



## **Instituto Superior de Gestão**

Mestrado Estratégia de Investimento e Internacionalização

### **Reflexões sobre a Mulher Contemporânea na *Governance***

**Ana Filipa Mezia**

Dissertação de Mestrado para obtenção do Grau de Mestre  
em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado do Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2023

## Resumo

O objetivo deste trabalho é investigar como as mulheres são chamadas a exercer o poder, ou a sua monitorização (autoridade), no contexto empresarial. Cabe à *corporate governance* monitorizar os trabalhos da gestão (exercer a autoridade).

Temáticas como a diversidade de competências, experiências, culturas e género tendem a favorecer a *governance* pela introdução de novas perspetivas e sensibilidades, que adicionam ao órgão de gestão nas empresas, sociedade e países.

As mulheres, e o seu papel nas empresas, têm sido estudadas e debatidas, na procura de respostas para a sua reduzida presença nos cargos de liderança.

Neste contexto, a União Europeia regulou, em 2016, a presença do género sub-representado nos Conselhos de Administração, para obtenção de igualdade entre géneros nos cargos de topo e na tomada de decisões económicas. Portugal acompanhou a decisão.

Existem bons exemplos da otimização das capacidades e competências. Diversos bancos de teor cooperativo, nos Estados Unidos da América e da zona Oeste de Portugal, têm, com reconhecido sucesso, mulheres nos cargos de presidentes dos seus órgãos sociais.

A presidente do banco com sede em Mafra, deu nota da capacidade de a gestão ajustar “as necessidades com as possibilidades” dos horários dos seus trabalhadores no primado da competitividade.

**Palavras-Chave:** Mulher; *Governance*; Género; Diversidade; Eficiência

## **Abstract**

The aim of this paper is to investigate how women are called upon to exercise power, or its monitoring (authority), in the corporate context. Corporate governance is responsible for monitoring the work of management (exercising authority).

Themes such as the diversity of skills, experiences, cultures and gender tend to favor governance by introducing new perspectives and sensitivities, which add to the management body in companies, society and countries.

Women and their role in companies have been studied and debated in the search for answers to their reduced presence in leadership positions.

In this context, in 2016 the European Union regulated the presence of the under-represented gender on Boards of Directors, in order to achieve gender equality in top positions and in economic decision-making. Portugal followed the decision.

There are good examples of optimizing skills and competencies. Several cooperative banks in the United States and in western Portugal have, with recognized success, women in the positions of chairmen of their boards.

The president of the bank based in Mafra, noted the management's ability to adjust "the needs with the possibilities" of the schedules of its workers in the primacy of competitiveness.

**Keywords:** Woman; Governance; Gender; Diversity; Efficacy; Efficiency

## Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado representa o culminar de um ciclo na minha vida, que apenas se tornou possível com a ajuda, colaboração e apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho pelo incentivo, colaboração, disponibilidade, paciência e ajuda que demonstrou neste percurso, sem o qual não teria sido possível levar a bom porto a presente dissertação.

Aos meus pais por tudo o que me proporcionaram ao longo da vida, sem eles nada disto teria sido possível, obrigada por sempre, terem acreditado em mim e me apoiarem nos momentos e decisões mais difíceis.

Ao meu irmão pelo incentivo, carinho e partilha de sentimentos, numa fase académica que foi simultânea para os dois. À minha família pelo apoio incondicional.

Aos meus colegas de mestrado, agradeço o companheirismo e as partilhas ao longo do percurso, à Dora Agostinho pela partilha, motivação e *check-ups* permanentes.

Aos meus amigos e colegas que me apoiaram e acreditaram que era possível, obrigada pelas palavras de alento e motivação, à Andreia Pires pela ajuda e horas infindáveis de colaboração.

A todas as entrevistadas, que despenderam do seu tempo para contribuir para a presente investigação, quero deixar um especial agradecimento pela colaboração e disponibilidade, à Dra. Ivone Soares deputada moçambicana, e fundadora da *Business and Professional Women* (BPW) Maputo e da Organização Liderança, Educação, Democracia, Artes e Ambiente (LEDA), à Dra. Manuela Nina Jorge presidente da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, à Dra. Marvinda Pereira jurista e secretária do Conselho Geral da Câmara de Comércio Portugal Moçambique e à Dra. Paula Veiga, professora e subdiretora da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

O meu sincero obrigada a todos aqueles que possibilitaram e contribuíram para a concretização desta etapa da minha vida.

## **Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas**

CA	Conselho de Administração
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	<i>Conselho Fiscal</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
EUA	Estados Unidos da América
PME	Pequena, Média Empresa
UE	União Europeia

## Glossário

**Conselho de Administração** – Proporciona uma monitorização geral da empresa e nomeia os membros da Comissão Executiva (Carvalho, 2022, p. XIV).

**Corporate Governance** – Totalidade dos mecanismos institucionais e organizacionais, bem como dos direitos de decisão, intervenção e controlo correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm uma participação numa empresa e que, isoladamente ou na sua interação, determinam a importância das decisões nesse contexto e, em última análise, quais as decisões a tomar (Carvalho, 2022, p. XV).

**Corporate Social Responsibility** – Define a prática de tratar os vários *stakeholders* de uma empresa de forma ética e responsável (Hopkins, 2004).

**Diversidade** – Caracteriza tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo. No contexto social, a diversidade é justamente isto: a convergência de indivíduos diferentes em relação à etnia, orientação sexual, cultura, género, etc., num mesmo espaço (Nascimento, 2023)<sup>1</sup>.

**Eficácia** - A relação entre eficácia e eficiência é complexa, porque é uma relação indireta. A eficácia é uma afirmação independente, enquanto a eficiência é uma condição, que nem sempre está subjacente à eficácia. Ou seja, eficiência tem a ver com dinamismo e rapidez e eficácia tem a ver com durabilidade e qualidade (Wikipédia, 2023)<sup>2</sup>.

**Empresa** – Aliança a longo prazo entre os seus vários *stakeholders*, sendo que o seu funcionamento não é avaliado pelo nível do cumprimento literal das regras, mas pelo seu espírito, isto é, pela medida em que os seus princípios orientam as partes interessadas (Carvalho, 2022, p. XV).

**Género** – O género é uma construção sociocultural que nos permite entender como se constroem as relações sociais e pensar as pessoas como entidades políticas, sociais e culturais, superando os determinismos da categoria de sexo (Duarte, 2021). Para (Amâncio, 2003) o conceito de género está ligado à cultura, e assenta num conjunto

---

<sup>1</sup> <https://www.gupy.io/blog/significado-de-diversidade> retirado a 26 de dezembro de 2023.

<sup>2</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Efic%C3%A1cia> retirado a 24 de dezembro 2023.

socialmente construído de papéis e responsabilidades associados a homens/mulheres, incorporadas no processo de socialização.

**Instituições** – Conjunto de regras, formais ou informais, que os seus atores geralmente seguem, por razões normativas, cognitivas ou materiais, e organizações, como entidades duráveis, com membros formalmente reconhecidos, cujas regras também contribuem para as instituições da economia política (Carvalho, 2022, p. XVI).

**Responsabilidade Social** – Atividade empreendedora responsável, no âmbito da atividade empresarial (mercado), por aspetos ecologicamente relevantes (meio ambiente), incluindo relações com os trabalhadores (local de trabalho) e o intercâmbio com as partes interessadas relevantes (Carvalho, 2022, p. XVI).

**Stakeholders** – Ou partes interessadas de uma empresa - grupos e indivíduos que, direta ou indiretamente influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente colaboradores, acionistas, credores, fornecedores e clientes (Carvalho, 2022, p. XVI).

## Índice

Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Lista de Siglas, Acrónicos e Abreviaturas.....	v
Glossário.....	vi
Índice Figuras .....	x
Índice Tabelas.....	x
Índice Gráficos .....	x
1. Introdução.....	1
1.1. A definição do tema de investigação .....	3
1.2. Pergunta de Partida .....	4
1.3. Estrutura da tese.....	5
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Evolução do papel da mulher na sociedade .....	7
2.1.1. A mulher e a família .....	9
2.1.2. Evolução da mulher no mercado de trabalho .....	10
2.2. Representação de Mulheres nos Conselhos de Administração.....	13
2.3. Estereótipos sobre o Género .....	14
2.3.1. Glass Ceiling.....	15
2.3.2. Sticky Floor .....	16
2.3.2.1. Glass Cliff.....	16
2.3.3. Queen Bee.....	16
3. Corporate Governance.....	18
3.1. Teoria do Capital Humano.....	19
3.2. Teoria da Agência.....	19
3.3. A empresa .....	20

3.4. O Conselho de Administração .....	21
3.5. Diversidade nos Conselhos de Administração .....	22
3.5.1. Representatividade das Mulheres nos Conselhos de Administração....	23
3.6. Implementação de Quotas.....	26
3.6.1. Legislação europeia .....	26
3.6.2. Legislação portuguesa .....	29
4. Método de Investigação.....	32
4.1. Processo de investigação .....	33
4.2. Questões de Investigação.....	34
4.3. Metodologia.....	34
5. Encontro de Coimbra Conferência “Mulher Contemporânea” .....	36
6. Resultados.....	41
6.1. Entrevistas.....	41
6.2. A experiência da banca de teor cooperativo dos Estados Unidos da América ...	48
6.3. A experiência da banca de teor cooperativo na região do Oeste de Portugal.....	52
7. Conclusões.....	55
7.1. Limitações e sugestões para investigação.....	59
Bibliografia.....	61
Anexo I – Guião da Entrevista .....	70
Anexo II – Respostas das entrevistadas.....	71
Anexo III - Transcrição da conferência “Mulher Contemporânea” .....	78

## Índice Figuras

Figura 1 - Comparação do valor ganho homem vs mulher.....	25
Figura 2 - Novas contratações e promoções internas .....	25
Figura 3 - Processo de Investigação .....	33
Figura 4 - Cartaz do Evento "Mulher Contemporânea" .....	36
Figura 5 - Fotografia das palestrantes na conferência .....	37
Figura 6 - Distribuição género dos membros dos corpos sociais da CCAM da Região do Oeste de Portugal .....	52

## Índice Tabelas

Tabela 1 - Trabalho Remunerado e Não Remunerado por Género .....	12
Tabela 2 - Apresentação das intervenientes/palestrantes .....	38
Tabela 3 - Relação entre Questões de Investigação e as Questões abordadas nas entrevistas .....	41
Tabela 4 - Vantagens e desvantagens/obstáculos das mulheres na <i>governance</i> .....	47
Tabela 5 - Desvantagens/obstáculos da mulher na <i>governance</i> .....	57
Tabela 6 - Vantagens da mulher na <i>governance</i> .....	58

## Índice Gráficos

Gráfico 1 - Proporção de mulheres e homens nos CA, maiores empresas cotadas UE..	28
Gráfico 2 - Nacionalidade das entrevistadas .....	42
Gráfico 3 - Formação Académica.....	43
Gráfico 4 - Nível de Formação .....	43
Gráfico 5 - Atual Cargo/Posição Profissional das Entrevistadas .....	44
Gráfico 6 – Componentes da Remuneração CEO % total Remuneração (2010–2018) .	50
Gráfico 7 - Percentual de CEO do género feminino em cooperativas de crédito e bancos, por tamanho de ativo (2019).....	51

Gráfico 8 - Distribuição por género dos presidentes do CA de bancos com sede na Região Oeste de Portugal .....	53
Gráfico 9 - Distribuição por género dos presidentes do CF .....	53

## 1. Introdução

As empresas são confrontadas diariamente com questões éticas e sociais, pelo que se releva o aumento da pressão da sociedade para que sejam socialmente responsáveis (Arfken et al., 2004), tendo já sido ultrapassada a ideia estrutural de que uma empresa trabalha apenas para alcançar objetivos económicos.

Para Carvalho (2022, p. 20) “a abordagem da empresa à economia política centra-se no ator, ou seja, vemos a economia política como um terreno povoado por múltiplos atores, cada um dos quais procura promover os seus interesses de forma racional na interação estratégica com os outros. Os intervenientes relevantes, as suas partes interessadas, podem ser pessoas, empresas, grupos de produtores ou governos”.

Para este autor, “os *stakeholders* são grupos e indivíduos que, direta ou indiretamente, influenciam – ou são influenciados – a realização dos objetivos da empresa, nomeadamente trabalhadores, acionistas e outros credores, fornecedores e clientes. O Conselho de Administração (CA) é o órgão de fiscalização que tem como responsabilidade pesar estes interesses, com vista a assegurar a continuidade da empresa, uma vez que esta deve procurar criar valor a longo prazo” Carvalho (2022, p. 20).

Em termos de género, o ator masculino, desde sempre, teve uma representação ativa quer na gestão, quer na sua monitorização (ou seja, a *governance*).

Para que as partes interessadas cooperem dentro e com a empresa, devem estar confiantes de que os seus interesses são devidamente considerados e tidos em conta na gestão. “O bom empreendedorismo e uma supervisão eficaz são condições essenciais para a confiança de todos na gestão e na supervisão” Carvalho (2022, p. 20). Estará a mulher, e os seus interesses devidamente representados?

A integração da mulher no mercado de trabalho e na sociedade têm ao longo das décadas mudado, em consonância com alterações estruturais inerentes à evolução da espécie humana, à globalização e à luta das pertencentes ao género sub-representado (Neves, 2017).

A Lei Orgânica n.º 1/2019, de 29 de março veio alterar a Lei da Paridade, anteriormente denominada como Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto, estabelecendo o limiar mínimo de 40% de mulheres e homens nos cargos e órgãos de decisão política.

A sub-representação da mulher nas empresas é um assunto que tem sido cada vez mais debatido, devido em grande parte aos escândalos e crises financeiras que vêm a público (Cruz, 2019). A liderança feminina é uma temática que tem suscitado, debates entre estudiosos e investigadores e, que por força da evolução se mostra necessária e benéfica. A diversidade tornou-se um tema muito importante na nossa sociedade, porque o mundo se unificou e aproximou (Ortiz, 2017).

De acordo com o Barómetro das Empresas Familiares, em 2022, neste tipo de organizações apenas 5% dos *Chief Executive Officer* (CEO) em funções são mulheres, a realidade portuguesa contrasta com a europeia, onde 18% dos CEO são mulheres enquanto nos Estados Unidos da América (EUA) esta percentagem é de 25%, relevando o amplo caminho ainda a traçar e percorrer (Baptista, 2022)<sup>3</sup>.

Da notícia realça a disparidade de representação na gestão. A que se devem as diferenças? As diferenças dizem respeito à falta de mérito ou de reconhecimento?

Nesta sequência, o presente trabalho pretende abordar a temática “Reflexões sobre a mulher contemporânea na *governance*”, a partir das perspetivas das entrevistadas, todas mulheres, de diferentes idades, culturas, experiências, capacidades e competências atenta a importância e contributos que a inclusão da mulher na sociedade e no mundo laboral comporta para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, das sociedades.

O principal objetivo do presente trabalho é o de perceber (P1) como as mulheres encaram o papel de ser mulher.

E o que entendemos como “o papel de ser mulher?” ser mulher é ser muita coisa e, ao mesmo tempo. Então porque não é parte do poder que a sua autoridade deveria outorgar.

E o que entendemos como *corporate governance*? Representa "a totalidade dos mecanismos institucionais e organizacionais, bem como os direitos de decisão, intervenção e controlo correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm uma participação numa empresa e que, isoladamente ou na sua interação, determinam a importância das decisões numa empresa, e, em última análise, determinam quais as decisões a tomar" (Schmidt & Tyrell, 1997).

---

<sup>3</sup> <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-07-01-Apenas-5-das-mulheres-sao-CEO-30c6a3b3> retirado a 26 de setembro 2023.

Aqui chegados podemos introduzir quatro questões de pesquisa que ajudam a formatar a pergunta de partida. Assim, apresentam-se as questões de pesquisa:

- i. As mulheres enfrentam obstáculos na sua integração na sociedade?
- ii. Qual a importância da *governance*?
- iii. A presença de mulheres na *governance* cria valor?
- iv. As mulheres estão representadas de modo adequado no Conselho de Administração?

Na década de 1970, Alchian & Demsetz (1972) frisavam a importância de perceber quem teria de monitorizar o monitor? “O desafio é definir soluções sem pôr em causa os sistemas de controlo (*checks and balances*) adequados em vigor entre a administração, os órgãos de fiscalização, os acionistas e, ou seja, saber o “lugar” e o “tempo” das coisas mitigando potenciais conflitos de interesse e otimizando o valor da empresa. Outro desafio é definir uma harmonização de governo das empresas na União Europeia (UE). O risco de impor uma abordagem “de tamanho único” é que comprometa a capacidade de as empresas inovarem e continuarem a desenvolver as melhores práticas de *governance* que sirvam o seu modelo de negócio e as ajudem a definir estratégias adequadas” (Carvalho, 2022, p. 67).

Pode a mulher ajudar nesse importante papel de monitorizar? Será demais imaginar a suas *capabilities* para monitorizar?

A presente dissertação caracteriza-se como um trabalho exploratório e desenvolve-se num tema embrionário, focalizando-se na seguinte problemática “como é que as questões de género interferem com a *governance*?”.

### **1.1. A definição do tema de investigação**

De acordo com (Campenhoudt et al., 2019), um trabalho de investigação é, por definição, algo “que se procura”, com o objetivo de acrescentar ou criar conhecimento. Deste modo, é importante estabelecer-se um fio condutor claro e coerente, que guie o investigador. Quando é pensado e escolhido um tema de investigação, mostra-se premente que o mesmo seja atual e significativo, não só para o próprio investigador, como para a sociedade, apontando pistas na procura de respostas.

O que motiva este trabalho de investigação é perceber se as partes interessadas estão, efetivamente, representadas, como é que as questões de género interferem com a *governance*.

Neste âmbito foi realizada uma pesquisa exploratória suportada na literatura existente sobre o tema, a integração de perspectivas e abordagens abordadas na Conferência “Mulher Contemporânea”, realizada no passado dia 23 de novembro de 2023, na Universidade de Coimbra. Nesta senda foram enviadas por *email* às entrevistadas, seis questões.

## 1.2. Pergunta de Partida

Para que uma pergunta de partida seja boa, esta deve permitir que se consiga trabalhar a partir dela (Campenhoudt et al., 2019, p. 32). Assente na motivação do presente trabalho, identificou-se a seguinte pergunta de partida:

### **P1 - Como as mulheres encaram o papel de ser mulher?**

Nos últimos tempos, o debate sobre a integração e o papel da mulher na sociedade e nas empresas tem sido constante, realçando a necessidade da procura de soluções, por forma a melhorar a diversidade dos órgãos de gestão.

“Sob a diversidade dos problemas, identifica-se um objetivo comum de procura de equilíbrio entre múltiplos interesses conflitantes, definindo-se o fim do governo societário e os meios para o alcançar” (Oliveira, 2018, p. 12). A esta dimensão de dificuldades, deve a organização, em particular a sua *governance*, disponibilizar uma diversidade de competências, género, culturas e capacidades.

Mas a questão da sub-representação não deve ser escamoteada. É uma questão de democracia e de responsabilidade social.

Assim, e atendendo ao ritmo de mudança lento, os países foram implementando e ajustando legislação que prevê quotas de representatividade do género em minoria, por forma a acelerar a integração e a disponibilização das mesmas oportunidades e condições às mulheres.

Também a integração da mulher na *corporate governance* e o estudo da sua sub-representação parece ser alvo de interesse apenas com o despoletar de escândalos.

O sistema de quotas pode levar a um processo de recrutamento enviesado, levando a que sejam apenas contratadas mulheres por forma a suprir quotas e não pelo mérito (Davies, 2011), colocando assim em causa todo o processo de recrutamento e o fundamento das quotas.

Neste âmbito, os principais objetivos deste trabalho são:

- Perceber como as mulheres encaram o papel de ser mulher;
- Qual consideram ser a importância da *governance*, e quais as vantagens e obstáculos da diversidade de género para a *governance* das empresas e da vida pessoal e familiar.

### **1.3. Estrutura da tese**

Em termos estruturais, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos.

O primeiro capítulo contempla a introdução, o segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, onde se investiga o “estado da arte” no que respeita ao papel da mulher, a mulher contemporânea e sua evolução na sociedade, o conceito de género e alguns estereótipos de género. No terceiro capítulo é abordada a *corporate governance*, o CA e a implementação de quotas.

O quarto capítulo incide sobre a metodologia de investigação, onde são apresentados os objetivos de estudo e se caracteriza e enquadram os dados recolhidos.

O quinto capítulo integra o encontro realizado em Coimbra, sobre a “Mulher Contemporânea”. No sexto capítulo expõem-se os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas, que permitiram dar resposta aos objetivos específicos e, conseqüentemente, à questão de investigação, bem como dois estudos de caso.

Por fim, o sétimo capítulo apresenta as conclusões do presente trabalho de investigação e sugerem-se oportunidades para investigações futuras.

## 2. Revisão da Literatura

Segundo estudos, as mulheres tendem, em média, a deter mais qualificações que os homens, contudo poucas alcançam cargos de chefia e liderança. Tal premissa elevou o debate para os métodos de recrutamento e reconhecimento para os CA, colocando em causa os processos e, se os mesmos seriam baseados nas qualificações, *know-how*, experiência e *performance* dos candidatos (Davies, 2011).

Por forma a combater esta desigualdade, a UE e vários países têm implementado medidas e legislação que forcem o cumprimento de uma determinada quota, ou seja, o género sub-representado deverá estar presente nestas posições e vagas em determinadas percentagens. Em junho de 2022 a UE estabeleceu uma quota de representação de 40% para o género sub-representado em cargos administrativos não executivos, nas empresas dos 27 estados-membros até 2026, para empresas com mais de 250 trabalhadores dos estados-membros (Oliveira, 2022).

No caso concreto da UE, p.e., para Carvalho (2022, p. 164 e 165), “a sua legislação depende da vontade política nas suas instituições. Os apelos dentro da UE para a legislação são promovidos com o objetivo de assegurar a igualdade de concorrência entre as empresas no mercado interno e criar um contrapeso à mobilidade das empresas em busca de “paraísos legislativos” (*forum shopping*)<sup>4</sup>. O projeto europeu da diretiva sobre os direitos dos acionistas<sup>5</sup> aborda temas controversos ligados a escolhas políticas e sociais ao nível da diversidade de género, complementaridade de capacidades e competências, representação dos trabalhadores e da sociedade no CA. Os decisores políticos intentam otimizar a competitividade ao corresponsabilizar as partes interessadas da empresa”.

Também Portugal, criou uma legislação que estabelece um regime de representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização de entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa (Lei n.º 62/2017 | DRE, 2017). A Lei Orgânica n.º 1/2019, de 29 de março, alterou a Lei da Paridade, estabelecendo o limiar mínimo de 40% de representação de mulheres e de homens nos cargos e órgãos de decisão política.

---

<sup>4</sup> *Forum shopping* corresponde à prática de escolher o tribunal em que interpor uma ação, de entre os tribunais competentes possíveis, que pode proporcionar o resultado mais favorável.

<sup>5</sup> Ver *Guide to Corporate Governance Practices in the European Union* (2021) em [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG\\_Practices\\_in\\_EU\\_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG)

Neste capítulo irá ser apresentada literatura referente (i) à evolução do papel da mulher na sociedade, (ii) a sua representação nos CA e (iii) alguns estereótipos sobre a questão do género.

## **2.1. Evolução do papel da mulher na sociedade**

Na segunda metade da década de 1960, em países como EUA e Grã-Bretanha, desenvolveram-se e criaram-se cursos universitários que facilitassem a reflexão sobre as experiências, ambições e aspirações femininas, denotando a luta das mulheres, conhecidos como “*Women’s Studies*”. As mulheres sentiram a necessidade de criar estes cursos como forma de evidenciar que as premissas até então defendidas não eram verdadeiras (Ferreira, 1987).

Segundo Cruz (2000), o século XX trouxe alterações profundas para a mulher, pois deu-se uma consciencialização da sociedade e obtenção de direitos económicos, políticos e familiares das mulheres. Apesar da mulher já estar inserida no contexto laboral, e trabalhar fora de casa, as tarefas domésticas e o papel maternal eram sempre prementes, o ponto fulcral era a família e não o indivíduo.

Segundo Cruz (2000), em Portugal, iniciou-se na década de 1970 um crescente aumento da presença de mulheres na formação e no mercado de trabalho. Também neste período se implementaram medidas económicas que contribuíram diretamente para este acréscimo, tais como a definição do salário mínimo nacional, a atribuição do subsídio de desemprego, a criação da licença de maternidade de noventa dias, definição de direitos durante a gravidez e durante a maternidade e, conseqüentemente, no campo da assistência à família (Ferreira, 1987).

Em linha com outros autores, Cruz (2000), evidencia que os homens para além de terem de garantir a sua própria sobrevivência e subsistência, tinham de assegurar a da sua família, sendo o seu salário entendido como um meio de criação de valor, o mesmo não era refletido no salário da mulher, sendo este visto como “*um suplemento ao orçamento familiar*”. Esta evidência era agudizada em situações em que as mulheres com filhos se encontravam viúvas, solteiras que não viviam com as suas famílias ou isoladas, com o salário baixo não conseguiam subsistir, ficando em situação de pobreza, muitas destas por forma a sobreviver procuravam outros caminhos, como por exemplo a prostituição.

A ideia que imperava sobre a mulher era que esta desempenhava um papel social de cuidadora do lar, dos filhos, do marido e restante família, o homem era responsável por trabalhar fora de casa e obter sustento para a família (Rosa, 2023; Silva, 2017), contudo essa realidade tem mudado nas últimas décadas.

No que respeita à questão da formação, historicamente também existiram, e existem, barreiras de género para a aprendizagem, as sociedades desde tempos remotos limitam a educação das mulheres, as culturas ancestrais proibiam a literacia das mulheres (Scott, 2021, p. 29). Ainda hoje, as mulheres adultas têm mais probabilidade de serem analfabetas do que qualquer outro segmento da população. Ao longo da história, a educação das mulheres, quando existia, centrava-se nas áreas domésticas. As mulheres só começaram a frequentar o ensino superior no século XIX e apenas alguns cursos, as áreas das ciências e matemáticas eram proibidas até ao final da Segunda Guerra Mundial.

Atualmente, ao nível da educação, em particular no denominado mundo ocidental, as mulheres estão a aproximar-se da igualdade. Nos países desenvolvidos, as mulheres já possuem níveis de escolaridade equiparados ou superiores aos homens (Scott, 2021, p. 30). Dados da autora refletem que nos países do G7 (EUA, Reino Unido, França, Canadá, Alemanha, Japão e Itália) as mulheres entre os 25 e os 54 anos têm 10% maior probabilidade de completarem os estudos no ensino superior, quando comparadas com os homens da mesma idade.

Para Scott (2021, p. 12) as mulheres com escolaridade contribuem para tornar o contexto laboral melhor, e imputar-lhe mais qualidade, estimulando assim o seu crescimento. Verificou ainda que nos países onde a igualdade de género era alta, os rendimentos nacionais e padrões de vida também seguiam a tendência, eram altos, o contrário também se verificava, nos países onde a igualdade de género era baixa, imperava a pobreza e os conflitos.

Scott (2021, p. 70) identificou um padrão de desigualdade económica em todas as nações no que respeita à população feminina, refere ainda que, em qualquer parte do mundo as barreiras para a inclusão da mulher na sociedade e na economia, são mais vastas do que apenas na vertente laboral e no salário auferido. A estes juntam-se as dificuldades de acesso a capital, a pedidos de empréstimo ou crédito, à posse de terras ou propriedades e constrangimentos culturais, é de frisar que a maior parte da terra cultivável é propriedade dos homens.

As mulheres e o seu papel evoluíram ao longo dos anos, na sociedade moderna as perspetivas de vida e de carreira mudaram drasticamente, procurando melhores condições de trabalho e salários e, sobretudo igualdade de circunstâncias, condições e direitos comparativamente aos oferecidos aos homens (Albuquerque & Santos, 2019).

Contudo, as mulheres continuam a possuir menos acesso à informação. Mesmo na atual sociedade de informação, nos países em desenvolvimento a desigualdade de género no acesso

às tecnologias de comunicação e informação é notória, condição também imposta pelas diversas culturas e nos hábitos aí banalizados, de manter a mulher em casa e de controlar toda e qualquer informação a que a mesma tenha acesso (Scott, 2021, p. 29).

A capacitação económica das mulheres contribui para a produção de um melhor ambiente na sociedade, o contrário também se verifica, nos países onde as mulheres não são livres as consequências são gravosas, Scott (2021, p. 22), para a autora “a desigualdade de género perpetua a pobreza e contribui para a violência, aumenta a fome, não colmata as necessidades infantis, desperdiça recursos, alimenta a escravatura e incentiva o conflito”. Para Vicente (1998) a igualdade é o caminho que as mulheres tentam seguir e alcançar, por forma a ganharem legitimidade para adquirir os mesmos direitos dos homens.

O século XX representou muitas conquistas para o género feminino, que inclusivamente até pelo direito de voto teve de lutar (Scott, 2021). Nesta sequência, é notório que as mulheres tiveram grandes desafios ao longo dos séculos (Rosa, 2023).

### ***2.1.1. A mulher e a família***

Definir o conceito de família não é linear, Coelho (2014) relaciona o conceito com o associar de pessoas de quem gostamos e temos laços sanguíneos, os nossos pais, irmãos, avós, tios, Vicente (1998) acrescenta que “... a família é um espaço de pertença”. Era enfatizada a função reprodutora da mulher, colocando em secundário o seu desempenho laboral (Cruz, 2000).

Como forma de percecionarmos a diferença entre homens e mulheres, logo na contração do matrimónio, refere Cruz (2000), que os homens das classes médias podiam casar com mulheres de nível inferior, o mesmo não se aplicava às mulheres, tal situação seria encarada como desonra para a família.

Segundo Domingues (2010), a mulher realizava-se na vertente da maternidade, este campo era o que mais se destacava em relação às mulheres, o que resultou num associar de papéis e profissões às mulheres, tais como a enfermagem, a educação, trabalhos solidários, entre outros. Contudo, o mesmo autor considera que tal panorama tem vindo a alterar-se.

Atento o aumento do nível de qualificações das mulheres, as que terminam os estudos têm normalmente, menos filhos e mais tarde (Scott, 2021, p. 12 e 27). No contexto, é também defendido pela mesma autora que as mulheres com níveis de escolaridade mais elevados criam e educam os seus filhos de outra maneira, promovendo a sua integração na escola, a conclusão

de todos os ciclos de ensino, procurando que se alimentem bem e que tenham à sua disposição todos os cuidados adequados. Contudo, quanto mais trabalho doméstico as mulheres fazem, menos oportunidades lhes são oferecidas no contexto laboral.

Nesta sequência, Vicente (1998) apresenta algumas razões que podem justificar o facto de as mulheres serem mães tardiamente e terem menos filhos, comparativamente com os séculos passados, são estas: o peso económico e a responsabilidade de criar e sustentar um filho; a dificuldade em conciliar a parte maternal e familiar com a parte laboral; optar pela carreira ao invés da maternidade.

Também o aumento dos divórcios pode justificar tais premissas (Afonso, 2010), provocando alterações na típica e tradicional estrutura de família até então pensada, é notório o aumento de mulheres a serem mães sozinhas e, responsáveis financeiramente pelos seus filhos (Vicente, 1998). Em Portugal uma grande percentagem de famílias tem como responsável a mulher (Afonso, 2010).

Contudo ainda existem duas realidades completamente opostas: no continente africano as raparigas são obrigadas a ter filhos, no continente americano, as raparigas são pressionadas a desistirem de ser mães em detrimento do seu trabalho e carreira (Scott, 2021, p. 63).

Segundo (Hryniewicz & Vianna, 2018), as mulheres continuam a despender por semana muitas horas com as tarefas de casa e a cuidar dos filhos e família. Os autores referem ainda, que as mulheres que não são mães não são tão prejudicadas no trabalho, como as mulheres que são mães, e que as mulheres não se devem casar nem ter filhos se quiserem alcançar posições de chefia e de topo, o mesmo não se aplica aos homens.

A maternidade é encarada como um obstáculo à progressão na carreira de uma mulher, uma vez que fica mais vulnerável que o homem, o que acaba por criar desvantagens no mundo laboral, pois a mulher poderá usufruir da dispensa de amamentação, do acompanhamento aos filhos e o tempo de gravidez (Domingues, 2010).

### ***2.1.2. Evolução da mulher no mercado de trabalho***

Em linha com o já aqui apresentado, era defendido que a esfera doméstica era o verdadeiro lugar da mulher (Louro, 1997), a função reprodutora era a sua principal atribuição, sendo o seu desempenho laboral secundário (Cruz, 2000).

Há várias décadas que as mulheres da classe trabalhadora e camponesas trabalhavam fora dos lares, nomeadamente, em fábricas, oficinas e nos campos (Louro, 1997). Posteriormente essas mesmas mulheres alcançaram outros tipos de trabalho, passaram a ocupar posições em escritórios, escolas, hospitais e lojas, não deixando em momento algum, as suas ações de serem controladas e supervisionadas por homens.

O progresso tecnológico e a criação de trabalho em fábricas, trouxeram mudanças significativas nas relações entre os homens e mulheres, uma vez que a mulher começou a estar presente no contexto laboral e a organização da família e a separação do campo e cidade também tiveram de ser repensadas (Cruz, 2000).

Neste contexto, na era pré-industrial já existiam mulheres a trabalhar em fábricas, sobretudo jovens solteiras que precisavam de trabalhar para se sustentarem (Cruz, 2000). Mas as fábricas também necessitavam de mão-de-obra.

Durante a primeira revolução industrial (1760 – 1820), a renda familiar era insuficiente (Rosa, 2023). Nos países em guerra, era exigida uma produção industrial massiva, e os homens tinham como destino primário o campo de batalha. Consequente, nestes países, a quantidade de mulheres a trabalhar duplicou. No princípio do século XIX, as mulheres estavam sobretudo inseridas na indústria do tecido, recebendo salários mais baixos que os homens (Rosa, 2023).

Durante a primeira guerra mundial, encontrando-se os homens mobilizados na guerra, era premente manter em funcionamento as fábricas de armamento, deste modo um elevado número de mulheres exerceu aí funções (Cruz, 2000).

O final da Segunda Guerra Mundial trouxe de volta os homens deslocados em combate, por conseguinte, os mesmos necessitaram de ser realocados no mundo laboral, o que significou um decréscimo da mão-de-obra feminina e o seu regresso exclusivo à vida doméstica (Cruz, 2000).

No período industrial, onde já existiam mulheres inseridas no contexto laboral, a divisão e atribuição de tarefas alterava-se consoante os resultados, se existisse melhoria da produtividade estas tarefas passavam para os homens, mesmo que tivessem sido desempenhadas por mulheres, ficando estas apenas com as tarefas mais repetitivas, monótonas e mal remuneradas (Cruz, 2000). A autora refere que as disparidades remuneratórias aí verificadas, não estavam relacionadas com o nível de qualificação dos trabalhadores, mas sim com a diferença entre géneros na divisão do trabalho.

No caso de Portugal, segundo Ferreira (1987), e como já apresentado, a definição do salário mínimo nacional, a atribuição do subsídio de desemprego, a criação da licença de maternidade de noventa dias, definição de direitos durante a gravidez e durante a maternidade e, conseqüentemente, no campo da assistência à família, aumentaram o emprego feminino na década de 1970. Também a Revolução dos Cravos, em 1974, facilitou o acesso das mulheres ao contexto laboral (Coelho, 2014).

Decorrente das várias eras e acontecimentos, o homem deixou de ser considerado o único elemento que contribuía para o sustento da família, contudo, a mulher continuou a ser vista como a principal responsável pelo trabalho doméstico (Rosa, 2023).

Nesta sequência, e atendendo que a penalização da maternidade, em foro profissional, continua a ser um fator que fomenta a disparidade salarial entre homens e mulheres, segundo dados do Banco Mundial, de 2018, a economia global perde 160 biliões de dólares anualmente, devido à disparidade salarial Scott (2021, p. 23 e 24). Uma mulher vale apenas 65% do valor de um homem, independentemente do trabalho realizado, trabalhando o mesmo número de horas, tal premissa contribui para a subordinação das mulheres.

Poderá verificar-se na Tabela 1, através dos dados recolhidos por Scott (2021, p 26). que a percentagem de mulheres que trabalham diminui do topo para a base da tabela, igual tendência se verifica no PIB *per capita* de cada país, evidenciando a relação entre a presença de mulheres no contexto laboral e a riqueza nacional. A terceira coluna evidencia o tempo trabalhado não remunerado da mulher comparativamente ao homem em cada país, sendo que os últimos países da tabela apresentam valores superiores para este indicador. A última coluna da tabela, evidencia a classificação que cada país obteve no Índice de Participação Económica e Oportunidade do Fórum Económico Mundial (FME), denotando que os países com pior classificação, são aqueles onde se verifica maior desigualdade entre géneros.

**Tabela 1 - Trabalho Remunerado e Não Remunerado por Género**

Países	Participação na força laboral (rácio mulher/homem)	PIB <i>per capita</i> (milhares de dólares)	Tempo por semana passado com trabalho não remunerado (rácio mulher/homem)	Tabela de participação e oportunidade económica FEM de 2017- <i>Ranking</i>
Suécia	95	51,5	1,3	12º
EUA	86	59,5	1,6	19º
Reino Unido	87	44,1	1,8	53º
México	59	19,9	2,8	124º
Turquia	44	26,9	3,6	128º
Índia	35	7,2	6,8	139º

Fonte: Adaptado de Scott (2021, p. 26)

O problema da presença das mulheres no contexto laboral, advém também, da globalização, desde os países desenvolvidos aos em desenvolvimento, onde as mulheres continuam a trabalhar de forma precária, trabalham a tempo parcial e em regime temporário (Cruz, 2000) pois verifica-se a ausência de instituições que preservem a competitividade através do cumprimento de normas e leis.

Apesar dos progressos alcançados pelas mulheres, em 2019 apenas 31% dos deputados parlamentares nos países da UE eram mulheres, continua a verificar-se que o número de mulheres que ocupam lugares de liderança nas instituições é baixo. Em abril de 2019 apenas 27,8% dos membros dos CA das maiores empresas cotadas dos países da UE eram mulheres<sup>6</sup>. Quando se analisam os organogramas das empresas, verifica-se a pouca ou mesmo inexistente presença feminina nos cargos de topo (Machado, 2018).

Para Evans (2014), o aumento de mulheres em lugares de liderança explica-se por fatores demográficos, em alguns países as mulheres casam-se mais tarde, têm menos filhos e mais tarde, possibilitando que se dediquem mais à sua carreira profissional, neste contexto, também as sociedades apresentam mais soluções para que as mulheres não fiquem fora do contexto profissional após serem mães, tais como cuidados para crianças, criação de berçários e creches, a opção por horário flexível ou mesmo trabalho remoto, entre outros.

Segundo vários estudos, as mulheres ao longo da sua vida académica têm sucesso, o mesmo acontece no início das suas carreiras profissionais. No entanto, por pertencerem ao género sub-representado nos CA, tal premissa reflete-se na progressão de carreira dentro das empresas. As mulheres enfrentam mais dificuldades, comparativamente com os homens, quando se analisa a progressão e promoção na carreira (Davies, 2011). Acresce frisar que 60% dos estudantes que terminam o ensino superior são do género feminino (European Commission, 2022).

Adams (2016) refere que as economias poderão apresentar melhores resultados quando as mulheres perceberem e utilizarem todo o seu potencial.

## **2.2. Representação de Mulheres nos Conselhos de Administração**

A representação, ou a sua ausência, ou seja, a sub-representação das mulheres nos CA tem vindo a ser debatida e a exigência para que esta situação mude tem ocorrido em todo o mundo,

---

<sup>6</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making\\_pt?etrans=pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making_pt?etrans=pt) retirado a 11 de dezembro de 2023.

devido à pressão da sociedade, das entidades reguladoras e da envolvente socioeconómica (Adams & Ferreira, 2008).

A disparidade entre géneros não é uma realidade recente, há décadas era entendido que as mulheres não estavam dotadas das qualidades necessárias para assumir posições de chefia, pois possuíam lacunas no que respeita à ambição, à confiança e à capacidade de liderança (Powell, 1999). Com o evoluir do tempo e da sociedade, as mulheres têm ganho outro enfoque, mas continuam em minoria no que respeita ao exercício de funções em cargos de chefia (Terjesen & Singh, 2008). Contudo, ressalva-se que a presença de mulheres nos CA está a melhorar gradualmente (Arfken et al., 2004).

As razões da sub-representação de mulheres nos cargos de tomada de decisão e CA são variadas, as principais assentam nos estereótipos do género, falta de apoio às mulheres, para que possam equilibrar as questões familiares, políticas e empresariais<sup>7</sup>.

Por forma a serem percecionadas e enquadradas as dificuldades sentidas pelas mulheres na sua promoção, serão de seguida apresentados vários fenómenos que explicam tal premissa.

### **2.3. Estereótipos sobre o Género**

O conceito de estereótipo não é linear, pode ser visto como uma ideia formada de forma antecipada e sem fundamento<sup>8</sup>, estereótipos transformam diferenças pouco definidas entre grupos ou pessoas em diferenças definidas, criando assim distinções (Miranda, 1996).

A questão do género nas empresas e, na sociedade, tem vindo a ganhar ao longo dos anos cada vez mais relevância, começaram a existir debates e estudos que procuram verificar a desigualdade de oportunidades disponíveis para homens e mulheres. É reconhecido por vários autores que o número de mulheres ativas e participantes nas organizações tem crescido ao longo dos anos (Kumra et al., 2014).

Powell (1999) refere que no passado era defendido que as mulheres não detinham as qualificações necessárias para almejar lugares de topo, tais como a falta de ambição e confiança, competências de liderança e assertividade, comparativamente aos homens.

---

<sup>7</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making\\_pt?ettrans=pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making_pt?ettrans=pt) retirado a 11 de dezembro de 2023.

<sup>8</sup> <https://dicionario.priberam.org/estere%C3%B3tipo> retirado a 25 de dezembro de 2023.

Nesta sequência, a separação entre os papéis sociais de homens e mulheres, definiu estereótipos, diferenciando ações/tarefas que pertencem às mulheres e aos homens, definindo “papéis femininos” e “papéis masculinos” (Agostinho, 2013).

Segundo Agostinho (2013), por tradição são atribuídos papéis díspares aos homens e mulheres, aos homens são atribuídas as responsabilidades de sustento (Cruz, 2000), orientação para resultados, competitividade e força e, às mulheres responsabilidades com características mais emocionais e relacionais.

É evidente que a sociedade mudou, vivemos na era da globalização, a economia, a política e toda a envolvente e conjuntura mudaram, a necessidade de gerir e aceitar a diversidade é premente (Evans, 2014), assente em tais premissas, é cada vez mais frequente as empresas estarem presentes em diversos continentes e, assim contextos, pelo que deverão saber lidar com a diversidade, seja ela ao nível do género, da religião, da cultura, etnia, língua, entre outras (Machado, 2018).

É sobre alguns desses estereótipos que nos vamos de seguida debruçar.

### **2.3.1. *Glass Ceiling***

*Glass Ceiling*, ou teto de vidro, é geralmente apontado como uma das razões para a sub-representação de mulheres nos CA, consiste na existência de “uma barreira/vidro” que impossibilita ou restringe as mulheres de alcançarem certas posições e áreas dentro de uma organização (Arfken et al., 2004), o termo foi criado por Marilyn Loden durante um discurso, em 1978, num encontro sobre liderança feminina<sup>9</sup>.

Este surge como meio para explicar as barreiras invisíveis com que as mulheres se deparam na progressão profissional (Machado, 2018), com o passar do tempo, a aspiração e a pretensão de progressão da mulher diminui, validando a existência deste fenómeno, que impede a progressão das mulheres que ocupam cargos de gestão de nível intermédio (Marques & Ferreira, 2015).

O termo *glass ceiling* representa a metáfora do vidro e a invisibilidade das barreiras que as mulheres enfrentam, “se imaginarmos um edifício com dois pisos, no segundo piso encontram-se os diretores executivos, os indivíduos que atingem os cargos de topo nas organizações, e no piso inferior encontram-se as mulheres que estão presas, ou “retidas” em cargos de gestão

---

<sup>9</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Teto\\_de\\_vidro\\_\(conceito\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teto_de_vidro_(conceito)) retirado a 22 de dezembro de 2023.

intermédia. Estes dois pisos estão divididos por um teto de vidro, que permite que as mulheres vejam quais os cargos disponíveis, sabendo que não os conseguem alcançar” (Marques & Ferreira, 2015).

### **2.3.2. *Sticky Floor***

O conceito *Sticky Floor*, ou chão pegajoso/peganhento, complementa o anterior termo apresentado, *Glass Ceiling*, é considerado o fenómeno que revela maiores dificuldades para que as mulheres alcancem cargos de autoridade intermédia, o que resulta assim, numa maior concentração e permanência de mulheres na base das pirâmides hierárquicas, atendendo também as suas responsabilidades e planos familiares (Machado, 2018).

Este fenómeno persiste porque no processo de recrutamento para funções de topo, os homens são promovidos pela sua competência e potencial, no que respeita às mulheres, são contratadas tendo presente o seu historial profissional, se as mesmas exercem sempre as mesmas funções, porque são vinculadas a certas posições, o seu currículo ou experiência profissional é pouco diversificado, o que não abona na sua escolha para os lugares de topo (Baert et al., 2016). Pode ainda ser descrito como o padrão onde as mulheres comparativamente aos homens, detêm menos hipóteses de progredir na carreira (Baert et al., 2016).

#### **2.3.2.1. *Glass Cliff***

Este fenómeno, *Glass Cliff*, ou precipício de vidro, acontece quando as mulheres têm maior propensão a quebrar o “*glass ceiling*”, quando uma mulher ocupa um cargo de liderança em momentos de crise, recessão ou onde os homens já falharam, sendo o mesmo extremamente difícil, o que contribui para que seja ainda mais difícil o sucesso da mulher e possibilidade de insucesso é elevadíssima (Evans, 2014).

### **2.3.3. *Queen Bee***

Segundo Dezso et al. (2016), o fenómeno *Queen Bee*, ou abelha rainha, foi pela primeira vez sugerido em 1973 pelos estudiosos G.L. Staines, T.E. Jayaratne e C. Tavis (Nunes & Lima, 2021), acontece quando as mulheres são resistentes nas relações com o supervisor do mesmo género, feminino.

Defendem que por vezes, poderão existir situações onde as mulheres ocupam cargos de chefia de topo, e bloqueiam ou dificultam a promoção ou progressão de outras mulheres, começando

a seguir padrões masculinos, de modo a impedir outras mulheres de progredir profissionalmente (Nunes & Lima, 2021).

Esta barreira, ou dificuldade propositada, dá-se porque estas líderes se sentem ameaçadas e colocadas em causa em ambientes predominantemente masculinos, acreditando que só através da utilização e adoção de comportamentos e atitudes masculinas conseguirão alcançar os lugares de topo e almejar a tão desejada progressão (Dezso et al., 2016).

### 3. *Corporate Governance*

Os escândalos financeiros das décadas de 80 e 90, nomeadamente das empresas como *Savings and Loans*, *Maxwell Communications*, *Bank of Credit and Commerce International*, “são apontados como motor ao desenvolvimento da *Corporate Governance*” (Pires, 2008). Posteriormente assistiram-se a mais escândalos como os do “*Lehman Brothers*”, “*Enron*” ou “*WorldCom*”, que têm obrigado as autoridades a atuar e a legislar, ganhando a *corporate governance* cada vez mais relevo na prevenção através da monitorização (Arfken et al., 2004).

Em Portugal, na última década empresas líderes com a Portugal Telecom (PT) e o Banco Espírito Santo (BES), entre outras, tiveram problemas de monitorização da sua gestão.

Assentes nas premissas aqui apresentadas, a grande crise económico-financeira de 2008 aludiu para a urgência da monitorização dos administradores não executivos sobre o desempenho e procedimentos utilizados pelos administradores executivos (Carvalho, 2019).

Pires (2008), defende que a *Corporate Governance* tem tido um papel reativo ao invés de proativo.

Para Carvalho (2022, p. 67) o “conceito de *corporate governance* compreende os processos de governar sobre um sistema social através de leis, normas, poder ou linguagem de uma sociedade organizada, e tem tido nos últimos anos uma evolução significativa, para se adaptar às práticas da empresa, aos desenvolvimentos regulamentares e legislativos e às mudanças da sociedade”.

Assim, na perspetiva que aqui se assume, a *corporate governance* significa “a totalidade dos mecanismos institucionais e organizacionais, bem como os direitos de decisão, intervenção e controlo correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm uma participação numa empresa e que, isoladamente ou na sua interação, determinam a importância das decisões numa empresa, e, em última análise, determinam quais as decisões a tomar” (Schmidt & Tyrell, 1997).

Silveira (2015) defende que a *corporate governance*, se define como um processo de decisão de gestão de topo de uma empresa, através de um conjunto de mecanismos (internos ou externos) que pretendem que as decisões tomadas maximizem a criação de valor para a empresa e *stakeholders*. Sucintamente, são implementados mecanismos de controlo que visam controlar e incentivar a tomada de decisões, vislumbrando maximizar o valor do negócio a longo prazo e o retorno para os acionistas. Tais mecanismos pretendem reprimir conflitos de interesse por

parte de quem toma as decisões, que poderão acontecer quando um gestor procura maximizar o seu próprio bem-estar e retorno, em detrimento do melhor para a empresa e consequentemente, para os acionistas.

Ainda nesta linha, Albuquerque & Santos (2019) defendem que a *corporate governance* cria o propósito de determinada organização existir e operar.

Segundo Neves (2017) a inclusão das mulheres no mundo laboral contribui para a mudança e para a melhoria da *governance*.

Para uma melhor contextualização da temática, vamos, de modo cirúrgico, apresentar as Teorias (i) do Capital Humano e a da (ii) Agência.

### **3.1. Teoria do Capital Humano**

A teoria do Capital Humano foi criada por Becker em 1964, e defende que o capital humano advém da educação, da formação, da migração e da procura de novos e melhores trabalhos. Para o autor, a formação e aprendizagem tendem a aumentar a produtividade de um trabalhador, que, por conseguinte, se refletirá nos resultados e no desempenho individual e coletivo. A teoria aqui referida, prevê que o desempenho do CA seja afetado pela diversidade dos membros, atendendo ao capital humano que o constitui (Silva, 2017).

### **3.2. Teoria da Agência**

A teoria da agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling em 1976, na qual a empresa é vista como um conjunto de contratos, em que os acionistas ou *shareholders* estão comprometidos com os ativos da empresa e com os *cash flows*.<sup>10</sup> Esta teoria defende que os acionistas e os gestores agem tendo em conta os seus próprios objetivos, e não os da empresa como um todo, cada parte procura maximizar o valor recorrendo a várias ferramentas, o que pode resultar na criação de conflitos entre as partes. Os criadores desta teoria defendem que o salário dos gestores deveria ser aumentado em função dos resultados da empresa (Almeida et al., 2015).

No contexto, defendem os autores que diretores externos à entidade são mais independentes do que o CEO, e desse modo desempenharão melhor o papel de monitor das partes, devendo

---

<sup>10</sup> *Cash Flow* é o saldo líquido de entrada e saída de dinheiro de uma determinada empresa, num determinado momento (Stobierski, 2020).

supervisionar as funções do CA, contribuindo para salvaguardar os interesses dos acionistas e reduzir o conflito de interesses (Silva, 2017).

### 3.3. A empresa

Uma empresa é uma “unidade económico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem como objetivo criar valor acrescentado, utilizando fatores de produção (como por exemplo o trabalho, terra e capital). Neste contexto, como a espécie humana se desenvolve do que assimila, uma empresa só se desenvolve com harmonia ao contemplar e agregar o interesse de todas as partes” (Carvalho, 2022, p. 5).

“A empresa é um local de dissenso. Ele é importante. O contraditório provoca, agita e promove a inovação. Do ponto de vista tático, a empresa é um local de conflito. O poder é o centro de conflito. Mas do ponto de vista estratégico, a empresa deve ser um local de convergência. E assim emerge a autoridade. A autoridade vinga se for reconhecida. E é na autoridade que assenta o poder. Cada coisa só se realiza sendo aquilo que é. E como se cumpre esse dever?” (Carvalho 2022, p. 4 e 5).

Nas empresas é este conceito, a *corporate governance* que promove a eficácia desse dever. A *corporate governance* “consiste na articulação de processos, costumes, políticas, leis e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, gerida ou controlada. Este conceito é mais um ideal do que um conjunto de leis. É um projeto. Se é uma utopia, então já existe no plano das ideias pelo que a podemos considerar e cumprir as suas recomendações”. (Carvalho 2022, p. 5). Então, deve ser o CA a assegurar, atempadamente, e de modo sério a monitorização dos trabalhos, em todos os níveis da empresa.

Para Carvalho (2022, p. 78), a responsabilidade social da empresa implica, a adoção de estratégias que procurem o equilíbrio entre as variáveis económicas, sociais e ambientais, não descuidando os interesses dos consumidores, para que se alcance este equilíbrio é premente que exista troca de informações constantes com os *stakeholders* da empresa.

Em suma, para que exista uma boa *governance*, deve existir disciplina, transparência, justiça, responsabilidade social, independência, *accountability* e responsabilidade (Carvalho 2022, p. 122).

### 3.4. O Conselho de Administração

Os CA das empresas são fundamentais numa organização, são responsáveis pela contratação/despedimento do CEO, pelo seu aconselhamento e monitorização, são ainda um elemento fundamental na criação de valor para os *stakeholders* (Adams, 2016).

Os CA são encarados como um membro/órgão polivalente que pode efetuar várias tarefas, dentro das quais garantir a continuidade da organização (Arfken et al., 2004). Atendendo aos escândalos que têm vindo a público, os CA têm sido alvo de grande análise e monitorização.

Neste sentido foram criados regulamentos, tais como a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX)<sup>11</sup> em julho de 2002, prevendo a nomeação de membros independentes para o CA, que auditem as várias responsabilidades e decisões aí tomadas (Arfken et al., 2004), o que se traduz numa maior pressão sobre o CEO, para que tome as melhores decisões para todas as partes. Um CA é regido por um conjunto de regras que se encontram previstas no Estatuto Social e no respetivo Regulamento (Carvalho, 2022, p. 82).

Segundo Carvalho (2022, p. 82), a tarefa do CA é a de dirigir a empresa, podendo esta conter quatro patamares:

- i. Formulação de políticas;
- ii. Formulação de estratégias;
- iii. Supervisão da gestão executiva;
- iv. Responsabilidade de coordenação entre os acionistas e as partes interessadas.

As empresas são influenciadas por um conjunto de características que tornam o ambiente de atuação cada vez mais diversificado (Silva, 2017), neste sentido a procura de informação e definição de teorias que apresentem respostas às problemáticas são constantes.

---

<sup>11</sup> A SOX, regulamento dos EUA, tem na sua génese a revisão dos procedimentos de *corporate governance* nas empresas cotadas, estabelece a responsabilidade pessoal do CEO e do Chief Financial Officer (CFO) perante a adequação da informação apresentada. Um dos principais objetivos deste regulamento foi a exigência das empresas cotadas nos EUA, reportarem sobre a eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro (Pires, 2008).

### 3.5. Diversidade nos Conselhos de Administração

A diversidade assenta nas diferenças entre indivíduos, tais como as tarefas profissionais, etnia, religião, género, entre outros, as entidades tendem a procurar a diversidade na expectativa de elevar o valor das ações da organização (Arfken et al., 2004).

Poderá ainda salientar-se que, num contexto social, a diversidade é “a convivência de indivíduos diferentes em relação à etnia, orientação sexual, cultura, género, entre outros, no mesmo espaço” (Nascimento, 2023). Assim, diversidade nos CA resulta da composição do mesmo e a junção de diferentes características (Lückerath-Rovers, 2013).

Nos últimos anos, esta temática, da diversidade dos CA, tem recolhido a atenção dos políticos e dos *media* (Bernile et al., 2018). A diversidade de género nos CA tende a melhorar a sua prestação, uma vez que são consideradas várias opiniões, pontos de vista e ideias (Matanda et al., 2022).

É apontado ainda que a diversidade pode ter efeitos positivos na *performance* do CA (Adams et al., 2015). As empresas com maior representação de mulheres nas equipas de gestão de topo evidenciam melhores resultados financeiros comparativamente com as empresas que detêm menor representação de mulheres (Catalyst Organization, 2004).

Segundo Monteiro (2019), a igualdade de género é uma premissa importante para a promoção da presença de mulheres nos CA. Se for garantida a igual distribuição e acesso de oportunidades, responsabilidades e direitos entre géneros, a diversidade de género nos CA poderá e tenderá a aumentar. A diversidade de género, a etnia, a idade, os diferentes *backgrounds* e opiniões podem ser vistos como benéficos para uma entidade, uma vez que poderão alargar o seu espetro de atuação e conhecimentos, inovar em procedimentos e trazer novas ideias e novas formas de fazer determinada tarefa/procedimento que contribuam para o alcance do resultado da organização (Arfken et al., 2004).

A diferença salarial está relacionada com a diversidade de género nos CA, nos países onde os homens e mulheres têm ordenados similares, as mulheres têm mais tendência a conseguir alcançar lugares e exercer funções nos CA (Terjesen & Singh, 2008).

Wodon et al., (2018) defende que a falta de oportunidades disponíveis para mulheres tem um forte impacto na economia global, não é apenas negativo para as mulheres como também para os seus países e sociedades, atingir a igualdade ou equilíbrio seria benéfico para todos.

Os países onde as mulheres conseguiram ocupar cargos nos CA são aqueles onde já existem mulheres seniores que ocupam lugares de gestão (Terjesen & Singh, 2008).

A *performance* dos CA é influenciada pelos constituintes deste órgão. Deste modo, é expectável que uma empresa queira para si, os melhores talentos disponíveis, com variadas perspetivas, *know-how* e experiências passadas, que procurem enriquecer o serviço bem como toda a empresa (Davies, 2011), promovendo uma contração e evolução na carreira justa e reconhecida.

Conducente com tais requisitos, as nomeações e contratações para tais cargos deverão ter em conta vários critérios objetivos, sendo que qualquer integrante deverá sê-lo por mérito próprio, por deter qualificações, qualidades e características que o estabeleçam como uma mais-valia (Davies, 2011).

Acresce referir que o equilíbrio entre homens e mulheres na tomada de decisão, quer a nível político, quer a nível económico é notado como um contributo para o desenvolvimento sustentável de um país ou nação e, por conseguinte, para a existência de uma democracia igualitária (ACEGIS, 2014; Pereira, 2017).

Diversos estudos apontam que as mulheres se comportam de forma distinta dos homens, são mais propícias a desenvolver tarefas de auditoria e a ser parte integrante de comités de *corporate governance* (Adams & Ferreira, 2008).

Nesta sequência, Sabatier (2015) defende que os esforços levados a cabo pelas entidades e pelas empresas, na promoção da diversidade de género nos CA, terão efeitos positivos, devem as empresas olhar para a integração das mulheres como um investimento, do qual conseguirão colher frutos/retorno.

### **3.5.1. Representatividade das Mulheres nos Conselhos de Administração**

A evolução da sociedade obrigou as empresas a adaptarem-se e criarem redes de contacto, promovendo a pluralidade de contactos e relações de trabalho internas e externas. Estas organizações tendem a promover cada vez mais a diversidade, contrariando assim adversidades e dificuldades, uma vez que tiram partido dos contributos de cada uma das várias partes (Albuquerque & Santos, 2019). De observar que vários estudos concluíram que as mulheres se comportam de maneira díspar dos homens (Adams & Ferreira, 2008).

Para Scott (2021, p. 30), os homens têm duas vezes mais probabilidade de ocupar postos de liderança de topo, comparativamente às mulheres.

Evans (2014) defende que as mulheres se realçam nas *soft skills*<sup>12</sup>, quando comparadas com os homens, como por exemplo na comunicação, na negociação e no trato e relação com os clientes. Também outras características são intrínsecas à personalidade de uma mulher como a escuta ativa, a empatia, a comunicação e a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo (*multi-tasking*).

Segundo Al-Rahahleh (2017) a representação de mulheres em CA era muito baixa, quando comparada com outros países e encontra como um dos principais fatores para explicar esta premissa, a falta de atenção e conhecimento para os benefícios da diversidade de gênero e a falta de regulamentação ou legislação, recomendando ainda que as empresas estudadas utilizem a *corporate governance* como forma de aumentar a sua *compliance*<sup>13</sup>.

Adams & Ferreira (2008) defendem que mulheres que ocupam cargos de direção têm um impacto significativo nos trabalhos do CA e nos resultados da entidade. Nos estudos realizados, verificaram que as mulheres eram mais participativas nas comissões de monitorização e, que os administradores do gênero masculino eram mais assíduos, quanto mais diversificado fosse o CA. Nesta senda, os autores concluíram que a diversidade de gênero nos CA era um fator positivo no que respeita à monitorização. Puderam ainda, concluir que as mulheres participam em mais reuniões e detêm mais probabilidade de serem nomeadas para comissões/grupos de monitorização, o que implicará um aumento da monitorização do CA.

Mas a questão da assiduidade, pela mulher, deve ser mais aprofundada. Pode a condição de mãe ser minorada pela condição profissional? Pensamos que será, sempre, possível uma adequação séria e responsável, porque cabe às pessoas com sentimento de responsabilidade e gratidão muitas raízes do sucesso.

Kang et al. (2010) defende que a nomeação de mulheres para cargos de direção, contribui para o aumento da diversidade de gênero nos CA, a capacidade de controlo e funções estratégicas tem tendência a melhorar. A igualdade de gênero nos CA assenta em várias premissas, tais como assegurar a justiça, remover o efeito “*Glass ceiling*”, promover a igualdade social, possuir vários e diferentes pontos de vista e *know how*, competências, *backgrounds*, etc. (Silva, 2017).

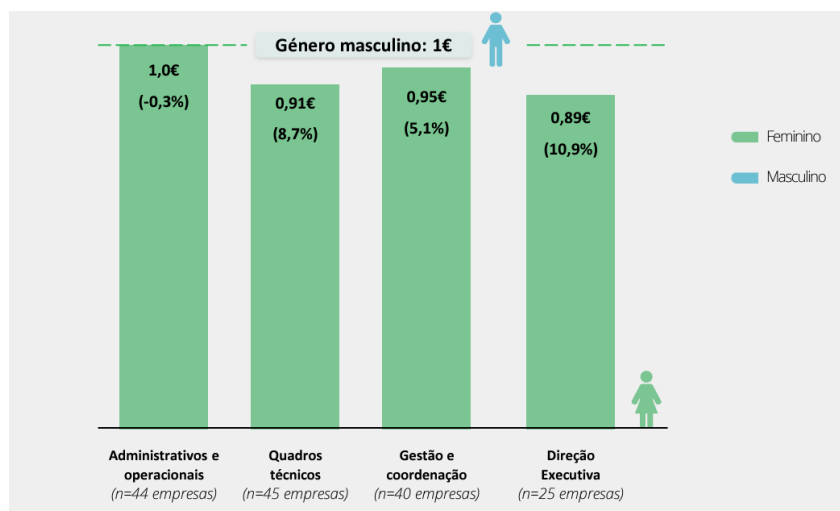
---

<sup>12</sup> *Soft Skills* são habilidades pessoais, relacionadas com a personalidade, qualidades e atributos, tais como a comunicação, motivação, gestão de tempo, entre outras (Majid et al., 2012).

<sup>13</sup> *Compliance* pode definir-se como os procedimentos adequados, significa que uma empresa ou organização segue as regras e regulamentos em vigor, com o objetivo de garantir que más práticas ou inconformidades são detetadas, prevenidas ou resolvidas, sem criarem danos graves para a entidade (Leisering, 2022).

Contudo, e no caso das empresas portuguesas, estudos demonstram que nos cargos de direção executiva as mulheres recebem apenas oitenta e nove cêntimos por cada euro pago a um homem, Figura 1 (BCSD & EY, 2023; Oliveira, 2023).

**Figura 1 - Comparação do valor ganho homem vs mulher**



Fonte: BCSD & EY (2023)

Com os resultados do estudo sobre a “Diversidade, Equidade e Inclusão no meio empresarial português”, apresentado pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, verifica-se que as empresas constantes do estudo têm vindo a contratar um maior número de colaboradores do género masculino, representando 56,8% do total de contratações, relativamente ao total de promoções internas, apenas 33,7% dos promovidos foram mulheres, o que poderá indicar a discriminação de género nas promoções, conforme se poderá verificar na Figura 2 (BCSD & EY, 2023).

**Figura 2 - Novas contratações e promoções internas**



Fonte: BCSD & EY (2023)

Neste âmbito, existem muitos países que já implementaram sistemas de quotas, assentes na diversidade de género, com o intuito de alargar o espectro de experiências e *backgrounds* dos órgãos administrativos e aumentar a eficácia das empresas (Al-Rahahleh, 2017).

### **3.6. Implementação de Quotas**

Segundo Pereira (2017), a verdadeira mudança passa inevitavelmente pela alteração de paradigma e mentalidades, as questões relacionadas com o género não devem ser apenas encaradas e debatidas sob as esferas sociais e de direitos, mas sim, encarar esta temática como um fator estratégico para o desenvolvimento económico.

Acresce referir que as empresas se regem por regulamentos e normas sociais, que pretendem regular conflitos de interesse e gerir riscos sociais (Carvalho, 2022).

Como já referido, as empresas funcionam para alcançarem o lucro, que é a razão principal económica das empresas operarem (Almeida et al, 2015), antes da introdução de quotas, se as empresas alcançassem este propósito atingiriam assim, o ponto ótimo (Neves, 2017). Deste modo, a introdução de normativos e quotas só fará sentido se o género sub-representado for munido das competências necessárias (Neves, 2017).

Neste contexto, e atento o exposto, foram planeados e implementados regulamentos que têm como premissa orientadora garantir o equilíbrio entre a presença de mulheres e homens nos CA.

#### **3.6.1. Legislação europeia**

A UE tem lutado e desenvolvido esforços para a obtenção do equilíbrio e igualdade entre géneros nos cargos administrativos e de topo, na tomada de decisões económicas (ACEGIS, 2014).

Segundo o relatório da Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social (ACEGIS), a Comissão Europeia tem vindo a acompanhar esta problemática, entre 2003 e 2010 a percentagem de mulheres pertencentes a CA, passou de 8,5% para 11,8%, a variação foi de apenas 0,5 pontos percentuais por ano, o que motivou a adoção de novas estratégias (ACEGIS, 2014).

No mês de novembro de 2012, a UE estabeleceu uma quota de representação de 40% de mulheres em cargos administrativos não executivos, nas empresas dos 27 estados-membros a cumprir até 2026. No que respeita aos cargos de topo, onde se incluem os diretores executivos e não executivos, a quota manter-se-á nos 33%, esta legislação terá como destinatárias empresas dos estados-membros com mais de 250 trabalhadores (Oliveira, 2022). Acresce referir que as Pequenas e Médias Empresas (PME), com menos de 250 trabalhadores, ficaram excluídas da

medida, tendo ficado estabelecido que os Estados-Membros devem implementar políticas que fomentem o equilíbrio de género não só nos CA como em todos os níveis de direção nas PME (ACEGIS, 2014).

Contudo, existem países que se anteciparam às decisões da UE, como é o caso da Noruega. Este país foi o primeiro a adotar quotas para as mulheres nos cargos de decisão, com a entrada em vigor da Lei da Paridade em 2003, e em janeiro de 2008 o governo, para promover a diversidade de género nas empresas, impôs o limiar de 40% dos lugares de direção das empresas cotadas fossem ocupados por ambos os géneros ou as empresas seriam dissolvidas (Adams & Ferreira, 2008). Como resultados destas medidas, a proporção de mulheres nos CA passou de 3% para 42% em 2012, denotando a evolução positiva decorrente da implementação de regulamentação e aplicação de sanções (Pereira, 2017). Assim, e com os resultados obtidos pela Noruega, quando a UE redigia e implementava uma diretiva que fixava um mínimo de 40% de representação do género sub-representado, as empresas da Noruega cotadas em bolsa já tinham atingido esse patamar.

Nesta senda, a França também implementou a Lei da Paridade em 2011, prevendo o diploma a aplicação de sanções para as instituições que não cumprissem o aí disposto, assim, e em resultado da aplicação da Lei da Paridade, a representação do género sub-representado nos CA passou de 22% em 2012 para 36% em 2015, tendo o país alcançado 37,1% em abril de 2016 (Pereira, 2017).

Aliada a tais medidas, a Comissão Europeia defende que a presença de mulheres nos CA e em lugares de decisão tem aumentado, mas a maioria dos lugares de “topo” continuam a ser ocupados por homens. Em outubro de 2021, aproximadamente 30% dos membros dos CA das maiores empresas cotadas na bolsa europeia eram mulheres, importa ainda salientar que as mulheres continuam a ocupar menos de 1 em cada 10 postos de presidente e de CEO<sup>14</sup> (Comissão Europeia, sem data).

Defende a Comissão Europeia, que a melhoria em termos da presença equilibrada do género sub-representado nos CA se verificou nos países onde foi implementada legislação para o efeito.

---

<sup>14</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making\\_pt?etrans=pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making_pt?etrans=pt) retirado a 11 de dezembro de 2023.

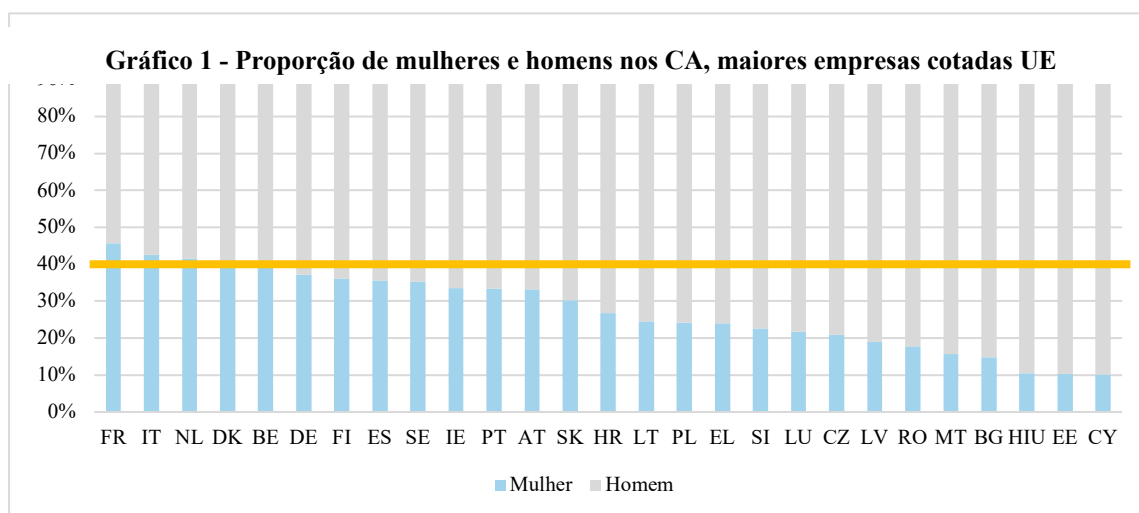
Contudo ainda há muito por fazer, menos de um terço dos membros dos CA das maiores empresas da UE são mulheres.

Neste contexto, a UE introduziu uma nova diretiva, que terá efeitos a 20 de dezembro de 2023, caducando a 31 de dezembro de 2038, com o objetivo de acelerar o cumprimento das metas previamente estabelecidas e, assim melhorar o equilíbrio de género nos CA de empresas cotadas (European Commission, 2022). Neste novo diploma, a Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de novembro de 2023, está previsto que os Estados-Membros assegurem que as empresas cotadas na UE cumpram um dos seguintes objetivos, até 30 de junho de 2026:

- a) Os membros do sexo sub-representado ocupem pelo menos 40 % dos cargos de dirigente não executivo;
- b) Os membros do sexo sub-representado ocupem pelo menos 33 % de todos os cargos dirigentes, incluindo tanto os dirigentes executivos como os não executivos.

Esta nova Diretiva, traz ainda novidades uma vez que, prevê que a nomeação dos membros seja transparente, sendo os candidatos alvo de avaliação objetiva enaltecendo o mérito, independentemente do género; prioridade no recrutamento do candidato do género sub-representado, quando se verificarem dois candidatos com qualificação igual; comités individuais para que as empresas alcancem o equilíbrio de género nos cargos de diretores executivos (European Commission, 2022).

Segundo a Comissão Europeia, em outubro de 2022 a proporção de mulheres que ocupavam cargos nos CA das maiores empresas cotadas na UE alcançou um máximo de 32,2%,



continuando este valor abaixo dos 40% agora ambicionados, conforme se pode verificar no Gráfico 1.

Fonte: European Commission (2022)

Atualmente oito Estados-Membros já dispõem de quotas de género para as empresas cotadas, são estes a França – FR (40%), Itália – IT (40%), Bélgica – BE (33%), Países Baixos – NE (33%), Portugal – PT (33%), Alemanha – DE (30%), Áustria – AT (30%) e Grécia – EL (25%), também se poderá verificar no Gráfico 1 que dois destes países já atingiram ou ultrapassaram os 40%, tendo assim, já alcançado a nova meta.

Segundo Adams & Ferreira (2008), os países têm vindo a implementar estas iniciativas por meio de legislação, porque a presença das mulheres pode afetar a *governance* das empresas.

É natural que afete. E, para vários autores, deverá melhorar. Também neste particular, parece ser necessário uma imposição legal para se ajustar ao que, atualmente, a sociedade considera como “politicamente correto”.

### **3.6.2. *Legislação portuguesa***

No ano de 2012 em Portugal, a presença de mulheres nos CA era muito inferior à média europeia de 15,8%, em Portugal apenas 7% dos integrantes dos CA eram mulheres, acresce referir que em 2014, a percentagem de mulheres que integravam os CA do PSI 20<sup>15</sup> era de apenas 6,5% (ACEGIS, 2014).

À semelhança do que tem vindo a ocorrer na Europa, e atentos os dados apresentados, Portugal não foi exceção e, por forma a combater a desigualdade de género nas empresas, criou legislação que estabelecesse um regime de representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização de entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa de valores, segundo o art. 1.º da Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto (Lei n.º 62/2017 | DRE, 2017). Importa ainda ressaltar que, segundo o n.º 2 do mesmo artigo, a proporção de pessoas designadas para tais órgãos, deverá atender às suas competências, aptidões, experiência e qualificações. Perante o exposto, pressupõe-se que as pessoas escolhidas

---

<sup>15</sup> PSI-20 é o acrónimo de *Portuguese Stock Index*, é o principal índice da *Euronext* Lisboa, é composto pelas ações das vinte maiores empresas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (ACEGIS, 2014).

para tais cargos, sejam escolhidas tendo em conta as suas aptidões, qualidades e competências, atendendo ao seu mérito e, não apenas para cumprir uma obrigação legal.

Pereira (2017) defende que embora a presente regulamentação seja um começo e um passo decisivo para a mudança de paradigma e alcance de equilíbrio entre homens e mulheres nos CA, a proposta portuguesa estabelece uma quota de 20%, para as empresas cotadas em bolsa, ou 33,3% para as empresas do setor público empresarial, ficando longe da meta definida pela UE de 2012, que estabelece um mínimo de 40%.

Neste âmbito, foi notícia em Portugal, que a presidente do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Clara Raposo, tinha sido apontada para um cargo de administração não-executiva na nova administração do Banco Comercial Português (BCP) – Millennium, em abril de 2022. Contudo, em setembro do mesmo ano, a candidata terá declinado a proposta, uma vez que segundo o jornal Diário de Notícias, será anunciada como nova vice-governadora do Banco de Portugal. Tal nomeação poderá dever-se à necessidade de a entidade atingir a quota de 40% de representação mínima de cada um dos géneros no CA do Banco de Portugal (Petiz, 2022). No entanto, e segundo o seu *curriculum vitae*<sup>16</sup>, Clara Raposo nunca exerceu funções numa instituição financeira.

Em outubro de 2022 Portugal tinha já tingido a meta de 33,3% de participação nos CA do género sub-representado, conforme se poderá consultar no Gráfico 1.

Contudo, e tendo presente que o tecido empresarial de Portugal é constituído maioritariamente por PME, muitas de cariz familiar, sobre as quais poderá não se aplicar a regulamentação das quotas, a realidade é dispar. De acordo com o Barómetro das Empresas Familiares, de 2022, apresentado pela consultora KPMG, 76% das empresas inquiridas por esta entidade têm um CA ou uma comissão executiva formal, o poderá indicar a mudança de paradigma e mentalidade portuguesa, uma vez que as empresas familiares eram sobretudo dirigidas por membros da família e não elementos externos. Os proprietários das empresas começaram a perceber que este tipo de gestão era positivo e vantajoso para o desempenho da empresa, permitindo que a mesma procure novos desafios e adote novas estratégias. Todavia, no inquérito aplicado foi possível verificar que apenas 5% dos cargos de CEO são exercidos por mulheres nas empresas

---

<sup>16</sup> Curriculum vitae de Clara Raposo <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=1544316> retirado a 24 de dezembro 2023.

familiares, espelhando a fraca participação das mulheres e contrastando com a realidade europeia, onde 18% dos CEO são mulheres (Baptista, 2022).

Terminada a revisão da literatura e contextualização da temática em tudo, irá agora passar-se à apresentação do método de investigação.

#### 4. Método de Investigação

Nesta fase do trabalho, aborda-se o método de investigação que possibilitou a elaboração do presente processo de investigação.

Assim, recorda-se a pergunta de partida (Campenhoudt et al., 2019):

##### **P1 - Como as mulheres encaram o papel de ser mulher?**

Os CA tendem a alcançar melhores resultados e *performances* (Sabatier, 2015) quando incluem as melhores e mais capacitadas pessoas, que contribuem com crenças, perspetivas e conhecimentos diferentes (Davies, 2011).

As designações para o CA devem ser feitas pelo mérito, procurando eleger as pessoas mais qualificadas e competentes.

Ainda nesta linha, para Ismail & Manaf (2016), as mulheres tendem a contribuir para melhorar o desempenho de uma empresa, uma vez que demonstram possuir maior nível ético, comparativamente com os homens.

Esta consideração pode ser exagerada; qualquer tipo de generalização, ou de estigma, é incorreta. Há homens, e mulheres, com elevado sentido do cumprimento da ética.

Segundo Kang et al. (2010), a nomeação de mulheres para cargos de direção, contribuiu para o aumento da diversidade de género nos CA, da capacidade de controlo e das funções estratégicas tem tendência a melhorar.

As empresas com maior representação de mulheres nas equipas de gestão de topo evidenciam melhores resultados financeiros comparativamente com as empresas que detêm menor representação de mulheres (Catalyst Organization, 2004).

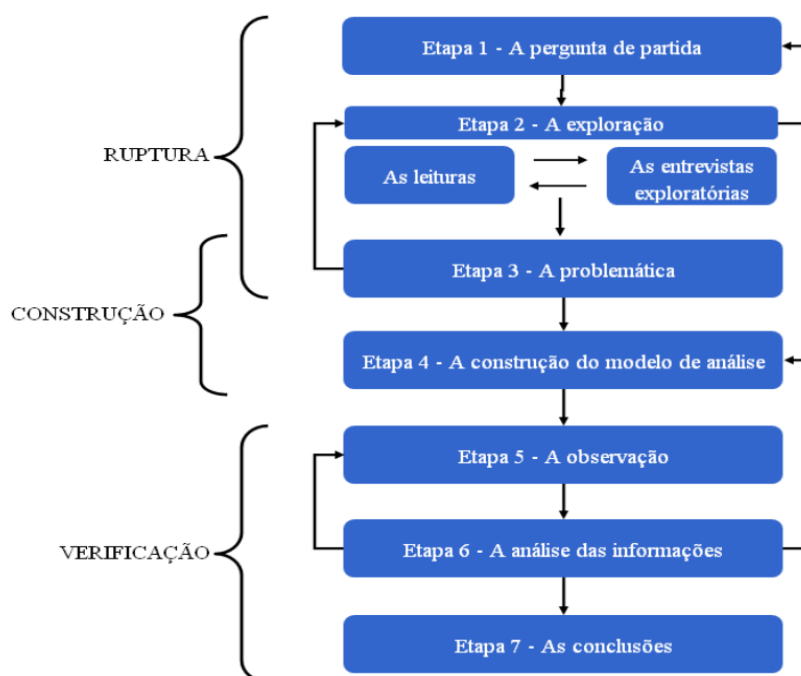
Por outro lado, o sistema de quotas pode levar a um processo de recrutamento enviesado, levando a que sejam apenas contratadas mulheres por forma a suprir quotas e não por mérito (Davies, 2011), colocando assim em causa todo o processo de recrutamento e o fundamento das quotas.

Mas a evidência sugere que é a imposição de quotas que leva a que exista, na Europa, uma sociedade dita desenvolvida, uma procura de equilíbrio em função do número de melhores e das suas formações específicas e complexas (ver Gráfico 1).

#### 4.1. Processo de investigação

A presente investigação seguirá as seguintes etapas:

**Figura 3 - Processo de Investigação**



Fonte: Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019)

Segundo Campenhoudt et al. (2019), o processo de investigação pode dividir-se em três etapas, a rutura, a construção e a verificação, conforme se pode verificar na Figura 3.

Neste contexto, a primeira etapa, a “rutura”, pressupõe que a pergunta de partida seja mutável, ou seja, está em constante ajuste atendendo ao rumo do processo de investigação, resultado da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias desenvolvidas. Pressupõe ainda que o investigador consiga manter o distanciamento face à questão em estudo, não deixando que a sua experiência ou conhecimentos condicionem o rumo da investigação; a segunda etapa, “construção”, consiste em repensar o tema em estudo “... em reconsiderar o fenómeno estudado a partir de categorias de pensamento incluídas nas ciências sociais, em reportar-se a um quadro conceptual organizado suscetível de exprimir lógica que o investigador pensa estar na base do fenómeno...”; a terceira e última etapa, “verificação” salienta que as proposições só podem ser verificadas através de factos (Campenhoudt et al., 2019). Ambas as etapas dependem umas das outras, conforme se poderá verificar na figura, as etapas estão ligadas entre si.

Neste contexto, introduzem-se as questões de investigação que suportam a questão de partida.

## 4.2. Questões de Investigação

Através da investigação exploratória, procura-se perceber e compreender a evolução do papel da mulher na sociedade e na *governance*. Assim, a pergunta de partida subdivide-se em 4 questões de investigação:

Q1 – As mulheres enfrentam obstáculos na sua integração na sociedade?

Q2 – Qual a importância da *governance*?

Q3 – A presença de mulheres na *governance* cria valor?

Q4 – As mulheres estão representadas de modo adequado no Conselho de Administração?

Considerando o perfil das questões de pesquisa, sugere-se uma abordagem de teor qualitativo suportada em análise documental.

De seguida, são apresentados os instrumentos utilizados para a análise das questões supra identificadas.

## 4.3. Metodologia

A metodologia adotada consistiu, numa primeira fase, na realização de revisão de literatura relacionada com o tema em análise, assente nos conceitos “mulher”, “género”, “*governance*”, “*corporate governance*” e “conselho de administração” na literatura académica validada e referenciada, disponível no Scopus, repositórios digitais e Google Scholar. A revisão da literatura relacionada com o tema em estudo, permitiu fundamentar a componente teórica do trabalho e obter dados que permitiram suportar o estudo empírico realizado.

Para desenvolver a abordagem do tema, importa apresentar diferentes visões sobre a “leitura de uma mulher” sobre a vida de uma mulher. Parkhe (2004) sugere que tal aspiração é possível com o estudo de situações concretas, ou “estudos de caso”, com entrevistas abertas-fechadas a atores chave envolvidos em processos de gestão, participação em reuniões de executivos e análise de trabalhos quantitativos (Yin, 1984). Nas entrevistas, os atores chave podem ser questionados sobre as principais preocupações na “vida de uma mulher”, concomitantemente, analisar-se as suas reações emotivas às questões.

Contudo, as entrevistas podem ter problemas ao dar particular relevância a ideias preconcebidas, frágeis inflexões de conceitos, e articulações fracas ou mesmo incorretas (Yin, 1984). Assim, de forma a conseguir-se alguma convergência, os resultados das entrevistas devem ser cruzados com diversas fontes de dados e informação.

Consecutivamente foi realizada um estudo qualitativo por quatro entrevistas aplicados às palestrantes na Conferência realizada no dia 23 de novembro de 2023 na Universidade de Coimbra, sobre o tema “Mulher Contemporânea”. O guião da entrevista foi disponibilizado às entrevistadas, por *email*.

## 5. Encontro de Coimbra Conferência “Mulher Contemporânea”

O encontro realizado na Universidade de Coimbra no passado dia 23 de novembro de 2023, iniciativa da Organização Liderança, Educação, Democracia, Artes e Ambiente (LEDA) e da *Business and Professional Women* (BPW), com o apoio da Câmara de Comércio Portugal Moçambique (CCPM) e da Universidade e Coimbra, abordou a temática “Mulher Contemporânea”.

Esta iniciativa teve como objetivo a partilha de experiências e perspetivas sobre a “Mulher Contemporânea”, com o seguinte painel de oradoras: Ana Brochado, presidente da Delegação Regional Centro e Alentejo (DRCA), Ordem dos Economistas e professora do ISCTE-IUL; Manuela Nina Jorge, presidente do Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Maфра; Marvinda Pereira, advogada e secretária do Conselho Geral da Câmara Comércio Portugal Moçambique (CCPM); Nelma Pontes, empresária e presidente da Confederação Empresarial das Mulheres Empresárias da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CE-CPLP); Paula Veiga, subdiretora da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Paula Viegas, *chief sustainability officer* do Banco Montepio; Teresa Damásio, presidente da direção do Instituto Superior de Gestão (ISG), com a moderação de Ivone Soares, deputada Moçambicana, fundadora da BWP Maputo e da LEDA.

Figura 4 - Cartaz do Evento "Mulher Contemporânea"

O cartaz do evento "Mulher Contemporânea" apresenta uma composição visual com uma fotografia circular de seis mulheres sorridentes, dividida em tons de amarelo e rosa. À esquerda, um círculo azul contém a data e hora: "23 NOV 9:30 Universidade de Coimbra Sala 1.01 do Colégio da Trindade". À direita, o título "MULHER CONTEMPORÂNEA" é exibido em grandes letras pretas, com o local "Sala 1.01 do Colégio da Trindade" abaixo dele. O programa de atividades é listado em azul e preto, incluindo recepção, abertura, painel de debate, moderação por Ivone Soares, apresentações de Ana Brochado, Manuela Nina Jorge, Nelma Pontes, Paula Veiga, Paula Feliciano Viegas e Teresa Damásio, e encerramento por Rui Moreira de Carvalho. Na base, as seções "ORGANIZAÇÃO" e "APOIO" mostram os logótipos da LEDA Moçambique, da CCPM, da Câmara de Comércio Portugal Moçambique e da Universidade de Coimbra.

Fonte: Câmara de Comércio Portugal e Moçambique (2023)<sup>17</sup>

<sup>17</sup> [https://ccpm.pt/pt/eventos/conferencia-mulher-contemporanea-universidade-de-coimbra#prettyphoto\[Imagens\]/6/](https://ccpm.pt/pt/eventos/conferencia-mulher-contemporanea-universidade-de-coimbra#prettyphoto[Imagens]/6/) retirada a 31 de dezembro de 2023.

A transcrição do evento encontra-se no Anexo II. Acresce referir que por vários motivos, não estiveram presentes todas as oradoras aqui enunciadas.

**Figura 5 - Fotografia das palestrantes na conferência**



Fonte: Câmara de Comércio Portugal e Moçambique (2023)<sup>18</sup>

Na Tabela 2 encontram-se identificadas as participantes na conferência, bem como uma breve nota biográfica das mesmas. Posteriormente foi realizada uma entrevista, individual, a cada uma das palestrantes.

---

<sup>18</sup> [https://ccpm.pt/pt/eventos/conferencia-mulher-contemporanea-universidade-de-coimbra#prettyphoto\[Imagens\]/6/](https://ccpm.pt/pt/eventos/conferencia-mulher-contemporanea-universidade-de-coimbra#prettyphoto[Imagens]/6/) retirada a 31 de dezembro de 2023.

Tabela 2 - Apresentação das intervenientes/palestrantes

Nome	Breve nota biográfica
Ivone Soares	<p>Ivone Soares estudou ciências da comunicação entre 2008 e 2011, tendo obtido o grau de bacharelato, conclui o mestrado na área de ciências na Universidade Politécnica de Maputo e na área de Estratégia de Investimento e Internacionalização no Instituto Superior de Gestão (Wikipédia, 2023b).</p> <p>Foi membro da Comissão Política Nacional da Renamo entre 2009 e 2020; Presidente da liga da juventude da Renamo de 2014 a 2021; Vice-Presidente da Juventude no Parlamento Pan Africano (PAP) e Membro da Comissão Permanente de Justiça e Direitos Humanos no PAP entre 2015 e 2020; Membro da Comissão Permanente da Assembleia da República de Moçambique 2015 até Janeiro 2020. Fundadora da LEDA – Liderança, Educação, Democracia, Artes e Ambiente (Politécnico de Santarém, 2022) e (Wikipédia, 2023b).</p> <p>É colunista nos Jornais Savana e Canal de Moçambique, é ainda autora do Livro Salpicos de Águas e Sóis - Meu Eu Poético publicado pela MINERVA &amp; Continental a 4 de Dezembro 2019 (Politécnico de Santarém, 2022).</p> <p>Em 2021 foi eleita uma das 50 personalidades jovens emergentes “50 <i>Raising Stars of Africa</i>” e co-presidente da campanha para o estabelecimento do Parlamento das Nações Unidas, em 2019 foi nomeada Conselheira da Rede <i>International Democracy Without Borders</i> (Politécnico de Santarém, 2022).</p> <p>É ativista dos Direitos Humanos e Deputada da Assembleia da República de Moçambique (legislaturas: 2010-2014; 2015-2019 e 2020-2024), onde exerce o cargo de líder da Bancada Parlamentar da Renamo.</p>
Manuela Nina Jorge	<p>Manuela Nina Jorge é licenciada em Engenharia Agronómica, com Especialização em Economia Agrária e Sociologia Rural pelo Instituto Superior de Agronomia, frequentou o <i>Master of Business Administration</i> (MBA) na Universidade Nova de Lisboa.</p> <p>É sócia fundadora da AGRO.GES, Sociedade de Estudo e Projetos, Lda., desde 2002, onde desempenha funções de gerente e diretora de estudos e projetos.</p> <p>Entre novembro de 1995 e dezembro de 2012 ocupou o cargo de Vice-Presidente do CA da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra.</p> <p>Desde janeiro de 2013 desempenha funções como Presidente do CA da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra<sup>19</sup>.</p>
Marvinda Pereira	<p>Marvinda Pereira é licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa.</p> <p>Desempenhou funções como Vice-presidente da Associação dos Estudantes Moçambicanos no Núcleo de Lisboa.</p> <p>Entre 2013 e 2014 desempenhou funções como Técnica Administrativa no Colégio Moderno de Maputo.</p>

<sup>19</sup> <https://www.agroges.pt/equipa-manuela-jorge/> retirado a 13 de dezembro de 2023

	<p>Desempenha ainda funções como secretária na Câmara de Comércio Portugal Moçambique, no mandato de 2018 a 2023.</p> <p>Trabalhou na PLMJ em 2019, exerceu funções como Legal Expert na empresa Eletricidade de Moçambique na VdA Vieira de Almeida<sup>20</sup> (Pereira, 2023).</p>
Nelma Pontes	<p>Nelma Pontes obteve o grau de licenciada e mestre na Universidade Católica de Lisboa na área de gestão. Especializou-se em várias áreas tais como <i>Businesswoman, investor and founder of the Win Coach Academy, Negotiation, Neuroscience and Non-Verbal Language</i>.</p> <p>Após o término do seu curso, trabalhou na banca durante 8 anos.</p> <p>Foi CEO da empresa DRMCEO DRM, Calzedonia Group durante 9 anos. É fundadora e presidente da sociedade de investimentos <i>Win Value</i>.</p> <p>Atualmente ocupa o cargo de Presidente da Confederação Empresarial da CPLP desde 2022, tendo sido a primeira mulher e africana a ocupar este posto. É ainda investidora, empresária, CEO da <i>Win Coach Academy and Business</i> e mentora no programa SheLEADS, em África<sup>21</sup>.</p>
Paula Veiga	<p>Paula Veiga licenciou-se em direito, obteve o grau de mestre e doutora na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, onde é professora.</p> <p>Desempenhou funções no Comité Económico e Social da UE, no Gabinete do Secretário de Estado do Ministério da Administração Interna, na Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) e no Comité para a Utilização Pacífica do Espaço Extra-atmosférico da ONU (COPUOS). É ainda membro do Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.</p> <p>Atualmente é vogal do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, é Juíza ad hoc do Tribunal Europeu de Direitos Humanos e membro do Conselho Geral do CEJ. Desempenha ainda, funções de subdiretora na Faculdade<sup>22</sup>.</p>

Comprovando que o presente tema é de todo pertinente, em 2023, o Prémio Nobel da Economia foi atribuído ao trabalho elaborado por Claudia Goldin, investigadora nos EUA, sobre “a participação das mulheres no mercado de trabalho”. A investigadora apresentou uma descrição dos rendimentos das mulheres e da respetiva participação no mercado de trabalho nos últimos dois séculos. Nesta investigação, e em linha com o apresentado ao longo do presente trabalho, a investigadora refere que as mulheres estão sub-representadas no mercado laboral e ganham menos que os homens; o *gap* salarial surge com o nascimento do primeiro filho; com o acesso a meios anticoncecionais, nomeadamente à pílula, as mulheres conseguiram alcançar novas

<sup>20</sup> <https://ccpm.pt/pt/marvinda-godinho-173> retirado a 13 dezembro de 2023.

<sup>21</sup> <https://www.linkedin.com/in/nelma-fernandes/> retirado a 13 de dezembro de 2023.

<sup>22</sup> <https://apps.uc.pt/mypage/faculty/pveiga/pt> retirado a 13 dezembro de 2023.

oportunidades de trabalho e, planejar e estruturar uma carreira profissional; as decisões tomadas pelas mulheres no que respeita à sua educação e formação têm impacto nas oportunidades e carreira; os níveis de educação das mulheres aumentaram significativamente em quase todos os países desenvolvidos, sendo agora, mais elevados do que os dos homens e, que a participação das mulheres no contexto laboral não registou ao longo do tempo uma tendência ascendente (CIG, 2023).

## 6. Resultados

### 6.1. Entrevistas

As entrevistas foram solicitadas, por *email*, a todas as palestrantes na conferência sob a temática “Mulher Contemporânea”, tendo sido obtidas quatro respostas.

Nesta sequência foram colocadas seis questões às entrevistadas, que infra se identificam, com o objetivo de compreender quais as perspectivas destas mulheres contemporâneas quanto à *governance*, seja ela no âmbito familiar ou empresarial, quais as vantagens e desvantagens/obstáculos que a mulher acrescenta à *governance*.

1. O que significa para si ser mulher?
2. Na governação (*governance*) da vida pessoal, familiar, quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?
  - a. E quais considera serem as principais desvantagens?
3. Na governação (*governance*) das empresas quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?
  - a. E quais considera serem as principais desvantagens?
4. Qual a relevância que a governação (*governance*) das empresas tem para si?

Com o intuito de obter respostas às questões de investigação definidas, poderá verificar-se de modo sucinto, através da tabela infra a relação entre as questões de investigação definidas e as questões abordadas nas entrevistas, com o intuito de obter respostas à problemáticas em estudo.

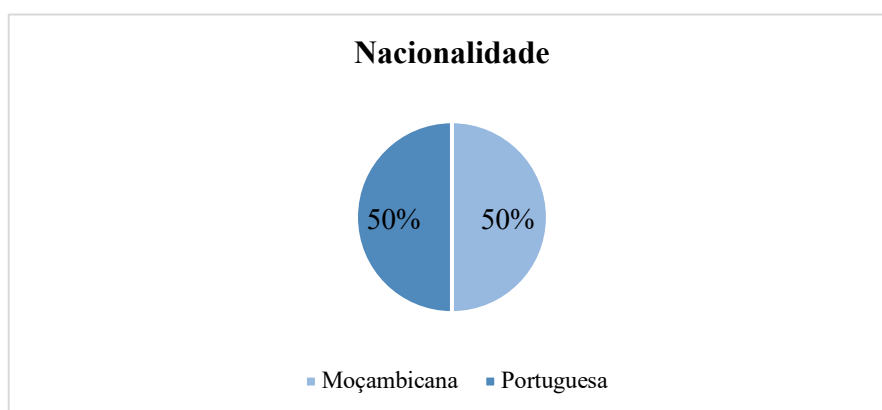
**Tabela 3 - Relação entre Questões de Investigação e as Questões abordadas nas entrevistas**

Questões de Investigação	Questões abordadas na entrevista
Q1 – As mulheres enfrentam obstáculos na sua integração na sociedade?  Q4 – As mulheres estão representadas de modo adequado no Conselho de Administração?	2a e 3a - E quais considera serem as principais desvantagens?
Q2 – Qual a importância da <i>governance</i> ?	4 - Qual a relevância que a governação ( <i>governance</i> ) das empresas tem para si?

<p>Q3 – A presença de mulheres na <i>governance</i> cria valor?</p>	<p>1 - O que significa para si ser mulher?</p> <p>2 - Na governação (<i>governance</i>) da vida pessoal, familiar, quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?</p> <p>3 - Na governação (<i>governance</i>) das empresas quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?</p>
---	--

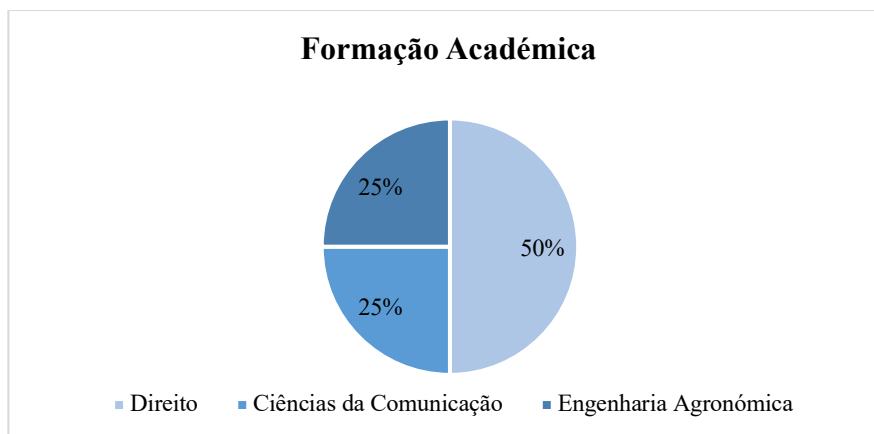
Todas as respostas são de mulheres, uma vez que as mesmas apenas foram dirigidas ao género feminino, atenta a temática em estudo. No Gráfico 2, poderá verificar-se que 50% (2) das entrevistadas têm nacionalidade portuguesa e os restantes 50% (2) são moçambicanas, evidenciando *back grounds* diversos, competências, culturas diversas e perspetivas díspares.

**Gráfico 2 - Nacionalidade das entrevistadas**



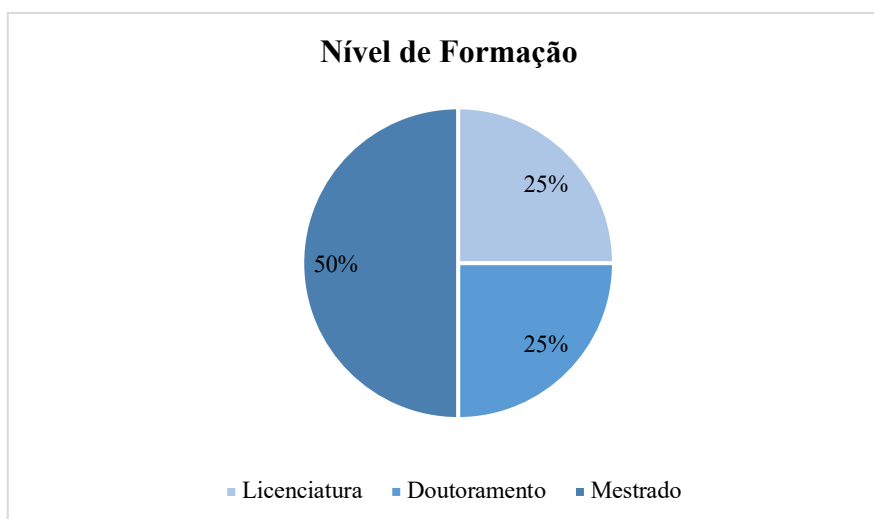
Quanto à formação académica, 50% tem formação na área do direito, 25% em ciências da comunicação e 25% em engenharia agrónómica, conforme se poderá constatar no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Formação Acadêmica**



Nesta sequência, e relativamente ao nível de formação, uma das entrevistadas apresenta o Nível 6 – Licenciatura, duas das entrevistadas detêm o Nível 7 – Mestrado e uma das entrevistadas apresenta o Nível 8 – Doutorado, conforme se pode verificar no Gráfico 4.

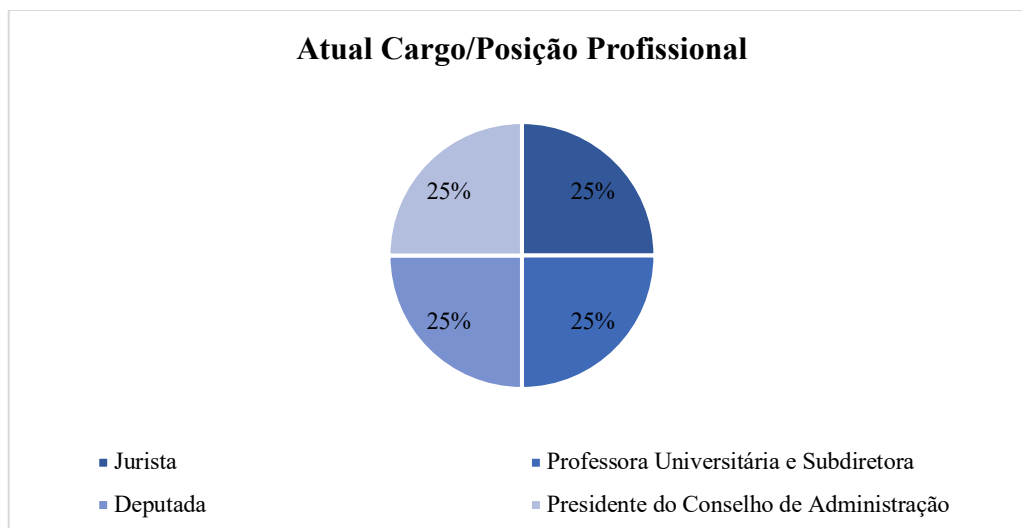
**Gráfico 4 - Nível de Formação**



Como se pode verificar todas as entrevistadas possuem formação superior, o que vai de encontro à bibliografia pesquisada ao nível da educação, as mulheres estão a aproximar-se da igualdade. Nos países desenvolvidos, as mulheres já possuem níveis de escolaridade equiparados ou superiores aos homens (Scott, 2021, p. 30).

As entrevistas atualmente desempenham cargos de jurista, professora universitária e subdiretora da universidade, deputada e presidente do CA (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Atual Cargo/Posição Profissional das Entrevistadas



Relativamente à pergunta 1 **“o que significa para si ser mulher?”** é possível verificar pelas respostas das entrevistadas que cada uma tem um entendimento do que significa ser mulher, não há uma definição estanque ou universal. Este conceito é alicerçado à cultura, experiências, aprendizagens, *“...mulher pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes, dependendo de suas experiências pessoais, culturais e sociais... força e resiliência, para outras, pode ser sobre nutrir e cuidar, e para outras ainda, pode ser sobre desafiar normas e quebrar barreiras...”* (entrevistada E3). Ser mulher é realizar várias coisas ao mesmo tempo, enfrentar desafios e dificuldades, o que poderá denotar as dificuldades que as mulheres ainda nos tempos atuais sentem, provadas pelos estereótipos de género e discriminação de género *“...é uma honra. É um desafio. Uma honra porque tive antes de mim, mulheres que muito lutaram para que hoje pudesse desempenhar as funções que assumo. Um desafio porque sei que ainda há muito que fazer...”* (entrevistada E2), *“...ser mulher é estar em mil lugares ao mesmo tempo, desempenhando múltiplos papéis simultaneamente... ser mulher implica ter a força necessária para enfrentar desafios e dificuldades e autoafirmar-se na sociedade”*, (entrevistada E1) e *“...ser mulher parlamentar significa ainda desafiar as normas de género existentes e sem dúvidas quebrar as barreiras para as mulheres na política...”* (entrevistada E3). É ainda frisada a componente da família para além da componente profissional, a mulher é uma combinação de várias componentes e prismas e, tal como os homens, acrescenta competências e capacidades díspares *“...ser Mãe e mulher não perdendo as faculdades de me realizar profissionalmente com todas as faculdades que tenho disponíveis tal como os homens têm, acrescentando a sensibilidade que o ser mulher me traz...”* (entrevistada E4).

Por forma a perceber a opinião e visão das entrevistadas no que concerne ao seu papel e a *governance* na vida pessoal e familiar, foi colocada a pergunta 2 “**na governação (*governance*) da vida pessoal, familiar, quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?**” a maioria das entrevistadas apresenta como principal vantagem a capacidade de gerir e realizar várias tarefas ao mesmo tempo, “... *conseguirmos exercer múltiplas tarefas em simultâneo com a mesma acuidade e sentido de responsabilidade. Conseguimos...explicar questões profissionais ao telefone, no mesmo instante que temos uma panela ao fogo e estamos a preparar os filhos para a refeição...nada que demanda a nossa atenção fica negligenciado. Sabemos ser empáticas, controladoras e atenciosas para que o nosso dever como donas de casa seja cumprido com toda a dedicação que se espera de nós...somos autênticos poços de habilidades.*” (entrevistada E3), nesta sequência as entrevistadas E1 e E4 realçam respetivamente “...*Raciocínio rápido para ultrapassar as adversidades*” e “...*capacidades globais de abranger variados temas em simultâneo com uma capacidade de perceção e de abrangência muito lata e versátil*”. De forma mais marcada a entrevistada E2 frisa o esforço que a mulher contemporânea tem feito ao longo das décadas na luta pela igualdade, numa sociedade onde ainda predomina o estereótipo de género “...*vivemos numa cultura ainda muito marcada por estereótipos masculinos, pelo que aprendemos a ter bastante disciplina e esforço, para podermos alcançar um estatuto de igualdade...*”. Em linha com a bibliografia aqui apresentada, a separação entre os papéis sociais de homens e mulheres, definiu estereótipos, definindo “papéis femininos” e “papéis masculinos” (Agostinho, 2013), Powell (1999) refere que no passado era defendido que as mulheres não detinham as qualificações necessárias para almejar lugares de topo, contudo o autor Evans (2014) defende que as mulheres se realçam nas *soft skills*, quando comparadas com os homens, como por exemplo na comunicação, na negociação e no trato e relação com os clientes. Também outras características são intrínsecas à personalidade de uma mulher como a escuta ativa, a empatia, a comunicação e a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo, *multi-tasking*.

Nesta sequência, na pergunta 2a “**e quais considera serem as principais desvantagens?**”, as entrevistadas indicam como principais desvantagens/obstáculos a falta de reconhecimento das tarefas desempenhadas, a obrigação de desempenhar as tarefas impostas pelos estereótipos de género ou papéis de género e a acumulação de muitas tarefas, como se pode comprovar pelas seguintes respostas “...*estereótipos impelem-nos a assumir a responsabilidade de tarefas que só são nossas por tradição.*” (entrevistada E2), “...*dificuldade de poder descansar ou de desligar das tarefas múltiplas em que a mulher está envolvida...*” (entrevistada E4), “...*pouco*

*reconhecimento das tarefas desempenhadas... pouca autonomia financeira...*” (entrevistada E1), “...cobrar muito mais da mulher do que do homem no exercício de funções... ainda há quem ache que o lugar da mulher é nas lides domésticas...temos múltiplas tarefas e nem sempre há remuneração por todo o trabalho acumulado que as mulheres desenvolvem. Não há reconhecimento do esforço das mulheres, tão menos uma compensação pela capacidade de produzir resultados em todas as tarefas atribuídas e dentro dos prazos...” (entrevistada E3).

Abordada a esfera da *governance* no campo pessoal e familiar, o âmbito de estudo passou para a componente laboral ou profissional, assim na pergunta 3 **“na governação (*governance*) das empresas quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?”** as entrevistadas salientam as capacidades intrínsecas às mulheres e que as distinguem dos homens, tais como a liderança, controlo emocional, capacidade de comunicação, sensibilidade, e uma vez mais, a capacidade de executar várias atividades em simultâneo, “...sensibilidades para os temas de forma abrangente...permitindo ter visões mais sustentáveis com melhor impacto na relação do trabalho com a família e por isso nos recursos humanos, na flexibilidade e na liberdade com responsabilidade, promovendo por isso maior grau de inovação e de responsabilização dos colaboradores...” (entrevistada E4), “...exercer múltiplas tarefas em simultâneo com a mesma acuidade e sentido de responsabilidade...Sabemos ser empáticas, controladoras e atenciosas para que o nosso dever como donas de casa seja cumprido com toda a dedicação que se espera de nós. Podemos gerir um negócio, dar aulas e ainda escrever livros. Somos autênticos poços de habilidades” (entrevistada E3). Uma outra perspetiva, condicente com a literatura aqui estudada de que as nomeações e contratações deverão ter em conta vários critérios objetivos, e o mérito próprio, por deter qualificações, qualidades e características que o estabeleçam como uma mais-valia (Davies, 2011), refere que no contexto laboral os homens e mulheres devem ser distinguidos pela sua competência “...acho que profissionalmente o que deve imperar é a competência das pessoas, independentemente de serem homens ou mulheres.” (entrevistada E2).

Nesta sequência e identificadas as principais vantagens de uma mulher na *governance* de uma empresa, procura conhecer-se quais as desvantagens/obstáculos, deste modo a pergunta 3a **“e quais considera serem as principais desvantagens?”** dá resposta ao presente desígnio, uma vez mais os estereótipos de género, questionamento das suas competências e a falta de reconhecimento são as principais problemáticas identificadas pelas entrevistadas, “...estereótipos de que as mulheres são menos assertivas ou menos aptas para cargos de

*liderança podem afetar a sua progressão na carreira. Falta de representatividade.”* (entrevistada E1), “...*estigma que existe relativamente às chefias em que o homem parece ter maior força de imposição para mandar, ou seja na capacidade da mulher se impor. No entanto a mulher quando se impõe é de forma natural e reconhecida e fica credibilizada.*” (entrevistada E4), “...*persiste o medo da liderança feminina e há fortes barreiras para o avanço das mulheres só por serem mulheres...as mulheres sofrem várias formas de violência e poucas conseguem se impor, o que se nota pelo reduzido número de mulheres nos órgãos de tomada de decisão...Não há reconhecimento do esforço das mulheres, tão menos uma compensação pela capacidade de produzir resultados em todas as tarefas atribuídas e dentro dos prazos...*” (entrevista E3).

Nesta sequência e por forma a serem realçadas as principais ideias, na Tabela 4, apresentam-se as principais vantagens e desvantagens/obstáculos identificados pelas entrevistadas, no que concerne à presença das mulheres na *governance*.

**Tabela 4 - Vantagens e desvantagens/obstáculos das mulheres na *governance***

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir várias atividades/temas simultaneamente;</li> <li>- Organização;</li> <li>- Raciocínio rápido;</li> <li>- Perceção e abrangência muito versátil;</li> <li>- Controlo emocional;</li> <li>- Capacidade de comunicação;</li> <li>- Sensibilidade perante temas;</li> <li>- Visões diferentes da relação trabalho/família, flexibilização e liberdade na gestão dos colaboradores.</li> </ul>
Desvantagens/Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reconhecimento;</li> <li>- Estereótipos de género e barreiras ao seu avanço;</li> <li>- Falta de representatividade;</li> <li>- Exigência maior, comparativamente com a exigida aos homens;</li> <li>- Maior controlo e análise das mulheres;</li> <li>- Falta de remuneração em muitas atividades desenvolvidas por mulheres.</li> </ul>

Nesta sequência consegue perceber-se que apesar do caminho já traçado, espelhado na bibliografia, as mulheres ainda enfrentam vários desafios e dificuldades no mundo laboral, ainda imperam os estereótipos de género e encontram-se sub-representadas nos cargos de decisão.

Em linha com a bibliografia, e sendo a *governance* um tema pertinente e necessário, a pergunta 4 “**qual a relevância que a governação (*governance*) tem para si?**” pretende compreender qual a importância que as entrevistadas atribuem a esta prática. Todas as entrevistadas

identificam a *governance* como um mecanismo necessário e de extrema importância, pois conduz a sistemas e empresas mais transparentes, confiáveis, contribuem para a boa *performance* de uma empresa e possibilita a partilhar de ideias e capacidades, “...na construção de confiança. Ne medida em que uma governação transparente e responsável contribui para a construção de confiança entre todas as partes interessadas, incluindo acionistas, colaboradores, clientes e a comunidade em geral.”, (entrevistada E1) “...O mundo está organizado por espaços de poder. Por isso, a *governance* é essencial em qualquer estrutura, seja ela pública ou privada, grande ou pequena...” (entrevistada E2), “...relevância enorme, pois reflete a forma de estar a empresa, o exemplo e o modelo de governo que é transmitido e que permite de forma consistente dar as linhas mestras de orientação para todos os níveis da empresa permitindo a sua boa *performance* e evolução adequada.” (entrevistada E4) e “...a relevância da *governance* para mim está precisamente na possibilidade de participar com as minhas ideias e capacidades nas atividades em que me proponho realizar enquanto parlamentar e garantir que a minha voz é ouvida e influencia na tomada de decisões que têm impacto na vida de milhões de moçambicanos. A possibilidade de dar testemunho do trajeto que fiz e das minhas conquistas pessoais quer a nível profissional, académico como nas relações humanas...empoderadas para tomar decisões e expor as suas opiniões sem temerem represálias” (entrevistada E3).

## **6.2. A experiência da banca de teor cooperativo dos Estados Unidos da América**

Rijn (2022) no seu trabalho sobre “A identidade cooperativa nas cooperativas de crédito dos Estados Unidos da América (EUA)” aprofunda a questão da eficácia da *governance* nas instituições financeiras cooperativas.

Segundo a *European Association of Co-operative Banks* (EACB), este tipo de bancos, bancos cooperativos são fundamentais na sociedade, contribuem para a estabilidade através da proximidade que estabelecem com os seus clientes<sup>23</sup>.

Para Van Rijn (2022) a tendência de crescimento da banca de teor cooperativo dos EUA pode levar a que as estruturas de *governance* se aproximem do modelo bancário de propriedade dos acionistas, através de forças e condições do mercado ou mesmo, por imposições regulatórias. Tal tendência tem-se verificado noutros países, os diversos regulamentos e condições do

---

<sup>23</sup> <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/definition-and-characteristics.html> retirado a 30 dezembro 2023

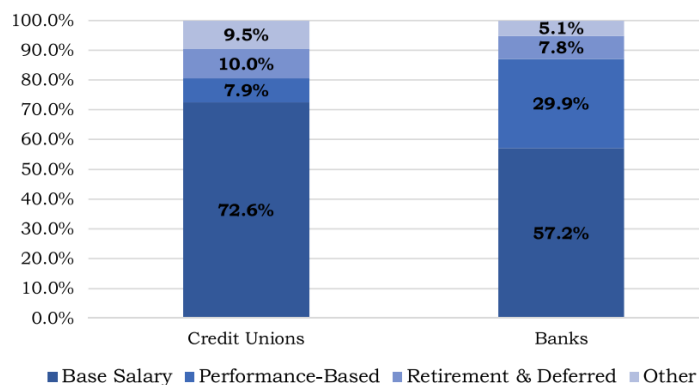
mercado têm delineado e aproximado os CA da banca de teor cooperativo do modelo bancário com fins lucrativos, exigindo competências e permitindo a nomeação de presidentes e a remuneração do CA (Coelho et al., 2019) e (Canadian Cooperative Association & BrownGovwenance, 2008). Nesta sequência, importa salientar que nos EUA, os CA da banca de teor cooperativo são na sua maioria exclusivamente voluntários, não detêm competências específicas, a não ser a filiação a cooperativas de crédito, devendo ainda ser eleitos de forma democrática<sup>24</sup>. Acresce referir que as cooperativas de crédito não têm acionistas, os membros do CA da banca de teor cooperativo não têm participação financeira na cooperativa de crédito, em ações ou opções, ao contrário do que acontece no setor com fins lucrativos.

Teoricamente, os modelos económicos baseados na estrutura do agente principal pressupõem que as organizações sem fins lucrativos e cooperativas que não têm acionistas que esperem retorno, possam ter outro tipo de objetivos, tais como missões de índole social, como a valorização e inclusão da educação financeira, mas estes objetivos/áreas são difíceis de mensurar. Nesta sequência, estas entidades oferecem aos seus diretores incentivos menos estimulantes, os contratos de trabalho preveem uma menor percentagem de bônus dependente do desempenho, em comparação com as entidades que operam na mesma área, mas divergem por ter fins lucrativos, tal medida permite que o CEO se foque nos objetivos aqui referidos, de índole social, sem sofrer consequências pela perda de incentivos dependentes de resultados. A diferença está na parcela do contrato que está relacionada com o desempenho, um contrato de CEO que preveja esta parcela elevada, vai dedicar a maioria do seu esforço e trabalho a atingir resultados que sejam visíveis e mensuráveis, como por exemplo o crescimento do empréstimo ou os ganhos da entidade, em detrimento das medidas sociais (Van Rijn, 2022).

---

<sup>24</sup> Existem 12 estados que permitem que as cooperativas de crédito credenciadas pelo estado, remunerem os membros do CA, esta situação acontece em minoria, as cooperativas de crédito com registo federal estão impedidas de remunerar os seus diretores (Fullbrook, 2015).

Gráfico 6 – Componentes da Remuneração CEO % total Remuneração (2010–2018)



Fonte: van Rijn et al., (2021)

Nos estudos levados a cabo por Li & Van Rijn (2022) e van Rijn et al., (2021) verificaram que os CEO da banca de teor cooperativo recebem aproximadamente menos duas vezes e meio remuneração indexada ao desempenho, comparativamente aos CEO dos bancos, de tamanho similar. Também verificaram que os CEO dos bancos ganham, em média, cerca de 15% a 20% mais do que os CEO da banca de teor cooperativo. Os resultados são geralmente robustos e têm em consideração as características do CEO e do CA, as condições económicas locais e indicadores como o tamanho, o crescimento, a complexidade, a liquidez e o risco. Em suma, os CEO dos bancos semelhantes às cooperativas de crédito, recebem significativamente mais incentivos indexados ao desempenho e remuneração total, comparativamente aos CEO das cooperativas de crédito (Van Rijn et al., 2021).

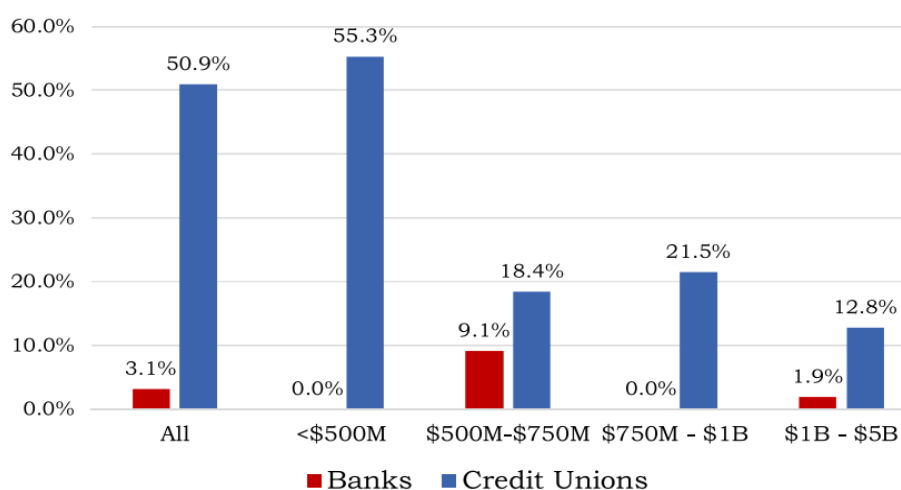
Para van Rijn et al., (2021), a grande diferença que se verifica ao nível dos incentivos ligados ao desempenho, indica diferenças estruturais entre estes dois tipos de entidades, bancos e cooperativas de crédito.

Existem vários estudos que demonstram, que relativamente às componentes da remuneração indexadas ao desempenho, os incentivos através de ações em pacotes de remuneração bancária potenciam o planeamento a curto prazo e uma atitude de maior risco por parte do CEO de um banco, (Chen et al., (2006); Coles et al., (2006); Fahlenbrach & Stulz, (2011); (Hagendorff & Vallasca, (2011); Van Rijn et al., (2021)). Noutro prisma, estudos sobre empresa não financeiras, verificam que ao serem adotadas políticas de remuneração com componentes elevadas indexadas ao desempenho, aumentam a probabilidade de comportamentos não éticos, como manipulação de ganhos, ações judiciais impostas por acionistas, risco de fraude, apresentação de relatórios incorretos, comportamento não cooperativo, problemas referentes à segurança dos produtos e sabotagem entre colaboradores (Burns et al., 2005), (Drago & Garvey,

1998), (Fehr et al., 2008), (Harris & Bromiley, 2007), (Haß et al., 2015), (Johnson et al., 2009), (Lin Peng et al., 2008) e (Wowak et al., 2015).

Um estudo de 2021 elaborado por *Credit Union National Association* (CUNA), verificou que mais de metade dos CEO das cooperativas de crédito nos EUA, 51%, são do género feminino, comparativamente aos apenas 3% verificados nos bancos comerciais e 6% nas empresas “*Fortune 500*”, mesmo após serem analisadas as diferenças em termos do tamanho de ativos da entidade, o CEO de uma cooperativa de crédito tem quatro vezes mais probabilidade de ser mulher, em comparação com um banco, conforme se pode verificar no Gráfico 7, (CUNA, 2021) e (Van Rijn et al., 2021).

**Gráfico 7 - Percentual de CEO do género feminino em cooperativas de crédito e bancos, por tamanho de ativo (2019)**



Fonte: Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito (CUNA), 2021.

Nesta sequência, importa referir que os membros dos CA da banca de teor cooperativo são mais propensos a serem do género feminino do que os diretores dos bancos, em 2019 nas instituições de tamanho similar, 33% dos membros do CA das cooperativas de crédito eram mulheres, contrastando com os 16% dos membros dos CA dos bancos (Van Rijn, 2022).

O mesmo autor, equaciona a hipótese de as mulheres serem atraídas profissionalmente para o trabalho nas instituições de crédito cooperativo, pelo ambiente e missão aí desenvolvido ou que estas entidades sejam menos propensas a efetuarem discriminação com base no género, em comparação com bancos de teor acionista (Van Rijn, 2019). Aliado às premissas espelhadas, os resultados sugerem diferenças substanciais na *governance*, na estrutura de incentivos e na estrutura das cooperativas de crédito e dos bancos (Van Rijn, 2022).

Poderá inferir-se que as mulheres terão mais propensão para executar tarefas de índole social comparativamente com os homens. Evans (2014) defende que as mulheres se realçam nas *soft skills*, destacando-se a escuta ativa, a empatia, a comunicação e a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo, *multi-tasking*.

### 6.3. A experiência da banca de teor cooperativo na região do Oeste de Portugal

Agostinho (2023) na sua investigação sobre “O papel social da banca no concelho da Lourinhã” apresenta uma leitura sobre modelos de negócio tendo em conta a zona geográfica e pirâmide social das diversas entidades, e o contexto onde estas atuam. No seu trabalho, a autora analisou a composição dos órgãos sociais das instituições financeiras da região Oeste de Portugal e os quatro principais bancos portugueses de teor acionista (CGD, BCP, BPI e Santander), na senda da verificação da diversidade de género no CA e no Conselho Fiscal (CF) destas entidades, tendo por base os relatórios de contas destas instituições financeiras de dezembro de 2022.

Figura 6 - Distribuição género dos membros dos corpos sociais da CCAM da Região do Oeste de Portugal

Instituições Financeiras (CCAM)	Conselho Administração						Conselho Fiscal					
	Presidente		Membros		%		Presidente		Membros		%	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
CCAM Alcobaça, Cartaxo, Nazaré, Rio Maior e Santarém	1		1	1	67%	33%	1			2	33%	67%
CCAM Alenquer	1		1	1	67%	33%	1		1	1	67%	33%
CCAM Arruda dos Vinhos	1		1	1	67%	33%		1	1	1	33%	67%
CCAM Bombarral	1		1	1	67%	33%		1	2		33%	67%
CCAM Cadaval	1		1	1	67%	33%		1	1	1	33%	67%
CCAM Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche	1		1	1	67%	33%	1		1	1	67%	33%
<b>CCAM Lourinhã</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
CCAM Mafra		1	1	1	33%	67%	1		1	1	67%	33%
CCAM Sobral de Monte Agraço		1	2		67%	33%	1		1	1	67%	33%
CCAM Torres Vedras	1		3		100%			1		3		100%
Banco Português de Investimento (BPI)	1		8	8	53%	47%		1	1	3	20%	80%
Caixa Geral de Depósitos (CGD)	1		5	3	67%	33%	1		4	3	63%	38%
Millennium BCP	1		18	1	95%	5%	1		2		100%	
Santander Totta	1		8	5	64%	36%		1	3	1	60%	40%
	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>

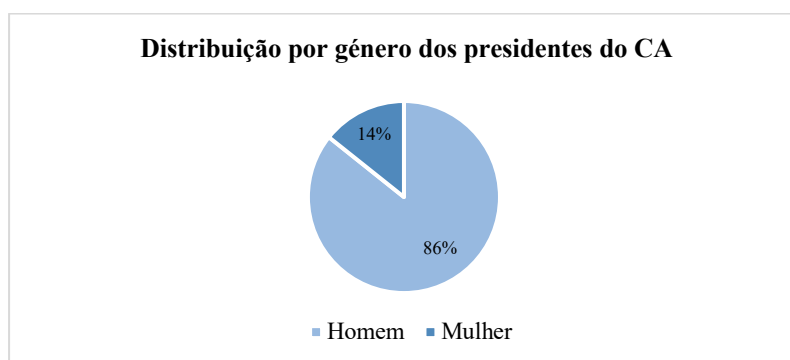
Fonte: (Agostinho, 2023)

Da Figura 6 observa-se a predominância de presidentes do CA e do CF do género masculino. Mas dois bancos com sede na Região do Oeste têm presidentes do CA do género feminino, são elas a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Maфра e de Monte Agraço. É ainda de

frisar que, atual presidente do CA da CCAM de Maфра tomou posse em 2012, altura em que ainda não existiam imposições ou regulamentos legais que definissem uma quota de representação para o género sub-representado, tendo a mesma conseguido com enorme sucesso fomentar o crescimento orgânico da instituição.

No Gráfico 8 pode verificar-se que em termos percentuais, apenas 14% dos presidentes do CA são do género feminino, contrastando com os 86% do género masculino.

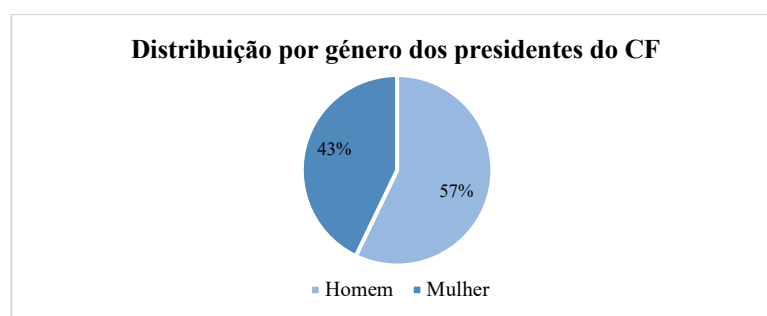
**Gráfico 8 - Distribuição por género dos presidentes do CA de bancos com sede na Região Oeste de Portugal**



É possível verificar, que do total de membros que compõem o CA, apenas 27 são mulheres, o que representa aproximadamente 30% do total de membros deste órgão.

Contudo, se analisarmos a composição do CF, a tendência parece mudar, existem 6 entidades que têm mulheres como presidentes deste órgão. Em termos percentuais, 43% dos presidentes do CF são do género feminino, conforme Gráfico 9.

**Gráfico 9 - Distribuição por género dos presidentes do CF**



Diversos estudos apontam que as mulheres se comportam de forma distinta dos homens, são mais propícias a desenvolver tarefas de auditoria e a ser parte integrante de comités de *corporate governance* (Adams & Ferreira, 2008).

Os dados aqui apresentados, permitem verificar que existe uma maior tendência para colocar mulheres em lugares e responsabilidades de fiscalização, mas se as mulheres desempenham bem os cargos de fiscalização, porquê que não são consideradas para cargos de gestão?

De realçar que a banca de teor cooperativo dos EUA tem mais mulheres em lugares de liderança e fiscalização que os bancos de teor acionista (Van Rijn, 2022). Ora os EUA são reconhecidos pela competitividade do seu sistema financeiro.

Ora, é interessante que tal desiderato (maior percentagem de mulheres na *governance* da banca de teor cooperativo americana) é convergente com os resultados de Charness & Gneezy, (2012) quando sugerem que “as mulheres parecem ser financeiramente mais adversas ao risco do que os homens, pois tendem a realizar menos investimentos em ativos de risco substancial, comparativamente com os homens”.

Para Sabatier, (2015), os CA alcançam melhores resultados e *performances* quando incluem as melhores e mais capacitadas pessoas, que contribuem com crenças, perspetivas e conhecimentos diferentes (Davies, 2011).

## 7. Conclusões

Os diversos escândalos financeiros de empresas que aparentavam ser “credíveis e robustas”, despertaram a sociedade para a necessidade de controlo, obrigando as autoridades a atuar e a legislar. Assim a *governance* ganhou cada vez mais relevo na prevenção através da monitorização (Arfken et al., 2004).

Em linha com o apresentado, a mulher ao longo da história enfrentou bastantes desafios, com a luta permanente conseguiram garantir direitos, garantir a frequência de todos os níveis de ensino, representando hoje mais de metade dos estudantes que terminam o ensino superior.

Nesta sequência, também a progressiva e lenta incorporação da mulher no mundo do trabalho tem vindo a ser acompanhada de perto pela academia, mas a disparidade de “direitos & obrigações” obrigou a UE, enquanto berço do desenvolvimento sustentável, a legislar uma quota mínima de participação do género no órgão de gestão das empresas.

Contudo, e mesmo com a aplicação de sanções, ainda não foi alcançado o equilíbrio. As mulheres continuam em minoria nos cargos de decisão e de topo nas empresas. Contudo, o sistema de quotas pode levar a um processo de recrutamento enviesado, levando a que sejam apenas contratadas mulheres por forma a suprir quotas e não por mérito (Davies, 2011), colocando assim em causa todo o processo de recrutamento e o fundamento das quotas.

Mas como é que empresa convive com o reconhecimento do mérito? Como estabelece mecanismos identificação de talento? Importa não criar uma espécie de assistencialismo ao género sub-representado! É importante, e necessário, que as mulheres e os homens sejam contratados e promovidos pelo seu mérito, só assim haverá uma boa *governance*.

Para Carvalho (2022, p. 150) “Tudo isto deve ser feito com o apoio de especialistas na área dos recursos humanos. É uma área muito importante, e de acordo com as necessidades de cada trabalhador e a capacidade da empresa, pelo que esta deve ter competências internas relevantes. Elas podem fazer a diferença. A melhor forma de mitigar o risco de a empresa perder recursos relevantes é conseguir e difundir um melhor trabalho que identifique, capture, ajuste e desenvolva o talento. Reter e saber utilizar o talento são razões importantes para que as empresas levem a sério o “bom trabalho”. Uma *governance* responsável e uma boa gestão ajudam a criar boas relações de trabalho. Quem pode ajudar o CA nesta sua atribuição? Será difícil encontrar mérito em 2 a 3% dos seus quadros seniores? Não existem quadros com capacidade para evoluir para as funções de gestão e de administração?”

Enquadrado neste desafio, naturalmente, a mulher tende a ocupar, por mérito, a opção de ser um quadro superior; pois um trabalhador pode optar por desempenhar uma função com menores responsabilidades e ocupação de tempo. Devem os próprios indivíduos, homens ou mulheres, gerir a sua própria evolução da carreira profissional.

Ainda neste sentido, Carvalho (2022, p. 150) considera que “a responsabilidade é de quem não soube acompanhar e formar para a tarefa de liderar. A capacidade conceptual de um líder é ampliada com exemplos. Cabe ao CA assegurar que a área de recursos humanos tenha capacidades, competências e independência que valorize o empenho e o mérito. É vital que se identifique e monitorize o talento de cada trabalhador, reforçando as suas perspetivas futuras e que possam, durante a sua vida profissional reforçar as capacidades desenvolvidas na aprendizagem formal e informal, no trabalho e fora das atividades profissionais. Esse repositório será o suporte de futuros administradores eficazes que assegurem modelos de competitividade nas empresas”.

Recordando a pergunta de partida - **como as mulheres encaram o papel de ser mulher?**

Pode afirmar-se que as mulheres encaram o papel de ser mulher como complemento ao homem, acrescentando novas perspetivas e capacidades, que em parceria tendem a contribuir para um melhor desempenho.

Na sequência da conferência “**Mulher Contemporânea**” (no Anexo III encontra-se a transcrição da mesma), foi possível perceber que: (a) cada mulher acrescenta uma especificidade e um traço único ao todo; (b) contribui para construir uma nova sociedade e novas formas de pensar e atuar, não se substituindo aos homens, mas complementando.

As palestrantes, com experiências ricas e diversas, possibilitaram inferir que o papel da mulher na *governance* é mais do que cumprir uma quota, é contribuir pelo seu valor para criar algo melhor.

A mulher tem um papel determinante na *governance*. A sua experiência de vida pode incluir diferentes experiências (capacidade e competências), designadamente a de mulher, de mãe, de esposa, de cuidadora, de trabalhadora, de líder, de subordinada, com interfaces complexas. A mulher deve ser complementar, sem que nenhum género seja exclusivo e redutor.

Entrando nas questões de investigação definidas:

### **Q1 – As mulheres enfrentam obstáculos na sua integração na sociedade?**

Apesar dos esforços de várias instituições como a UE, a desigualdade de género ainda prevalece e é manifesta de modo ostensivo.

No âmbito da maternidade, que interfere diretamente com a integração, ou não, da mulher na sociedade, ainda existem realidades completamente opostas. No continente africano as raparigas são obrigadas a ter filhos; no continente americano, as raparigas são pressionadas a desistirem de ser mães em detrimento do seu trabalho e carreira (Scott, 2021, p. 63).

Através das entrevistas realizadas, é notório que as entrevistadas, apesar de terem já alcançado muitos sucessos e conquistas<sup>25</sup> durante o seu percurso, ainda sentem e identificam desvantagens/obstáculos, os quais se elencam na Tabela 5.

**Tabela 5 - Desvantagens/obstáculos da mulher na *governance***

Desvantagens/Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de reconhecimento;</li><li>- Estereótipos de género e barreiras ao seu avanço;</li><li>- Exigência maior, comparativamente com a exigida aos homens;</li><li>- Maior controlo e análise das mulheres;</li><li>- Falta de representatividade;</li><li>- Falta de remuneração em muitas atividades desenvolvidas por mulheres.</li></ul>
-------------------------	--

### **Q2 – Qual a importância da *governance*?**

Para Carvalho (2022, p. 67) o conceito de *corporate governance* compreende os processos de governar sobre um sistema social através de leis, normas, poder ou linguagem de uma sociedade organizada, e teve uma evolução relevante nos últimos anos para se adaptar às práticas da empresa e aos desenvolvimentos regulamentares e legislativos.

Através das entrevistas realizadas, foi possível constatar a extrema importância que a *governance* assume atualmente, todas as entrevistadas identificam a *governance* como um mecanismo necessário e de extrema importância, pois conduz a sistemas e empresas mais

---

<sup>25</sup> Vide nota biográfica das intervenientes na conferência “Mulher Contemporânea”, no capítulo 3 e a transcrição da mesma no Anexo III.

transparentes, confiáveis, contribuem para a boa *performance* de uma empresa e possibilita a partilhar de ideias e capacidades.

*“...na construção de confiança. Ne medida em que uma governação transparente e responsável contribui para a construção de confiança entre todas as partes interessadas, incluindo acionistas, colaboradores, clientes e a comunidade em geral.”* (entrevistada E1)

*“...O mundo está organizado por espaços de poder. Por isso, a *governance* é essencial em qualquer estrutura, seja ela pública ou privada, grande ou pequena...”* (entrevistada E2)

*“...relevância enorme, pois reflete a forma de estar a empresa, o exemplo e o modelo de governo que é transmitido e que permite de forma consistente dar as linhas mestras de orientação para todos os níveis da empresa permitindo a sua boa *performance* e evolução adequada.”* (entrevistada E4)

*“...a relevância da *governance* para mim está precisamente na possibilidade de participar com as minhas ideias e capacidades nas atividades em que me proponho realizar enquanto parlamentar e garantir que a minha voz é ouvida e influencio na tomada de decisões que têm impacto na vida de milhões de moçambicanos. A possibilidade de dar testemunho do trajeto que fiz e das minhas conquistas pessoais quer a nível profissional, académico como nas relações humanas...empoderadas para tomar decisões e expor as suas opiniões sem temerem represálias”* (entrevistada E3)

### **Q3 – A presença de mulheres na *governance* cria valor?**

Através das entrevistas realizadas, foi possível identificar várias vantagens inerentes à presença de mulheres na *governance*, (Tabela 6), que são conducentes com a bibliografia aqui exposta.

Evans (2014) defende que as mulheres se realçam nas *soft skills*, quando comparadas com os homens (comunicação, negociação, trato e relação com os clientes. Também outras características são intrínsecas à personalidade de uma mulher como a escuta ativa, a empatia, a comunicação e a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo, *multi-tasking*.

**Tabela 6 - Vantagens da mulher na *governance***

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerir várias atividades/temas simultaneamente;</li><li>- Organização;</li><li>- Raciocínio rápido;</li><li>- Perceção e abrangência muito versátil;</li><li>- Controlo emocional;</li><li>- Capacidade de comunicação;</li><li>- Sensibilidade perante temas;</li><li>- Visões diferentes da relação trabalho/família, flexibilização e liberdade na gestão dos colaboradores.</li></ul>
-----------	--

Deste modo, é possível inferir que a presença da mulher na *governance* é vantajosa, uma vez que acrescenta novas perspetivas, novas visões e incutem eficácia (o cumprimento) nos procedimentos, novas formas de relação e atuação.

#### **Q4 – As mulheres estão representadas de modo adequado no Conselho de Administração?**

Ao longo do presente trabalho, foram vários os autores que apresentaram dados que demonstram efetivamente, que a mulher está sub-representada nos lugares de topo e nos CA. Apesar de ser evidente que contribuem para a melhoria de vários fatores, existe ainda resistência por parte das instituições e da sociedade em promover o equilíbrio de géneros nos cargos de decisão (o poder).

No estudo de caso sobre a banca de teor cooperativo dos EUA, verificou-se que 51% dos CEO das cooperativas de crédito são mulheres, já nos bancos de teor acionista, esta percentagem diminui drasticamente para apenas 3%, van Rijn (2022) acrescenta que um CEO de uma cooperativa de crédito tem quatro vezes mais probabilidade de ser mulher, em comparação com um banco de teor acionista. Quanto ao CA, em 2019, 33% dos membros deste órgão eram do género feminino, nas cooperativas de crédito, contrastando com os 16% dos membros dos CA dos bancos comerciais.

No caso da banca de teor cooperativo na região do Oeste de Portugal, pelos dados apresentados, e após a implementação de legislação que pretende estabelecer o equilíbrio entre géneros nos cargos de topo, verifica-se a discrepância de géneros no cargo de presidente do CA, apenas 14% destes postos são ocupados por mulheres.

Se as mulheres servem para desenvolver a sociedade e a espécie humana, se assumem tantos papéis em simultâneo, porque que continua o estigma de que não servem para chefiar?

E agora chegando ao final, e havendo variadas opiniões sobre o que se entende por ser mulher, coloquei esta questão à minha mãe, que respondeu “*ser mulher é ser mãe, esposa e amiga, é lutar todos os dias*”.

### **7.1. Limitações e sugestões para investigação**

O estudo realizado apresenta algumas limitações que podem, naturalmente, servir como linhas futuras a investigar.

A primeira limitação identificada está relacionada com o reduzido número de entrevistas realizadas, a dimensão do universo para entrevista era de 8 participantes, tendo sido apenas obtidas 4 respostas. O facto de a amostra ser reduzida, leva a que os resultados sejam ligeiramente limitados, uma amostra de maior dimensão possibilitaria um maior número de opiniões e visões, que certamente reforçariam os resultados aqui encontrados.

É ainda importante a realização de estudos quantitativos que permitam verificar a validade dos resultados numa amostra representativa.

Uma sugestão de investigação futura, poderá passar pela análise da integração da mulher nas cooperativas de crédito em Portugal, e verificar se à semelhança do verificado nos EUA, também em Portugal existem mais mulheres em cargos de direção neste tipo de entidades, do que nos bancos de teor acionista.

## Bibliografia

- ACEGIS. (2014). Equilíbrio de Género nos Conselhos de Administração - as Empresas do PSI 20. Em *ACEGIS – Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social*.
- Comissão Europeia. (sem data). *Achieving gender balance in decision-making*. Comissão Europeia. Obtido 11 de Dezembro de 2023, de [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making\\_pt?etrans=pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making_pt?etrans=pt)
- Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *Leadership Quarterly*, 27(3), 371–386. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.001>
- Adams, R. B., de Haan, J., Terjesen, S., & van Ees, H. (2015). Board diversity: Moving the field forward. Em *Corporate Governance: An International Review* (Vol. 23, Número 2, pp. 77–82). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/corg.12106>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2008). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance Forthcoming in the Journal of Financial Economics*. <http://ssrn.com/abstract=1107721>
- Afonso, C. S. M. G. (2010). *Women and Technology: Gendering the Mobile Phone Portugal as a Case Study*. Universidade Católica Portuguesa.
- Agostinho, D. (2023). *O papel social da banca no concelho da Lourinhã*. Instituto Superior de Gestão.
- Agostinho, M. (2013). *(Des)Igualdades de género nas organizações de trabalho - o caso de uma autarquia local*.
- Albuquerque, L. F. G., & Santos, A. S. (2019). Governança Corporativa: uma análise da representatividade das mulheres na diretoria executiva das empresas listadas na B3. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(3), 346–361. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2019.v11i3.458>
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. Em *Source: The American Economic Review* (Vol. 62, Número 5).

<http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/1815199>Accessed:24/08/200812:5

6

- Almeida, L., Teixeira Pereira, E., & Oliveira Tavares, F. (2015). Determinants of Dividend Policy: evidence from Portugal. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 17(54), 701–719. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i54>
- Al-Rahahleh, A. S. (2017). Corporate governance quality, board gender diversity and corporate dividend policy: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(2), 86–104. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i2.6>
- Amâncio, L. (2003). O género no discurso das ciências sociais. Em *Análise Social: Vol. XXXVIII* (pp. 687–714).
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. Em *Journal of Business Ethics* (Vol. 50). <http://www.onlinewbc.gov/>
- Baert, S., De Pauw, A. S., & Deschacht, N. (2016). Do employer preferences contribute to sticky floors? *Industrial and Labor Relations Review*, 69(3), 714–736. <https://doi.org/10.1177/0019793915625213>
- Baptista, A. (2022). Expresso | Apenas 5% das mulheres são CEO. *Expresso*. <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-07-01-Apenas-5-das-mulheres-sao-CEO-30c6a3b3>
- BCSD, & EY. (2023). *Diversidade, Equidade & Inclusão no Meio Empresarial Português*.
- Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127(3), 588–612. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.12.009>
- Burns, N., Kedia, S., & Lipson, M. (2005). *Monitoring by Institutional Investors: Evidence from Ownership Changes and Trading Behavior Around Restatements*.
- Campenhoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Canadian Cooperative Association, & BrownGovwenance. (2008). *Advancing with distinction: National report on credit union governance practices*.

<https://www.governancesolutions.ca/governance-solutions/publications/pdfs/AdvancingWithDistinction.pdf>.

Carvalho, R. M. de. (2019). *Dilema das Alianças* (1ª). Lidel.

Carvalho, R. M. de. (2022). *Deveres da Corporate Governance - Representação de Partes Interessadas no Conselho de Administração* (Lidel, Ed.). Lidel.

Catalyst Organization. (2004). *The bottom line : connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.

Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>

Chen, C. R., Steiner, T. L., & Whyte, A. M. (2006). Does stock option-based executive compensation induce risk-taking? An analysis of the banking industry. *Journal of Banking and Finance*, 30(3), 915–945. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2005.06.004>

CIG. (2023, Outubro 9). *Prémio Nobel da Economia 2023 foi atribuído a Claudia Goldin - CIG*. <https://www.cig.gov.pt/2023/10/premio-nobel-da-economia-2023-atribuido-a-claudia-goldin/>

Coelho, A. F. M. S. (2014). *Liderança Feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo*. Universidade Católica Portuguesa.

Coelho, R., Mazzillo, J. A., Svoronos, J.-P., & Yu, T. (2019). *Regulation and supervision of financial cooperatives*. [www.bis.org/emailalerts.htm](http://www.bis.org/emailalerts.htm).

Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2006). Managerial incentives and risk-taking. *Journal of Financial Economics*, 79(2), 431–468. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.09.004>

Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho, Jornal Oficial da União Europeia (2023). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/05/08/the-porto-declaration/>

Cruz, S. A. (2000). *Sobre o Trabalho Precário no Feminino: uma breve reflexão*.

CUNA. (2021). *Data & Statistics*. <https://www.cuna.org/advocacy/credit-union---economic-data/data---statistics.html>

- Davies, Lord. (2011). *Women on boards*. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf)
- Dezso, C. L., Ross, D. G., & Uribe, J. (2016). Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strategic Management Journal*, 37(1), 98–115. <https://doi.org/10.1002/smj.2461>
- Domingues, F. (2010). *Um Mundo Liderado por Mulheres*. Esfera do Caos.
- Drago, R., & Garvey, G. T. (1998). Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 1–25.
- Duarte, V. (2021). Género / Gender. Em *Conceitos-chave em Sociologia da Infância. Perspetivas Globais / Key concepts on Sociology of Childhood. Global Perspectives* (pp. 259–267). UMinho Editora. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.36.32>
- European Commission. (2022). *Gender Balance on Corporate Boards - Driving up gender equality and breaking the glass ceiling*.
- Evans, D. P. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.077>
- Fahlenbrach, R., & Stulz, R. M. (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.08.010>
- Fehr, E., Huffman, D. B., Falk, A., & Huffman, D. (2008). *The Power and Limits of Tournament Incentives*. <https://www.researchgate.net/publication/228982197>
- Fernandes, N. (sem data). *Nelma Fernandes*. Linked in. Obtido 13 de Dezembro de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/nelma-fernandes/>
- Ferreira, V. (1987). A Mulher na Sociedade Portuguesa - Visão histórica e perspectivas actuais. Actas do Colóquio realizado em Coimbra de 20 a 22 de Março de 1985. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 22.
- Gender balance in decision-making*. (sem data). Comissão Europeia. Obtido 11 de Dezembro de 2023, de [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making\\_pt?etrans=pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/gender-balance-decision-making_pt?etrans=pt)

- Hagendorff, J., & Vallascas, F. (2011). CEO pay incentives and risk-taking: Evidence from bank acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1078–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.04.009>
- Harris, J., & Bromiley, P. (2007). Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. *Organization Science*, 18(3), 350–367. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0241>
- Haß, L. H., Müller, M. A., & Vergauwe, S. (2015). Tournament incentives and corporate fraud. *Journal of Corporate Finance*, 34, 251–267. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.008>
- Hopkins, M. (2004). Corporate Governance e Corporate Social Responsibility. *Impactus*. <https://cgov.pt/o-ipcg/339-redir>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Johnson, S. A., Ryan, H. E., & Tian, Y. S. (2009). Managerial incentives and corporate fraud: The sources of incentives matter. *Review of Finance*, 13(1), 115–145. <https://doi.org/10.1093/rof/rfn014>
- Kang, E., Ding, D. K., & Charoenwong, C. (2010). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63(8), 888–894. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.008>
- Ismail, K. N. I. K., & Manaf, K. B. A. (2016). Market reactions to the appointment of women to the boards of Malaysian firms. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.004>
- Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press. [https://books.google.pt/books?id=k2HwAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=k2HwAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lei n.º 62/2017 | DRE, (2017). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/62-2017-107791612>
- Leisering, K. (2022, Novembro 25). *What is Compliance? Definition, basics & tips to get started*. EQS Group. <https://www.eqs.com/compliance-blog/what-is-compliance/>

- Li, K., & van Rijn, J. (2022). *Credit Union and Bank Subprime Lending in the Great Recession*.  
<https://ssrn.com/abstract=3506873>
- Lin Peng, by, Röell, A., & Peng, L. (2008). *Manipulation and Equity-Based Compensation*.  
<http://ssrn.com/abstract=1820095>
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, Sexualidade e Educação*.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 17(2), 491–509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>
- Machado, J. M. Ri. (2018). *Mulheres em Lugares de Gestão de Topo: Entraves à mudança*. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of Soft Skills for Education and Career Success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 2(2), 1036–1042.
- Manuela Nina Jorge. (sem data). AGROGES. Obtido 13 de Dezembro de 2023, de <https://www.agroges.pt/equipa-manuela-jorge/>
- Marques, T. G., & Ferreira, C. M. (2015). Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Gênero e Salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(01), 43–59. <https://doi.org/10.5585/riac.v14i1.2150>
- Marvinda Godinho CCPM - Câmara de Comércio Portugal Moçambique. (sem data). Câmara de Comércio Portugal Moçambique. Obtido 13 de Dezembro de 2023, de <https://ccpm.pt/pt/marvinda-godinho-173>
- Matanda, T., Wang, C., & Emelianova, O. (2022). *Women on Boards: Progress Report 2022*.
- Miranda, J. (1996). *Estereótipos sociais - Definição e abordagens*. 101–120.
- Monteiro, A. G. (2019). *Determinantes da Representação das Mulheres nos Conselhos de Administração*. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Nascimento, T. (2023, Dezembro 21). *Diversidade: significado, importância e como funciona na prática*. <https://www.gupy.io/blog/significado-de-diversidade>
- Neves, C. A. da C. (2017). *O papel do género na banca portuguesa*. Instituto Politécnico de Coimbra.

- Nunes, K. K., & Lima, A. P. de. (2021). Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista. *Research, Society and Development*, 10(8), e2410816110. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16110>
- Oliveira, A. B. (2023, Novembro 22). *Empresas portuguesas promovem menos mulheres, que ganham menos do que os homens*. <https://eco.sapo.pt/2023/11/22/empresas-portuguesas-promovem-menos-mulheres-que-ganham-menos-do-que-os-homens/>
- Oliveira, A. P. (2018). *Manual de Governo das Sociedades*. Editora Almedina.
- Oliveira, M. (2022). Mulheres vão ocupar 40% dos cargos superiores das empresas. *Jornal de Notícias*. <https://www.jn.pt/mundo/mulheres-va-ocupar-40-dos-cargos-superiores-das-empresas--14925811.html>
- Ortiz, R. (2017). *Universalismo e Diversidade*. Boitempo Editorial.
- Parkhe, A. (2004). *Strategic Alliances: Theory and Evidence*. Oxford University Press.
- Paula Veiga. (sem data). Obtido 13 de Dezembro de 2023, de <https://apps.uc.pt/mypage/faculty/pveiga/pt>
- Pereira, M. (2023). *Marvinda Isabel Pereira - Roterdã, Holanda do Sul, Países Baixos | Perfil profissional | LinkedIn*. Linked in. <https://www.linkedin.com/in/marvinda-isabel-pereira-5182979b/>
- Pereira, S. (2017). *Porque precisamos de quotas para as mulheres em cargos de decisão*. Associação para a Cidadania, Empreendedorismo, Género e Inovação Social. <https://www.acegis.com/2017/06/porque-precisamos-de-quotas-para-as-mulheres-em-cargos-de-decisao/>
- Petiz, J. (2022). Clara Raposo será próxima vice-governadora do Banco de Portugal. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/dinheiro/clara-raposo-sera-primeira-vice-governadora-do-banco-de-portugal-15143475.html>
- Pires, A. I. M. (2008). *Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no Sistema de Controlo Interno das Empresas Cotadas nos EUA*. Universidade Aberta/Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Politécnico de Santarém. (2022, Fevereiro 16). *Menção Honrosa: Prémio Joaquim Chissano entregue a Ivone Soares no IPSantarém - Politécnico de Santarém*.

<https://www.ipsantarem.pt/mencaohonrosa-premio-joaquim-chissano-entregue-a-ivone-soares-no-ipsantarem/>

Powell, G. N. (1999). *Handbook of Gender and Work*. SAGE.

Rosa, S. S. (2023). *O Futuro das Mulheres no Mercado de Trabalho*. 3, 233–258.

Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: effects on performance? *Applied Economics*, 47(26), 2717–2727. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1008774>

Cruz, M. dos S. (2019). *A Participação das Mulheres nos Conselhos de Administração*.

Schmidt, R. H., & Tyrell, M. (1997). Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance. *European Financial Management*, 3(3), 333–361. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00047>

Scott, L. (2021). *A Economia XX - O épico potencial das mulheres*. Actual.

Silva, M. (2017). *Mulheres nos Conselhos de Administração e Indicadores Financeiros*. ISCTE.

Silveira, A. di M. da. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo - Teoria e Prática* (2ª). Campus.

Stobierski, T. (2020, Abril 21). *Cash Flow vs. Profit: What's the Difference?* Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/cash-flow-vs-profit>

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>

Van Rijn, J. (2019). *Does CEO Gender Matter at Financial Institutions? Evidence from Credit Union CEO Transitions*. <https://ssrn.com/abstract=3316280>

Van Rijn, J. (2022). The cooperative identity at U.S. credit unions. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100152>

Van Rijn, J., Zeng, S., & Hueth, B. (2021). Do credit unions have distinct objectives? Evidence from executive compensation structures. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(1), 5–38. <https://doi.org/10.1111/apce.12365>

Vicente, A. (1998). *As mulheres em Portugal na transição do milénio: valores, vivências, poderes nas relações sociais entre os dois sexos*. Multinova.

Wikipédia. (2023a). *Eficácia* – Wikipédia, a enciclopédia livre.  
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Efic%C3%A1cia>

Wikipédia. (2023b). *Ivone Soares* – Wikipédia, a enciclopédia livre.  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ivone\\_Soares](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ivone_Soares)

Wodon, Q., & Briere, B. (2018). *The cost of gender inequality -unrealized potential: the high cost of gender inequality in earnings*.

Wowak, A. J., Mannor, M. J., & Wowak, K. D. (2015). Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1082–1092. <https://doi.org/10.1002/smj.2277>

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications.

## **Anexo I – Guião da Entrevista**

### **Questionário/Entrevista: A integração/papel da mulher na *Governance***

Sou aluna do Mestrado de Estratégia, Investimento e Internacionalização e no âmbito da minha dissertação, no Instituto Superior de Gestão, sob a orientação do Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, pretendo com o presente questionário explorar e obter informações sob a temática da **integração/papel da mulher na *Governance***.

Todos os dados obtidos por este meio serão estritamente confidenciais, e a análise e resultados desta informação serão apresentados, sem identificar qualquer empresa ou pessoa. Acresce referir, que os resultados serão partilhados com todas as entrevistadas.

Obrigada pela V/colaboração e atenção

Ana Filipa Mezia

Email: [REDACTED] telemóvel: [REDACTED]

<p><b>Nome do Inquerido:</b> <b>Nacionalidade:</b> <b>Posição que Ocupa:</b> <b>Nome da Empresa:</b></p>
--

### **Questões:**

1. O que significa para si ser mulher?
2. Na governação (*governance*) da vida pessoal, familiar, quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?
3. E quais considera serem as principais desvantagens?
4. Na governação (*governance*) das empresas quais considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?
5. E quais considera serem as principais desvantagens?
6. Qual a relevância que a governação (*governance*) tem para si?

Agradeço a resposta até 8 de dezembro.

Muito obrigada.

Ana Filipa Mezia

**Anexo II – Respostas das entrevistadas**

Perguntas	E1	E2	E3	E4
O que significa para si ser mulher?	<p>Ser mulher é estar em mil lugares ao mesmo tempo, desempenhando múltiplos papéis simultaneamente. Na perspetiva e com base na pouca experiência de vida, posso afirmar que ser mulher implica ter a força necessária para enfrentar desafios e dificuldades e autoafirmar-se na sociedade.</p>	<p>É uma honra. É um desafio. Uma honra porque tive antes de mim, mulheres que muito lutaram para que hoje pudesse desempenhar as funções que assumo. Um desafio porque sei que ainda há muito que fazer.</p>	<p>Ser mulher pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes, dependendo de suas experiências pessoais, culturais e sociais. Para algumas, pode significar força e resiliência, para outras, pode ser sobre nutrir e cuidar, e para outras ainda, pode ser sobre desafiar normas e quebrar barreiras. É importante lembrar que cada mulher tem sua própria jornada única e suas próprias experiências individuais que moldam seu entendimento do que significa ser mulher. Ser uma mulher parlamentar pode significar uma variedade de coisas, dependendo do contexto cultural, político e pessoal. Numa perspetiva de <b>representantes do povo</b>, nós mulheres parlamentares desempenhamos um papel crucial na representação das vozes e perspetivas das mulheres, pois procuramos sempre levar a mesa as questões que tendem a ser negligenciadas ou mal compreendidas. Esta perspetiva pode ser associada a <b>perspetiva de legisladora</b>. A presença de mulheres no Parlamento moçambicano contribui para a diversidade de experiências e perspetiva na tomada de decisões, o que pode</p>	<p>Para mim ser mulher significa ser Mãe e mulher não perdendo as faculdades de me realizar profissionalmente com todas as faculdades que tenho disponíveis tal como os homens têm, acrescentando a sensibilidade que o ser mulher me traz</p>

			<p>levar a políticas mais inclusivas e equitativas, dado que ser mulher parlamentar significa ainda desafiar as normas de gênero existentes e sem dúvidas quebrar as barreiras para as mulheres na política. Sinto que a nossa presença na Assembleia da República é uma clara demonstração de superação do sexismo, do assédio e da violência. E devemos continuar a luta para que haja cada vez mais mulheres nos órgãos de tomada de decisão, mas não como figuras decorativas. Nós mulheres parlamentares somos vistas nas nossas comunidades como líderes, pois outra das nossas atribuições é <b>fiscalizar a ação do executivo</b>. Ao fiscalizarmos a ação do poder executivo e abordamos no parlamento aquilo que inquieta a sociedade. Essa perspectiva de liderança faz com que nos tomem como modelos para outras mulheres e modelos para as raparigas que almejam ser como nós por desafiar as normas de gênero existentes e quebrarmos as barreiras acima evocadas. Ademais, somos aquelas que trabalham para mudar o status quo, contribuindo para a promoção da igualdade de gênero na política, mas também na sociedade.</p>	
<p>Na governação (<i>governance</i>) da vida pessoal,</p>	<p>Capacidade de gerir várias atividades simultaneamente,</p>	<p>Vivemos numa cultura ainda muito marcada por estereótipos</p>	<p>Vantagens comparativas passam pela capacidade de conseguirmos</p>	<p>Na governação da vida pessoal e familiar as principais vantagens</p>

## Reflexões sobre a Mulher Contemporânea na *Governance*

<p>familiar, o que considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?</p>	<p>organização e capacidade de trabalhar em equipa e delegar trabalho. Raciocínio rápido para ultrapassar as adversidades.</p>	<p>masculinos, pelo que aprendemos a ter bastante disciplina e esforço, para podermos alcançar um estatuto de igualdade. E eu tenho conseguido.</p>	<p>exercer múltiplas tarefas em simultâneo com a mesma acuidade e sentido de responsabilidade. Conseguimos, a título de exemplo, explicar questões profissionais ao telefone, no mesmo instante que temos uma panela ao fogo e estamos a preparar os filhos para a refeição. Enquanto estamos a escrever um discurso a ser proferido no parlamento, nada que demanda a nossa atenção fica negligenciado. Sabemos ser empáticas, controladoras e atenciosas para que o nosso dever como donas de casa seja cumprido com toda a dedicação que se espera de nós. Podemos gerir um negócio, dar aulas e ainda escrever livros. Somos autênticos poços de habilidades.</p>	<p>comparativas da mulher são as capacidades globais de abranger variados temas em simultâneo com uma capacidade de perceção e de abrangência muito lata e versátil</p>
<p>E quais considera serem as principais desvantagens?</p>	<p>Pouco reconhecimento das tarefas desempenhadas; pouca autonomia financeira, dependendo dos casos ...</p>	<p>O mesmo. Os estereótipos impelem-nos a assumir a responsabilidade de tarefas que só são nossas por tradição.</p>	<p>As desvantagens existem e podemos destacar o facto de se cobrar muito mais da mulher do que do homem no exercício de funções. Há uma maior pressão para escrutinar a competência ou não das mulheres e pouco questionamento aos homens que exercem a mesma função. Em termos de liderança ainda persiste o medo da liderança feminina e há fortes barreiras para o avanço das mulheres só por serem mulheres. As mulheres sofrem várias formas de violência e poucas conseguem se impor, o que se nota pelo reduzido número de</p>	<p>As principais desvantagens são a dificuldade de poder descansar ou de desligar das tarefas múltiplas em que a mulher está envolvida, pois devido à sua natureza e envolvimento muito raramente consegue ter tempo para si e por isso arranjar esses momentos é essencial</p>

			<p>mulheres nos órgãos de tomada de decisão. Pois ainda há que ache que o lugar da mulher é nas lides domésticas. Não obstante sermos mulheres parlamentares e cumulativamente pesquisadora ou docente universitária, ao chegar a casa não se fica isenta de fazer o trabalho como dona de casa. Temos múltipla tarefas e nem sempre há remuneração por todo o trabalho acumulado que as mulheres desenvolvem. Não há reconhecimento do esforço das mulheres, tão menos uma compensação pela capacidade de produzir resultados em todas as tarefas atribuídas e dentro dos prazos</p>	
<p>Na governação (<i>governance</i>) das empresas o que considera serem as principais vantagens comparativas de uma mulher?</p>	<p>Capacidade de liderar equipas diversificadas;</p> <p>Controle emocional;</p> <p>Resiliência e capacidade de comunicação</p>	<p>Não vejo o mundo desse modo. Somos pessoas, umas mulheres, outros homens. Por isso, acho que profissionalmente o que deve imperar é a competência das pessoas, independentemente de serem homens ou mulheres.</p>	<p>Creio que os aspetos que elenquei na resposta 2 servem perfeitamente também para a resposta 4. E as respostas para a pergunta 3 encaixam-se também num ambiente empresarial.</p> <p>Vantagens comparativas passam pela capacidade de conseguirmos exercer múltiplas tarefas em simultâneo com a mesma acuidade e sentido de responsabilidade. Conseguimos, a título de exemplo, explicar questões profissionais ao telefone, no mesmo instante que temos uma panela ao fogo e estamos a preparar os filhos para a refeição. Enquanto estamos a escrever um discurso a ser proferido no parlamento, nada que demanda a nossa</p>	<p>Na governação das empresas as principais vantagens são também as sensibilidades para os temas de forma abrangente e lata permitindo ter visões mais sustentáveis com melhor impacto na relação do trabalho com a família e por isso nos recursos humanos, na flexibilidade e na liberdade com responsabilidade, promovendo por isso maior grau de inovação e de responsabilização dos colaboradores.</p>

			<p>atenção fica negligenciado. Sabemos ser empáticas, controladoras e atenciosas para que o nosso dever como donas de casa seja cumprido com toda a dedicação que se espera de nós. Podemos gerir um negócio, dar aulas e ainda escrever livros. Somos autênticos poços de habilidades.</p>	
<p>E quais considera serem as principais desvantagens?</p>	<p>Estereótipos de que as mulheres são menos assertivas ou menos aptas para cargos de liderança podem afetar a sua progressão na carreira. Falta de representatividade.</p>	<p>Idem.</p>	<p>Creio que os aspetos que elenquei na resposta 2 servem perfeitamente também para a resposta 4. E as respostas para a pergunta 3 encaixam-se também num ambiente empresarial.</p> <p>As desvantagens existem e podemos destacar o facto de se cobrar muito mais da mulher do que do homem no exercício de funções. Há uma maior pressão para escrutinar a competência ou não das mulheres e pouco questionamento aos homens que exercem a mesma função. Em termos de liderança ainda persiste o medo da liderança feminina e há fortes barreiras para o avanço das mulheres só por serem mulheres. As mulheres sofrem várias formas de violência e poucas conseguem se impor, o que se nota pelo reduzido número de mulheres nos órgãos de tomada de decisão. Pois ainda há que ache que o lugar da mulher é nas lides domésticas. Não obstante sermos mulheres parlamentares e cumulativamente pesquisadora ou docente</p>	<p>As principais desvantagens são ainda o estigma que existe relativamente às chefias em que o homem parece ter maior força de imposição para mandar, ou seja na capacidade da mulher se impor. No entanto a mulher quando se impõe é de forma natural e reconhecida e fica credibilizada.</p>

Reflexões sobre a Mulher Contemporânea na *Governance*

			<p>universitária, ao chegar a casa não se fica isenta de fazer o trabalho como dona de casa. Temos múltiplas tarefas e nem sempre há remuneração por todo o trabalho acumulado que as mulheres desenvolvem. Não há reconhecimento do esforço das mulheres, tão menos uma compensação pela capacidade de produzir resultados em todas as tarefas atribuídas e dentro dos prazos</p>	
<p>Qual a relevância que a governação (<i>governance</i>) tem para si?</p>	<p>Na minha perspetiva uma das grandes relevâncias é na construção de confiança. Ne medida em que uma governação transparente e responsável contribui para a construção de confiança entre todas as partes interessadas, incluindo acionistas, colaboradores, clientes e a comunidade em geral.</p>	<p>O mundo está organizado por espaços de poder. Por isso, a <i>governance</i> é essencial em qualquer estrutura, seja ela pública ou privada, grande ou pequena. Os termos da <i>governance</i> divergem, mas a essência é sempre igual.</p>	<p>A relevância da <i>governance</i> para mim está precisamente na possibilidade de participar com as minhas ideias e capacidades nas atividades em que me proponho realizar enquanto parlamentar e garantir que a minha voz é ouvida e influencia na tomada de decisões que têm impacto na vida de milhões de moçambicanos. A possibilidade de dar testemunho do trajeto que fiz e das minhas conquistas pessoais quer a nível profissional, académico como nas relações humanas, acabam sendo uma escola para quem me ouve e que se inspira para não cometer os eventuais erros que vê no que relato. Por ouvir, ver, ler e viver a minha trajetória mulheres e raparigas reportam que tomaram decisões para as suas vidas que lhes mudou o rumo em que estavam. Várias mulheres referenciam que decidiram estudar ciência política, fazer</p>	<p>A <i>governance</i> tem para mim uma relevância enorme, pois reflete a forma de estar a empresa, o exemplo e o modelo de governo que é transmitido e que permite de forma consistente dar as linhas mestras de orientação para todos os níveis da empresa permitindo a sua boa performance e evolução adequada.</p>

**Reflexões sobre a Mulher Contemporânea na *Governance***

			política, entrar para um partido político por verem a minha coragem e o à-vontade com que me expresse. Sentiram-se empoderadas para tomar decisões e expor as suas opiniões sem temerem represálias.	
--	--	--	--	--

### **Anexo III - Transcrição da conferência “Mulher Contemporânea”**

**Odilson Mabaize:** Excelentíssimos Senhores e Excelentíssimas Senhoras, bom dia, vamos dar início à sessão sobre “Mulher Contemporânea”, uma iniciativa da LEDA (Liderança, Educação, Democracia e Artes) e BPW (Business and Professional Women) com o apoio da Universidade de Coimbra e da Câmara de Comércio Portugal Moçambique. Para abrir a sessão passo a palavra o Sr. Vice-Reitor, para as Relações Externas e Alumni da Universidade de Coimbra, Professor Doutor João Nuno Calvão da Silva.

**João Nuno Calvão da Silva:** Devo dizer que para a Universidade de Coimbra é uma honra e uma grande alegria ter a vossa presença aqui, de todas as oradoras, prestigiadíssimas, a debater um tema muito pertinente, o papel da Mulher Contemporânea na sociedade, com as dificuldades, com que se debate, o modo como as coisas vão evoluindo, e de alguma forma, as repercussões que isso tem sobre a sociedade, sobre a economia, o modo em como vão evoluindo em ritmos diferentes nos diversos países. Portanto, temos aqui realidades que, seguramente, multifacetadas, europeias, africanas, de diferentes escalões etários, de diferentes proveniências, não apenas geográficas, mas também socioprofissionais, e será com certeza, um debate extremamente enriquecedor, e de alguma forma moderado, não apenas pela Sra. Deputada, mas pela abertura de um homem e pelo encerramento de outro homem, o Rui Moreira de Carvalho.

A Universidade de Coimbra orgulha-se do seu percurso de quase 734 anos de história, que faremos no próximo 1 de março, e de em toda a sua história, portanto em todo o seu caminho, ter privilegiado sempre a língua portuguesa. Somos a *alma mater* das Universidades de língua portuguesa, obviamente isso dá-nos também uma responsabilidade, é uma responsabilidade que orgulhosamente transportamos, consolidamos no presente e assim projetamos o futuro desta instituição, com base nesse nosso ADN, com base nessa valorização da língua portuguesa, não apenas pelo lado afetivo de nos ligar assim com povos irmãos ao Brasil, a todos os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, a Timor-Leste e Macau, mas sobretudo porque consideramos, de facto, que esta é a aposta estratégica decisiva pela valia, designadamente económica e política e de ordem geoestratégica, que a língua portuguesa tem. É uma língua atualmente falada por 320//330 Milhões de pessoas, mas que de acordo com as projeções das Nações Unidas, será das mais faladas no fim do século, atenta a potencial evolução demográfica, a previsível evolução demográfica em Angola e Moçambique, por cerca de 500 Milhões de pessoas. Obviamente, esta é seguramente a mais-valia da Universidade de Coimbra e algo que não pode ser, por isso, desperdiçado. Obviamente, quando falamos da língua portuguesa como uma quarta ou quinta língua, pensamos muito na força do Brasil, um país continental que é. A Universidade de Coimbra tem um papel particularmente próximo desse grande país, não apenas porque aqui passaram as elites políticas que formataram esse Brasil uno e indivisível, pela contraposição às Américas espanholas 18/19, que as deixaram, mas porque temos de facto um presente muito consolidado com essa nação brasileira, designadamente com uma comunidade de estudantes brasileiros, que eu aqui cumprimento que sei que estão aqui representantes da APEB-Coimbra (Associação de Pesquisadores e Estudantes Brasileiros em Coimbra), a nossa estrutura representativa daquela que é a maior comunidade

de estudantes estrangeiros que temos, praticamente 4000 estudantes brasileiros, entre graus académicos e estudantes em mobilidade, entre outros, e investigadores. Mas não se confina ao Brasil essa nossa relação próxima e que, designadamente, através de um projeto especial da reitoria, que começou em 2019, nós somos cada vez mais procurados para estudar, pelos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, com Timor-Leste, com Macau, mas seguramente com Moçambique, que é um país que tem merecido a nossa atenção particular.

É um Projeto Especial da Academia Sino-Lusófona, que tem aqui a sua sede, no Colégio da Trindade, nos espaços mais bonitos da nossa Universidade, foi lançado em junho de 2019, 10/06/2019, salvo erro, Dia de Portugal, apadrinhado pelo Presidente Joaquim Chissano, o nosso Doutor *Honoris Causa*. E desde aí, a intensificação do trabalho da Universidade de Coimbra com as principais Instituições Universitárias e públicas, em geral, desse país, tem sido bastante intenso. Promovemos formações intensivas, designadamente no campo da Língua e do Direito, com o Ministério da Justiça, através da Senhora Ministra Helena Kida, onde, aliás, a Professora Paula Veiga, foi ministrar a Maputo, ao Ministério, uma ação de formação sobre a temática dos Direitos Humanos, com Procuradoria-Geral da República, com a Senhora Procuradora-Geral Beatriz Buchili, onde também aqui ministramos ações de formação de grande relevância e com um Supremo Tribunal. Paralelamente, não posso deixar de destacar o papel do Dr. Pedro Rebelo Sousa, do Professor Rui Moreira de Carvalho, e o entrelaçamento de iniciativas e de projetos que vamos tendo continuamente, numa parceria que só é possível ser tão profícuo em tão curto espaço de tempo dada a amizade pessoal que fomos consolidando e que permitiu a intensificação dos laços institucionais com proveito para a Universidade, para a Câmara de Comércio Portugal Moçambique, e para os dois povos irmãos.

E é no âmbito dessa iniciativa que eu irei pela terceira vez, no dia 11 de Dezembro, para a entrega da terceira edição do Prémio Alumni Chissano, organizado pela Câmara de Comércio Portugal Moçambique, julgo que isto já é público, será também ganho por uma antiga estudante da Universidade de Coimbra, no caso, a Conselheira do Supremo, Sandra Machatine, que é para nós uma grande obra, atenta também à presença das mais altas individualidades diplomáticas, o nosso Embaixador, e uma vez mais, a entrega na Fundação de Mía Couto, pelo Presidente Joaquim Chissano.

Por isso, Senhora Deputada Doutora Ivone, é com muito gosto que aqui a temos, esperamos que de facto não se confie neste momento a esta discussão, em si, a si mesmo, já valerá a pena, tanto para os aqui presentes, como para aqueles que nos seguem, e são muitos mais à distância, *online*, mas espero que de facto, que possa também ajudar a nós a Universidade de Coimbra, em particular, mas seguramente também à Câmara de Comercio Portugal Moçambique, a este intensificar cada vez maior das relações entre os nossos países e entre as nossas instituições, a Universidade de Coimbra e o Parlamento Moçambicano, fazendo votos também para que rapidamente a situação política e, sobretudo, a paz social em Moçambique se consolide no momento em que vivemos que a todos nos oferece preocupação, não apenas aos Moçambicanos. Dito isto, o meu muito obrigado a todas e a todos, aqui presentes, voltem sempre a casa também a vossa. Muito obrigado.

**Odilson Mabaize:** Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Doutor João Calvão da Silva, pelas palavras.

Tem agora lugar o debate sobre o tema “Mulher Contemporânea” que será moderado pela Doutora Ivone Soares, Deputada Moçambicana, da BPW Maputo e LEDA, pelo que pedimos às distintas convidadas que tomem os seus lugares, por favor. A Dra. Ana Brochado; a Dra. Manuela Nina Jorge, PCA da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra; a Dra. Nelma Pontes, Presidente da Confederação Empresarial da CPLP; a Dra. Paula Veiga, Subdiretora da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; a Dra. Teresa Damásio, Presidente da direção do ISG; e a Marvinda Godinho, da Câmara de Comércio Portugal Moçambique.

**Ivone Soares:** Muito bom dia a todos, espero que consigam ouvir-nos e que a nossa voz chegue em perfeitas condições.

Sejam bem vindas e bem vindos à Universidade de Coimbra, nesta iniciativa conjunta da organização LEDA (Liderança, Educação, Democracia, Arte e Ambiente); a BPW (*Business and Professional Women*); a Câmara de Comércio Portugal Moçambique; e com a honrosa prestação deste magnífico espaço que nos foi cedido, pela sua excelência, o magnífico vice-reitor, o Professor Doutor Calvão, a quem agradecemos imenso pela abertura da casa para que as Mulheres possam discutir o seu papel neste século XXI, e esta mulher contemporânea tem muita coisa para partilhar, cada uma das oradoras, é uma riqueza em termos de experiência acumulada e em termos de vivências e trabalho que têm estado a fazer, que hoje teremos o prazeroso momento de ouvi-las e podermos aprender aquilo que estão a fazer como profissionais, como gestores, e como, também, mulheres que são *Role Models*.

Temos a presença da distinta Presidente da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, Manuela Nina Jorge, vou pedir uma salva de palmas para ela; temos também a distinta Presidente da Confederação Empresarial da CPLP, também peço uma forte salva de palmas; e temos também a presença da Doutora Paula Veiga, que é Subdiretora da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; perdoem-me por não ter citado o nome da Doutora Nelma Pontes, que é a Presidente da Confederação Empresarial da CPLP. Temos também neste painel uma jovem brilhante, que está a mostrar cada vez mais que a mulher jovem pode também ter um papel importante, e que pode ter experiências a partilhar, é a Secretária-Geral da Câmara de Comércio Portugal Moçambique, Marvinda Godinho.

E é com estas mulheres maravilhosas, mulheres cheias de talento, mulheres cheias de vivências e experiências, que nós hoje vamos discutir o papel da mulher contemporânea, neste espaço que nos foi gentilmente cedido pela Universidade de Coimbra.

E vamos começar por convidar a Senhora Doutora Manuela Nina Jorge, que é a Presidente da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, para partilhar a sua vocação. Muito obrigado. Pode falar aqui sentada, se quiser ou usar o pódio, como preferir.

**Manuela Nina Jorge:** Vou falar descontraidamente do meu percurso profissional e familiar, não sei se é isso que pretende, mas depois se for preciso, sim, conduzimos a conversa para algum aspeto diferente daqueles que eu vou referir.

É um prazer enorme estar aqui na Universidade de Coimbra, que é a universidade mais antiga, provavelmente da Europa, não? Não sei se é, mas pronto, mas uma das mais; e é para mim uma referência, porque os meus sogros foram formados aqui na Universidade de Coimbra, no ano de 1953, uma coisa assim, e a minha sogra foi uma das primeiras juristas portuguesas, era tipo a única mulher em turmas de 100 ou de não sei quantos homens e, portanto, logo por aí a Universidade de Coimbra estava ligada a uma questão que tem a ver com a Mulher, era a mulher contemporânea da altura e ela também contou histórias relativamente ao que passou para vir tirar direito nessa altura.

Agradeço esta oportunidade de estar aqui juntos destas mulheres, todas espetaculares, portanto, todos e todas as que estão na plateia, que todas nós temos que ser espetaculares para conseguirmos fazer o que fazemos todos os dias, porque temos que conseguir responder a uma quantidade de desafios de várias ordens, todos os tipos e mais alguns, e ao mesmo tempo, em simultâneo, os homens até dizem por piada que nós temos uma capacidade diferente deles, porque conseguimos fazer mais que uma coisa ao mesmo tempo, eu acho que conseguimos mais que uma, 10 ou 20 ao mesmo tempo, nas várias capelinhas, e por isso, é um grande desafio conseguirmos isso e, no meu caso, foi tudo muito natural. Eu até digo que não concorri a emprego nenhum e fui sempre convidada, no sentido de que, no fundo as pessoas acharam que eu era a pessoa indicada, acabaram por me convidar, portanto, eu nem sei muito bem o que é que são entrevistas de emprego, portanto, é a primeira coisa que eu posso vos já dizer, é um bocado estranha.

Estava na universidade em Agronomia, porque sou agrónoma, a tirar a especialidade de Economia Agrária, e no quinto ano o Professor Francisco Avilez, professor doutorado na universidade, era o representante do Departamento de Economia Agrária, convidou-me para ir trabalhar com ele num projeto da Fundação Luso-Americana. Portanto, era uma turma de vários e ele no meio da turma achou que eu era a pessoa indicada para fazer isso, e eu acabei por achar que era um bom desafio e fui fazer um trabalho muito interessante sobre sistemas de agricultura no norte do país, no Minho, e apoiado pela fundação Luso-Americana. Conheci professores americanos, que na altura faziam parte do projeto da Universidade de Stanford e, foi muito engraçado, comecei por fazer inquéritos a agricultores, comecei logo de baixo a fazer o que era necessário sem problema nenhum.

E, por piada, até houve um agricultor que me disse: “*Olhe a Senhora é tão bem constituída que eu gostava que as minhas vacas fossem assim*”; como sou assim... e eu acabadinha de me formar, a outro agricultor perguntei (tinha que fazer inquéritos para perceber o que é que se passava antigamente na agricultura portuguesa, qual eram os problemas que eles tinham e não sei quê), então: “Quais são os seus problemas?” E ele levanta a camisola e mostra uma costura de alto a baixo, tinha sido operado. E decido: “Espera lá que tenho que mudar, porque não está a responder ao que quero”. Vejo uma costura por ali fora, proeminente, toda ensanguentada, e eu disse: “não eram bem esses problemas!” E, portanto, isto foi tudo uma piada.

O projeto correu muito bem, foi um sucesso. Consegui fazer umas coisas em macros, na altura era o Lotus, de conseguir calcular para sistemas de agricultura do Minho, uma quantidade de resultados, que foi de tal maneira um sucesso que os professores americanos disseram: “Vocês

têm um papel tão bom a desempenhar na agricultura e que deviam fazer uma empresa de consultoria de gestão na área agrícola, porque acabaram de entrar na Comunidade Europeia (isso era em 87, nós tínhamos entrado em 86) e a agricultura portuguesa precisa imenso e vocês têm imenso *know how*, façam uma empresa.” E foi aí que nasceu uma empresa, em que eu sou sócia fundadora, que se chama Agrogos, em que eu continuo a colaborar, e que faz consultoria, e vai fazer agora 34 anos em 28 de novembro, na área é considerada uma das mais proeminentes do setor. Portanto, a partir daí, acompanhamos a agricultura toda, fazemos coisas para a UE, fazemos coisas de estratégia para Portugal, etc... O que temos pena é que às vezes não sigam aquilo que nós dizemos para fazerem, mas isso são coisas políticas. Pronto.

Depois, estava já nessa empresa e surgiu a oportunidade da Caixa de Mafra, do Presidente da altura, precisar de alguém que entrasse na administração, porque tinha saído de lá um elemento.

Mas antes disso eu gostava muito da parte de números. Quando estava no liceu, a professora de matemática não me deixava responder a nada. Punha-se toda a gente com dúvidas: “o que era?”, e ela perguntava: “perguntas?”; e ela dizia: “todos menos a Manuela”. Eu era a última quando ninguém sabia o que tinha de responder. Tinha jeito para a matemática, ela disse: “tem de ir para matemáticas aplicadas” e eu disse: “não, eu gosto é de ambiente”.

Mas de facto estava em agronomia, comecei a perceber que tinha muita vocação para números. E então um colega meu, que tinha feito um MBA de Gestão, e disse: Olha, tu tens mesmo uma coisa que é a tua cara, faz aí um MBA de gestão, tens imenso jeito para matemática. Depois, fiz e gostei imenso e mais uma vez nesse caso, eram 40 homens e uma mulher que era eu, a única, o resto eram 40 homens. Depois começaram a gozar comigo e disseram: “O quê que vem para aqui uma mulher das couves, vir para aqui fazer um MBA de Gestão e não sei quê...” e eu, normalmente não sou nada agressiva, sou muito *light*, mas quando me picam aí saltam todos os alarmes e disse: “então, aí é? a mulher das couves? então vocês vão ver como é que é a mulher das couves!” Então, consegui arrancar as melhores notas e eles ficaram com imenso respeito, e era o *ex-libris*, porque era a única mulher que lá estava.

Posto isto, depois dessa formação de gestão ligada à área financeira também, surgiu a oportunidade em a Caixa de Mafra ser necessário alguém para administração que tivesse as componentes da Caixa de Mafra Agrícola e Financeira. Eu encaixava perfeitamente nisso e fui convidada para fazer parte do Conselho de Administração da Caixa de Mafra em 1996. Tinha a empresa, mas os meus colegas todos disseram: “Não, tudo o que for bom para ti é bom para nós. Vai sim, senhora, nós não nos importamos nada, vai para esse projeto. Continuas a dar-nos colaborações quando conseguires e ajudar-nos a coordenar isto, mas vais sim senhora”. E lá fui para a Caixa de Mafra, estou desde 96, para ir para a presidência quando esse senhor, que me tinha convidado, a iria deixar.

Na altura, a Caixa de Mafra pertencia à Caixa Central e ao Sistema Integrado das Caixas de Crédito Agrícola, chegava às assembleias gerais, eram 300 homens e não havia uma única mulher nas administrações, eu era a única mulher de administrações. Era estranhíssimo eram salas cheias de homens e a única mulher era eu, mais uma vez a mesma coisa. A partir daí, depois em 2012 fui para Presidente da Caixa, os desafios têm sido imensos porque a Caixa de Mafra em 1998 quis sair do sistema integrado do Crédito Agrícola, porque não concordávamos

com a estratégia do Crédito Agrícola, na altura. E fizemos bem, porque vimos que de facto está a acontecer agora é aquilo que nós julgávamos que ia acontecer, e pedimos ao Banco de Portugal para sair, tínhamos rácios e tornamo-nos independentes. Na altura foi complicado porque já tinha saído a Caixa de Leiria e de Torres, e o banco de Portugal achava que podia ser uma coisa problemática, porque podiam as outras caixas todas também querer fazer o mesmo, e iam fragilizar o sistema e demorámos imenso tempo, até 2003, um processo contra o Banco de Portugal, e conseguimos ganhar o processo e conseguimos sair. Desde aí, os desafios têm sido maiores pelo facto de estarmos independentes do sistema, temos de responder e reportar tudo de uma forma direta, e como a EVA agora é que faz a supervisão dos grandes bancos, o Banco de Portugal tem menos que fazer e vai supervisionar as caixas de menor dimensão, que somos nós e, portanto, querem que respondamos a tudo. Existe o princípio da proporcionalidade que nós, com menor dimensão, não deveríamos eventualmente responder a tudo, mas temos de responder a tudo e mais alguma coisa e não nos abrem mão, e temos conseguido. Temos crescido bastante com os apoios e as obrigações que o Banco de Portugal nos está a trazer. Estamos a conseguir dar resposta e abrangemos tudo. Neste momento, acho que temos uma capacidade de relacionar todos os temas que estão em cima da mesa relativamente ao Banco de Portugal, de tal maneira ampla, que finalmente acho que conseguimos passar o exame e já estamos, finalmente, e até a conseguir ser independentes de forma credível, com reconhecimento pelo Banco de Portugal e, sobretudo, com um peso enorme na região em que estamos que é fundamental. Porque desde sempre as Caixas fizeram um trabalho enorme, naquilo que tem a ver com a cultura e com as questões sociais, etc. As caixas da região em questão, têm como obrigação promover o desenvolvimento da região e, portanto, todo o valor acrescentado que é gerado pelas próprias caixas, fica na região, e isso é fundamental. Os centros de decisões estão na região e, portanto, estando na região, não dependemos nem da China, nem de Espanha, nem dos outros bancos, como têm, no fundo, os acionistas fora a mandarem neles, portanto, o nosso centro de decisão está lá, junto dos nossos sócios e clientes e queremos ajudá-los a apoiar os seus projetos e, portanto, a coisa funciona, não havendo terceiros. Portanto, acho que é fundamental.

Em 2002, a Caixa de Crédito ganha um prémio dado pelo Ministério da Segurança Social e da Justiça, um prémio chamado Igualdade é Qualidade, pelo facto daquilo que fazemos na Caixa, relativamente às mulheres e tudo, ganhámos esse prémio. Portanto, eu já antes de o ser fazia aquilo que as pessoas acham que tem de ser feito, ou seja, lá na Caixa, nós até tínhamos, e era para gente que se ria muito, que tínhamos 60 e tal por cento de mulheres, e agora até temos um bocadinho menos, temos 60%, baixámos um bocadinho, mas porquê? Não era que escolhêssemos mulheres! Sempre que havia a seleção de pessoas, dentro das melhores hipóteses, a Mulheres e Homens, as Mulheres eram mais dominantes, e eram elas que ganhavam os concursos e, portanto, conseguimos sempre escolher a pessoa mais indicada, independentemente de ser mulher ou ser homem, portanto, foi isso que aconteceu. Perante isto, temos uma flexibilidade, e por isso é que ganhámos o prémio, as pessoas conseguem trabalhar, ser Mulheres, terem filhos e fazer o que é necessário. Portanto, que é que nós conseguimos fomentar lá na Caixa? É preciso ir ao médico com os filhos, vão; é preciso ir às reuniões da escola, vão; no horário de trabalho, tudo e não cá formalismos. Há, depois, a liberdade um dia,

que seja preciso mais tarde trabalhar, trabalham, e trabalham bem-dispostos e contentes e, portanto, nós não somos rígidos. Queremos que o trabalho seja bem feito, com responsabilidade e, por isso, permitimos que as pessoas possam fazer aquilo que precisam para a sua vida e, em simultâneo, nos respondam em momentos críticos. Se for preciso trabalhar uma noite, uma noite, mandamos vir um jantar, estamos todos a trabalhar e eu também, arregaço as mangas e trabalho porque eu, embora seja a Presidente, eu gosto de saber fazer tudo e estou a apoiar sempre os nossos colaboradores a fazer tudo e, portanto, sei fazer por isso para poder “mandar trabalhar” tem de saber fazer e, quando há momentos críticos, arregaço as mangas e fico lá.

Agora vocês perguntam-me assim como é que eu consegui criar três filhos? E agora vou explicar como é que foi possível e o que é que fiz para a família e os filhos são todos pingados, todos ótimos miúdos, já a trabalharem e excelentes alunos, excelentes profissionais, portanto, acho que foi um sucesso. E perguntam-me o que é que eu fiz de educação? Eu não fiz nada de especial. A única coisa única coisa que dei foi o exemplo. Portanto, eles seguiram o meu exemplo. Nunca os ajudei a fazer os trabalhos de casa e eles desembaraçavam-se e faziam. Nunca os ajudei a fazer a mochila para o dia a seguir que tinham piscina ou tinham ginástica, eles tinham essa responsabilidade no dia a seguir se chegassem lá e não tinham mochila, levavam na “coquinada” e no dia seguinte eram os próprios que faziam. Como é que é possível? Tive uma sorte enorme. Temos um núcleo de família muito importante, mora tudo ao pé uns dos outros. Tenho a minha irmã, os primos e os meus pais a viverem todos a 50 m de distância de casa, perto uns dos outros. E a minha mãe nunca trabalhou, e foi sempre dedicada aos netos. Não houve um dia de toda a vida escolar dos miúdos, enquanto não conseguiam vir de autocarro e de outras maneiras, que não fosse buscar os meus filhos à escola às 4 da tarde, coisa que eu não conseguiria nunca na vida com estas questões todas de responsabilidade que teria. Ia buscá-los às 4 da tarde, eles almoçavam mal na escola, não gostavam do almoço e ela dava-lhe quase um segundo almoço, que era o lanche, nas Amoreiras, porque eles andavam no Liceu Francês, iam com a avó, iam para casa da avó durante um bocado e depois iam para casa, e tinha de ter, claro, empregada no fim do dia para que eu pudesse chegar às horas que precisava de chegar. O que é que os meus filhos, porquê que os acompanhei sempre? Nunca os deixei, quando ia jantar fora levei-os sempre, quando fui viajar levei-os sempre, quando fui de férias, levei-os sempre, nunca foram empecilho. Eles fizeram parte da minha vida, sempre que eu fazia outras coisas que não profissionais e participaram em tudo. Portanto, acompanhei-os sempre imenso, ia sempre uma das coisas que eu fazia, era levá-los à escola, como não podia ir buscá-los, fui sempre eu quis levá-los. Levei-os à escola, a minha mãe ia os buscar. Eu ia sempre levá-los. Conversava com eles no caminho, à noite também conversava. Portanto, olhe, eles saíram todos excelentes, ótimos alunos, todos foram para os melhores sítios que conseguiram ir. Tudo correu lindamente. Atualmente já sou avó, e vou ser avó pela segunda vez agora, de uma menina, tenho um rapazinho. E não prescindo de ficar com ele, todas as semanas fico com ele lá em casa, de sexta para sábado, a dormir em minha casa. Eu quero que ele tenha contacto com a avó, depois a minha filha e o meu genro, vão lá almoçar no sábado, ficamos um bocado à conversa e tal e depois levam-no. Portanto, é poder estar presente. Uma das coisas que as minhas irmãs, diziam, as minhas irmãs não são como eu, não são assim, não têm esta esta atividade toda que eu tenho: “Como é que tu consegues fazer isso? E depois tens uma coisa, quando é preciso estás com os

teus filhos, e estar logo imediatamente e fazes tudo”. Sento-me no chão com eles e faço as coisas e estou a 100%. Portanto, como é que consigo fazer isto? É estar sempre a 100% onde estou. Estou num momento num sítio estou a 100%; estou noutra sítio, estou a 100%, estou com os miúdos estou a 100%. Portanto, eu estou sempre a 100%, e depois aos bocados, claro. Ora 100% num sítio, 100% noutra sítio, 100% noutra sítio, mas estou 100% quando estou. Portanto, é este o meu percurso.

**Ivone Soares:** Brilhante, brilhante. Vamos ouvir agora a Senhora Doutora Nelma Pontes, que é a nossa Presidente da Confederação Empresarial da CPLP e peço uma forte salva de palmas.

**Nelma Pontes:** Em primeiro lugar, eu quero agradecer o convite, aceitei na primeira hora, aliás, eu estou a chegar, estava a comentar a pouco, de viagem, cheguei do Brasil, às 6h e tal da manhã, portanto, está fantástico. Eu estou aqui de corpo e alma, e a 100% também, com muito prazer e agradecer igualmente. Estive em Fortaleza... Não, por acaso não, estive num outro evento grande, que é a vertente fiscal e empresarial do Brasil. E depois estive no Rio de Janeiro, estive em Brasília, estive com o Presidente da Câmara de Cascais, que estava comigo.

Mas efetivamente o Tempo das Mulheres, eu acho que o mundo mudou. O mundo mudou em dois aspetos, já não há retorno, não é? Um deles é a vertente tecnológica e a Inteligência Artificial, e a outra é, garantidamente, esta situação das Mulheres, não que antigamente não existia. Nós temos exemplos de várias Mulheres que estiveram na linha da frente no papel desempenhavam, mas atualmente somos muitas, não é? Acho que a realidade atual mostra que efetivamente as Mulheres passaram a ter um papel fundamental na sociedade, e naquilo que desempenham.

Eu vou partilhar um pouco daquilo que é o meu percurso profissional convosco. Eu nunca senti na pele esta questão da distinção Homem-Mulher, até, recentemente, numa história que eu depois vou partilhar, mas eu venho da Banca. Estava a comentar há bocado também, antes de entrar na faculdade, estava na dúvida: o que é que queria fazer? se queria economia ou seria Arquitetura? E achei que tinha jeito para a Geometria Descritiva escolhi Arquitetura. E achei que a economia era só porque o meu pai era empresário, então efetivamente fui fazer arquitetura. No segundo ano, descobri que não era bem isso, cheguei a casa e disse aos meus pais que queria mudar de curso, e a minha mãe, como sempre, ouviu calmamente. Já ela era uma líder nata, ela fazia questão de dizer: “na minha casa, mando eu”; portanto, o meu pai não tinha outra alternativa se não obedecer, não é? Por isso, nós desde pequeninas fomos assim, mas ele também adorava ser comandado por ela. Tanto que quando pedíamos alguma coisa, ele dizia assim: “livrem-se da vossa mãe descobrir que eu aceitei”. Portanto, era logo um pacto que assumíamos, e a minha mãe até agora ainda é assim. Então cheguei a casa, disse que que não era bem Arquitetura que queria, queria era fazer Economia. Ela deixou-me falar até ao fim e disse: “Olha, nós aqui em casa, tudo o que começamos, acabamos. Portanto, a Senhora termina aquilo começou e depois faz aquilo que entender.” E assim foi, porque a Senhora manda e a malta obedece, não havia alternativa. Então chorei tanto, tanto, tanto e o meu pai na altura

prometeu-me e disse-me assim: “olha, e quando terminares o curso, vou-te arranjar uma entrevista num banco, e se efetivamente é aquilo que queres, vamos ver o quê que acontece”. E assim foi, acabei o curso arquitetura e fui à tal entrevista, na altura foi no Crédito Predial, o CPP, hoje em dia já não existe. Mas era tanta a vontade que fui logo admitida no dia em que fui à entrevista, e fui trabalhar para a banca e depois acabei por fazer a Gestão. Trabalhei na banca, depois foi feita a fusão CPP, Santander, Santander-Totta. O Santander-Totta aqui em Portugal, foi pioneira na máquina inteligente de depósitos de notas, e eu estava a fazer esse processo. Então o que é que aconteceu? Tínhamos alguém da SIBS, que trazia mala de dinheiro, uma mala de notas verdadeiras e outra mala de notas falsas, para nós testarmos o comportamento da máquina. Eu via aquelas notas todas, eu dizia: “pá bolas, que é levar isso para casa, não é? Quero, de repente, pegar neste dinheiro todo e levar para casa”; mas não podia, porque tinham segurança e pensei assim: “Bem Nelma, tens capacidade, portanto, vou eu, já que não posso levar essas notas, vou fazer as minhas próprias notas”. E assim foi, decidi sair da banca, já era efetiva. Cheguei a casa, ainda vivia com os meus pais, e disse à minha mãe que efetivamente ia deixar o banco:

- “nem pensar, quer dizer, um trabalho efetiva e agora, algum dia, vais deixar a banca para fazer o quê?”
- “Só fazer as minhas próprias notas vão criar as minhas empresas.”

Ela, obviamente, disse que não, mas nessa altura eu já era independente, então deixei mesmo a banca e fui abrir as minhas próprias lojas.

Nisto, abro uma loja no Saldanha, que se chamava Garota Carioca. O que fazia Garota Carioca, uma coisa muito simples, ia para o Brasil comprar biquínis e havaianas, que na altura toda a gente em Portugal via telenovelas, então achei que era uma boa fazer essa loja. No meio do percurso, abri uma segunda loja na Praça de Touros, no Campo Pequeno, e sempre o meu horário de almoço, tinha um senhor a olhar para a montra da loja, eu achava aquilo estranho. Um dia, e ainda por cima o senhor era italiano, convidou-me para irmos tomar um café. Eu olhei para ele e disse “não vou tomar um café consigo, porque não conheço o senhor de lado nenhum”. Ele diz-me assim:

- “Então, eu chamo-me Davin, como é que te chamas?”
- “Eu sou a Nelma”.
- “Então já nos conhecemos.”

Eu disse:

- “Olhe, ainda assim não vou, apesar de nos conhecermos, não faz sentido nem sei que o senhor pretende, portanto!”

Mais um uns dias voltou novamente, e disse: “Olhe, então vamos conversar aqui mesmo, já que não vai tomar café comigo, conversamos aqui.” E diz-me ele assim: “Eu não sei o que é que se passa nesta loja. É a única loja, realmente, neste centro comercial que está sempre cheio de gente à hora de almoço e que vocês fazem?” Eu disse: “olhe, temos coisas giras na loja, as funcionárias são amáveis com os clientes, fazemos um bom atendimento, portanto, é isso fazemos.” E ele diz: “Eu tenho ali a loja da Intimissimi. Vejo aqui sempre esta loja ou cheia,

cheia, cheia, cheia e não tenho ninguém na loja.” Quer dizer, não tem mais ou menos, porque é a Intimissimi tem clientela. tipo ideia. Tem clientela? Eu digo: “Olha, mas eu ganho aqui dinheiro e depois vou gastar na vossa loja, porque é uma marca que eu gosto. É assim que funciona”. Começamos a falar, era o administrador da Calzedonia, Portugal, aqui começamos a falar e ele um dia diz-me assim: “Olha, estou triste hoje porque fiz um trespasse mal feito nos Restauradores, a nossa política internacional é sempre ter duas lojas lado a lado, Intimissimi e Calzedonia, eu tenho uma Calzedonia e queria ter uma Intimissimi e ainda vou para tribunal, se calhar perco essa loja”. Estamos a falar, baixa da Avenida da Liberdade, por baixo do Hotel Avenida Palace, e ele efetivamente tinha lá uma Calzedonia, e aquilo só tem 4 lojas, naquele quarteirão. E eu digo-lhe assim: “Olhe, se eu encontrar ali uma loja dão-me a franquia de Intimissimi, que eu adorava, ainda hoje adoro, a Intimissimi”; e ele olhou assim para mim, na altura tinha 20 e poucos anos, e diz-me: “Sim, sim, sim, damos”. Mas foi naquela de despachar, como é óbvio. Pensou ele: Eu administrador, de uma multinacional, não consigo arranjar, esta menina só porque tem aqui uma garota carioca agora, acha que que arranja lá uma loja. E ele disse-me aquilo para despachar, e a única coisa que eu lhe perguntei é se efetivamente ele era uma pessoa de confiança, era a parte que me interessava, ele disse: “Sim, sim, sem, sim, se conseguires lá uma loja, damos-te a franquia”. A Intimissimi não tinha a política de dar franquia, mas eu tinha um truque na manga. Havia lá uma loja que era ilegal, que era do ex-Presidente da República de São Tomé, o Fradique de Menezes e o irmão dele, que vendia discos de vinil. E na altura, abriu a FNAC, aquela loja dos discos de vinil deixou de vender. Fui ter com o João, e disse: “Olha, vocês não têm interesse em passar na loja, já não vende nada, abriu a FNAC, deves ter prejuízo”; e ele disse: “Por acaso, quero. O que é que queres vender?” e eu disse: “Vou trazer a Garota Carioca”; porque pensei assim se vir que é a Intimissimi, vai poder ficar e fazer sociedade, e ficar no negócio, portanto, tenho aqui que inventar algo. “Garota Carioca? Mas tens a certeza de que isto vai funcionar aqui? Olha que a loja vai sair cara”. Eu disse: “Olha, diz-me o valor, do quê que é e eu depois decido o que é que vou fazer”. Diz-me ele assim: “Está bem, olha, a minha parte, são €250.000,00.” Estamos a falar em 2004, bom, €250.000,00 é uma barbaridade, que exagero. “Ainda vou perguntar ao meu irmão, quanto é que ele quer da parte dele, está bem?” Foi perguntar ao Fradique, ele disse que como é para a Nelma: “tu cobraste €250.000,00.? Está bem, então eu vou cobrar €150.000,00.” Estamos a falar de € 400.000,00, em 2004, não tinha esse dinheiro nem aqui, nem na China, como é óbvio. Então ele diz: “O meu irmão só comprar €150.000,00, olha, eu vou subir, eu fico com mais € 50.000,00 da parte de dele”. Ficou então tudo € 450.000,00, mas disse que os outros € 50.000,00 queria por fora. Juntei as minhas poupanças. Os € 50.000,00, concordámos que seriam pagos € 10.000,00 € por mês. Chego eu ao pé do administrador e digo:

- “Olhe, consegui a loja.”
- “Conseguiste a Loja?”
- “Sim senhor, consegui a loja. Como é que vamos fazer?”
- “Eu vou falar com a Itália e depois voltamos a falar.”
- “Tudo bem”.

Foi falar com a Itália e diz-me assim:

- "Olha, a Itália diz que te compra o trespasse".

Na altura, tive de comprar a empresa, esses € 450.000,00, tive que comprar a empresa, porque a lei não permitia, a nova lei do arrendamento, portanto, os arrendamentos eram vitalícios para as empresas. Então tive mesmo de comprar empresa, a empresa nem faturava € 200.000,00 por ano. Comprei a empresa. E ele (o administrador) diz-me assim:

- "Olha, a Itália diz que te compra o trespasse".
- "Compra-me o trespasse? Está disponível para pagar o quê pelo trespasse?"
- "€ 600.00,00"

Ainda assim, disse: "não, não quero, não quero, não quero, eu quero a franquia. Aquilo que nós combinamos é que se eu tivesse a loja, vocês davam-me a franquia, eu quero a franquia."

E ele explicou a Itália que eu não queria vender, então assumi os € 10.000,00, e lá fomos para a franquia e deram-me a franquia efetivamente. E eles tinham normalmente, o grupo Calzedonia, antes de abrir qualquer loja, faz a contagem e atribui um Budget para a loja, e atribuíram para aquela loja cerca de € 580.000,00 por ano. Eu fui abrir a loja, fazia formação, fui aprender todos os códigos de cuecas e sutiãs que havia para aprender, e lá fui eu abrir a loja. No primeiro ano faturei € 900.000,00. Mas se eu era magra na altura, fiquei anorética. Porque entrava na loja às 9h da manhã, a loja abria às 10h, e saía para aí às 10h da noite. Todos os dias. Porque tinha uma responsabilidade, dos tais € 10.000,00 que tinha de pagar todos os meses. E as lojas na Baixa, na altura, abriam ao Sábado, só até o meio-dia e não abriam ao domingo. Eu achava aquilo muito estranho. Como é que era possível? As lojas no centro da cidade, na Baixa de Lisboa, estarem fechadas? Contratei um segurança e comecei a abrir ao sábado à tarde e ao domingo. Comecei a perceber que tinha imensa faturação. As lojas fechavam às 7h, eu passei a fechar às 10 da noite.

Fiz uma cartinha para o grupo Calzedonia, porque depois pensei assim bem faturas imenso, mas também tens aqui um custo adicional que era do segurança. Fiz uma cartinha para ele: não tem vergonha, olhem para a minha faturação ao sábado e ao domingo; e eles concordaram. Pronto, começaram a abrir e eu obriguei-os a pagar a segurança, não é? Eles eram o Master Franchising, então começaram a pagar segurança. Fiz outra cartinha com o Grupo Inditex, e finalmente, todas as lojas começaram a abrir ao sábado à tarde, domingo, devem isso à Nelma Fernandes, na Baixa de Lisboa. Mas ao fim de um ano, já faturei acima de € 1.000.000,00. Mas logo quando faturei os € 900.000,00 EUR, eu disse: "Olha, agora quero outra loja". E aí fui tendo mais lojas, eu tinha resultados e eles não tinham outra alternativa que não darem a franquia. Depois pedi a loja das amoreiras, que já existia, a empresa já tinha loja das amoreiras e ele (administrador) para me picar, diz-me assim:

- "Olhe, não te vou dar a loja das Amoreiras, vamos fazer uma abertura no Colombo".
- "Se eu não gosto do Colombo..."
- "Ou é o Colombo ou não é nada. Se ficares com a loja do Colombo e tiveres resultados, damos-te as Amoreiras".
- "Fantástico".

Fui lá, olhei para o panorama do Colombo, a loja era no segundo piso em frente aos cinemas. E eu pensei assim, bolas, segundo andar, em frente aos cinemas... E vi as escadas rolantes, que estava mesmo em frente à loja, ainda por cima a escada que deveria rodar, era ao contrário e rodava para o outro lado do elevador, que nem tinha nada do lado dos cinemas. Pedia uma reunião com o administrador do Colombo, que atualmente é meu amigo, e ele disse-me assim:

- “Então diga lá o que é que pretende?”
- “Só pretendia que rodasse as escadas”. E
- “Rodar as escadas?”
- “Sim, sim, as escadas rodam para o elevador e eu tenho aqui uma loja que vai abrir e eu preciso que os clientes me entrem na loja...”
- “Aí é?”
- "Se tem concorrência interna dentro do grupo Sonae, que tenha concorrência com o Vasco da Gama, pelo menos a loja Intimissimi, garanto-lhe que esta vai faturar mais que todas as outras.”

E já tinha dito isso ao administrador, o acordo que nós fizemos, eu disse-lhe que iria transformar a loja do Colombo, a primeira loja do país, a loja que mais fatura ela era loja do Oeiras Parque que tinha uma faturação de cerca de € 1.200.000,00.

Ele diz-me assim:

- “É Lá, eu já sei que tu és boa, mas também, quer dizer, mas não penses que de repente és já a última Coca-Cola do deserto. Estamos a falar de uma loja no segundo piso do Colombo. Algum dia vai faturar a mais que o Oeiras Parque?”

No primeiro ano faturei € 1.500.000,00. E efetivamente a transformei na melhor loja do país e, no segundo ano, ainda faturei mais. Começaram a vir os italianos a pensar com tanta crise cá em Portugal, porque é que só não havia crise nas minhas lojas?

A loja das amoreiras, que depois acabaram por me dar, faturava enquanto pertencia ao Grupo Calzedonia, € 800.000,00. No primeiro ano que ficou comigo, faturei € 1.200.000,00. Então fiquei a maior franqueada das lojas Intimissimi aqui em Portugal até 2018. Em 2018, cheguei um dia a casa e disse ao meu marido, que está na altura de vender as lojas. Vender as lojas todas. Fui ter uma reunião na Calzedonia Portugal e disse aos senhores que iria efetivamente vender as lojas. Eles, o dono da marca, veio a Portugal falar comigo, porque o valor que eu disse que pretendia pelas lojas não houve sequer não negociação, foi aquilo. Eles não dão franquia, portanto, foram eles que acabaram por absorver as lojas. Ficamos uma semana negociar com eles porque as minhas funcionárias, ganhavam mais do que as da casa-mãe, uma multinacional, então demorámos uma semana a negociar, porque eles tinham que ajustar o salário, todo a nível nacional, e demoramos aí uma semana porque eles propuseram pagar em indemnização às colaboradoras e eu disse não. Ninguém vai para a rua. Eu vou vender as lojas, mas as minhas funcionárias, não quero a indemnização, têm de ficar com elas. E assim foi.

Vem o dono da marca Portugal, o Dr. Sandro Veronesi, perguntar-me se alguém me tinha feito alguma coisa, porque eram as lojas que mais tinham resultados, porque eu queria efetivamente vender as lojas. Eu disse a ele, simplesmente porque chegou o momento, porque nós nos

negócios, o mais importante que fazer um negócio é perceber o momento de sair. Não se vendem empresas falidas, não é? E eu trabalhei aquelas lojas, de 2005 até 2018, nunca nenhuma das minhas lojas fechou a negativo. O que é que iria acontecer? A partir daí começaram as vendas online. E as vendas online, obviamente não são para a franquia, mas sim para casa-mãe, e eu percebi que que iriam baixar. Portanto, foi mesmo assim um rasgo... Aliás, depois do Covid, há pouco tempo, ele veio falar comigo e disse: “Nelma, é mesmo especial? Eu agora sei. Porquê que efetivamente vendeu as lojas”.

E assim foi, vendi as lojas, depois, atualmente temos cerca de 10 empresas em vários setores, desde uma clínica de tratamento capilar, hotelaria, no mercado imobiliário, temos imensas empresas.

Então em 2019, quando já não tinha as lojas, fui convidada para a Comissão Executiva da Confederação Empresarial da CPLP, a qual eu presido atualmente, mas era a única mulher. E quando cheguei lá, eles olhavam para mim, “O quê que esta vem cá fazer?” Miúda? Mulher? Fiquei 6 meses calada, entrar muda e sair calada nas reuniões. Passados 6 meses, apresentei-lhes uma proposta do quê que eu achei da forma como deveria funcionar, uma componente empresarial. Estamos a falar de 9 países, era um pouco difícil a dinâmica que eles, apresentei-lhes a proposta e pronto. Quando chegou a altura da candidatura, candidatei-me à Presidência, e eles ficaram, aí sim, senti na pele o que é essa distinção Homem-Mulher, porque uma instituição criada em 2004, nunca, nem na Comissão Executiva, tinha uma mulher, imaginem a presidir, não é? Mas pronto, nós quando queremos, que essa nossa vertente Mulher, quando queremos fazer, fazemos e fazemos mesmo, e estou na Presidência Confederação Empresarial da CPLP.

**Inove Soares:** Ouvimos aqui histórias riquíssimas. Vamos ouvir agora a Doutora Paula Veiga, que é a Subdiretora da Faculdade de Direito desta universidade, a Universidade de Coimbra, por favor.

**Paula Veiga:** Bom, bom dia a todas e a todos. Olhei ali primeiro, mas o Dr. Rui. Moreira de Carvalho, que não está de momento, é um grande responsável por este sucesso, creio eu, fica um agradecimento para ele, um agradecimento naturalmente também para a Reitoria da Universidade de Coimbra, na pessoa do Senhor Vice-Reitor, e para Academia Sino-Lusófona, com o Sr. Presidente, o meu caro amigo Senhor Doutor Rui Marcos. Cumprimento a Senhora Deputada Ivone, foi um gosto, tem sido um gosto conhecê-la, e consigo, todas as minhas companheiras de painel.

Falar depois de duas empresárias, é diferente. A minha experiência é diferente. Eu acho que tem sido uma conversa muito rica. Se calhar, dir-vos-ei que vos vou dar uma outra perspetiva das coisas. Vou dar aqui também umas pinceladas, daquilo que tem sido a minha experiência, que tem sido a minha vida enquanto mulher, ou melhor enquanto pessoa, eu acho que é mais enquanto pessoa. Tenho o género feminino e o sexo feminino como é óbvio, mas enquanto pessoa, na minha carreira. E depois se calhar, dava vos também aqui uma noção em termos da

importância desta distinção de Género para o Direito, porque eu não consigo despir a capa de jurista que sou. Portanto, seriam essas 2 vertentes.

A primeira tem a ver, então a minha experiência profissional. O que é que eu vos posso dizer da experiência profissional? Eu fiz o meu curso aqui, em Coimbra, terminei-o em 95, numa altura em que era pouco as Mulheres tentarem fazer outras coisas que não fosse imediatamente acomodarem-se ao ter uma profissão certa, com horas certas. Eu, na altura, soube da existência de um concurso para uma das instituições europeias. Concorri, eu tinha uma média bastante boa de licenciatura e entrei, fui para Bruxelas, estive em Bruxelas durante um ano, um ano e picos. Estava em Bruxelas e recebi um fax, na altura eram faxes ainda, a dizer que tinha aberto concurso para assistente estagiário aqui em Coimbra. Apenas a avisar que se quisesse concorrer. Continuei a trabalhar lá, estava no gabinete do Secretário-Geral do Comité Económico e Social, e concorri e entrei aqui. Portanto, o concurso tinha 3 vagas, eu recorde-me que entraram dois colegas do género masculino e eu, nesse concurso. Era normal, o número de homens era superior ao número de mulheres, naquela altura, portanto não achei nada de especial. Entretanto, estive aqui e tive de tomar ali uma decisão, porque eu já tinha entrado para fazer mestrado, mas acabei por vir. De facto, sempre gostei muito de Coimbra, sempre gostei muito da faculdade, e acabei por vir e tive a felicidade de trabalhar com o Professor Doutor Gomes Canotilho. E tive uma fase em que preparei as coisas do mestrado, etc.

Depois fui para Lisboa, portanto, isto em termos de vida profissional, na altura em que se fez a reforma da Lei Eleitoral e da Lei do Recenseamento Eleitoral, e era preciso um jurista ou uma jurista para fazer essa reforma, e fui trabalhar com uma adjunta de um gabinete ministerial. Estive em Lisboa mais cerca de quase 2 anos. Altura em que, e eu acho muito bem, as pessoas mais velhas que estavam aqui me disseram: “bom, se deseja fazer carreira académica, terá que pensar em regressar”; porque eu já tinha andado, efetivamente, já tinha andado cerca de 4/5 anos por fora. E vim, e correu tudo bem. Tenho tido uma vida bastante agradável, faço aquilo que gosto. Gosto imenso de lecionar, neste momento, não estou a lecionar, porque todos nós, o senhor ex-diretor da Faculdade também sabe isso, todos nós temos que prestar público, nesse sentido. Ou seja, a Direção da Faculdade vai mudando todos nós e neste momento eu integro a direção, portanto, não estou a dar aulas. Mas é verdadeiramente aquilo que eu gosto de fazer, portanto, é uma experiência diferente porque as coisas foram acontecendo e não tenho nada, aquele espírito, digamos, tive que me impor no sentido de ser mulher. Mas tenho uma noção. Tenho a noção que primeiro, tenho tido várias experiências em que percebi que se não tivesse travado, se eu não tivesse travado as coisas, coisas não, não se teriam passado como se passaram. Essa é uma noção. A outra, e que eu só hoje, com esta idade percebo, é a de que, se calhar tive de que me esforçar um bocadinho mais para que percebessem que por trás de uma figura feminina, as pessoas podem confiar e podem perceber que ela também tem condições para se igualar. E aqui a que está o problema. e era aqui que eu queria levantar o problema, que é o problema faz de mim, digamos, a pessoa que sou, mas que não consigo destrinçar o meu papel de jurista. Que é o seguinte, eu depois de me ter doutorado, e doutorei-me na área do Direito Constitucional, puro e duro, encontrei uma temática de estudo que me agrada, muito, e são os Direitos Humanos. E tenho percebido ao longo dos últimos, eu diria, 10/ 12 anos, que

algumas das pessoas que me procuram em sede de Direitos Humanos, procuram para estudar perspectivas de Género. E eu, com maior gosto o faço.

De qualquer forma, também gostaria de partilhar a experiência que tenho relativamente a esse estudo. Acho perfeitamente natural que me procurem para estudar essa matéria, mas não acho natural a forma como as pessoas estão a encarar a problemática da igualdade de género. Não acho. Eu já ouvi, e ouço (há aqueles estereótipos que nós temos, não é?) hoje é o Tempo das Mulheres. Não! É o tempo das pessoas e algumas dessas pessoas são Mulheres. É só isto. E enquanto nós continuarmos a funcionar nessa lógica, não está bem. E não está bem, dando-vos a experiência que tenho que é a seguinte, eu tenho um bocadinho a ideia de que houve uma revolução feminina nos anos 60, ela foi ótima. Ela pretendeu, de facto, destruir as preconcepções de desigualdade de Género. Mas não creio que possamos ir no bom caminho, se acharmos que há um mundo das Mulheres e um mundo dos Homens. Não há. Há um mundo, e ele é composto por Mulheres e por Homens. É isto. E não é essa a perspectiva de género que muitas vezes me chega e eu tento, na medida do possível enquanto pedagoga, destruir essa imagem. É claro, se me perguntarem: “bom, mas do ponto de vista jurídico, não existe uma história de discriminação?” Com certeza que existe, e por isso é que, além da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, depois foi possível fazer, nomeadamente duas convenções, a Convenção Clássica que existe eliminação de discriminação de todas as formas de discriminação, contra as Mulheres, de 1979; e, muito mais recentemente, uma outra Convenção, de 2011, a Convenção de Istambul, no âmbito da do Conselho da Europa. Portanto, claramente que existe. Não é isso que nós estamos a discutir.

Agora, o painel chama-se A Mulher Contemporânea, e as Mulheres Contemporâneas que tiveram a possibilidade, porque lutaram por isso, lutaram, não estou a tirar aqui a ideia de que houve uma luta, lutaram por isso; mas que hoje estão, digamos, no auge da sua vida profissional e que têm sucesso, acho que tem um papel muito importante, a transmitir às gerações mais novas e às Mulheres das gerações mais novas. Eu verifico uma certa animosidade, quase como se o homem fosse um inimigo, e não o creio que essa seja a postura correta, por um lado. E por outro lado, verifico uma coisa que me desagrada imenso, que é a redes sociais: A digitalização está a objetificar cada vez mais as Mulheres, por culpa delas próprias, muitas vezes por culpa delas próprias. Reparem, que nós abrimos as redes sociais, e como é que as Mulheres se promovem? As Mulheres promovem-se não por seu intelecto, não pela sua cultura, não pela sua capacidade de trabalho, mas elas promovem-se pelo físico, elas promovem-se pela maquilhagem, elas promovem-se pelos penteados. E isto para mim, é dramático. Ou seja, acho que há uma má interpretação daquilo que é o poder que a mulher tem de ter, mas a mulher tem que ter poder não é por ser mulher, é por ser uma pessoa. Claro que a história para trás, e volto a repeti-lo, nos sujeitou a uma série de representações que não eram. Eu, por exemplo, costume dizer, das coisas que mais me choca é ouvir uma mulher dizer: “ele ajudou-me em casa”. Ele não te ajudou em casa. Vocês partilham tarefas, podem dividi-las. E pode um fazer uma coisa e outra fazer outra. Não te ajudo. E eu não permito que ninguém diga “Aí, eu ajudei a minha mulher.” Qual ajudou? Se eu trabalho também, ele também tem de trabalhar em casa, é igual. Isso é uma coisa.

Agora, outra coisa é a interpretação que as Mulheres estão a fazer, Mulheres e Homens, mas sobretudo as Mulheres, porque aí a culpa é delas, a interpretação que as Mulheres estão a fazer da sua libertação, e da sua pseudoigualdade. Que não está a correta, e que me desagrada. Eu costumo brincar dizendo, e perdoem-me a expressão, não gosto de falar mal do meu sindicato. Percebem o que eu quero dizer? E sei que elas me vão bater se eu falar mal, mas eu não posso deixar de dizer isto. Não me agrada, não me agrada, por exemplo, digo-vos, não me agrada absolutamente nada, ver que todas as Mulheres que pretendem ter sucesso o fazem, porque vão para festas semidesnudas, se projetam nas redes sociais com esse tipo de comportamentos. Eu não tenho, quem conhece bem sabe, que eu não tenho nada de conservadora, tenho zero de conservadorismo. Aliás, se eu tivesse sido conservadora, lá está, eu não teria ido para Bruxelas em 1996, quando a maior parte das pessoas o que esperava, sendo eu filha única, a única menina, era que eu casasse e tivesse filhos, e eu não o fiz. E, portanto, eu de conservadora tenho zero. Mas tenho, de facto, a ideia de que somos seres iguais e que as Mulheres estão a seguir o caminho errado.

Desculpem dar-vos esta visão assim, menos otimista, mas acho que ela também é necessária. Acho que é necessário nós percebermos a luta que as Mulheres têm feito. Curiosamente, que é uma coisa que as pessoas se esquecem que, muitas vezes com os homens, eu tenho tido homens extraordinários, amigos extraordinários, em que percebo que me impelem para eu subir, para eu ter sucesso, e por isso, eu não consigo olhar para o género contrário como um inimigo, como muitas vezes é veiculada na linguagem mais vulgar, eu diria. Mas de facto, passado o período da repressão das Mulheres, acho que as Mulheres estão a fazer o caminho, algumas, o caminho errado. E, portanto, como temos aqui uma Senhora Deputada, e estas coisas funcionam muito, funcionam muito pelo discurso Público, acho que isso deve ser realçado.

Depois, claro que, e só para vos dar assim mais uma ou duas ideias, já vos falei da discriminação, é óbvio que a discriminação existe, por isso é que tiveram de existir Convenções Especiais, têm existido leis especiais para a promoção da igualdade entre Homens e Mulheres. De certeza, ninguém está a dizer que isso não existiu, ainda bem que acabou. Ou melhor, é que eu acho que não acabou, quando há pouco creio que foi Manuela: “Nós fazemos tudo em casa”, esse é o grande problema da Mulher Contemporânea. O grande problema da Mulher Contemporânea é da Mulher e do Homem. É que nós continuamos a ter representações sociais, são representações sociais antigas, ou seja, nós estamos numa fase, eu creio, de transição entre a “mulher clássica” e a “mulher atual” e, portanto, como a nossa representação ainda tem muitos pré-conceitos daquilo que era feito anteriormente, nós assumimos e fazer várias coisas ao mesmo tempo. Certo? E não partilhamos as tarefas, e isso é que é importante. É importante, nós começemos a dizer calma, não tenho força para tanto, não consigo fazer tanto e, portanto, temos de chamar os outros que estão em casa, nomeadamente sejam maridos, sejam filhos, etc., para nos ajudarem... [estão a ver? O pré? Estão a ver? Estão a ver? Estão a ver? Eu disse isto, hã? Eu disse isto, estão a ver? Esse é que é o problema. É um problema de mudança de estereótipo na nossa cabeça] portanto, para juntos, vou dizer assim, para juntos fazermos as tarefas de uma casa, que é uma casa de morada de família e, portanto, se é uma casa de morada de família, temos todos que as fazer.

Já termino, agradecendo uma vez mais, agora que o Rui já está, obrigadíssima por esta oportunidade. É sempre um gosto partilhar um tempo de conversa, aqui especialmente com as minhas companheiras de painel, mas também com o Professor Rui Moreira de Carvalho, que a bom tempo promove estas iniciativas.

Uma última nota só para vos dizer que, claro que eu falei do problema da Mulher, em Portugal, e da experiência da minha experiência como mulher. Há um outro problema que é muitíssimo importante porque estamos aqui, nomeadamente a Senhora Deputada está aqui, digamos, em representação do Estado Moçambicano; há um problema muito grave, em sede de Direitos Humanos, e esse sim é um problema grave que tem a ver com práticas e rituais, enraizados nas culturas, e que têm que definitivamente ser discutidos e ser reavaliados, nas várias culturas. Eu tenho trabalhado com estudantes, como vos dizia, tenho a vantagem de alguns me procurarem das questões de Género, mas depois acabo por saber de questões práticas, porque nomeadamente as raparigas, estudam questões de Género e aquilo que as preocupa. Acho que os problemas fundamentais, no mundo atual, no plano do Direito Internacional, que tem a ver com o Género e, portanto, com a diferenciação entre Homem e Mulher, são: a esterilização forçada de Mulheres, ainda é prática muito comum em muitos Estados, muito por questões culturais; o tráfico de pessoas em que as Mulheres e as crianças são as principais vítimas, sobretudo dada a sua vulnerabilidade e, portanto, o facto da mulher em muitas sociedades não ter um trabalho, não se poder autossustentar, torna-a vulnerável e, portanto, torna vulnerável também para o tráfico (eu tenho estudado isso a nível da jurisprudência do Tribunal Europeu de Direitos Humanos); e uma outra questão tem a ver com rituais que violam a dignidade da própria mulher. Já tive uma estudante, uma mestranda, que estudou um ritual que eu não conhecia do Nepal, que é o Chhaupadi. O Chhaupadi é um ritual que isola as Mulheres durante o período menstrual. Eu não tinha ideia nenhuma. Bem, é uma coisa terrível. Não tenho tempo agora, depois se quiserem conversar, que podemos conversar sobre isso, é um ritual terrível. O outro é, como nós sabemos e muito comum em algumas comunidades e sociedades africanas, e porque estamos aqui neste ambiente, acho que é importante também dizê-lo, a Mutilação Genital Feminina que é de facto um grave atentado à dignidade da Mulher, e que não é por invocação de especificidades culturais que me vão convencer. Eu respeito muito as especificidades culturais e acho que, de facto, os Direitos Humanos devem ser estudados numa perspetiva de respeito pela diversidade cultural, mas a Mutilação Genital Feminina, essa viola a integridade física da própria mulher. Era isto que queria partilhar convosco.

**Ivone Soares:** E, vamos agora ouvir a nossa última oradora, o facto de ela estar na última posição não significa que seja menos importante. Agora vamos ouvir a voz da Juventude, a experiência da nossa Secretária-geral da Câmara de Comércio de Portugal Moçambique. Por favor, Marvinda Pereira.

**Marvinda Pereira:** Obrigada. Queria agradecer ao Dr. Rui, aqui ao espaço que nos cederam, ao Vice-reitor da Universidade de Coimbra, entretanto, também gostava de, primeiramente, agradecer à Doutora Ivone Soares, por nos proporcionar este espaço, este debate. A Doutora

Ivone Soares é uma pessoa que muito admiro, poderia transformar esse debate no seu percurso. porque ela é uma mulher que representa muito, representa muito a Mulher Africana, a Mulher Moçambicana. Mas também tivemos aqui grandes oradoras, desde o Tribunal, à gestão, temos também 2 Mulheres migrantes na área e que nos expuseram a vida, o percurso académico o que me faz sentir uma bebezinha e nem sei por onde começar a partilhar.

Vou partilhar a minha experiência, como eu tenho de parar aqui em Portugal, como é que eu vim estudar direito, como acabei também na Câmara de Comércio Portugal Moçambique como Secretário-Geral.

Começo por dizer que eu agora sou jurista, mas em boa prática, eu diria, eu sou uma apresentadora frustrada. Sou uma apresentadora de televisão frustrada porquê? Toda a minha infância, eu sonhei e almejei, ser apresentadora de televisão. É o que eu mais gostava, eu amava as câmaras, amava falar e sempre esperei inserir-me meio da apresentação. Mas, infelizmente, foi-me vedada essa possibilidade, porque na altura os meus pais, os meus familiares, eram muito eram contra isso. E eram contra isso porque, hoje eu entendo um pouco, mas na altura a justificação que me dava é que eram meio muito ligados em termos, não sei como embelezar essa palavra, à prostituição. Todas as apresentadoras de televisão tinham esse cunho de envolvimento com os diretores, com os cameramen, e porque às vagas respondem em liberalismo, a presença de homens. Talvez acredito que eles também queriam proteger, como criança, não sei. Eu sei que, por diversas vezes fugi de casa para apresentar programas, entre 2 paixões, a minha, a minha mãe. Até que concorri para um programa de uma televisão muito bem composta lá em Moçambique, que é a televisão Miramar. Os programas infelizmente eram diretos e davam em horário nobre. A mentira como tem pernas curtas, uma vez estávamos a ver televisão e, infelizmente, nesse dia o programa tinha sido gravado e eu também estava em casa. Começa o programa e eu vejo o meu pai a olhar para a televisão: “Veja só, estas são como a Marvinda, fala como a Marvinda, veste-se como a Marvinda. Eles começaram a perceber as minhas saídas que tinham a ver com isto, e que eu andava a ligada à televisão, andava ligada aos programas e colocaram na mesa se eu quisesse seguir com esta minha carreira, eu teria de abandonar os estudos, que eles não iam pagar a escola. E pronto fizeram uma confusão desnecessária, inventaram coisas, informações, foi incrível. Foi nessa altura que eu também coloquei em cima da mesa, disse: “Pronto, está bem, eu também não vou fazer mais comunicação, não vou apresentar a televisão, mas em cá eu também não fico, aqui em Moçambique, eu não fico.”

E foi aí que começou meu plano. Nesse plano, eu tinha que estudar fora e foi assim. Onde é que vamos estudar? Portugal. O que é que eu vou estudar? Direito. Se me perguntarem porquê, eu também não saberia dizer, mas foi um dos cursos que me atraiu. E na altura é que eu comecei a pensar, como é que vou justificar a minha saída de Moçambique? Visto que as famílias de Moçambique, em Africa, são famílias alargadas. O meu pai teve dezasseis irmãos, então ele quer, diz, constituir um legado, e eu tenho, dos que conheço, uns nove irmãos, e na sua maioria são homens e mais velhos. E nenhum dos meus irmãos, teve a oportunidade de estudar fora. E como é que eu ia justificar que eu era o ser especial e queria sair de casa, e estudar fora e ia para Portugal? Eu via que essa possibilidade me iria ser vetada porque, infelizmente, também em Moçambique tem essa questão de que a mulher não pode sair para viver sozinha, e se for para

sair é para sair para casa do seu parceiro, e só depois de casada. Eu comecei a planejar como é que iria sair de casa. E tive a brilhante ideia de dizer que consegui uma bolsa em Portugal. Pronto, eles aqui não podem recusar porque é uma bolsa, é tudo pago. Tenho uma bolsa e vou para uma Instituição e vou ficar lá.

E aí é que começou meu plano e quando as coisas têm que dar certo, os Santinhos vão acertando na outra coisa. E foi nessa altura que eu conheço uma pessoa muito especial, para mim, que eu tenho muita gratidão para com ela, que na altura ela era Secretária do Embaixador de Portugal, em Moçambique, a Doutora Ana Paula. Eu fui lá e perguntei a ela quais eram as possibilidades de estudar em Portugal sem que fosse por bolsa. E ela explicou-me a questão do regime especial, que era o acordo entre Portugal e Moçambique, tinha essas condições de que os estudantes moçambicanos pagavam como se fossem os estudantes portugueses. Comecei a fazer o meu plano durante uma semana fingia que ia para um exame da bolsa, depois cheguei a casa toda eufórica a dizer que já me tinham dado a bolsa. O que eu não esperava é que o meu pai quisesse falar com uma representante da bolsa. Depois é que comecei a dar uns tempos e por aí que as coisas começaram a azedar um pouco. Falei com a Dra. Ana Paula, expliquei a situação e disse: “Olhe o meu pai vem para cá. Ele quer saber como é que funciona o regime especial.” Eu não tinha dito a ela, que não era uma bolsa. Então quando chegou lá, conversou com o meu pai, ela explicou como é que as coisas funcionavam. E no fim ele diz: “mas não percebo, esta bolsa em que nós temos de pagar quase tudo. Então a bolsa é o quê?” “A bolsa é ela conseguir o acesso direto à faculdade.” Portanto, a minha mãe, na altura, sabia, ela sempre me incentivou e nós fazíamos para não perder essa bolsa e vou conseguir acabar. Durante o tempo que aguardava a bolsa, fui trabalhar, também para juntar dinheiro para vir para Portugal. Quando eu consegui chegar aqui em Portugal e um dos primeiros choques que eu tive na questão que o grande agora um pouco das palavras do Vice-Reitor, Calvão disse, que a questão da mulher agora com maior visibilidade que tem diferentes ritmos e falando do ritmo de Moçambique, infelizmente não se compara ao ritmo aqui da Europa. Um dos maiores choques que eu tive, quando entrei na faculdade, na primeira ou na segunda semana, eu reparei que seria um choque, se eu chegasse grávida à faculdade. Eu via que as Mulheres daqui não estavam viradas para isso. Enquanto em Moçambique, miúdas da minha idade, na altura tinha 19 ou 20, quando vim para Portugal, não diria que é algo aceitável, mas é super normal. Uma miúda de 20, 21, 22 anos, contrair matrimónio, vai tendo filhos, é tudo super natural. E vi que não o era aqui.

E a segunda coisa que me chocou porque, nesse período, eu fiquei em casa de uma pessoa próxima a nós, e o marido dessa senhora, chegou a casa e as duas filhas estavam ali sentadas, acabaram de chegar da piscina e o marido logo correu com o secador e começou a secar o cabelo das miúdas. E eu pensei assim: O marido secar o cabelo das miúdas? onde isto? Como é que isto acontece? Isso me deixou perplexa. Depois avançando e falando da minha experiência aqui em Portugal, muito sinceramente, nunca senti essa questão de ser mulher. Até porque a minha vida profissional começou quando o meu caminho se cruzou com pessoas como o Rui Moreira de Carvalho, ele inseriu-me na Câmara de Comércio Portugal Moçambique e, mais tarde, consegui um estágio num dos maiores escritórios aqui de Portugal, a PLMJ. Eu lembro que na altura eu ligo para minha mãe, toda eufórica, "consegui o estágio para ordem na PLMJ", e as minhas primas “Parabéns, Parabéns. Então e namorado, já arranjaste?” Depois também não

aceitava se já estavam profissionalmente estáveis, a gente encontra a semana passada, eu tive um sonho com flores e disseram que sonhar com flor significa gravidez. E não é essa questão, declara. em Portugal às questões, qual horário? Ter esta questão de está melhor progredir, mas em Moçambique, infelizmente, ainda não estamos nessa situação. E não estamos nessa situação por isso é que eu digo que admiro a Doutora Ivone Soares, mesmo há dias atrás, eu conversava com a minha amiga e dizia: “olha a Doutora Ivone Soares, vem aqui para Portugal e nós temos de ter a oportunidade de reunir com a comunidade Moçambicana, a comunidade estudantil, para podermos debater como é que foi para ela, ser uma mulher e estar inserida na política em Moçambique, porque não são questões, não se vê muitas Mulheres na política e ela está ali de frente para com os homens e estar a impor-se”. Principalmente, na altura, que a Doutora Ivone só era uma pessoa que se ouvia na televisão. E quando a minha na televisão, meu tio, os primos, os comentários eram: “aquela mulher, ali a fazer coisas, porque ela não tem casa a arrumar e a fazer outras coisas”. Eu pensava: “olha a espertalhona, está ali sentada no parlamento”. Claro que eu queria. Agora tenho a oportunidade, por meio da Faculdade de Direito, e como a Doutora Manuela dizia “antes eram muitas poucas Mulheres a entrarem na faculdade.” Hoje temos aqui uma Subdiretora, já conseguimos ver a representatividade. E falar da representatividade também Doutora Nelma Fontes como mulher, a desenvolver o negócio a liderar o negócio, eu acho que são esses tipos de exemplos que nós, Mulheres Africanas, Mulheres Moçambicanas também queremos consumir. Por isso que eu espero que este tipo de debate não termine por aqui, porque vão nos inspirar. Para mim, são uma inspiração, vão nos inspirar e ter essa questão da mulher para interceder pelos seus próprios pés.

Essa questão de estar conotada o sucesso da mulher ao evoluir com homem. Nunca vão conseguir, infelizmente, não conseguem dar mérito a mulher, nada, se ela está ali é porque foi selecionada. Depois selecionada, como é que foi selecionada? Ah, sim andava trabalhando das 9h às 10h, sim, sabemos como é que trabalhava com a porta fechada. Se o chefe vier. Então esses tipos de comentários que vão, infelizmente, rodearam a mulher em Moçambique e que infelizmente nós ainda, por exemplo, aquilo que se dizia de liderar nos termos o Homem e a Mulher, eu muitas vezes, tantas situações, também não me sinto à vontade, quando falo em Moçambique, não aqui em Portugal, portanto, essa questão em que sinto mais em Moçambique, em que o Professor Rui Moreira de Carvalho estudasse comigo em Moçambique, e convidasse: “olha Marvinda, agora vamos para um café porque eu quero falar sobre a próxima conferência...” Eu ia sentir-me um pouco intimidada, eu não ia sozinha, eu ia pedir ao meu companheiro que fosse comigo, ou pedir a uma amiga, porque depois seria: “Então viram Marvinda com quem estava no café? Pois, depois diz que é a Doutora advogada. Pois, bem sabemos como é que ela está na PLMJ...”

Então, são esses os comentários que, infelizmente, são preconceito. É isso que temos de vir a trabalhar. Não vou me alongar muito porque tem essa questão e termino a minha intervenção.

Agradeço mais uma vez a Doutora Ivone Soares, que é um grande exemplo.

**Paula Veiga:** Posso só dar uma nota aqui que me esqueci, que estava agora a ver, pode ser? Há uma nota que, na minha intervenção, eu esqueci-me e agora estava aqui a ouvir a Marvinda e

pensei nela, há uma outra coisa que eu acho que é importante, que é, portanto, é o combate ao preconceito não passa por deixarmos de sermos femininas. Às vezes há ideia de que temos que combater o preconceito, deixando a nossa feminilidade, quando eu acho que é um erro. É um erro, não é? É um erro. Nós temos que continuar, são géneros diferentes, não é? E somos biologicamente diferentes e, portanto, nós temos culturalmente determinada forma de estar e de nos apresentar, vestir, etc. Portanto, era essa a nota que eu queria deixar, justamente pela ideia foi muito acentuada por si de que, de facto, às vezes no estereótipo clássico, a mulher só pode ter sucesso se se aproximar a lógica do Homem. E não é verdade, não é verdade? Não é, não é nada disso, não deve ser assim. Pronto era esta a nota que eu deixar.

**Ivone Soares:** Bom, eu só posso agradecer por estas brilhantes partilhas que ouvimos aqui. A Doutora Manuela, fez aqui uma apresentação estonteante, daquilo que foi o seu percurso e eu acho que este momento, que se segue, deve ser, posso para poderem colocar as questões que tenham a fazer à Doutora Manuela. Também ouvimos aqui esta experiência de garra, de nunca desistir, e a Doutora Nelma nos apresentou. De chegar e dizer, olha eu quero que me deem uma possibilidade de ser vossa representante, sem ter um tostão e de repente até ter trocos. Não é? E conseguir fazer dela própria esta grande mulher que hoje preside a Confederação das empresas da CPLP. É impressionante o vosso percurso, de ter uma mulher que diz: “olha, apesar de eu ser uma Presidente de um banco, não é? Eu continuo a ser dona de casa, sempre que eu posso eu estou a 100% com meus filhos”. E isto, realmente, nos dias de hoje, não é tão fácil. Depois temos a experiência da Doutora Nelma, mas não falou muito do lado familiar, mas deixou claro que todas as decisões que ela tomou, deu nota ao esposo: “Agora vamos vender as empresas”, e ele tinha que obedecer. A mãe dela disse muito bem: Quem manda é a mulher. Ela foi sempre muito clara naquilo que queria para sua própria vida. E o marido, felizmente, também acompanhou a muito bem.

E depois temos aqui o contraponto, eu considero que a apresentação que a Doutora Paula fez, a Doutora Paula Veiga fez, foi um contraponto destas duas experiências. Porque ela diz, que o facto de nós estarmos em posições, de querer discutir a presença da mulher, querer discutir a evolução da mulher, não pode ser visto como algo que é assim, de todo, pacífico, não deve haver Um Mundo das Mulheres. Nós temos que olhar que há Um Mundo, e depois, lá estão também as Mulheres. Então eu só não percebi se ela é contra ou a favor da discriminação positiva que hoje se faz, quando se puxa as Mulheres? A favor, por causa de questões históricas. Então, é importante este contraponto, porque muitas de nós achamos que agora é a nossa vez, não é? Nós temos ouvido nos vários debates, as mulheres a disserem: “agora é a nossa vez, eles agora vão ver com quem estão a lidar!” Mas na verdade, nós não queremos substituir os homens, antes pelo contrário, nós queremos é ser aquelas parceiras que vocês precisam e queremos que tenham certeza de que nós somos as parceiras que estão prontas, também, para lado a lado, estarmos a fazer a diferença.

A Marvinda traz uma experiência de uma realidade de uma jovem moçambicana, que é uma experiência que eu achei muito rica, de uma mulher determinada e que diz: “olha, vocês não estão a perceber o sucesso que eu consegui alcançar. O Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho abriu-me as portas hoje, eu sou Secretária-geral da Câmara de Comércio Portugal Moçambique. Fiz o estágio num escritório renomadíssimo e vocês me perguntam se já tenho

namorado? A minha preocupação, hoje em dia, não é um namorado. A minha preocupação, neste momento, é que vocês percebam que eu estou a ter sucesso profissional. Eu estou auto afirmar me nestas terras, que não são minhas terras originais, eu não nasci aqui. Sou uma pessoa que emigrou e que está a ter uma oportunidade ímpar, que muitas meninas africanas gostariam de ter. Então, esta pequena mentira que foi contada ao pai, de dizer: “olha, consegui uma bolsa” é que foi a única saída, são daquelas mentiras que Deus perdoa. Foi a única saída que ela encontrou para poder sair de casa, sem que fosse porque se casou prematuramente, porque engravidou e foi obrigada a se casar, ou porque, pronto, para sair de casa, realmente há esta pressões de que tem que sair com anel no dedo: “filha minha sai daqui com anel no dedo” não é para sair daqui de qualquer maneira. Então é uma menina vitoriosa, uma menina batalhadora e que se está a fazer uma grande menina, uma grande mulher e que vai também, naturalmente, com esta história, inspirar a todas as outras, especialmente mulheres, não só de Moçambique, mas de todos os outros países.

Então, eu neste momento gostava de deixar todo o espaço para que sejam vocês, nossos distintos convidados desta sessão, a fazerem questões ou a partilhar, naturalmente, que curto espaço de tempo, a vossa própria experiência neste contexto de que a mulher contemporânea não é uma mulher que está para substituir o homem, mas é uma mulher que é parceira. É parceira e está ali. Pode fazer tudo que ela quiser, porque pode ser Presidente da República, pode ser Ministra, como também pode ser dona de casa, pode estar na banca, pode ser empresária, pode estar na Academia, como também pode estar em inspirar outras Mulheres que saem do seu país, deixam pai, mãe, tios e ela disse, família alargada. Deixou todos está aqui em terras lusas, e a fazer toda a diferença no bom caminho, porque não precisou de entrar em esquemas para poder ter sucesso. Está toda coberta, não é?

Naquela experiência que muitas vezes a gente tira uma perna da calça para chamar a atenção, então não é por essa via que ela chama atenção, mas é pelas suas competências de qualidade académica e intelectuais.

Então, por favor, tenham bondade.

**Assistente:** Um comentário, fazer de tudo de todo o painel tem uma característica em comum que é, penso eu o fator determinante, o sucesso da projeção que tivemos é a Educação. A Educação, a formação académica, a preparação é o fator de libertação. Portanto, sem ter esses meios, independentemente das qualidades que tivessem, teriam imensas dificuldades, as que tiveram e que foram relatadas, foram superadas com persistência, evidentemente, mas pediam ferramentas. Então, se isso foi válido no passado, para os homens, portanto, a Educação é que era o fator de libertação, o progresso dando origem ao conhecimento, a destruição das superstições, das convenções. Isso, ficou bem claro que o progresso que a humanidade teve, mudanças e desafios por ele dentro, em que esse problema já não é, não é essa questão, não é apenas de negócios, mesmo todas as pessoas, então um investimento. Que simplesmente novamente nos cursos de educação, particularmente junto das Mulheres, até porque sabemos todos isso é um dado objetivo, o acesso à educação é diferenciado. E as mulheres continuam a ser penalizadas. Mais do que combater, aqueles estereótipos, é investir na Educação e na

Formação, têm um papel relevante na mentoria. Aqueles embaixadores da ONU, Prémio Nobel da Economia com a microeconomia, sim, sim, uma das coisas por. Depois. Eu tive viram que o financiamento. Negócios devia ter um micro negócios, preferencialmente GT com distrito. Eu vejo no direito, portanto arrumar. Eu tenho alguma coisa a dizer sobre isso, sim. E afirmação da sociedade, esses são muito obrigadas. Muito obrigada, eu.