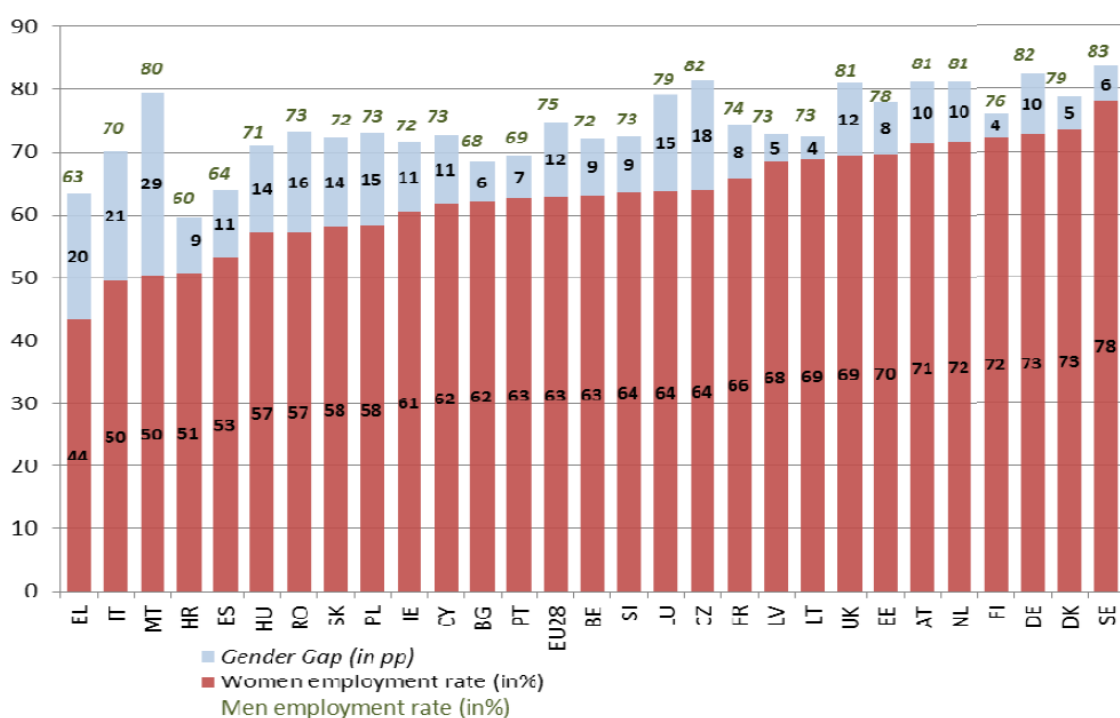
- A linha vermelha mostra a projeção com base na taxa média de crescimento entre 2002 e 2008.
- A linha azul mostra a projeção com base na taxa média de crescimento de 2002 a 2012.

A distância entre a linha vermelha e azul pode significar, pode ser interpretada como o custo da crise sobre os resultados potenciais de emprego. Ela mostra a distância real e potencial (com base na taxa pré-crise).

Houve, desde 2002, um diversificado leque de experiências vivenciadas pelos diferentes Estados-membros da União nesta matéria. (Ver **figuras 3 e 4** seguintes).

**Figura 3**

**As taxas de emprego feminino e masculino (em%) e as disparidades de género na taxa de emprego, em pessoas com idade entre os 20 e os 64 anos**

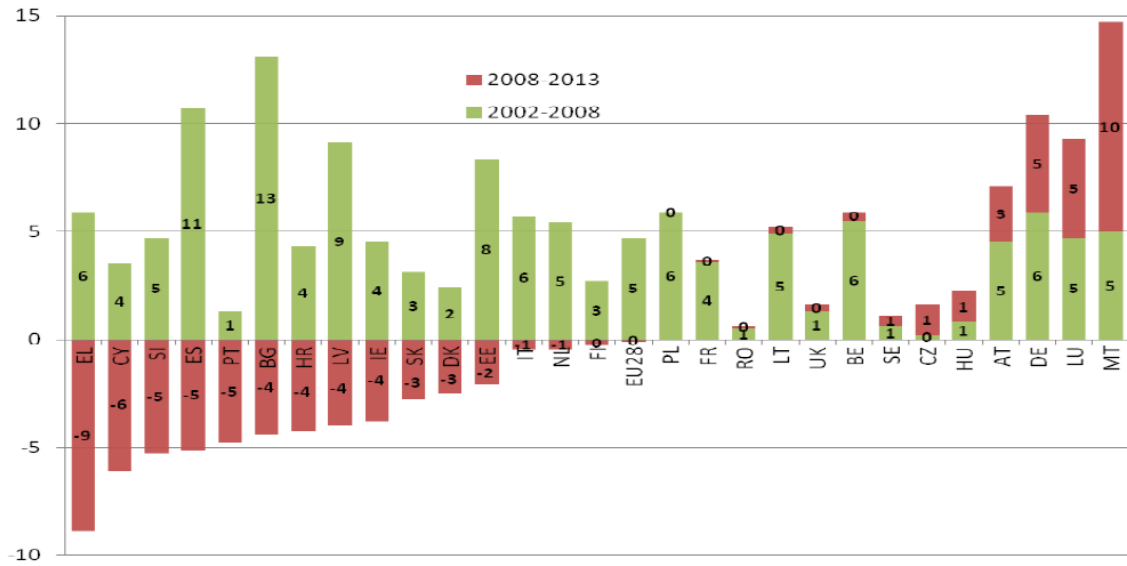


Fonte: Eurostat, LFS

**Figura 4**

**Taxas de emprego feminino: mudanças em pontos percentuais entre 2002 e 2008 e**

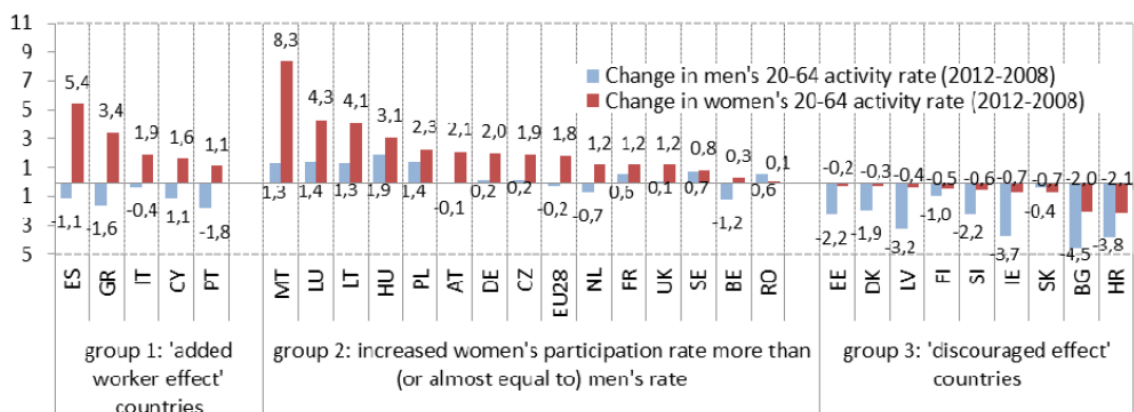
**2008 e 2013**



**Fonte:** Eurostat, LFS

## ANEXO B

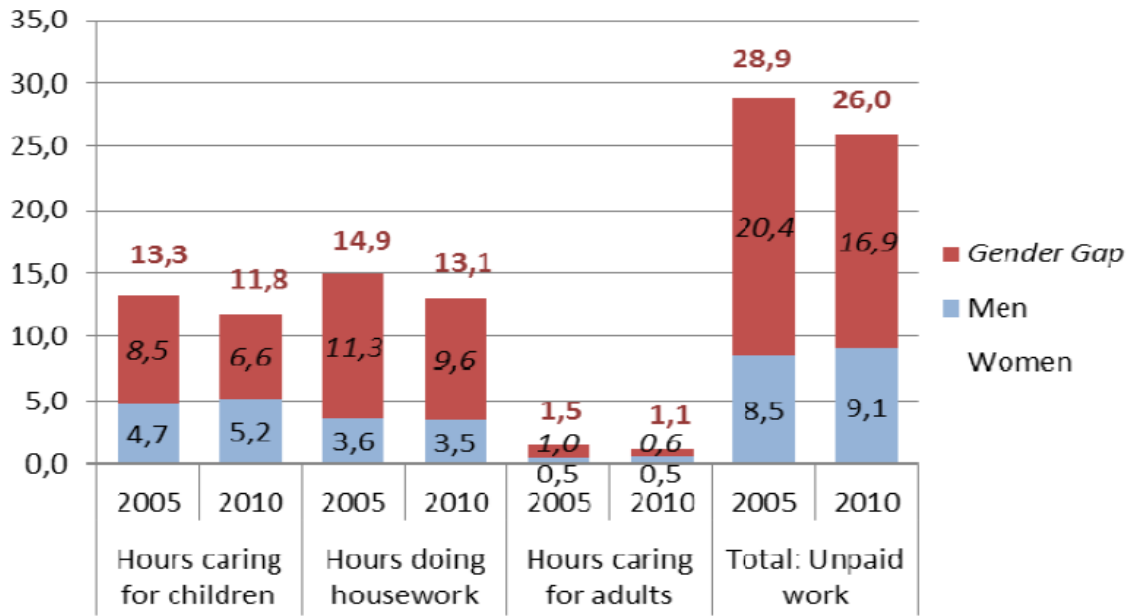
### Alteração da taxa de participação de homens e mulheres: O efeito “trabalhador adicional” em relação ao efeito “trabalhador desencorajado” por toda a Europa, entre 2008 e 2012



Fonte: Eurostat, LFS

## ANEXO C

### Tempo despendido em trabalho não remunerado por parte dos homens e por parte das mulheres entre 2005 e 2010



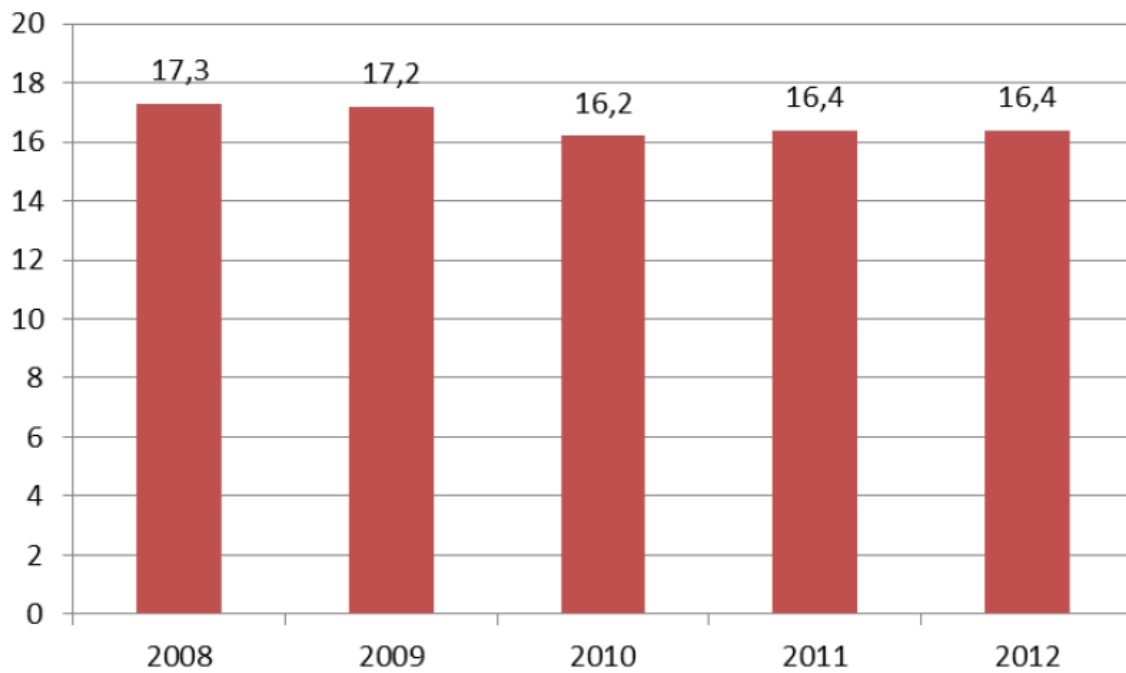
Fonte: Eurostat, LFS

## ANEXO D

### % Disparidade salarial na UE

2008 – 2012

(Estes dados não incluem a Croácia).



**Fonte:** Eurostat, *Structure of Earning Survey, 2008-2012*.

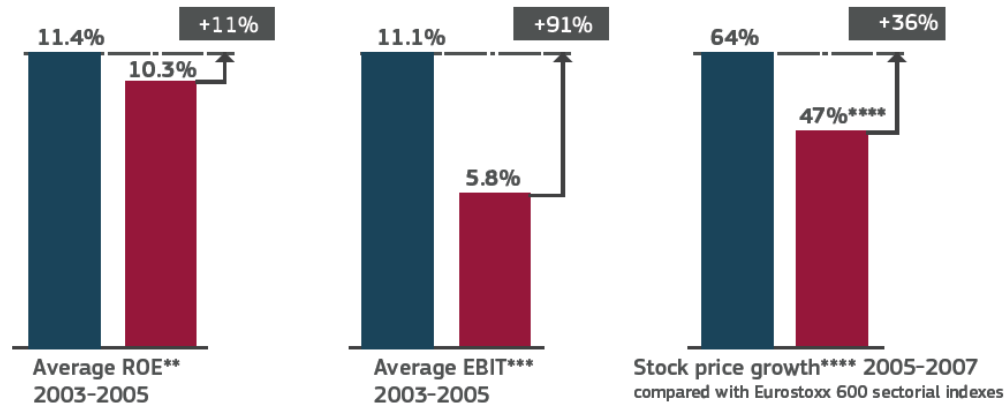
Estas disparidades salariais entre mulheres e homens correspondem à diferença entre a remuneração dos homens e a das mulheres, tomando por referência a diferença média do pagamento bruto.

<b>Disparidades salariais entre homens e mulheres nos países da UE</b>	
<b>Portugal</b>	<b>15,7 %</b>
<b>Espanha</b>	<b>17,8 %</b>
<b>Finlândia</b>	<b>19,4 %</b>
<b>França</b>	<b>14,8 %</b>
<b>Alemanha</b>	<b>22,4 %</b>
<i>Dinamarca</i>	<i>14,9 %</i>
<b>Luxemburgo</b>	<b>8,6 %</b>
<b>Bélgica</b>	<b>10 %</b>
<b>Irlanda</b>	<b>14,4 %</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>19,1 %</b>
<b>Suécia</b>	<b>15,9 %</b>
<b>Países Baixos</b>	<b>16,9 %</b>
<b>Estónia</b>	<b>30 %</b>
<b>Letónia</b>	<b>13,8 %</b>
<b>Lituânia</b>	<b>12,6 %</b>
<b>Polónia</b>	<b>6,4 %</b>
<b>Checa</b>	<b>22 %</b>
<b>Eslováquia</b>	<b>21,5 %</b>
<b>Áustria</b>	<b>23,4 %</b>
<b>Hungria</b>	<b>20,1 %</b>
<b>Eslovénia</b>	<b>2,5 %</b>
<b>Malta</b>	<b>6,1 %</b>
<b>Chipre</b>	<b>16,2 %</b>
<b>Grécia</b>	<b>15 %</b>
<b>Itália</b>	<b>6,7 %</b>
<b>Bulgária</b>	<b>14,7 %</b>
<b>Croácia</b>	<b>18 %</b>
<b>Roménia</b>	<b>9,7 %</b>

**Fonte:** Eurostat, *Structure of Earning Survey*, 2008-2012.

## ANEXO E

### Desempenho económico das empresas com diversidade de géneros nos cargos de gestão em comparação com a média da indústria

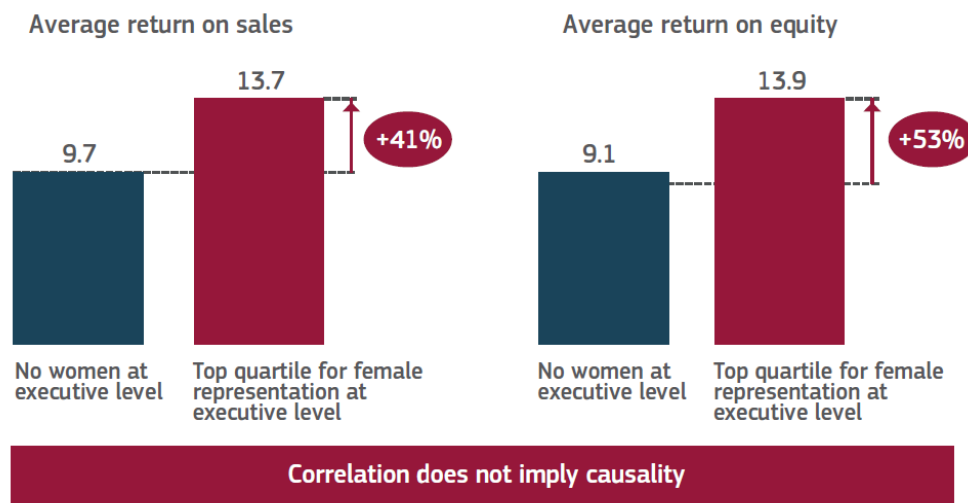


■ Companies with most gender-diverse management teams\*  
■ Industry average

\* 89 companies, indexed with the scoring system developed by Amazone Euro Fund  
 \*\* 87 companies, data not available for two companies  
 \*\*\* 73 companies, financial sector not included  
 \*\*\*\* Of the most gender-diverse companies, 44 have a market capitalization greater than 2 billion euros  
 Source: Amazone Eurofund database; Amadeus; Research Insight; Datastream; Bloomberg; McKinsey

Fonte: Catalyst Inc 2007

### Empresas com uma maior participação de mulheres em cargos de liderança conseguem obter um maior retorno

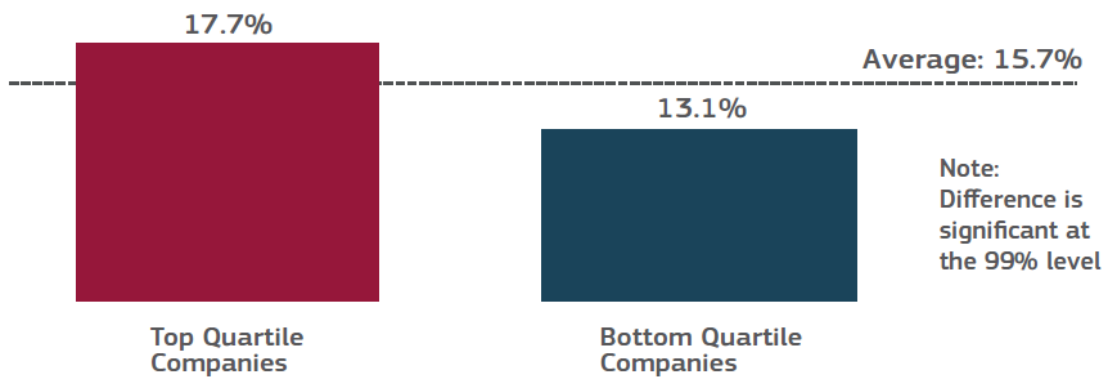


Correlation does not imply causality

Fonte: Catalyst Inc 2007

## ANEXO F

### Return on equity médio obtido por empresas com diversidade de géneros

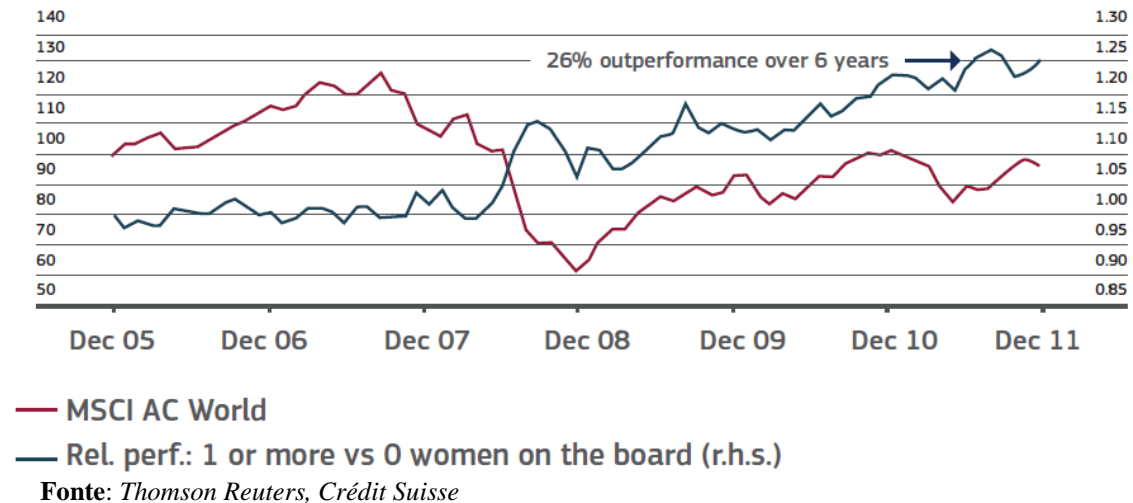


Fonte: Catalyst Inc 2007

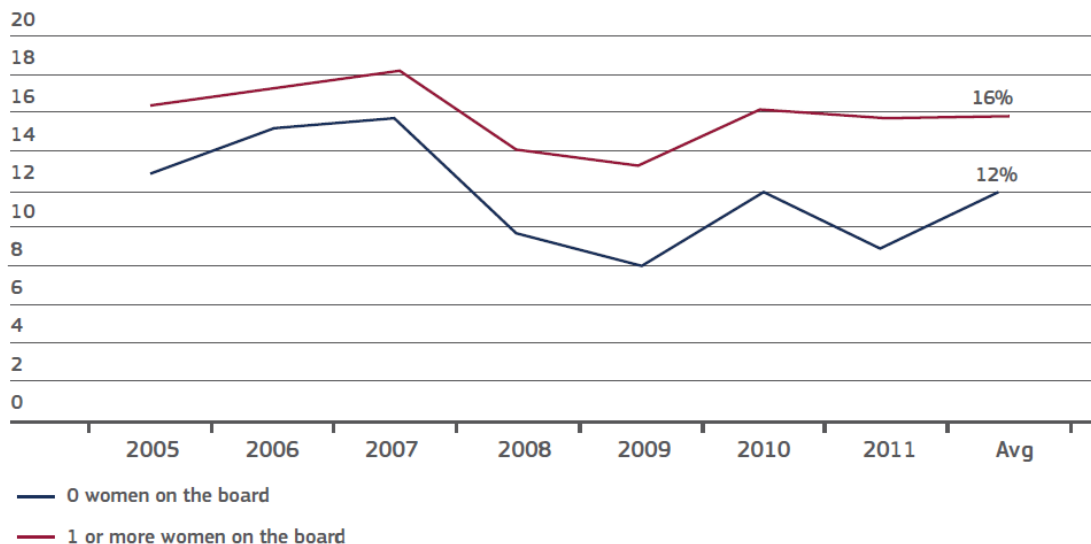
## ANEXO G

### Variação do preço das acções em empresas com alguma participação de mulheres em comparação a empresas sem participação de mulheres em cargos de liderança

(acções com valor de mercado > a US \$ 10 bilhões)



### Return on Equity em empresas com pelo menos 1 mulher nos conselhos de administração; e em empresas com nenhuma representação feminina



Fonte: Thomson Reuters, Crédit Suisse