



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Ana Maria Coutinho Florido

Influência de Género na Governação Societária

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Ana Maria Coutinho Florido

Influência de Género na Governação Societária

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial**, realizada sob a orientação da Professora Maria de Fátima Travassos Conde.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a qualquer outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

“If they don’t give you a seat at the table, bring a folding chair.”

Chisholm, Shirley.

AGRADECIMENTOS

Esta Dissertação de Mestrado nunca seria possível sem o apoio e compreensão de várias pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu companheiro Bernardo Abreu, que me apoia desde o início do meu percurso académico, que nunca me deixou desanimar ou duvidar de mim mesma e que nunca me faltou nos melhores e piores momentos. Muitas foram as cadeiras que fizemos juntos. Todas as minhas vitórias são tuas também.

Um agradecimento particular à minha orientadora Prof.^a Doutora Fátima Conde, sem a qual esta dissertação nunca teria sido concretizada. Agradeço por todo o apoio, disponibilidade, paciência e por nunca ter desistido de mim, nem do tema.

Um profundo agradecimento aos meus avós, João Coutinho e Rosalina Coutinho, por tudo o que me proporcionaram ao longo da minha vida, por todo o apoio e acima de tudo por sempre terem acreditado nas minhas capacidades.

Agradeço igualmente aos meus pais, António Florido e Sandra Moniz, ao meu avô, António Florido, ao meu padasto, Ricardo Moniz e aos meus irmãos, João Moniz, Guilherme Florido e Giovana Moniz por tudo o que já fizeram por mim e acima de tudo pelo apoio nesta fase.

Por fim gostaria de agradecer ao Dr. Tarcísio Correia, à Dr.^a Susana Castro, à D. Odita Nunes, à Natércia Malho e às minhas colegas Mariana Silva e Joana Rodrigues pela compreensão, apoio e ajuda prestada a nível laboral, permitindo-me realizar este trabalho.

Sem qualquer um de vós, nada teria sido possível.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo perceber a influência de género na Governação Societária. A Governação Societária define-se pelo modo como as empresas são organizadas e geridas. A influência de género significa o efeito que determinado género pode ter num resultado. A influência de género na Governação Societária simboliza a importância que o género tem nos resultados de uma empresa. Foram recolhidos dados das empresas que pertencem ao *Portuguese Stock Index*, nos anos de 2017 e 2021, e verificado se existia alguma relação entre a influência de género nos Conselhos de Administração e os resultados financeiros das empresas. Com recurso a uma análise de conteúdo dos Relatórios e Contas das empresas e à estatística descritiva, constatou-se que não existe uma relação estatisticamente relevante entre as duas variáveis, nos dois anos em estudo. Contudo, as mulheres são cada vez mais instruídas e qualificadas para ocuparem cargos de chefia nas empresas, uma vez que mulheres e homens pensam de maneira diferente e priorizam diferentes abordagens, o que é benéfico para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Influência de Género, Governação Societária, Conselho de Administração, Igualdade de Género.

ABSTRACT

This work aims to identify the influence of gender on Corporate Governance. Corporate Governance is defined by the way companies are organized and managed. Gender influence means the effect that a given gender can have on an outcome. The influence of gender on Corporate Governance symbolizes the importance that gender has on a company's results. In the practical part, data were collected from companies that take part in the Portuguese Stock Index and verified whether there was any relationship, in the years 2017 and 2021, between gender equality in the Boards of Directors and the companies financial results. Using content analysis and descriptive statistics of the companies Reports and Accounts, it became clear that there is no statistically relevant relation between the two variables. However, as women become better educated and better qualified to take on management roles in companies and as women and men think differently and prioritise different approaches, it becomes a benefit for decision making.

Keywords: Gender Influence, Corporate Governance, Board of Directors, Gender Equality.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Governação Societária	3
1.2 A influência de género	9
1.2.1 Marcos históricos	10
1.2.2 Evolução das mulheres no mercado de trabalho.....	19
1.2.3 Participação feminina no poder político	20
1.2.4 Impacto da COVID-19.....	26
1.3 A influência de género na Governação Societária	27
1.3.1 O fenómeno do “Teto de Vidro”	36
1.3.2 Análise da evolução da igualdade de género na Governação Societária ..	38
1.3.2.1 Mundo.....	39
1.3.2.2 União Europeia.....	43
2 A Influência de Género nas Empresas Portuguesas.....	47
2.1 Objetivo do estudo	47
2.2 Metodologia	47
2.2.1 Definição das variáveis	52
2.3 Apresentação e discussão dos resultados.....	54
2.3.1 Evolução das mulheres no Conselho de Administração em Portugal	54
2.3.2 Apresentação dos resultados	55
2.3.3 Matriz de correlação	58
2.3.4 Discussão dos resultados	60
CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

ANEXOS	81
ANEXO 1	82
ANEXO 2	84
ANEXO 3	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Problemas originados pela falta de confiança.	3
Quadro 2 - Diferentes definições de Governança Societária.	4
Quadro 3 - Propriedades, objetivos e metas do Prémio Igualdade é Qualidade.	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos da IV Conferência Mundial sobre a Mulher.	11
Tabela 2 - Governantes de territórios da Europa mulheres.	21
Tabela 3 - Legislação europeia para diversidade de género e proporção de mulheres como participantes de conselhos.	28
Tabela 4 - Relação entre a representação feminina nos Conselhos e os resultados da empresa.	30
Tabela 5 - Representação feminina nos Conselhos de Administração em Portugal em 2017.	48
Tabela 6 - Representação feminina nos Conselhos de Administração em Portugal em 2021.	49
Tabela 7 - Resultados obtidos pelas empresas do PSI em 2017.	51
Tabela 8 - Resultados obtidos pelas empresas do PSI em 2021.	52
Tabela 9 - Identificação das variáveis.....	53
Tabela 10 – Apresentação dos resultados 2017.	55
Tabela 11 – Apresentação dos resultados 2021.	56
Tabela 12 - Matriz de correlação 2017.	58
Tabela 13 - Matriz de correlação 2021.	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio.	15
Figura 2 - Organização Temática dos ODS.	17
Figura 3 - Índice do Teto de Vidro de 29 países.	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representação feminina - Membros do Parlamento (%).	22
Gráfico 2 - Representação feminina - Ministros (%).	23
Gráfico 3 - Representação feminina - Membros das Assembleias Regionais/Municipais (%).	24
Gráfico 4 - Indivíduos eleitos para a Assembleia da República.	25
Gráfico 5 - Mulheres nos Conselhos das Empresas.	39
Gráfico 6 - Mulheres Presidentes nos Conselhos das Empresas.	40
Gráfico 7 - Mulheres Diretoras Executivas (CEO).	41
Gráfico 8 - Mulheres Diretoras Financeiras (CFO).	42
Gráfico 9 - Representação dos Conselhos Fiscal ou de Administração de empresas cotadas (%).	44
Gráfico 10 - Representação dos Conselhos de Administração do Banco Central.	45
Gráfico 11 - Evolução das mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal.	55

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AF – Autonomia Financeira

CA – Conselho de Administração

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

D - *Dummy*

EIGE – *European Institute for Gender Equality*

ESG – Ambiental, social e de governação (fatores)

IB – Índice de Blau

IS – Índice de Shannon

IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PSI - *Portuguese Stock Index*

QT – Q de Tobin

ROA – *Return on Assets*

ROE – *Return on Equity*

SL - Solvabilidade

UNRIC – Centro Regional de Informações das Nações Unidas para a Europa Ocidental

INTRODUÇÃO

Este trabalho é realizado no âmbito da parte não letiva do Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade empresarial com a finalidade de atingir o grau de mestre em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial, tem por objetivo analisar a influência de género na Governação Societária.

No qual é realizado uma atenta revisão da literatura sobre o tema, o conceito de Governo das Sociedades e os princípios que ajudam a regular o mesmo, publicados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. São ainda expostos alguns marcos históricos na luta pela igualdade de género, a evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho e o fenómeno “Teto de Vidro”. Posteriormente é realizada uma breve análise à representação feminina quer a nível mundial quer a nível europeu.

Seguido de uma curta análise estatística sobre a composição dos Conselhos de Administração das empresas presentes no *Portuguese Stock Index*.

Cada vez mais as sociedades estão conscientes dos problemas que ocorrem na gestão da vida social, económica, religiosa ou cultural, resultantes da chamada questão do género. Apesar de muitas lutas isoladas durante décadas, o papel da mulher foi sempre relegado para segundo plano, com raras exceções.

Dado o grau de exigência com que os responsáveis de organizações, de todo o tipo têm de enfrentar, passou-se de uma secundarização do papel da mulher, fruto também de um conformismo de origem religiosa, cultural e social, para a necessidade de lhe atribuir mesmo um lugar condizente com as suas capacidades e não em função de preconceitos e limitações criadas, justa ou injustamente, por aqueles que detêm o poder, seja ele de que natureza for.

O presente trabalho procura identificar as situações atuais no mundo laboral e os seus reflexos na qualidade das *performances* dos seus protagonistas, em contextos de grande exigência.

Chegámos à conclusão de que se trata de um problema complexo, com muitas variáveis que condicionam ou não a questão do género, onde o peso cultural (incluindo a cultura

das empresas) tem obrigado a uma estratégia de pequenos passos, embora nos últimos anos a velocidade desses pequenos passos tenha aumentado bastante.

Os dados estatísticos recolhidos para o trabalho mostram que há uma evolução evidente, embora a várias velocidades, nos diversos países e continentes.

A diversidade do género influencia ou não os resultados medidos através das várias ferramentas disponíveis (ROA, ROE, Q de Tobin, autonomia financeira, solvabilidade, entre outros)?

Foi esta questão que motivou a realização deste trabalho.

1 Enquadramento Teórico

Este capítulo tem por objetivo abordar os principais conceitos que fundamentam este trabalho. Realizado com recurso a um estudo da bibliografia existente de modo a garantir a compreensão do tema estudado. Assim, abordam-se Governação Societária e Influência de Género, finalizando o mesmo com uma apresentação sobre a Influência de Género na Governação Societária.

1.1 A Governação Societária

Segundo Vidigal (2000) o termo Governo das Sociedades ou, em inglês, *Corporate Governance*, deriva do latim *gubernare*, que significa governar em português.

Monteiro (2006) refere que “falar em governo das sociedades significa discutir e identificar mecanismos tendentes à minimização da assimetria de informação existente entre as sociedades e os diversos agentes envolvidos, com destaque para os acionistas, os credores, os fornecedores e os empregados. A maior transparência proposta pelo governo das sociedades tenderá a induzir a redução do custo de capital, uma vez que os credores têm maior credibilidade nos dados da empresa e os acionistas estarão dispostos a investir, se acreditarem que o grupo controlador ou gestor não poderá manipular as informações em proveito próprio”.

Esperança, Sousa, Pereira e Soares (2011) afirmam que as boas práticas de governação societária são essenciais para que os investidores, credores e restantes constituintes (fornecedores, clientes e trabalhadores da empresa) tenham confiança na empresa. Defendem também que a inexistência desta confiança se traduz em problemas de diferente grandeza conforme apresenta o Quadro 1:

Quadro 1 - Problemas originados pela falta de confiança.

Nível Micro

- Pode comprometer o desempenho das organizações no longo prazo

Nível Macro

- Pode afetar negativamente toda a economia de um país

Fonte: Adaptado de Esperança et al. (2011).

A definição dada à expressão Governação Societária não é unânime, por esse motivo são apresentadas algumas definições dadas por certos autores e até por instituições (Quadro 2):

Quadro 2 - Diferentes definições de Governação Societária.

Autores

"A governação societária é um sistema através do qual as empresas são dirigidas e controladas." Cadbury Committee, 1992.

"A governação societária lida com a forma dos investidores assegurarem um retorno do seu investimento." Shleifer e Vishny, 1997.

"A governação societária é o conjunto de restrições que moldam a negociação ex-post sobre os lucros gerados pela empresa." Zingales, 1998.

" O Governo das Sociedades é o sistema pelo qual as empresas são geridas, organizadas e controladas, com foco nos *stakeholders*." Varela, 2015.

Instituições

" Por governo das sociedades quer-se referir ao sistemas de regras e condutas relativos ao exercício da direcção e do controla das sociedades emitentes de acções admitidas à negociação, em mercado regulamentado." CMVM, 2013.

"O objetivo do governo das sociedades é ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade, necessário para fomentar o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial, apoiando, assim um crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas." OCDE, 2016.

"O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e na transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades." IPCG, 2020.

Fonte: Elaboração própria.

A existência do Governo das Sociedades está, assim, intimamente ligada com o exercício de boas práticas de gestão das sociedades que têm como finalidade preservar e aumentar

o seu valor agregado, facilitar o acesso a capitais alheios e contribuir para o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

Ross, Low e Roker (2022) abordaram o Princípio de *Wates*, que segundo a *Financial Reporting Council*, são as melhorias a serem realizadas pelas grandes empresas britânicas na elaboração dos seus relatórios e contas, sendo elas:

1. Propósito e liderança – Explicar a estratégia, quer a nível do propósito da empresa quer a nível de valores e cultura da mesma;
2. Composição do Conselho – Detalhar o porquê da dimensão do Conselho e como este é nomeado, identificar especificamente o presidente e composição do mesmo e procurar alcançar metas de equilíbrio e diversidade de género;
3. Responsabilidades do diretor – Identificar como é medida a eficácia do Conselho, especificar a importância dos membros do Conselho e como é assegurada a sua independência, partilhar pormenores sobre os sistemas de informação em vigor e rever periodicamente os processos de governação, as políticas em vigor e as responsabilidades do Conselho como um todo;
4. Oportunidades e risco – Publicar mais informações sobre as oportunidades e como estas são identificadas e incluir diferentes cenários e os seus riscos inerentes;
5. Remuneração – Revelar as políticas de remuneração e detalhar o que as mesmas levam em consideração, incluindo a disparidade de género a nível salarial;
6. Relacionamento e comprometimento das partes interessadas – Especificar o acordado entre o Conselho e as partes interessadas sobre desenvolvimentos futuros, entre os quais, questões de impacto ambiental, social e comunitário.

Foi elaborada no Reino Unido uma carta, dirigida ao primeiro-ministro (Boris Johnson) e ao secretário de negócios (Kwasi Kwarteng), que exigia uma reforma da Governação Societária, a carta foi apoiada por mais de 50 empresas, organizações e sindicatos britânicos. As principais exigências da carta foram no sentido de tornar o código de

Governação Societária mais firme relativamente às responsabilidades sociais e ambientais e permitir ao regulador a emissão de multas ou até suspensões quando os diretores das empresas decidirem ocultar informações importantes aos auditores ou não terem os registos contabilísticos adequados (ICAEW Insights, 2022).

Esmael (2022) afirma que uma boa Governação Societária é essencial para todas as organizações, em todos os setores, atingirem os seus objetivos. Acrescenta ainda que as organizações que gozam de uma boa Governação Societária usam processos claros na tomada de decisão, relatam abertamente as suas atividades, estão ativamente envolvidos com os seus *stakeholders*, gerem melhor o risco e assumem mais abertamente as suas responsabilidades. A autora também informa que é esperado um maior nível de ética por parte das organizações, sendo bons empregadores e mais responsáveis quer a nível social, ambiental e de sustentabilidade. Neste trabalho, é referido o Código Nacional de Governo das Sociedades do Reino Unido que assenta em oito pontos:

1. A estrutura de governação;
2. A estrutura da direção e seus comités;
3. Procedimentos de nomeação de diretores;
4. Deveres, remuneração e atuação;
5. Governação de risco e controlos internos;
6. Reporte com integridade;
7. Auditoria;
8. Relacionamento com acionistas e outras partes interessadas.

Por sua vez, Kuijpers-Zimmerman, Ozmis e Almarini (2022) abordaram a proposta de atualização do Código de Governação Societária dos Países Baixos, e a proposta assenta em três pontos essenciais:

1. Criação de valor a longo prazo para fatores ambientais, sociais e de governação (ESG):
 - a. Criação de estratégias claras com objetivos concretos tendo em conta os ESG;
 - b. O Conselho de Administração deve ter em conta as opiniões das partes interessadas no momento da determinação das estratégias;

- c. Incluir no relatório do Conselho de Administração quais foram as estratégias, ações e resultados.
2. O papel dos acionistas:
 - a. Adoção de boas práticas que promovam o diálogo entre os acionistas e as empresas;
 - b. Quando existirem votações, criar meios que possibilitem aos acionistas uma “votação informada”;
 - c. Reversão de acordos de empréstimos de ações quando as votações abrangerem assuntos importantes.
 3. Diversidade e inclusão:
 - a. Os Conselhos devem ser compostos através de um equilíbrio entre especialização, experiência, competências, capacidades pessoais, idade, género e nacionalidade;
 - b. O relatório do Conselho Fiscal deve referir a expressão identidade de género em vez de “género”;
 - c. Adotar políticas de Diversidade e Inclusão para todo o negócio.

Com a pandemia COVID-19 as empresas foram obrigadas a estar em constante mutação e adaptação, obrigando a que as reuniões do Conselho e Anuais fossem realizadas virtualmente, sendo que estas alterações constantes permitiram uma maior consciencialização sobre as prioridades e qual deveria ser o foco dos Conselhos de Administração (CA); em suma, existir no futuro maior colaboração e transparência, direcionadas para um melhor alinhamento e criação de valor para todas as partes interessadas (Esmael, 2022).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) é um grupo que foi criado em 1961, atualmente composto por 38 países membros empenhados na democracia e na economia a nível mundial (Eurostat, 2022).

De acordo com a OCDE (2016), a Governação Societária tem como finalidade a identificação de comportamentos fraudulentos e assenta em princípios de:

- **Justiça**: conduta baseada na igualdade;
- **Transparência**: divulgação atempada da informação com parâmetros rigorosos;

- Responsabilidade: legislação em vigor e normas éticas;
- Responsabilização: atribuída ao órgão de gestão.

Com base nos quatro princípios anteriormente apresentados, a OCDE (2016) esclarece-os com mais detalhe:

- Ajudam o órgão de gestão a avaliar e melhorar a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira;
- Devem ser claros, preceativos e acessíveis à comunidade internacional;
- Reconhecem os interesses dos trabalhadores e outras partes interessadas;
- Podem ser utilizados em empresas financeiras ou não financeiras;
- Não devem ser utilizados para prejudicar ou questionar qualquer um dos intervenientes da empresa;
- São elaborados com base na importância das políticas de governo das sociedades em alcançar objetivos económicos, a confiança dos investidores e a formação e alocação de capital;
- Não são vinculativos;
- São de natureza evolutiva.

Os Princípios de Governo das Sociedades do Grupo dos 20, composto pelas 19 maiores economias do mundo, pela União Europeia e da OCDE auxiliam os decisores políticos a avaliar e a melhorar o enquadramento jurídico, regulamentar e institucional para o governo das sociedades, por forma a apoiar a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira.

Os Princípios de Governo das Sociedades, foram publicados pela primeira vez em 1999 e eram os seguintes:

1. Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades –

O enquadramento do governo das sociedades deve promover mercados transparentes e eficientes e articular a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades;

2. Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais de propriedade - O governo das sociedades deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas, incluindo os minoritários e estrangeiros. Tais como métodos seguros de registo de titularidade, disposição ou transmissão de ações, obtenção de informações relevantes sobre a sociedade de forma regular e atempada, participação e votação nas assembleias gerais de acionistas, eleição e destituição de membros do Conselho e participação nos lucros da sociedade;
3. Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários - Devem ser proporcionados incentivos concretos através de toda a cadeia de investimento e habilitar a funcionalidade dos mercados acionistas de forma a contribuir para um bom governo das sociedades;
4. O papel dos *stakeholders* no governo das sociedades - Devem ser acautelados os direitos legalmente consagrados ou por meio de acordos mútuos dos *stakeholders* e incentivar a criação de riqueza, de empregos e da sustentabilidade de sociedades financeiramente saudáveis;
5. Divulgação de informação e transparência - Deve ser assegurada a divulgação de informação atempada e objetiva de todas as questões relevantes da empresa, incluindo a situação financeira, o desempenho, a estrutura acionista e o governo da sociedade;
6. As funções do Conselho - O governo das sociedades deve promover a gestão estratégica das sociedades, uma fiscalização eficaz da equipa de gestão por parte do Conselho e a responsabilização do mesmo perante os seus acionistas e a sociedade.

1.2 A influência de género

Segundo a World Health Organization (s.d.) a definição de género é um conjunto de características inerentes às mulheres e aos homens que são socialmente construídos. Engloba normas, comportamentos, costumes das mulheres e dos homens e a forma como estes se relacionam. A nível social, o género altera-se consoante a sociedade em que está inserido e pode sofrer alterações ao longo do tempo.

1.2.1 Marcos históricos

Anna Eleanor Roosevelt, nasceu a 11 de outubro de 1884 em Nova Iorque, casou-se com Franklin Roosevelt em março de 1905 e posteriormente, entre 1933 e 1945, foi a primeira-dama dos Estados Unidos da América. Durante esse tempo, organizou conferências de imprensa a que só poderiam assistir mulheres jornalistas, o que forçou muitos órgãos de informação a contratar mulheres, uma vez que a profissão era maioritariamente representada por homens. Em 1945, após a morte do seu marido, o presidente Harry S. Truman nomeou-a delegada da ONU, onde trabalhou como presidente da Comissão de Direitos Humanos e se tornou numa das impulsionadoras da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Posteriormente, o presidente John F. Kennedy designou-a presidente da Comissão sobre a Situação da Mulher. Eleanor Roosevelt tornou-se numa oradora muito solicitada, dando especial atenção a temas como bem-estar infantil, reforma habitacional, minorias raciais e igualdade de direitos para as mulheres. Tornou-se numa das mulheres mais admiradas e poderosas do seu tempo (Caroli, 2022).

Para Cunha (2015), o primeiro marco para a questão da igualdade de género foi a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1945; esta organização iniciou, a nível internacional, o tratamento de inúmeras questões humanitárias, entre elas a igualdade de género.

Na sua carta fundadora – a Carta das Nações Unidas – a organização reafirma a sua fé “nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres” (ONU, 1945, p.3).

Outro evento importante foi a elaboração da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, cujo primeiro artigo determina que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos” e ressalta, no segundo artigo, que qualquer ser humano pode invocar os direitos da declaração sem sofrer distinção por diversos fatores, entre eles o sexo.

Em 1975 realizou-se a I Conferência Mundial da Mulher com a máxima “Igualdade, Desenvolvimento e Paz”, os principais temas abordados foram a eliminação da discriminação da mulher e o seu avanço social (ONU Mulheres, s.d.).

Indo mais longe, em 1979 teve lugar numa iniciativa da ONU, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, que reconhecia a importância da mulher na sociedade e estabelecia diversas medidas que visavam a eliminação da referida discriminação contra a mulher. A ONU informou que estavam “conscientes de que é necessária uma mudança no papel tradicional dos homens, tal como no papel das mulheres na família e na sociedade, se se quiser alcançar uma real igualdade dos homens e das mulheres”. Foi assim resolvido pôr em prática os princípios enunciados na Declaração sobre a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres e, com tal objetivo, adotar as medidas necessárias à supressão desta discriminação sob todas as suas formas e em todas as suas manifestações (ONU, 1979, p.2).

A II Conferência Mundial da Mulher ocorreu em 1980 com o mote “Educação, Emprego e Saúde”, em que foi discutida a desigualdade de género nos cargos de decisão, políticas insuficientes para combater a desigualdade de género, falta de investimento nos serviços sociais e a baixa participação dos homens na luta pela igualdade de género. Com o lema “Estratégias Orientadas ao Futuro, para o Desenvolvimento da Mulher até o Ano 2000”, decorreu em 1985 a III Conferência Mundial da Mulher, onde se debateram temas como a saúde, oportunidades de trabalho e acesso à educação das mulheres (ONU Mulheres).

Em 1995 realizou-se a IV Conferência Mundial sobre a Mulher, esta foi apresentada em Pequim e no seu Capítulo IV foram abordados os objetivos estratégicos a ter em conta para ser atingida uma vida mais justa e equitativa para as mulheres (ONU, 1995). Especificando os objetivos na Tabela 1:

Tabela 1 - Objetivos da IV Conferência Mundial sobre a Mulher.

	Rever, adotar e manter medidas políticas macroeconômicas e estratégias de desenvolvimento;
A mulher e a pobreza	Rever leis e práticas administrativas a fim de assegurar a igualdade de direitos;
	Dar acesso a mecanismos e instituições de poupança e crédito;
	Desenvolver metodologias baseadas no género.
	Assegurar a igualdade de acesso à educação;

<p>Educação e treinamento da mulher</p>	<p>Eliminar o analfabetismo entre as mulheres;</p> <hr/> <p>Aumentar o acesso à formação profissional, ciência e tecnologia e à educação permanente;</p> <hr/> <p>Estabelecer sistemas não discriminatórios de educação e capacitação;</p> <hr/> <p>Alocar recursos suficientes para reformar a educação;</p> <hr/> <p>Promover a educação e capacitação permanente.</p>
<p>A mulher e a saúde</p>	<p>Promover o acesso a serviços de atendimento de saúde, informação e serviços conexos adequados, de baixo custo e boa qualidade;</p> <hr/> <p>Fortalecer os programas de prevenção que promovam a saúde da mulher;</p> <hr/> <p>Tomar iniciativas que façam face às doenças sexualmente transmissíveis e outras questões de saúde sexual e reprodutiva;</p> <hr/> <p>Promover a pesquisa e difusão de informações sobre a saúde da mulher;</p> <hr/> <p>Aumentar os recursos de desenvolvimento da saúde da mulher e acompanhar a aplicação dos mesmos.</p>
<p>A violência contra a mulher</p>	<p>Adotar medidas integradas para prevenir e eliminar a violência;</p> <hr/> <p>Estudar as causas e consequências da violência e a eficácia das medidas preventivas;</p> <hr/> <p>Eliminar o tráfico de mulheres e prestar assistência às vítimas da violência devido à prostituição e tráfico.</p>
<p>A mulher e os conflitos armados</p>	<p>Aumentar a participação na tomada de decisões para solução de conflitos e proteger as que vivem em situações de conflitos;</p> <hr/> <p>Reduzir os gastos militares excessivos e controlar a disponibilidade de armamentos;</p> <hr/> <p>Promover formas não violentas de solução de conflitos e incidência dos abusos contra os direitos humanos;</p>

	Promover a contribuição da mulher para o desenvolvimento de uma cultura que favoreça a paz;
	Proporcionar proteção, assistência e capacitação às mulheres refugiadas e deslocadas;
	Proporcionar assistência às mulheres das colónias e territórios não autónomos.
	Promover a independência e direitos económicos;
	Facilitar o acesso igual a todos os recursos, emprego, mercados e comércio;
A mulher e a economia	Proporcionar serviços comerciais, acesso aos mercados, informação e tecnologia às mulheres com baixos rendimentos;
	Fortalecer a capacidade económica;
	Eliminar a segregação ocupacional e todas as formas de discriminação no emprego;
	Promover a harmonização do trabalho e das responsabilidades familiares.
A mulher no poder e na tomada de decisões	Adotar medidas para garantir igualdade de acesso às estruturas de poder e ao processo de decisão;
	Aumentar a capacidade das mulheres para participar no processo de tomada de decisões e ocupar posições de chefia.
Mecanismos institucionais para o avanço da mulher	Criar ou fortalecer mecanismos nacionais e outros órgãos governamentais;
	Integrar perspetivas de género na legislação, políticas públicas, programas e projetos;
	Elaborar e divulgar dados e informações desagregados por género para fins de planeamento e avaliação.
Os direitos humanos da mulher	Promover e proteger os direitos humanos referentes às mulheres;
	Garantir a igualdade a não discriminação perante a lei e na prática;
	Incentivar a aquisição de conhecimentos jurídicos básicos.

A mulher e os meios de comunicação	<p>Aumentar o acesso aos processos de expressão e de tomada de decisões nos média e nas novas tecnologias;</p> <p>Promover uma imagem equilibrada e não estereotipada da mulher nos meios de comunicação.</p>
A mulher e o meio ambiente	<p>Aumentar a participação na tomada de decisões relativas ao meio ambiente em todos os níveis;</p> <p>Procurar integrar as preocupações e perspetivas de género nas políticas e programas em prol do desenvolvimento sustentável;</p> <p>Fortalecer ou estabelecer mecanismos a nível internacional, nacional e regional, para avaliar o impacto nas mulheres das políticas de desenvolvimento ambiental.</p>
A rapariga	<p>Eliminar todas as formas de discriminação contra as raparigas;</p> <p>Eliminar as atitudes e práticas culturais prejudiciais às raparigas;</p> <p>Promover e proteger os seus direitos;</p> <p>Eliminar a discriminação na educação e formação profissional;</p> <p>Eliminar a discriminação na saúde e nutrição;</p> <p>Eliminar a exploração económica do trabalho infantil;</p> <p>Erradicar a violência contra as raparigas;</p> <p>Promover a sensibilização para a vida social, económica e política;</p> <p>Fortalecer o papel da família.</p>

Fonte: Adaptado de http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/declaracao_pequim1.pdf.

No ano 2000 foi promovida pela ONU (2000) a Cimeira do Milénio, que ocorreu em Nova Iorque, reunindo 147 Chefes de Estado e de Governo e de um total de 191 países, do qual resultou a Carta do Milénio, que até ao momento tinha sido a maior reunião de sempre entre dirigentes mundiais, na qual foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) a alcançar até 2015 (Figura 1):

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio.



Fonte: <https://impactaods.org.br/o-que-sao-os-ods/>.

Em 2015 foram aprovados 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), novamente em Nova Iorque, por unanimidade, isto é, pelos 193 Estados-Membros da ONU, desdobrados em 169 metas. Esta resolução entrou em vigor a 1 de janeiro de 2016 intitulada de “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”. Estes objetivos ganham forma graças ao sucesso dos ODM e têm como principal fim “acabar com todas as formas de pobreza” (UNRIC, 2018).

OS 17 ODS, segundo UNRIC (2018), são:

1. Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
2. Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5. Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas;

6. Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos;
7. Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos;
8. Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos;
9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países;
11. Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis;
12. Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis;
13. Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
14. Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
15. Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade;
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e constituir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis; e
17. Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Esquemáticamente é possível organizá-los por temas como apresenta a Figura 2:

Figura 2 - Organização Temática dos ODS.



Fonte: Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14966Portugal\(Portuguese\)2.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14966Portugal(Portuguese)2.pdf).

Analisando com maior detalhe o objetivo 5, segundo a UNRIC (2018), este encontra-se subdividido em nove metas, nas quais se destacam duas:

- Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança, em todos os níveis de tomada de decisão, na vida política, económica e pública;
- Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e da emancipação de todas as mulheres e raparigas, a todos os níveis.

Um dos marcos mais relevantes em Portugal na obtenção de uma igualdade de género a nível de governação societária foi a aprovação da Lei das Quotas de Género, aprovada a 23 de junho de 2017 no Parlamento português. Com a diretriz de que as empresas cotadas em bolsa teriam de ter uma representação feminina nos CA e nos órgãos de fiscalização de 20% a partir de 2018 e de 33,3% a partir de 2020.

Dez anos após uma primeira tentativa por parte da Comissão Europeia, foi aprovada em junho de 2022 uma lei de quotas de 40% para as mulheres nos CA, a atingir até 30 de junho de 2026. De forma resumida, a lei aplica-se aos 27 estados-membros da União

Europeia e às suas empresas que tenham mais de 250 trabalhadores. Caso a lei não seja respeitada, as empresas poderão ser multadas pelas respetivas entidades nacionais e ter as nomeações para o Conselho de Administração não ratificadas. De acordo com o EIGE, a França foi o único país da União Europeia a ultrapassar a meta definida apenas para 2026, com uma representação feminina nos CA de 45,3% (Oliveira, 2022).

No corrente ano foi divulgado pela ONU o “Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” no qual se informa que seriam precisos mais 40 anos para se alcançar uma verdadeira igualdade de género nos cargos de direção das políticas de cada país. É ainda reportado que a pandemia COVID-19 veio tornar o alcance dos objetivos ainda mais difícil e que, apesar de as mulheres terem tomado algumas decisões relativamente ao COVID-19 as opiniões dos homens na matéria continuam a ser mais tidas em conta. O Relatório ainda indica que para alcançarmos o ODS 5 após o COVID-19 é necessário ter em conta a alocação do investimento público considerando a igualdade de género. Entre 2018 e 2021 apenas 26% países de um total de 105 tinham em conta a igualdade de género, reforçando que é preciso implementar medidas que depois sejam monitorizadas de modo a ser possível cumprir a Agenda 2030, pelo menos no que diz respeito ao ODS 5 (ONU 2022).

Podesta, Ferreira e Vergonha (2022) afirmam que segundo os dados do “Relatório dos Objetivos de Desenvolvimentos Sustentável” a União Europeia encontra-se mais perto da meta relativamente à maioria dos mesmos tendo em conta os últimos 5 anos. Relativamente à igualdade de género as autoras afirmam que é possível verificar um progresso moderado em direção à meta final.

Dias (2022) afirma que segundo os resultados obtidos os ODS demonstram que os mesmos se encontram em grande perigo, devido à pluralidade de crises que vivemos hoje, sendo as áreas que mais sofrem a alimentação e nutrição, saúde, educação, ambiente, paz e segurança. O autor acrescenta que Portugal ocupa o 20.º lugar numa lista composta por 163 países. António Pires de Lima, presidente do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, citado por Dias (2022), afirmou que “neste momento a Agenda 2030 parece-me ferida de morte, ou seja, é algo utópica. (...) É fundamental não perdermos a esperança nem desmobilizarmos nesta fase”.

Vujasin (2022) acrescenta que as ações humanitárias têm sofrido um aumento de custos significativo devido aos conflitos militares e à guerra na Ucrânia. Especialmente nos países europeus, têm existido “aumento das pressões orçamentais, dos gastos militares e grandes mudanças nas prioridades estratégicas”, o que leva a uma redução do apoio direcionado aos ODS. A autora revela ainda que a Finlândia, Dinamarca, Suécia e Noruega são os países melhor classificados, sendo o Japão é o único país não-Europeu presente nos primeiros 25 lugares da ordenação. Apenas a Dinamarca, Alemanha, Luxemburgo, Noruega e Suécia gastaram 0,7% do seu rendimento bruto em meios para atingir os ODS.

1.2.2 Evolução das mulheres no mercado de trabalho

A primeira e a segunda guerra mundial foram determinantes para a inserção da mulher no mercado de trabalho (Cunha, 2015). Com os homens na guerra ou falecidos devido à mesma, elas tiveram de sair de suas casas e começarem a trabalhar, quer fosse para sustento próprio ou para subsistência da comunidade. Após isso, o número de mulheres a trabalhar continuou a aumentar, e a caminhada no mundo laboral da mulher sempre foi marcada através de lutas por direitos, quer sejam inerentes às faculdades da mulher (como por exemplo, os direitos relacionados com a maternidade) quer pelas condições de trabalho (Barreto, 2016).

Calás, Smircich e Holvino citados por Pinheiro e Casaca (2020) afirmam que a desigualdade de género começou a ser destacada na década de 70 por estudos feministas que analisavam a distinção feita entre homens e mulheres na questão de liderança e profissões.

Para Rubio, Mazón e Martínez (2019, p. 1), “a questão da desigualdade no local de trabalho é uma realidade que existiu desde que as mulheres entraram no mercado de trabalho e ainda existe”. Para o Secretário-geral das Nações Unidas, António Guterres (2021), “a desigualdade de género é a grande injustiça da nossa época e o maior desafio que enfrentamos em matéria de direitos humanos”.

Há alguns anos que o reconhecimento da mulher tem feito parte da agenda política e não apenas a procura da sua não-discriminação, mas também a sua equiparação com o homem no mercado de trabalho. Segundo o ILOSTAT, as mulheres representam 39% da força de

trabalho mundial, mas apenas 27% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres, e esses dados permanecem os mesmos há quase duas décadas. A nível global, as mulheres ganham em média 14% menos que os homens (ILOSTAT, 2020).

Com o objetivo de melhorar os valores relativos à representação feminina nas empresas em Portugal é atribuído desde 2000, o Prémio Igualdade é Qualidade, promovido pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Este prémio tem como finalidade combater os problemas apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 - Propriedades, objetivos e metas do Prémio Igualdade é Qualidade.

Prioridades, objetivos e metas do Prémio Igualdade é Qualidade	Combater a segregação profissional entre as mulheres e os homens no mercado de trabalho;
	Eliminar as desigualdades nos ganhos médios mensais entre as mulheres e os homens;
	Reduzir o diferencial entre as mulheres e homens na sua integração no mercado de trabalho;
	Melhorar a qualidade das condições de trabalho;
	Sensibilizar os parceiros sociais para, ao nível da contratação coletiva instiuírem boas práticas;
	Aumentar a participação equilibrada das mulheres e dos homens no emprego e na formação profissional;
	Apoiar a empregabilidade das mulheres e dos homens em setores de atividade em que se encontrem sub-representados;
	Valorizar competências adquiridas em contexto profissional, familiar e social;
	Incorporar na cultura das organizações, designadamente das empresas e outras entidades empregadoras, a ideia de que a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é um direito e um dever dos trabalhadores e das trabalhadoras;
	Promover a sensibilização das empresas e outras entidades empregadoras para a incorporação dos princípios da igualdade de género e não discriminação e da parentalidade;
Prevenir a violência doméstica e de género, enquanto expressão das assimetrias de género nas relações interpessoais.	

Fonte: Adaptado de <http://40.69.193.160/pt/premioigualdade/oquepremio.html>.

1.2.3 Participação feminina no poder político

A Comissão Europeia é presidida por uma mulher Ursula von der Leyen, existindo 16 territórios europeus governados por mulheres (DN/AFP, 2022). Conforme a Tabela 2:

Tabela 2 - Governantes de territórios da Europa mulheres.

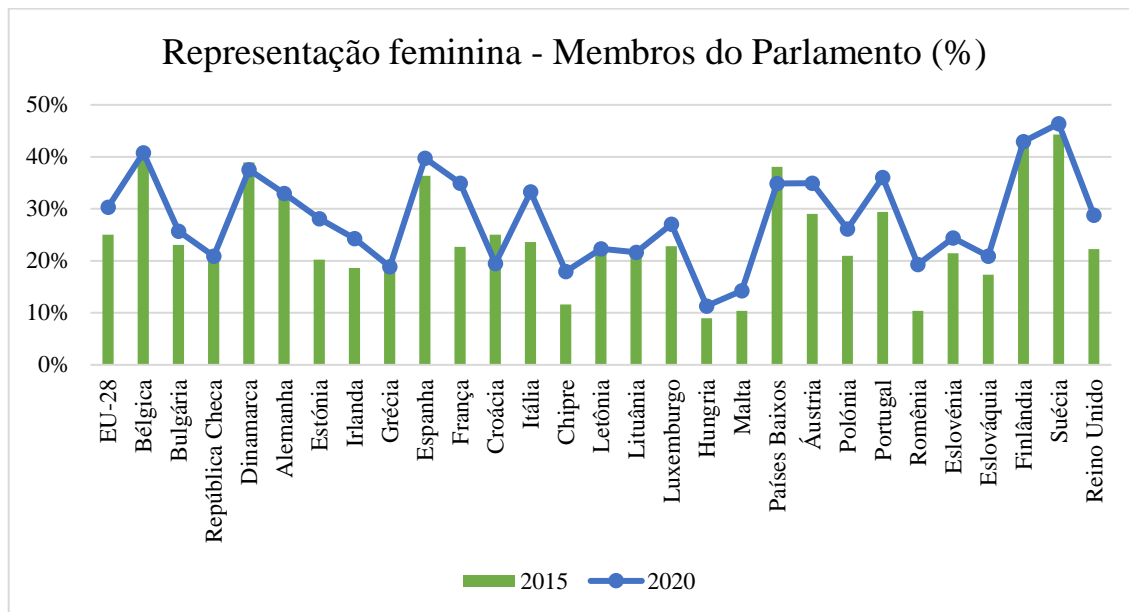
Território	Função	Nome
Dinamarca	Primeira-Ministra	Mette Frederiksen
Escócia	Primeira-Ministra	Nicola Sturgeon
Eslováquia	Presidente da República	Zuzana Caputova
Estónia	Primeira-Ministra	Kaja Kallas
Finlândia	Primeira-Ministra	Sanna Marin
França	Primeira-Ministra	Elisabeth Borne
Geórgia	Presidente da República	Salome Zurabishvili
Grécia	Presidente da República	Katerina Sakellariopoulou
Hungria	Presidente da República	Katalin Novak
Islândia	Primeira-Ministra	Katrin Jakobsdottir
Itália	Primeira-Ministra	Giorgia Meloni
Kosovo	Presidente da República	Vjosa Osmani
Lituânia	Primeira-Ministra	Ingrida Simonyte
Moldávia	Presidente da República	Natalia Gavrilita
Sérvia	Primeira-Ministra	Ana Brnabic
Suécia	Primeira-Ministra	Magdalena Andersson

Fonte: Adaptado de https://www.dn.pt/internacional/as-mulheres-no-poder-na-europa-15139159.html?utm_source=push&utm_medium=mas&utm_term=15139159#media-2.

Os dados apresentados foram recolhidos do Índice de Igualdade de Género dos anos 2015 e 2020, emitido pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género. Este índice é composto por seis indicadores: trabalho, dinheiro, conhecimento, tempo, poder, saúde; que depois são subdivididos, originando um total de 31 indicadores.

O Gráfico 1 apresenta a representação feminina presente nos Membros do Parlamento:

Gráfico 1 - Representação feminina - Membros do Parlamento (%).



Fonte: Adaptado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020> e <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>.

A nível europeu, no ano de 2015, a média de representação feminina nos Membros do Parlamento é de 25%. Por sua vez Portugal encontra-se nos 29%. Os países com os melhores resultados são a Suécia e a Finlândia com, respetivamente, 44% e 42%. Por outro lado, os países que obtiveram os piores resultados foram a Hungria, com 9%, e Malta e Roménia ambas com apenas 10% de representação feminina nos Membros do Parlamento.

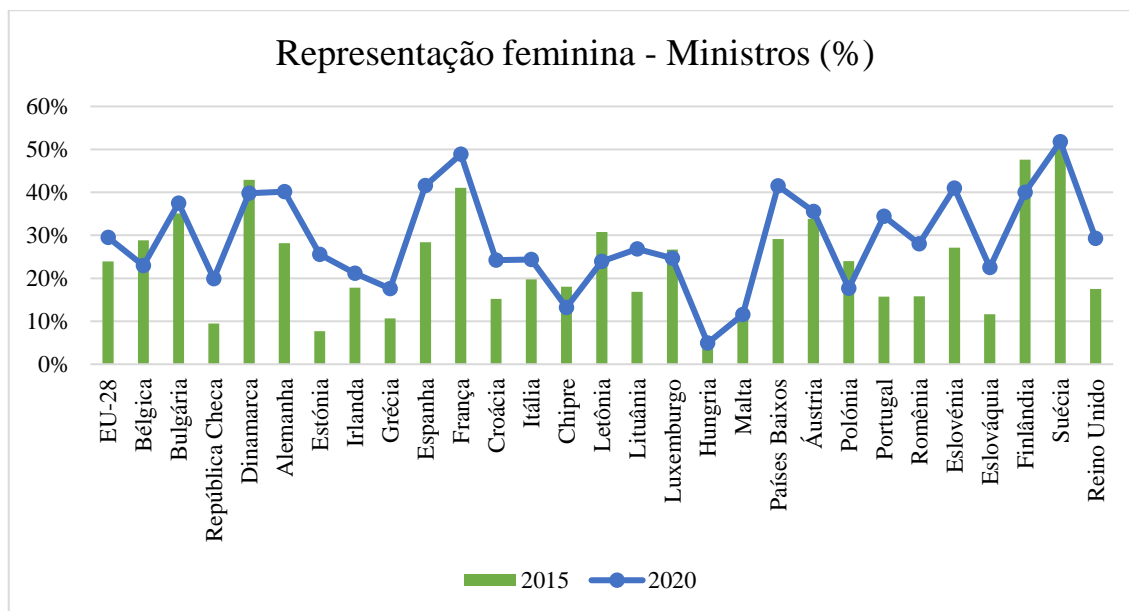
Em relação à representação do sexo feminino nos Membros do Parlamento no ano 2020, a média da Europa encontra-se nos 30%, com Portugal acima da média, obtendo 36%. Os países com maior representação continuam a ser a Suécia e a Finlândia, com 46% e 43%, respetivamente. Nos piores lugares encontram-se, novamente, Malta e Hungria com, respetivamente, 14% e 11%.

Comparativamente, a média da Europa aumentou em 5% a sua representação feminina, com Portugal a acompanhar essa subida, aumentando a sua representação em 7%. De referir que ao longo deste período de 5 anos, a República Checa, a Alemanha, a Letónia e a Lituânia não alteraram a sua percentagem. No que diz respeito à representação feminina de Membros do Parlamento. França e Itália foram os países que mais

aumentaram a sua representação neste período, 12% e 10%, respetivamente. Por outro lado, os Países Baixos (3%), a Dinamarca (1%) e a Grécia (1%), diminuíram a sua representação.

A representação feminina entre os Ministros é apresentada pelo Gráfico 2:

Gráfico 2 - Representação feminina - Ministros (%).



Fonte: Adaptado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020> e <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>.

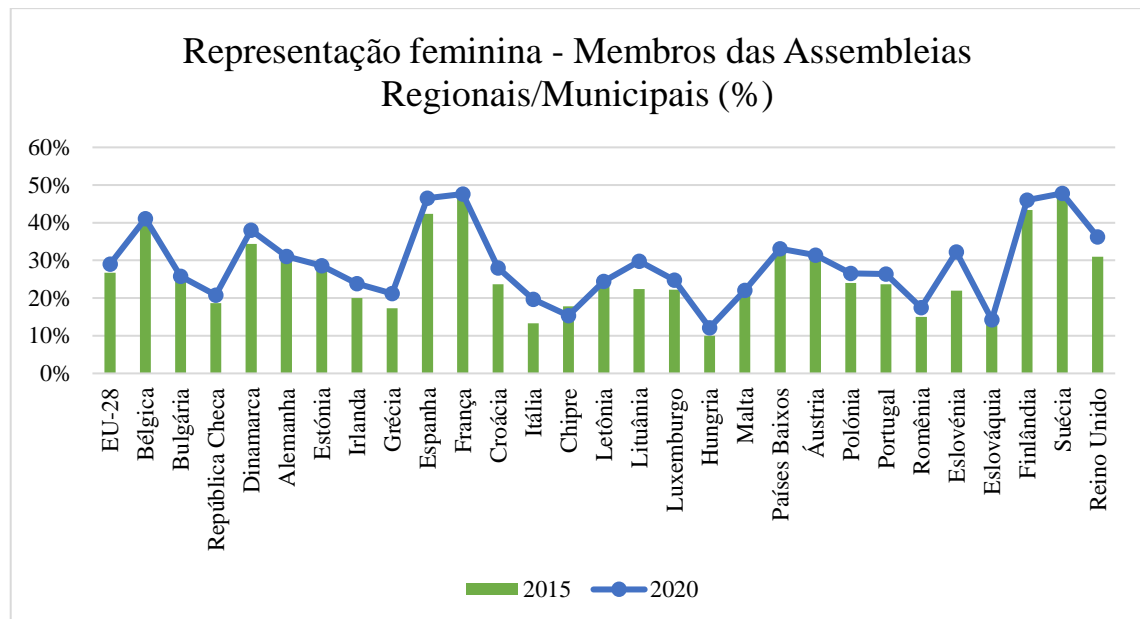
No ano 2015, relativamente à representação feminina em Ministros, a média da União Europeia é de 24%. De referir que Portugal se encontra abaixo da média com apenas 16%. Respeitando a linha de pensamento referida no gráfico anterior, Suécia e Finlândia, voltam a ser os países com uma representação feminina mais elevada e neste caso mais igualitária possível uma vez que estes países obtiveram respetivamente 51% e 48% de representação feminina. No fundo da tabela encontramos a República Checa, a Estónia e a Hungria que obtiveram, por essa ordem, 9%, 8% e 6%.

Em relação à representação do sexo feminino enquanto Ministros no ano 2020, a média da Europa encontra-se nos 29%. Portugal encontra-se acima da média com 34%. Os melhores países são a Suécia e a França, com 52% e 49%, respetivamente. Nos piores lugares encontram-se Malta e Hungria com, respetivamente, 12% e 5%.

Comparativamente, a União Europeia subiu a média da sua representação feminina em Ministros em 6%. Os países que obtiveram um aumento maior, no decorrer destes cinco anos, foram Portugal e Estónia que obtiveram, respetivamente, um aumento de 19% e 18%. De referir que Malta não obteve qualquer variação de valores ao longo destes 5 anos. No entanto, é possível verificar que alguns países obtiveram um recuo neste processo, entre os quais Finlândia (-8%), Letónia (-7%), Bélgica e Polónia (-6%), Chipre (-5%), Dinamarca (-3%), Luxemburgo (-2%) e Hungria (-1%).

O Gráfico 3 mostra qual a representação feminina existente entre os Membros das Assembleias Regionais/Municipais:

Gráfico 3 - Representação feminina - Membros das Assembleias Regionais/Municipais (%).



Fonte: Adaptado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020> e <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>.

Em 2015, na representação feminina em Membros de Assembleias Regionais/Municipais verificamos que a média europeia se encontra nos 27%. Portugal situa-se abaixo da média com 24%. Como melhores representações femininas encontramos a França e Suécia, com respetivamente 48% e 47%. No fundo da tabela encontramos Itália com 13% de representação e novamente a Hungria com apenas 10% de representação feminina.

Em relação à representação do sexo feminino em Membros de Assembleias Regionais/Municipais no ano 2020, a média da Europa encontra-se nos 29%. Portugal

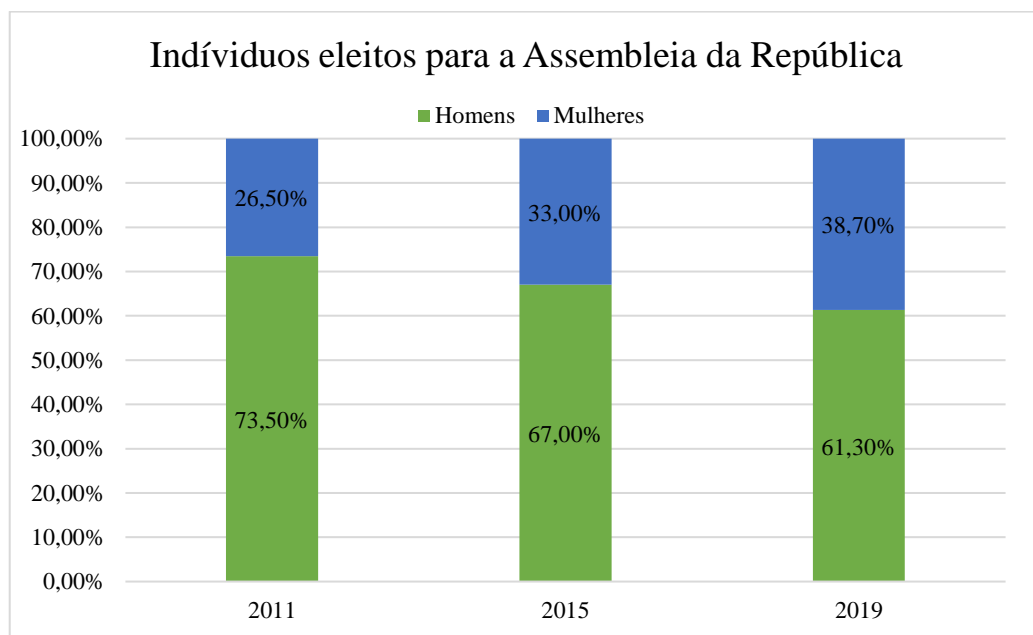
aparece novamente abaixo da média com 26%. Os melhores países são a Suécia e a França, ambas com 48%. Nos piores lugares encontram-se Eslováquia e Hungria com, respetivamente, 14% e 12%.

Comparativamente, ao longo destes 5 anos a média europeia e a média portuguesa aumentaram ambas em apenas 2%. É possível verificar que a Bulgária, Estónia e a Áustria não tiveram qualquer variação na sua representação feminina em Membros de Assembleia Regionais. As maiores variações apresentam-se na Eslovénia com um aumento de 10% e na Lituânia com um aumento de 7% de representatividade feminina. Por outro lado, alguns países diminuíram a sua representação, entre os quais o Chipre (-2%) e a Alemanha, Países Baixos e Eslováquia (-1%).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2020), no que diz respeito a Portugal, a proporção de mulheres presidentes em municípios aumentou de 2013 para 2017 em 2,9%; a proporção de mulheres dirigentes no setor das administrações públicas aumentou apenas 0,6% do ano 2018 para 2019;

Relativamente aos indivíduos eleitos para a Assembleia da República, o aumento da representação feminina apresenta-se da seguinte forma (Gráfico 4):

Gráfico 4 - Indivíduos eleitos para a Assembleia da República.



Fonte: Adaptado de https://www.ine.pt/ine_novidades/Indicadores-ODS-para-Portugal/.

Apesar de algumas subidas não serem muito significativas, podemos atribuir crédito à aprovação da Lei das Quotas, mencionada anteriormente, que apesar de se referir apenas às empresas cotadas direciona o país para as conquistas a nível de igualdade de género esperadas pela União Europeia e por todo o Mundo.

1.2.4 Impacto da COVID-19

Em 2021 o *European Institute for Gender Equality* (EIGE) apresentou o Rácio da Igualdade de Género de 2021 – Saúde. Esta análise indica que é imperativo o aumento de mulheres nos órgãos de gestão ao combate da COVID-19. As mulheres representam 70% dos profissionais de saúde, contudo, esta maioria não se traduz no momento da tomada de decisões, sejam de saúde ou políticas. Até março de 2021 apenas uma em cada quatro eram Ministras da Saúde e quatro, em cada 10, eram vice-ministras.

O Diretor do EIGE (p.5) afirma no relatório mencionado anteriormente que “a Europa obteve ganhos frágeis na igualdade de género. Mas grandes perdas estão a surgir como resultado da pandemia do COVID-19. As consequências económicas estão a durar mais para as mulheres, enquanto a expectativa de vida para os homens caiu. As descobertas do nosso Índice podem ajudar os líderes da Europa a enfrentar os diferentes efeitos da pandemia em mulheres e homens e avaliar os impactos desiguais de curto e longo prazo” (Scheele, Carlien, 2021).

Segundo um estudo elaborado por Daalen, Bajnoczki, Chowdhury, Dada, Khorsand, Socha, Lal, Jung, Algodmani, Torres, Ouedraogo, Mahmud, Dhatt, Phelan e Rajan (2020) que abrangia 87 Estados-Membros da ONU, obteve-se um resultado em que apenas 3,5% das 115 tomadas de decisão sobre o COVID tiveram uma resolução final através de um júri que gozava de igualdade de género. Informa ainda que a disparidade de género existente na tomada de decisão relativamente ao COVID-19 apenas vem demonstrar mais uma área em que não existe igualdade de género na tomada de decisão. Porém, como todos sabemos, imensas pessoas faleceram devido ao COVID-19, pelo que deveria ter existido um júri com maior diversidade que poderia ter trazido novas e diferentes abordagens.

1.3 A influência de género na Governação Societária

O IPCG (2020) emitiu o Código de Governo das Sociedades, este entrou em vigor em 2018 e foi posteriormente revisto e melhorado, em 2020, devido à entreatada de todas as instituições envolvidas, com o objetivo de melhorar as práticas de Governação Societária no mercado de capitais português. Este documento encontra-se dividido em sete capítulos procurando orientar as empresas para um melhor desempenho ao nível do governo societário:

- I. Parte Geral, composta por: relação da sociedade com investidores e informação, diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade, relação entre órgãos da sociedade, conflitos de interesses, e transações de partes relacionadas;
- II. Acionistas e Assembleia Geral;
- III. Administração Não Executiva e Fiscalização;
- IV. Administração Executiva;
- V. Avaliação de Desempenho, Remunerações e Nomeações;
- VI. Controlo Interno;
- VII. Informação Financeira.

No capítulo I na parte da diversidade na composição e funcionamento dos órgão da sociedade, é recomendado “estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais, (...) esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção aos do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição” (IPCG, 2020, p.12).

Novamente, no capítulo V, na parte das nomeações é indicado que “a comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentam maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam,

dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género” (IPCG, 2020, p.29).

Kastiel e Nili (2022) afirmam que para além da independência do Conselho tem de existir uma igualdade de género nos mesmos, tema que tem vindo a ser defendido por investidores, académicos e formuladores de políticas. Com todas as novas políticas de igualdade de género tem-se verificado um aumento de mulheres nos Conselhos, seja por imposição ou não. Todavia isto não se verifica nas pequenas empresas que são menos diversificadas e apresentam taxas de igualdade de género inferiores.

Na Tabela 3 elaborada por Martinez & Rambaud (2019) podemos observar em que países existem leis de quotas, quais são as metas de participação para os países, e como foi o crescimento da participação feminina nos Conselhos entre 2007 e 2017.

Tabela 3 - Legislação europeia para diversidade de género e proporção de mulheres como participantes de conselhos.

País	Legislação	Sanções	Meta	% de mulheres nos Conselhos					Aumento
				2007	2010	2013	2016	2017	07-17
AT	Imposto por lei	N	30% em 2018	5.0	8.7	12.6	18.1	20.0	15.0
BE	Imposto por lei	S	33% em 2017	6.4	10.5	16.7	28.6	30.7	24.3
DK	Facultativo	N	-	15.3	17.7	22.9	27.1	30.3	15.0
FI	Facultativo	N	-	18.5	25.9	29.8	30.1	32.8	14.3
FR	Imposto por lei	S	40% em 2017	8.8	12.3	29.7	41.2	43.4	34.6
DE	Imposto por lei	N	30% em 2010	11.3	12.6	21.5	29.5	31.9	20.6
GR	Facultativo	N	-	11.2	6.2	8.4	9.1	11.3	0.1
IE	Facultativo	N	-	6.7	8.4	11.1	16.5	17.6	10.9
IT	Imposto por lei	S	33% em 2015	3.2	4.5	15	32.3	34.0	30.8
NL	Imposto por lei	N	30% em 2015	13.9	14.9	25.1	27.5	29.5	15.6

NO	Imposto por lei	S	40% em 2015	34.2	38.9	42.0	42.6	42.1	7.9
PL	Facultativo	N	-	11.9	11.6	12.3	18.8	20.1	8.2
PT	Imposto por lei	N	33% em 2020	3.2	5.4	8.8	14.3	16.2	13.0
ES	Imposto por lei	N	40% em 2015	6.2	9.5	14.8	20.3	22.0	15.8
SE	Facultativo	N	-	23.8	26.4	26.5	36.9	36.3	12.5
UK	Facultativo	N	25% em 2015	11.4	13.3	21.0	27.0	27.2	15.8
EU	-	-	-	10.4	11.9	17.8	23.9	25.3	14.9
USA	Facultativo	N	-	-	-	-	-	16.4	-
JP	Facultativo	N	-	-	-	-	-	3.4	-
CN	Facultativo	N	-	-	-	-	-	9.4	-

Fonte: Adaptado de Martinez e Rambaud (2019, p.2).

Em Portugal, a Lei das Quotas entrou em vigor em 2018. Para Casaca, Guedes, Marques & Paço (2021), antes da lei existiam incentivos que se propunham a estimular as empresas a adotarem a maior representatividade feminina de forma voluntária. No entanto em 2018 houve a adoção da medida, e esta estimulou o país a ter uma maior representação de mulheres nos CA, mas ainda assim há que reconhecer que o processo tem sido lento.

Mais do que uma mudança de cunho político e social, o aumento da presença de mulheres impacta positivamente o valor da empresa, e isso porque, “de uma forma geral, as mulheres possuem atributos valiosos que faltam na sua contraparte, os homens” (Belaounia, Tao & Zhao, 2020, p.1). No mesmo sentido, Martinez & Rambaud (2019, p. 2), afirmam que “o Conselho de Administração é o principal comité de gestão e representação de uma empresa, define os seus objetivos, políticas e estratégias e monitoriza a alta Administração. Obviamente, as características dos membros do Conselho da empresa, como escolaridade, formação, idade, sexo, etc., podem influenciar o seu desempenho”.

Um Conselho de formação diversa pode servir como uma vantagem competitiva para a empresa, considerando que está equipado com mais conhecimento, perspetivas,

habilidades e experiências. Mas também pode ser desfavorável se se considerar a possibilidade de maiores hipóteses de conflito durante o processo de tomada de decisão (Martinez & Rambaud, 2019).

Nguyen, Ntim & Malagila (2020), ao realizarem uma revisão sistemática da literatura, chegaram à conclusão de que as mulheres contribuem de facto para o desempenho financeiro e não-financeiro da empresa. Contudo, é difícil para elas chegarem até aos Conselhos; e os autores destacam que acham difícil de explicar ou predizer a influência da presença feminina na *performance* financeira e não-financeira de uma entidade, mesmo que estudos recentes confirmem o mesmo.

Para além do trabalho supracitado, na Tabela 4 são apresentados os estudos analisados para este trabalho, e qual o tipo de relação que foi encontrado entre a representação feminina nos Conselhos e os resultados da empresa.

Tabela 4 - Relação entre a representação feminina nos Conselhos e os resultados da empresa.

<i>Autores</i>	Tipos de relação
<i>Shrader, Blackburn e Iles (1997)</i>	Relação negativa
<i>Oakley (2000)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Du Rietz e Henrekson (2000)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Erhardt, Werbel e Shrader (2003)</i>	Relação positiva
<i>Carter, Simkins e Simpson (2003)</i>	Relação positiva
<i>Farrell e Hersch (2005)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Krishnan e Park (2005)</i>	Relação positiva
<i>Smith, Smith e Verner (2005)</i>	Relação positiva
<i>Bøhren e Strøm (2007)</i>	Relação negativa
<i>Rose (2007)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Kotiranta, Kovalainen e Rouvien (2007)</i>	Relação positiva

<i>Campbell e Vera (2008)</i>	Relação positiva
<i>Adams e Ferreira (2009)</i>	Relação negativa
<i>Carter, D'Souza, Simkins e Simpson (2010)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Cardoso e Winter-Ebmer (2010)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Luckerath-Rovers (2011)</i>	Relação positiva
<i>Madalozzo (2011)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Dezso e Ross (2012)</i>	Relação positiva
<i>Ahern e Dittmar (2012)</i>	Relação negativa
<i>Kolev (2012)</i>	Relação negativa
<i>Jalbert, Jalbert e Furumo (2013)</i>	Relação positiva
<i>Khan e Vieito (2013)</i>	Relação positiva
<i>Parente (2013)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Matsa e Miler (2013)</i>	Relação negativa
<i>Laible (2013)</i>	Relação negativa
<i>Schwartz-Ziv (2013)</i>	Relação positiva
<i>Lam, McGuinness e Vieito (2013)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Peni (2014)</i>	Relação positiva
<i>Chapple e Humphrey (2014)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Lee e Marvel (2014)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Liu, Wei e Xie (2014)</i>	Relação positiva
<i>Pletzer, Nikolova, Kedzior e Voelpel (2015)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Isidro e Sobral (2015)</i>	Não foi identificada nenhuma relação

<i>Labelle, Francoeur e Lakhal (2015)</i>	Relação positiva quando voluntária; negativa quando determinada por lei.
<i>Post e Byron (2015)</i>	Relação positiva
<i>Perryman, Fernando e Tripathy (2016)</i>	Relação positiva
<i>Borghesi, Chang e Mehran (2016)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Flabbi, Mancis, Moro e Schivardi (2016)</i>	Relação positiva
<i>Marinova, Plantenga e Remery (2016)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Faccio, Marchica e Mura (2016)</i>	Relação negativa
<i>Adams (2016)</i>	Relação positiva
<i>Conyon e He (2017)</i>	Relação positiva
<i>Pasaribu (2017)</i>	Não foi identificada nenhuma relação
<i>Alvarado, Fuentes e Laffarga (2017)</i>	Relação positiva
<i>Jeong e Harrison (2017)</i>	Relação positiva
<i>Green e Homroy (2018)</i>	Relação positiva
<i>Ionascu, Ionascu, Sacarin e Minu (2018)</i>	Relação positiva
<i>González, Guzmán, Pablo e Trujillo (2018)</i>	Relação positiva
<i>Bennouri, Chtioui, Nagati e Nekhili (2018)</i>	Relação positiva
<i>Martínez e Rambaud (2019)</i>	Relação positiva
<i>Rubio, Mazón e Martínez (2019)</i>	Relação positiva
<i>Belaounia, Tao e Zhao (2020)</i>	Relação positiva

Fonte: Elaboração própria.

Em 52 estudos considerados, é possível verificar que 16 não identificaram nenhuma relação, outros 8 identificaram uma relação negativa e 27 identificaram uma relação

positiva entre a existência de representação feminina nos Conselhos e os resultados obtidos pelas empresas. De referir que o estudo realizado por Labelle, Francoeur e Lakhali (2015) afirma que há uma relação positiva quando a inserção de mulheres no Conselho resulta da vontade e iniciativa das empresas; no entanto, torna-se negativa quando imposta por lei. Analisando a tabela anterior, (Tabela 4) seria de esperar em 2022 resultados diferentes, ou seja, não deveria existir uma desigualdade de género tão grande nas empresas como ainda é perceptível.

No entanto, “os líderes de governação societária de sete dos 10 maiores investidores institucionais em ações são agora mulheres, segundo dados compilados pelo *The New York Times*. Essas investidoras supervisionam 14 triliões de dólares americanos em ativos” (Stevenson & Pickler, 2017).

Anderson (2015), tendo em conta o estudo realizado por Labelle, Francoeur e Lakhali (2015), afirma que as Leis das Quotas nem sempre são a maneira mais eficaz de combater a desigualdade de género. Refere que o “igualitarismo de género” apenas contribui para o aumento da quantidade de mulheres nos Conselhos, mas não para a permanência das mesmas nesses órgãos. Indica ainda que em culturas sem a imposição da Lei das Quotas, como Grécia e Estados Unidos da América, apesar de o número de mulheres nos Conselhos ser menor, estas permanecem nos mesmos por mais tempo.

Para Peregrine (2016) a *Business Roundtable* recomenda a adoção da igualdade de género nos Conselhos com base em três temas:

1. Não obstante as melhorias verificadas, as mulheres continuam com números muito inferiores aos homens nos CA;
2. Existem estudos, como os que foram anteriormente referidos, que demonstram que as empresas habitualmente beneficiam com um ambiente mais diversificado;
3. Para competir num mercado global diversificado, os executivos da *Business Roundtable* acreditam que a inclusão de mulheres e minorias é “essencial”.

Considerando o que foi exposto, Belaounia, Tao & Zhao (2020, p. 2) destacam que os benefícios da existência de “diretoras devem ser social e culturalmente dependentes”. Isto implica que o sucesso de mulheres em cargos de liderança depende do ambiente social e cultural em que elas estão inseridas; por exemplo, alguns fatores que afetam estes

resultados são o nível de igualdade de género do país e a atitude nacional perante a participação feminina em posições de liderança.

Geotina-Garcia (2022) aborda a diferença entre sexo e género, sendo que o primeiro termo se refere às diferenças biológicas entre homem e mulher; por sua vez, o segundo termo refere-se aos papéis na sociedade, comportamentos, normas e atributos. Mais informa que, segundo o livro lançado em 2006 “*The Female Brain*” de Louann Brizendine, o cérebro das mulheres faz com que estas tenham habilidades motoras mais rápidas e melhores, habilidades verbais mais rápidas e amplas e uma vez que as mulheres têm mais neurónios na parte do cérebro dedicado às emoções, estas conseguem detetá-las e organizá-las melhor do que os homens.

O *California Partners Project* analisou as empresas sediadas na Califórnia presentes no *Standard & Poor’s 500 Index* e concluiu que as empresas que têm 30% ou mais de mulheres em posições de tomadas de decisão obtiveram um lucro 29% superior às que têm uma representação inferior a 30%. Apesar da anulação de duas leis estaduais que exigiam maior diversidade nos Conselhos de empresas públicas, por parte dos tribunais da Califórnia, especialistas afirmam que o ritmo para a equidade de género não abrandará. Mulheres com a experiência do que custa subir num mundo que, ainda, é dos “homens” é extremamente importante para os Conselhos, pois têm vivências que nenhum homem teve (Taylor, 2022).

Geotina-Garcia (2022) introduz o termo “lente de género” que significa aceitar a diferença entre homens e mulheres, adotando abordagens “conscientes, intencionais e proativas na elaboração das práticas de governação societária de uma organização”. É importante ter em conta que as mulheres decidem 85% das opções de compra, a diversidade de género e de cultura oferece diferentes perspetivas e a melhor possibilidade de tomar a decisão mais acertada e que políticas progressivas melhoram o ambiente de trabalho. Por fim, a autora indica os cinco pilares da “lente de género” na Governação Societária:

1. Mudança: é necessário reconhecer que existe desigualdade de género e este tema tem de ser abordado e modificado;

2. Compromisso: Conselhos diversos impulsionam a igualdade e a inclusão e estão mais predispostos a remunerações e promoções justas;
3. Cultura: os líderes empresariais têm de estabelecer uma cultura mais igualitária, que levará a maior diversidade e contraste entre as partes, ajudando na tomada de decisão;
4. Clareza: a igualdade de género tem de ser aceite pelos líderes de modo que acompanhem as mudanças nas organizações;
5. Conformidade: a mudança deve começar pelo topo da organização e seguir essa linha para todas as suas partes.

No Cazaquistão foi realizado um estudo com o objetivo de compreender se existe uma relação entre a diversidade de género no Conselho (pelo menos 30% de representação feminina) e o desempenho financeiro das empresas, concluíram que existe de facto uma correlação positiva entre estas duas variáveis. Em suma, ter mulheres nos Conselhos melhora o desempenho e a lucratividade, o desenvolvimento da equipa, a reputação da empresa e os processos de Governação Societária tornam-se mais sofisticados (Ybyshova, 2022).

Larguesa (2022) refere que o índice *Bloomberg 2022 Gender-Equality*, premiou este ano 418 empresas com um valor bolsista de 14,2 biliões de euros com base nos seus cinco pilares avaliados de referência:

1. Liderança feminina e *pipeline* de talento;
2. Igualdade de remuneração e paridade salarial;
3. Cultura inclusiva;
4. Políticas de prevenção contra o assédio sexual;
5. Ser uma marca pró-mulher.

Este índice premiou em 2022 oito empresas cotadas portuguesas, sendo elas: BCP, EDP, EDP Renováveis, Galp, Greenvolt, Jerónimo Martins, NOS e Sonae. Das 418 empresas, o estudo identificou que 31% das cadeiras nos Conselhos ocupadas por mulheres, 72% têm uma área de diversidade e inclusão e 61% obrigam igualdade nas listas de candidatos para cargos de gestão (Larguesa, 2022).

1.3.1 O fenómeno do “Teto de Vidro”

Das várias dificuldades existentes para que as mulheres alcancem postos de liderança, destacamos o fenómeno “Teto de Vidro”. O fenómeno foi batizado com este nome porque se refere a uma barreira invisível e delimitada que impossibilita as mulheres de atingirem o topo hierárquico das suas carreiras (Morrison et al. 1987, conforme citado por Matus & Gallego, 2015).

Para Matus & Galego (2015), a barreira é invisível porque não existem claras restrições que impossibilitem as mulheres de chegarem aos cargos mais altos e por resultar, maioritariamente, de um fenómeno social. Ela também é delimitada, pois é claramente visível em que ponto da carreira profissional se mostra; e por fim, ela é firme pois não é facilmente demovida, e como “uma espécie de limite sólido que impede a sua quebra” (Matus & Gallego, 2015, p.612).

Ainda para os autores supracitados, os obstáculos que as mulheres enfrentam são de cunho pessoal, organizacional e social. Para Rubio, Mazón & Martinez (2019), os obstáculos de cunho pessoal são os que envolvem questões de maternidade e família; no âmbito organizacional são as políticas de recrutamento tendenciosas; e, por fim, no âmbito social, temos os estereótipos relacionados ao género, e a visão androcêntrica que tende a diminuir a presença da mulher no ambiente de trabalho.

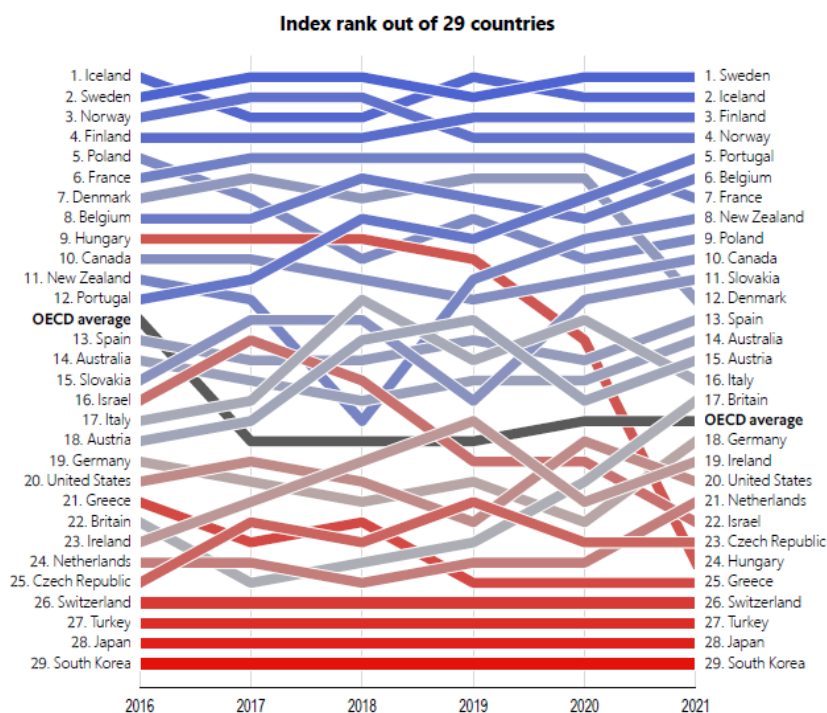
Para Casaca e Perista (2017), essa segregação entre espaços ocupados por homens e mulheres acontecem em duas vias: horizontal e vertical. No âmbito horizontal, refere-se a concentração de mulheres em certas posições de trabalho, que são tidas como “trabalho de mulher”; já a segregação horizontal deve-se à alocação das mulheres nos lugares mais baixos da hierarquia, que recebem menos e estão, usualmente, menos seguras.

Para combater tal realidade e para assegurar o alcance das metas políticas da redução da desigualdade de género, muitos países estabeleceram quotas de participação de mulheres nos CA (Martinez & Rambaud, 2019). Para Belaounia, Tao & Zhao (2020), são essas quotas as principais responsáveis pelo aumento da presença de mulheres nos CA como podemos verificar hoje.

O jornal *The Economist* (2022) apresentou o seu Índice de Teto de Vidro de 29 países, medindo este índice o papel e a influência das mulheres no trabalho. O referido índice é composto por 10 parâmetros (Figura 3):

- 1) Ensino Superior;
- 2) Rácio de género entre trabalhadores;
- 3) Diferença salarial com base no género;
- 4) Custo dos infantários/creches;
- 5) Tempo de licença de maternidade;
- 6) Tempo de licença de paternidade;
- 7) Exames para cargos de gestão feitos por mulheres;
- 8) Mulheres em posições de gestão;
- 9) Mulheres nos CA;
- 10) Mulheres no Parlamento.

Figura 3 - Índice do Teto de Vidro de 29 países.



Fonte: <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index?fsrc=core-app-economist>.

Podemos verificar que o Japão e a Coreia do Sul são os locais onde as mulheres têm mais dificuldade em ultrapassar o Teto de Vidro. Por outro lado, na Suécia, Islândia, Finlândia, Noruega e Portugal são os locais onde é mais provável que as mulheres consigam ultrapassar esta barreira. De referir que a média da OCDE em 2016 encontrava-se abaixo da de Portugal que estava em 12º lugar e em 2021 já se encontra abaixo da Inglaterra que está em 17º lugar.

Relativamente a Portugal, no ensino superior as mulheres existem em maior número do que os homens, em 10,2%, estando acima da média da OCDE. No rácio de trabalhadores, as mulheres estão em menor número em 5,1%, no entanto ainda superior à média da OCDE. Na diferença salarial, as mulheres recebem menos 11,7%, encontrando-se Portugal a abaixo da média da OCDE apenas em 0,01%. Os custos dos infantários/creches elevam-se a cerca de 7% do custo normal, acima da média OCDE, que é de 15%. As licenças de maternidade em média equivalem a 20,4 semanas pagas em Portugal, na OCDE equivalem a 33,7 semanas pagas. As licenças de paternidade em média equivalem a 12,5 semanas pagas, superior à média da OCDE que é de 5,1 semanas pagas. Relativamente aos exames para cargos de gestão cerca de 41,1% foram realizados por mulheres em Portugal, por sua vez, a média da OCDE é de 38%. Relativamente às mulheres em cargos de gestão, estas representam um total de 35,5%, superior à média da OCDE que é de 33,7%. As mulheres representam 31% dos lugares nos CA, novamente, superior à média da OCDE que é de 28%. Por fim, as mulheres no Parlamento representam 40% dos lugares em Portugal, sendo que a média da OCDE é de apenas 33,1%.

Para além do termo Teto de Vidro, McCartney (2016), refere o termo Paredes de Vidro que aborda as “normas do género” feminino, ou seja, o que é esperado de uma mulher é que ela seja passiva, gentil e simpática, por esses motivos não adequada para a liderança.

1.3.2 Análise da evolução da igualdade de género na Governação Societária

Este trabalho procura ser de natureza qualitativa e quantitativa usando, primeiramente os dados do Mundo comparando os referentes aos anos de 2018 e 2021, de seguida a União Europeia com a comparação dos dados divulgados dos anos 2015 e 2020. Os dados

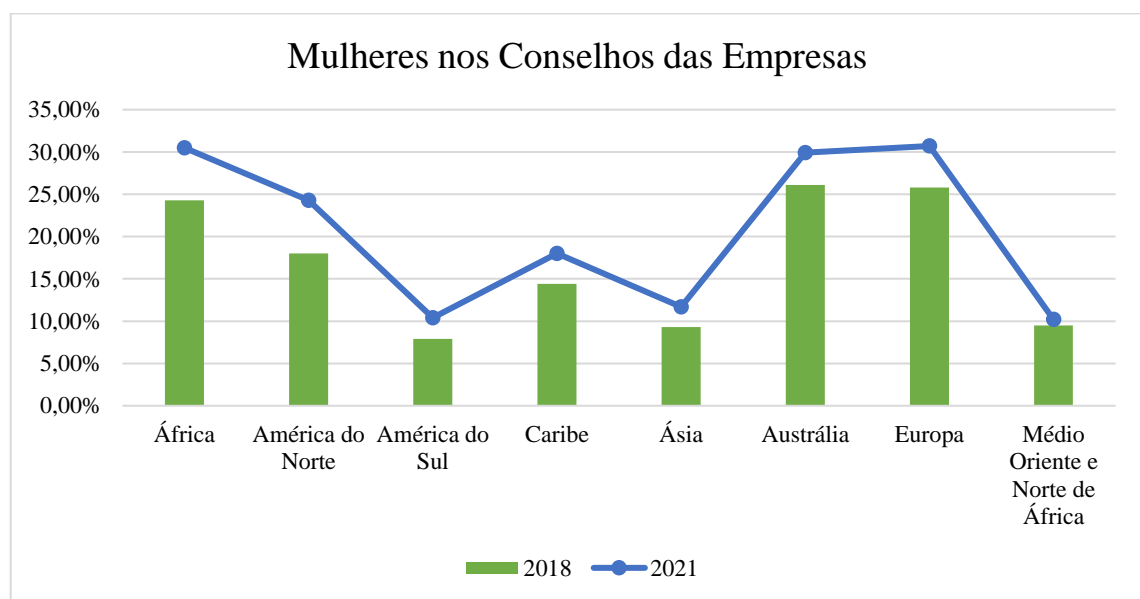
utilizados não são das mesmas datas, uma vez que provêm de fontes diferentes e foram utilizados os valores mais recentes de cada uma dessas fontes.

1.3.2.1 Mundo

A Deloitte (2022) emitiu em 2022 a sétima edição do relatório *Woman in the boardroom: A global perspective* onde é possível verificar a quantidade de mulheres que se encontram em lugares de tomada de decisão.

O Gráfico 5 apresenta a representação das mulheres nos Conselhos das empresas:

Gráfico 5 - Mulheres nos Conselhos das Empresas.



Fonte: Adaptado de Woman in the boardroom: A global perspective.

No ano 2018, as regiões com mais mulheres representadas nos Conselhos das Empresas são a Austrália e a Europa com, respetivamente, 26,10% e 25,80%. Por outro lado, as regiões com menos representação feminina são a América do Sul e a Ásia com, respetivamente, 7,90% e 9,30%.

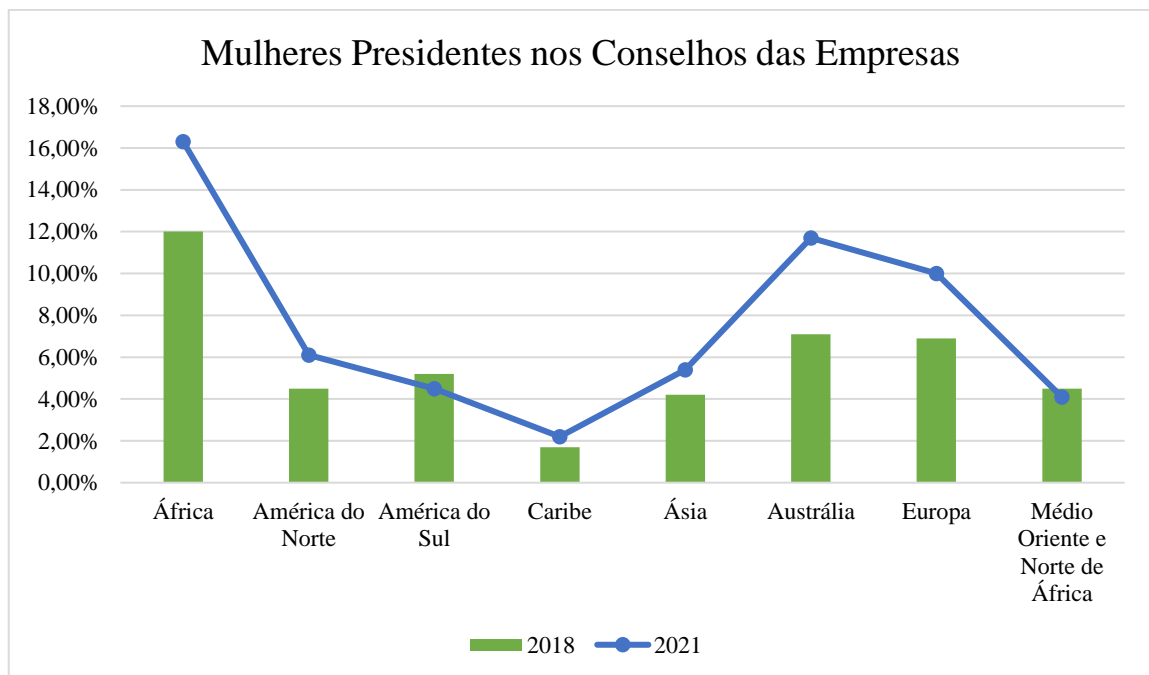
Em 2021, as regiões com maior representação continuam a ser a Europa (30,70%) e a Austrália (29,90%). Nesse ano, ocorreu uma mudança numa das regiões com a pior representação, surgindo o Médio Oriente e Norte de África (10,20%) e permanecendo a América do Sul (10,40%).

Analisando a evolução:

- É perceptível que as maiores variações ocorrem na América do Norte e em África, com uma subida de, respetivamente, 6,30% e 6,20%.
- Na zona intermédia temos a Europa, Austrália, Caribe e América do Sul com subidas de, na respetiva ordem, 4,90%, 3,80%, 3,60% e 2,50%.
- As variações menores foram registadas no Médio Oriente e Norte de África e na Ásia com, respetivamente, 0,70% e 2,40%.

O Gráfico 6 apresenta a representação das mulheres como Presidentes das empresas:

Gráfico 6 - Mulheres Presidentes nos Conselhos das Empresas.



Fonte: Adaptado de Woman in the boardroom: A global perspective.

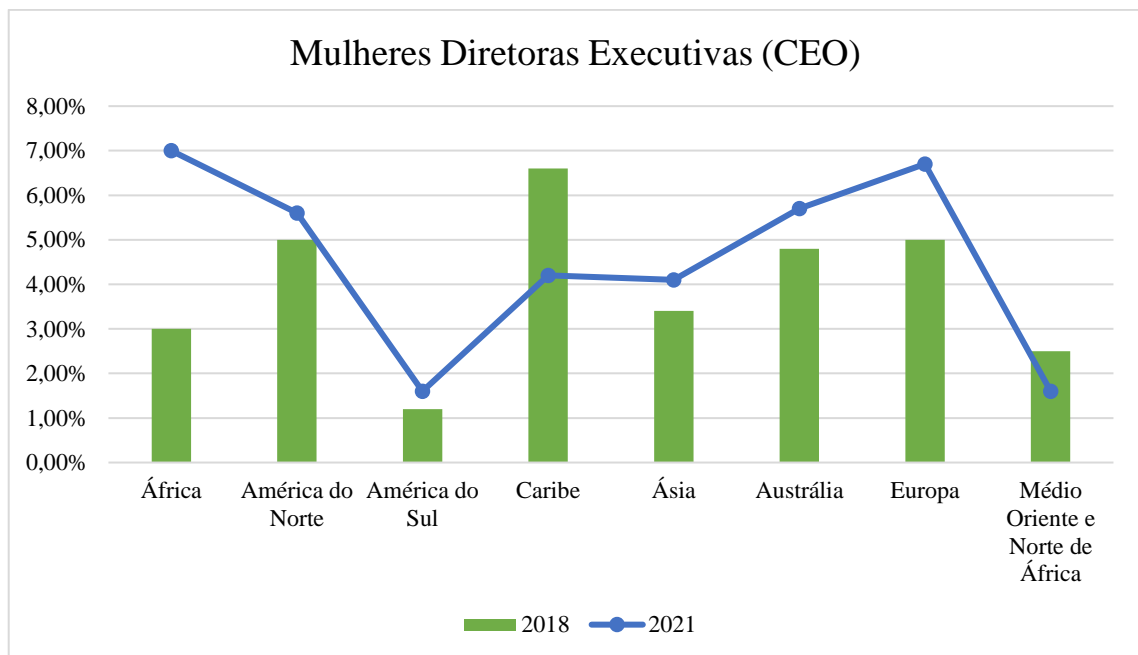
No ano de 2018, as regiões com mais mulheres apresentadas como Presidentes nos Conselhos das Empresas são África (12%) e Austrália (7,10%). Por outro lado, as regiões com menos representação feminina na presidência são o Caribe (1,70%) e a Ásia (4,20%). Em 2021, as regiões com maior representação continuam a ser a África e Austrália com, respetivamente, 16,30% e 11,70%. Nesse ano, ocorreu uma mudança numa das regiões com a pior representação, permanecendo o Caribe com o pior resultado, 2,20%, surgindo o Médio Oriente e Norte de África com apenas 4,10%.

Analisando a evolução:

- A região da Austrália e da África apresentam as variações mais positivas com, respetivamente, 4,60% e 4,30% de crescimento;
- Europa, América do Norte, Ásia e Caribe registaram igualmente crescimentos, porém menos significativos, na ordem de 3,10%, 1,60%, 1,20% e 0,50%.
- Contrariamente às restantes regiões, a América do Sul e o Médio Oriente e Norte de África diminuíram a sua representação em, respetivamente, 0,70% e 0,40%.

O Gráfico 7 apresenta a representação das mulheres Diretoras Executivas:

Gráfico 7 - Mulheres Diretoras Executivas (CEO).



Fonte: Adaptado de Woman in the boardroom: A global perspective.

Em 2018, identificamos facilmente que as regiões com maior representação de mulheres enquanto diretoras executivas é o Caribe com 6,60% e a América do Norte e a Europa, ambas com 5,00%. Com pior representatividade encontra-se a América do Sul (1,20%) e o Médio Oriente e Norte de África (2,50%).

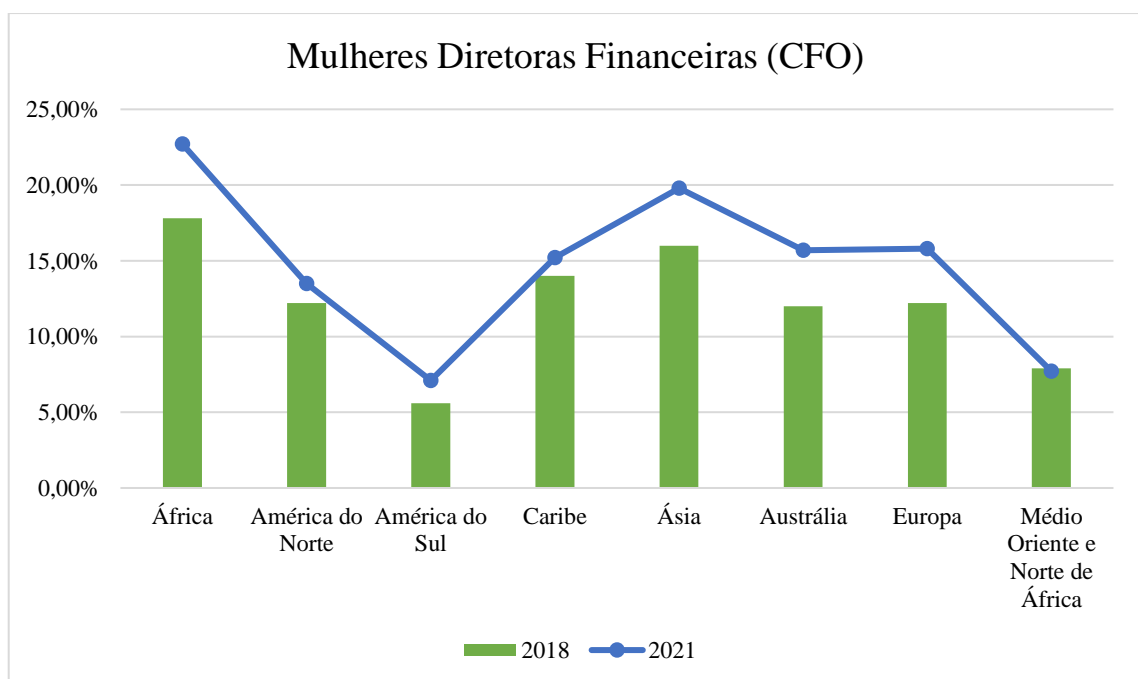
O ano de 2021 apresenta a África como a região com maior representação de mulheres Diretoras Executivas, com 7,00%, seguida da Europa com 6,70%. A pior representação permanece na região da América do Sul e o Médio Oriente e Norte de África com apenas 1,60%, seguidos da Ásia com 4,10%.

Analisando a evolução:

- As regiões da África e da Europa foram as que apresentaram as variações mais positivas com, respetivamente, 4,00% e 1,70% de crescimento;
- Austrália, Ásia, América do Norte e do Sul registaram igualmente crescimentos, porém menos significativos, ficando pelos valores de 0,90%, 0,70%, 0,60% e 0,40%.
- Contrariamente às restantes regiões, o Caribe e o Médio Oriente e Norte de África diminuíram a sua representação em, respetivamente, 2,40% e 0,90%.

O Gráfico 8 apresenta a representação das mulheres Diretoras Financeiras:

Gráfico 8 - Mulheres Diretoras Financeiras (CFO).



Fonte: Adaptado de Woman in the boardroom: A global perspective.

A África (17,80%) e a Ásia (16,00%) são as regiões com maior representatividade de mulheres como Diretoras Financeiras, no ano de 2018. Contrariamente à América do Sul (5,60%) e ao Médio Oriente e Norte de África (7,90%), que se apresentam como as regiões com menor representatividade de mulheres como Diretoras Financeiras.

Em 2021, a África (22,70%) e a Ásia (19,80%) permaneceram como regiões de maior representatividade de mulheres Diretoras Financeiras. Assim como o Médio Oriente e

Norte de África (7,70%) e América do Sul (7,10%) permanecem como as regiões com pior representatividade.

Analisando a evolução:

- É perceptível que as maiores variações ocorrem em África e na Ásia, com uma subida de, respetivamente, 4,90% e 3,80%.
- Na zona intermédia temos a Austrália, Europa, América do Sul e do Norte com subidas de, na devida ordem, 3,70%, 3,60%, 1,50% e 1,30%.
- As variações menores foram registadas no Caribe com apenas 1,20% de aumento e no Médio Oriente e Norte de África, em que diminuiu 0,20%.

Goergen (2020) realizou um estudo dedicado a empresas dos Estados Unidos da América, presentes no índice *Standard & Poor's* 1500, no qual observou que a combinação de mulheres nos CA e a utilização de energia renovável cria valor para os acionistas. O autor refere que as mulheres ponderam mais sobre a moralidade e a ética em termos de responsabilidades e que aumentar o número de lideranças femininas é significativo e imprescindível para se conseguir uma sociedade mais sustentável.

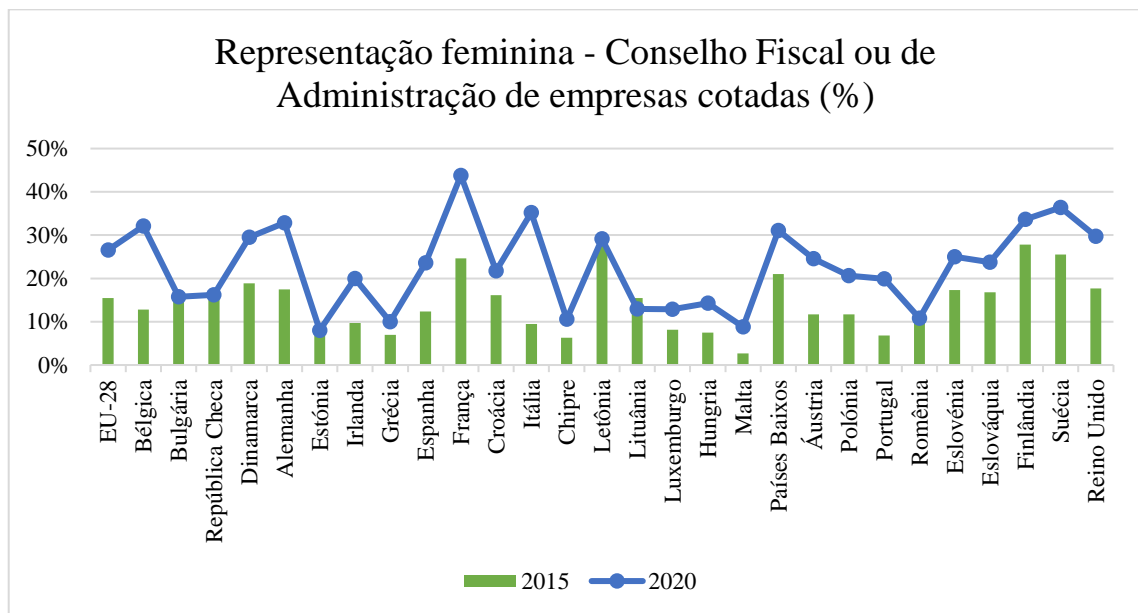
Milhomem (2021) afirma que as empresas com CA diversificados, durante pelo menos três anos, têm reduções mais fortes nesse período das emissões de carbono do que outras do mesmo setor. A autora informa ainda que, com base numa amostra de 525 divulgações de empresas, as que possuem um Conselho sustentadamente diversificado são mais propensas em cerca de 10% a ter metas ambientais vinculadas a remunerações executivas que as outras.

1.3.2.2 União Europeia

Os dados apresentados são provenientes do Índice de Igualdade de Género de 2015 e de 2020, emitido pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género. É composto por seis indicadores: trabalho, dinheiro, conhecimento, tempo, poder, saúde; que depois são subdivididos, originando um total de 31 subindicadores.

O Gráfico 9 apresenta a representação das mulheres no Conselho Fiscal ou de Administração das empresas cotadas em bolsa:

Gráfico 9 - Representação dos Conselhos Fiscal ou de Administração de empresas cotadas (%).



Fonte: Adaptado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015> e <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>.

A nível europeu, no ano de 2015, a média de representação feminina nos Conselhos Fiscais ou de Administração em empresas cotadas é de 16%; encontrando-se Portugal, por sua vez, nos 7%. Os países com os melhores resultados são a Finlândia e a Suécia com, respetivamente, 28% e 26%. Por outro lado, os países que obtiveram os piores resultados foram a Estónia, Portugal e Grécia, com 7%, o Chipre com 6% e Malta com apenas 3% de representação feminina.

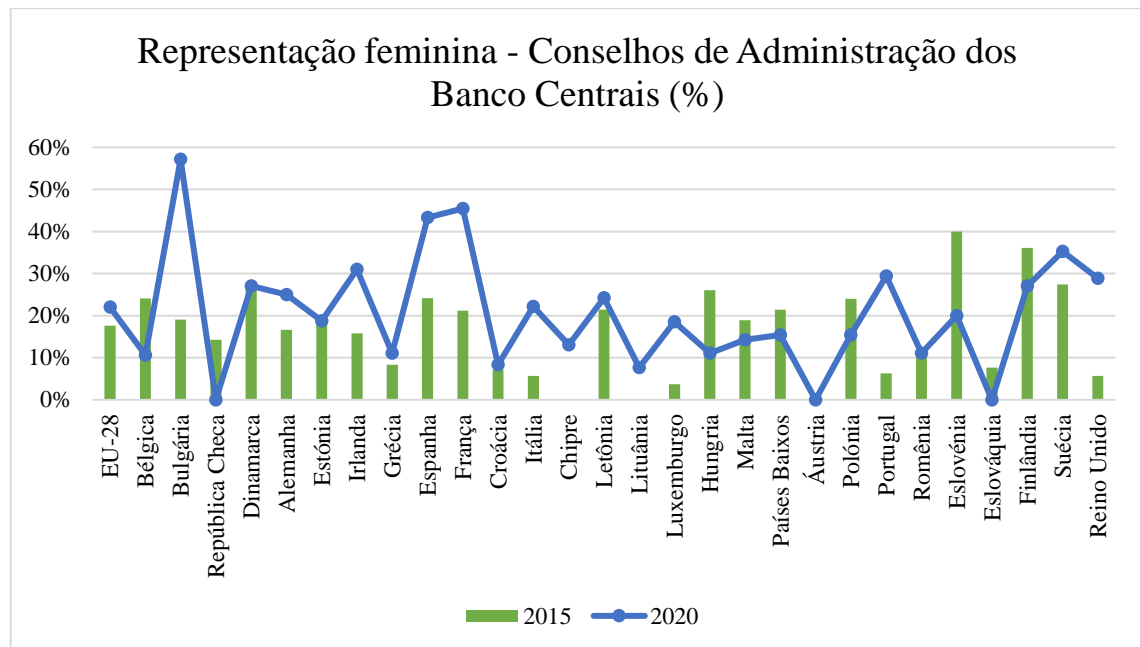
Em relação à representação do sexo feminino nos Conselhos Fiscais ou de Administração no ano de 2020, a média da Europa encontra-se nos 27%, situando-se Portugal ligeiramente abaixo da média, com 20%. Os países com maior representação são a França, Itália e Alemanha, com 44%, 35% e 33%, respetivamente. Nos piores lugares, mantiveram-se, Grécia, Malta e Estónia com, respetivamente, 10%, 9% e 8%.

Relativamente à representação feminina no Conselho Fiscal ou de Administração de empresas cotadas entre 2015 e 2020, a média da Europa aumentou em 11% a sua representação feminina, seguindo Portugal essa subida e tendo aumentado a sua representação em 13%. De referir que ao longo deste período de 5 anos, a República Checa, Bulgária, Estónia e Romênia apenas aumentaram a sua representação em 1%.

Itália foi o país que mais aumentou na representação feminina nos Conselhos com 26%, a par da França e Bélgica que cresceram 19%.

O Gráfico 10 apresenta a representação das mulheres nos CA dos respetivos Bancos Centrais:

Gráfico 10 - Representação dos Conselhos de Administração do Banco Central.



Fonte: Adaptado de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015> e <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>.

Em 2015, na representação feminina nos CA do Banco Central, verificamos que a média europeia se encontra nos 18%, por sua vez Portugal situa-se abaixo da média com 6%. Com melhores representações femininas encontramos a Eslovénia, Finlândia e Dinamarca e Suécia, com respetivamente 40%, 36% e 27%. Nos piores lugares encontramos a Áustria, Lituânia e o Chipre, estes últimos com 0% de representação feminina.

Em relação à representação do sexo feminino nos CA do Banco Central no ano 2020, a média da Europa encontra-se nos 22%, estando Portugal acima da média com 29%. Os melhores países são a Bulgária, França e Espanha, com 57%, 45% e 43%. Nos piores lugares encontram-se a Eslováquia, Áustria e República Chega, estas últimas com 0% de representação.

Comparativamente, a representação feminina nos CA dos Banco Centrais, ao longo destes 5 anos a média europeia aumentou em 4% e a média portuguesa subiu em 23%. É possível constatar que a Roménia, Áustria e a Dinamarca não tiveram qualquer variação na sua representação feminina. As maiores variações ocorreram na Bulgária com um aumento de 38%, na França com 24% e em Portugal e no Reino Unido com 23% na representatividade feminina. Por outro lado, alguns países diminuíram a sua representação, entre os quais Eslovénia (-20%), Hungria (-15%), República Checa (-14%), Bélgica (-13%), Polónia e Finlândia (-9%), Eslováquia (-8%), Países Baixos (-6%) e Malta (-5%).

2 A Influência de Género nas Empresas Portuguesas

Este trabalho procura ser de natureza qualitativa e quantitativa, usando os Relatórios e Contas de 2017 e 2021 das empresas presentes no *Portuguese Stock Index* (PSI). Realizámos uma análise de conteúdo dos Relatórios e Contas e uma análise de estatística descritiva. Foi selecionado o ano 2017 uma vez que, em Portugal, a Lei das Quotas ainda não se encontrava em vigor e o ano 2021, por serem os dados mais recentes.

A empresa Greenvolt no ano de 2017 era denominada por Bioelétrica da Foz, S.A. (Anexo 1), pelo que, não foi possível encontrar o Relatório e Contas da mesma em 2017.

2.1 Objetivo do estudo

Através da análise a apresentar em seguida, pretende-se perceber qual o impacto que a influência de género nos CA das empresas portuguesas pode ter nos resultados obtidos pelas mesmas, bem como verificar se a Lei das Quotas é respeitada pelas empresas.

Foram igualmente realizadas tabelas de regressão, contudo, uma vez que relativamente aos dois anos em estudo a informação das mesmas é estatisticamente irrelevante por esse motivo foram colocadas como anexos (Anexo 2 e 3).

2.2 Metodologia

Tendo por base o trabalho realizado por Dias (2018) que estudou “A influência de género dos quadros de gestão empresarial no desempenho financeiro: uma comparação entre Portugal e Espanha”, foi seguida a mesma linha de pensamento realizando um estudo às empresas presentes no PSI, usando como dados os Relatórios e Contas de cada uma dessas empresas nos anos de 2017 e 2021.

Os dados que se seguem (Tabela 5) foram retirados dos sítios na internet das respetivas empresas e apresentam a percentagem de mulheres no Conselho de Administração das empresas do PSI, tendo em conta os seus Relatórios e Contas de 2017:

Tabela 5 - Representação feminina nos Conselhos de Administração em Portugal em 2017.

Empresa	Nº total de elementos do CA	Nº de mulheres no CA	Percentagem de mulheres no CA
Altri ¹	7	2	28,57%
BCP ²	19	3	15,79%
Corticeira Amorim ³	6	2	33,33%
CTT ⁴	13	4	30,77%
EDP ⁵	8	0	0,00%
EDP Renováveis ⁶	17	1	5,88%
Galp Energia ⁷	19	3	15,79%
Jerónimo Martins ⁸	9	1	11,11%
Mota-Engil ⁹	17	3	17,65%
Navigator ¹⁰	14	0	0,00%
NOS ¹¹	7	1	14,29%
REN ¹²	12	2	16,67%
Semapa ¹³	11	0	0,00%
Sonae ¹⁴	8	3	37,50%

Fonte: Elaboração própria.

¹ <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>

² <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>

³ <https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financeira/relatorios-anuais/>

⁴ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/investidores/informacao-financeira/contas-consolidadas>

⁵ <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>

⁶ <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/relatorios-e-apresentacoes>

⁷ <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>

⁸ <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

⁹ <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>

¹⁰ <http://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>

¹¹ <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>

¹² https://ren.pt/pt-PT/investidores/relatorio_anual/relatorio_e_contas_consolidadas

¹³ <https://www.semapa.pt/index.php/pt-pt/investidores/comunicados/com-rc>

¹⁴ <https://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>

Analisando as empresas presentes no PSI, no ano de 2017 é possível verificar que a média de representatividade de mulheres nos CA situa-se nos 16,24%.

A Sonae é a empresa que apresenta melhor resultado, com 37,50% do seu Conselho de Administração a ser composto por mulheres.

Existem três empresas sem qualquer representatividade de mulheres nos seus CA, sendo elas a EDP, a Navigator e a Semapa.

Existe apenas uma empresa com uma mulher como Presidente do Conselho de Administração, sendo ela, a Galp Energia. Na esmagadora maioria das empresas analisadas, as mulheres que fazem parte do Conselho de Administração ocupam o lugar de Vogal.

Os dados que se seguem (Tabela 6) foram retirados dos sítios na internet das respetivas empresas e apresentam a percentagem de mulheres no CA das empresas do PSI, tendo em conta os seus relatórios e contas de 2021:

Tabela 6 - Representação feminina nos Conselhos de Administração em Portugal em 2021.

Empresa	Nº total de elementos do CA	Nº de mulheres no CA	Percentagem de mulheres no CA
Altri¹⁵	12	4	33,33%
BCP¹⁶	17	4	23,53%
Corticeira Amorim¹⁷	10	4	40,00%
CTT¹⁸	14	5	35,71%
EDP¹⁹	5	2	40,00%
EDP Renováveis²⁰	12	4	33,33%
Galp Energia²¹	18	4	22,22%

¹⁵ <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>

¹⁶ <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>

¹⁷ <https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financieira/relatorios-anuais/>

¹⁸ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/investidores/informacao-financieira/contas-consolidadas>

¹⁹ <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>

²⁰ <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/relatorios-e-apresentacoes>

²¹ <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>

Greenvolt²²	11	4	36,36%
Jerónimo Martins²³	11	3	27,27%
Mota-Engil²⁴	14	6	42,86%
Navigator²⁵	13	3	23,08%
NOS²⁶	17	5	29,41%
REN²⁷	14	5	35,71%
Semapa²⁸	10	3	30,00%
Sonae²⁹	8	1	12,50%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as empresas presentes no PSI, no ano de 2021 é possível verificar que a média de representatividade de mulheres nos CA situa-se nos 31,02%.

A Mota-Engil é a empresa que apresenta melhor resultado, com 42,86% do seu CA a ser composto por mulheres.

A empresa que apresenta uma menor representatividade é a Sonae, com apenas 12,50%, apesar de ser uma das poucas que tem uma mulher como Presidente do CA.

Existem apenas mais duas empresas com mulheres como Presidente do CA, sendo elas, a Galp Energia e a Greenvolt. Na esmagadora maioria das empresas analisadas, as mulheres que fazem parte do CA ocupam o lugar de Vogal, a par com o ano de 2017.

Na Tabela 7 verificamos os valores obtidos por cada uma das empresas presentes no PSI, sendo estes valores do ano 2017 e são os utilizados para o estudo realizado:

²² <https://greenvolt.pt/pt-pt/sustentabilidade/sustentabilidade-indicadores-e-relatorios/>

²³ <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

²⁴ <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>

²⁵ <http://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>

²⁶ <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>

²⁷ https://ren.pt/pt-PT/investidores/relatorio_anual/relatorio_e_contas_consolidadas

²⁸ <https://www.semapa.pt/index.php/pt-pt/investidores/comunicados/com-rc>

²⁹ <https://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>

Tabela 7 - Resultados obtidos pelas empresas do PSI em 2017.

	Ativo Total	Capital Próprio	Passivo Total	Resultado Líquido
Altri	1 210 088 507 €	394 567 076 €	815 521 431 €	96 068 168 €
BCP	71 939 450 000 €	7 179 736 000 €	64 759 714 000 €	186 391 000 €
Corticeira Amorim	869 407 000 €	459 991 000 €	409 417 000 €	73 027 000 €
CTT	1 608 765 392 €	183 990 949 €	1 424 774 442 €	27 263 244 €
EDP	42 075 049 000 €	13 480 260 000 €	28 594 789 000 €	1 113 169 000 €
EDP Renováveis	16 223 803 000 €	7 895 152 000 €	8 328 651 000 €	275 895 000 €
Galp Energia	12 358 000 000 €	6 080 000 000 €	6 278 000 000 €	614 000 000 €
Jerónimo Martins	6 441 815 000 €	2 013 193 000 €	4 428 622 000 €	1 193 319 000 €
Mota-Engil	4 614 090 000 €	595 737 000 €	4 018 353 000 €	1 588 000 €
Navigator	2 439 135 296 €	1 184 879 648 €	1 254 255 647 €	207 770 604 €
NOS	2 967 067 000 €	1 086 368 000 €	1 880 699 000 €	124 094 000 €
REN	5 364 676 000 €	1 429 189 000 €	3 935 487 000 €	125 925 000 €
Semapa	3 986 987 071 €	1 221 945 256 €	2 765 041 815 €	124 093 467 €
Sonae	5 604 652 236 €	2 135 038 133 €	3 469 614 103 €	165 753 915 €

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 8 verificamos os valores obtidos por cada uma das empresas presentes no PSI, sendo estes valores do ano 2021 e são os utilizados para o estudo realizado:

Tabela 8 - Resultados obtidos pelas empresas do PSI em 2021.

	Ativo Total	Capital Próprio	Passivo Total	Resultado Líquido
Altri	2 290 063 385 €	723 539 883 €	1 566 523 502 €	127 799 449 €
BCP	92 904 812 000 €	7 062 057 000 €	85 842 755 000 €	138 082 000 €
Corticeira Amorim	1 081 289 000 €	623 283 000 €	458 007 000 €	74 755 000 €
CTT	3 585 198 598 €	174 546 069 €	3 410 652 529 €	38 404 113 €
EDP	50 994 152 000 €	13 977 565 000 €	37 016 587 000 €	656 717 000 €
EDP Renováveis	22 031 576 000 €	10 174 907 000 €	11 856 669 000 €	655 443 000 €
Galp Energia	14 912 000 000 €	3 970 000 000 €	10 942 000 000 €	813 000 000 €
Greenvolt	1 004 957 181 €	350 365 939 €	654 591 242 €	8 016 098 €
Jerónimo Martins	10 368 000 000 €	2 532 000 000 €	7 836 000 000 €	1 773 000 000 €
Mota-Engil	5 423 525 000 €	449 909 000 €	4 973 617 000 €	21 641 000 €
Navigator	2 527 311 551 €	1 045 114 080 €	1 482 197 471 €	171 411 455 €
NOS	3 259 395 000 €	963 000 000 €	2 296 395 000 €	144 159 000 €
REN	5 588 516 000 €	1 409 830 000 €	4 178 686 000 €	97 153 000 €
Semapa	3 870 691 936 €	1 345 427 437 €	2 525 264 499 €	198 128 028 €
Sonae	4 161 286 302 €	921 811 383 €	3 239 474 919 €	222 006 491 €

Fonte: Elaboração própria.

2.2.1 Definição das variáveis

De forma a entender se existe relação entre o número de mulheres nos CA e os resultados das empresas em estudo, conforme Dias (2018), foram calculados certos indicadores de desempenho sobre as mesmas, nomeadamente o *Return on Assets (ROA)*, *Return on*

Equity (ROE), Q de Tobin (QT), rácio Autonomia Financeira (AF) e o rácio da Solvabilidade.

Para além disso, outros indicadores ao nível da igualdade de género foram desenvolvidos para averiguar se estes fazem variar os resultados económicos das organizações, nomeadamente o Índice de Blau (IB) e Shannon (IS), a percentagem de mulheres no Conselho de Administração (CA) e o uso de uma variável Dummy (D).

A Tabela 9 apresenta e explica cada um dos índices a utilizar:

Tabela 9 - Identificação das variáveis.

Variáveis Dependentes:		
Rácios de Desempenho		
Return on Assets (ROA)	$ROA = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	É um indicador de rentabilidade que expressa uma ligação entre o lucro operacional e o ativo total, indica a capacidade de uma empresa em gerar lucro. Mostra a percentagem de quão rentáveis são os ativos de uma empresa.
Return on Equity (ROE)	$ROE = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$	É uma medida de <i>performance</i> e afeta positivamente o valor de mercado da empresa. É um indicador percentual, que se refere à capacidade de uma empresa agregar valor utilizando os seus próprios recursos.
Q de Tobin (QT)	$QT = \frac{\text{Valor de mercado}}{\text{Ativo Total}}$	Mede a relação entre o valor de mercado da empresa e o valor contabilístico do seu ativo total líquido. É um indicador percentual que quando se encontra abaixo de 1 simboliza o valor que se gastaria para reconstruir a empresa.
Rácios Financeiros		
Autonomia Financeira (AF)	$AF = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}}$	Informa sobre a percentagem dos ativos da empresa que é financiada pelos capitais próprios. Avalia a capacidade de financiar os ativos sem recorrer a financiamentos externos.

Solvabilidade (SL)	$SL = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}}$	Indica se a empresa pode satisfazer os seus compromissos com terceiros sem recorrer a financiamento externo. Se o valor for superior a 1 significa que a empresa tem capitais suficientes para cobrir todo o seu passivo.
Variáveis Independentes:		
Índice de Blau (IB)	$IB = 1 - \sum_{i=1}^N p_i^2$	Determina a variação entre dados categorizados. Se o valor for 0,5 significa que existe igualdade de género, superior a 0,5 significa que não existe igualdade de género.
Índice de Shannon (IS)	$IS = \sum_{i=1}^N p_i \ln p_i$	É utilizado para medir a diversidade em dados categóricos. Se obtivermos um valor negativo significa que não existe igualdade de género.
Conselho de Administração (CA)	Identifica a percentagem de mulheres presentes nos CA de cada uma das empresas analisadas.	
Dummy (D)	É uma variável binária que assume o valor 0 quando o Presidente do Conselho de Administração é um homem ou o valor 1 quando o Presidente do Conselho de Administração é uma mulher.	

Fonte: Adaptado de Dias (2018).

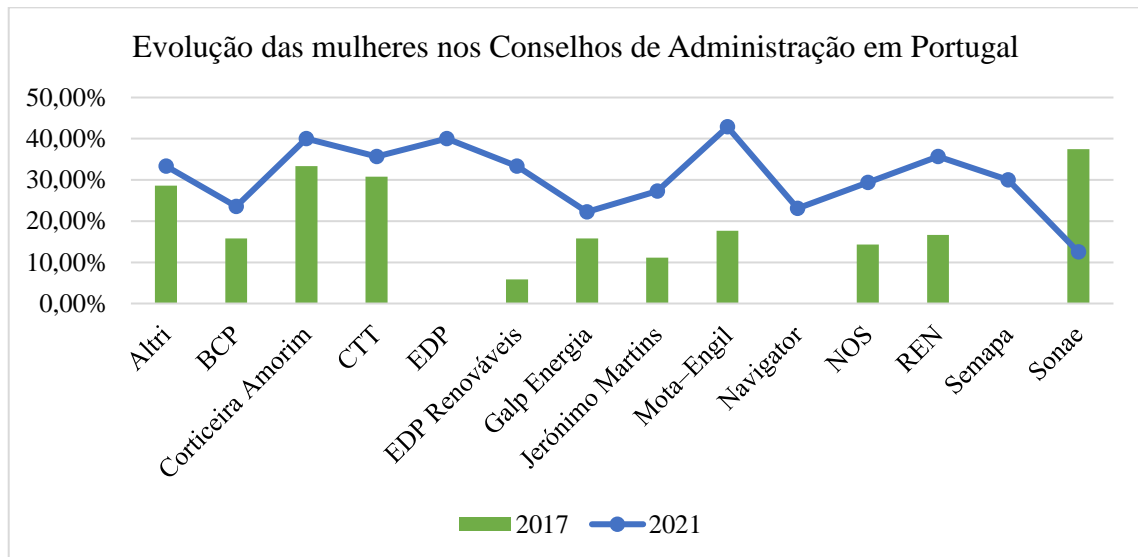
2.3 Apresentação e discussão dos resultados

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos pelas análises realizadas e é efetuada a discussão dos resultados obtidos.

2.3.1 Evolução das mulheres no Conselho de Administração em Portugal

No gráfico 11 é apresentada a evolução verificada, entre 2017 e 2021, da presença de mulheres no CA das empresas do PSI:

Gráfico 11 - Evolução das mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal.



Fonte: Elaboração própria.

Com base no gráfico 11 é possível afirmar-se que as empresas que entre 2017 e 2021 mais aumentaram a sua representação foram a EDP, Semapa e EDP Renováveis, apresentando uma subida de respetivamente 40,00%, 30,00% e 27,45%. Contudo é necessário ter em consideração que tanto a EDP como a Semapa em 2017 não tinham qualquer representação feminina no Conselho de Administração.

A Sonae apresenta uma diminuição de 25% de representação feminina e a Altri e CTT apenas aumentaram a representação feminina em 4,76% e 4,94%.

2.3.2 Apresentação dos resultados

Na Tabela 10 é apresentada a estatística descritiva referente às variáveis avaliadas no ano de 2017:

Tabela 10 – Apresentação dos resultados 2017.

	ROA	ROE	QT	AF	SL	IB	IS	CA
<i>Média</i>	0,0481	0,1391	0,0391	0,3297	0,5558	0,9591	-0,2379	0,1624
<i>Erro-padrão</i>	0,0129	0,0388	0,0077	0,0380	0,0883	0,0124	0,0374	0,0335
<i>Mediana</i>	0,0303	0,1013	0,0298	0,3232	0,4776	0,9751	-0,2914	0,1579

<i>Desvio-padrão</i>	0,0484	0,1451	0,0287	0,1424	0,3305	0,0463	0,1398	0,1252
<i>Variância da amostra</i>	0,0023	0,0211	0,0008	0,0203	0,1093	0,0021	0,0195	0,0157
<i>Curtose</i>	4,4096	8,0620	-0,9383	-0,8424	-0,9594	0,0373	-0,4084	-0,9629
<i>Assimetria</i>	1,9051	2,6068	0,5041	-0,3242	0,3197	-1,1375	1,0485	0,2492
<i>Intervalo</i>	0,1849	0,5901	0,0847	0,4293	1,0127	0,1406	0,3678	0,3750
<i>Mínimo</i>	0,0003	0,0027	0,0005	0,0998	0,1109	0,8594	-0,3678	0,0000
<i>Máximo</i>	0,1852	0,5927	0,0852	0,5291	1,1235	1,0000	0,0000	0,3750
<i>Soma</i>	0,6728	1,9472	0,5473	4,6157	7,7808	13,4270	-3,3310	2,2735

Fonte: Elaboração própria.

Foi elaborada uma tabela (10) onde se mostram alguns indicadores interessantes sobre a relação entre o desempenho económico e a influência de género. Entre estes destacam-se a média entre as 14 empresas em estudo.

Podemos verificar um ROA médio positivo (4,81%), porém com um valor mínimo e máximo com discrepâncias (18,49%), sendo o valor máximo atingido pela Jerónimo Martins e o valor mínimo pelo Mota-Engil. Relativamente ao ROE, a média deste indicador também é positivo (13,91%), com uma grande discrepância (59,01%).

A média do CA encontra-se nos 16,24%, sendo que a empresa com maior representação é a Sonae (37,50%) e verificamos três empresas sem qualquer representação feminina nos seus CA, neste caso, EDP, Navigator e Semapa.

Na Tabela 11 são apresentados os resultados referente às variáveis avaliadas no ano de 2021:

Tabela 11 – Apresentação dos resultados 2021.

	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>QT</i>	<i>AF</i>	<i>SL</i>	<i>IB</i>	<i>IS</i>	<i>CA</i>
<i>Média</i>	0,0434	0,1596	0,0312	0,2817	0,4522	0,8975	-0,3520	0,3102
<i>Erro-padrão</i>	0,0110	0,0430	0,0060	0,0371	0,0864	0,0123	0,0072	0,0212

<i>Mediana</i>	0,0442	0,1473	0,0229	0,2741	0,3776	0,8889	-0,3631	0,3333
<i>Desvio-padrão</i>	0,0426	0,1664	0,0231	0,1437	0,3348	0,0476	0,0280	0,0820
<i>Variância da amostra</i>	0,0018	0,0277	0,0005	0,0207	0,1121	0,0023	0,0008	0,0067
<i>Curtose</i>	5,4210	8,6701	-1,3563	0,1601	3,0213	-0,6978	9,2277	0,2479
<i>Assimetria</i>	1,9723	2,6688	0,3499	0,1351	1,4553	0,0645	2,8777	-0,6755
<i>Intervalo</i>	0,1695	0,6807	0,0688	0,5277	1,3097	0,1681	0,1079	0,3036
<i>Mínimo</i>	0,0015	0,0196	0,0003	0,0487	0,0512	0,8163	-0,3679	0,1250
<i>Máximo</i>	0,1710	0,7002	0,0691	0,5764	1,3609	0,9844	-0,2599	0,4286
<i>Soma</i>	0,6512	2,3943	0,4676	4,2254	6,7828	13,4624	-5,2803	4,6531

Fonte: Elaboração própria.

Foi elaborada uma tabela (11) onde mostra alguns indicadores interessantes sobre a relação entre o desempenho económico e influência de género. Entre estes destacam-se a média entre as 15 empresas em estudo.

Podemos verificar um ROA médio positivo (4,34%), porém com um valor mínimo e máximo com discrepâncias (16,95%), sendo o valor máximo atingido pela Jerónimo Martins e o valor mínimo pelo BCP. Relativamente ao ROE, a média deste indicador também é positivo (15,96%) com uma grande discrepância (68,07%).

A média do CA encontra-se nos 31,02%, sendo que a empresa com maior representação é a Mota-Engil (42,86%) e com menor representação a Sonae (12,50%).

Comparativamente não existe grande alteração na estatística descritiva do ano 2017 para o ano 2021. Não obstante, é possível verificar:

- Uma diminuição da ROA em 0,46%, o que significa uma menor capacidade em gerar lucros por parte das empresas;
- Um aumento da ROE em 2%, o que simboliza uma maior capacidade de criar valor por parte das empresas com utilização dos seus próprios recursos;

- Um decréscimo do QT de 0,79% representa que seria necessário ainda mais valor para reconstruir as empresas;
- Uma diminuição da AF em 4,80%, que indica uma menor capacidade em financiar os seus ativos sem recorrer a financiamentos externos;
- Uma redução na SL em 10,55%, mostra uma maior dificuldade por parte das empresas em corresponder aos seus compromissos sem recurso a financiamentos externos;
- Uma subida no CA em 14,78%, contudo, esta subida acompanhada pela implementação da Lei das Quotas em Portugal.

2.3.3 Matriz de correlação

Na Tabela 12 é apresentada a matriz de correlação para o ano de 2017, tendo em conta as variáveis apresentadas anteriormente:

Tabela 12 - Matriz de correlação 2017.

	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>QT</i>	<i>AF</i>	<i>SL</i>	<i>IB</i>	<i>IS</i>	<i>CA</i>
<i>ROA</i>	1							
<i>ROE</i>	0,9467	1						
<i>QT</i>	0,7359	0,5474	1					
<i>AF</i>	0,3746	0,1149	0,6712	1				
<i>SL</i>	0,3238	0,0513	0,6484	0,9805	1			
<i>IB</i>	0,0273	0,0203	-0,1536	-0,0007	-0,0347	1		
<i>IS</i>	0,0210	-0,0406	0,0547	0,2142	0,1591	0,7282	1	
<i>CA</i>	-0,0316	0,0017	0,0777	-0,1109	-0,0639	-0,9509	-0,9028	1

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 13 é apresentada a matriz de correlação para o ano de 2021, tendo em conta as variáveis apresentadas anteriormente:

Tabela 13 - Matriz de correlação 2021.

	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>QT</i>	<i>AF</i>	<i>SL</i>	<i>IB</i>	<i>IS</i>	<i>CA</i>
<i>ROA</i>	1							
<i>ROE</i>	0,9043	1						
<i>QT</i>	0,6283	0,3522	1					
<i>AF</i>	0,3084	-0,0694	0,6565	1				
<i>SL</i>	0,2544	-0,1105	0,6333	0,9601	1			
<i>IB</i>	0,3661	0,3724	0,2194	-0,0721	-0,1756	1		
<i>IS</i>	0,1555	0,1973	0,1333	-0,1592	-0,1924	0,7469	1	
<i>CA</i>	-0,3326	-0,3469	-0,2072	0,0995	0,1899	-0,9866	-0,8451	1

Fonte: Elaboração própria.

A matriz de correlação concede informação sobre a relação existente entre as variáveis em estudo. O valor do coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 (correlação negativa perfeita) e 1 (correlação positiva perfeita).

As variáveis ROA e ROE são altamente correlacionadas pois ambas utilizam como cálculo os próprios recursos da empresa: o ROA para perceber qual o retorno do investimento relativamente ao Ativo Total e o ROE para perceber qual a capacidade de gerar valor com os próprios recursos.

A relação entre as variáveis AF e SL têm uma relação positiva e estatisticamente significativa pois ambas estão relacionadas: a AF demonstra a percentagem de Capital Próprio que financia o Ativo da empresa e mede a SL da mesma através da identificação dos Ativos que são financiados pelo Capital Próprio.

Das variáveis dependentes o ROE é a menos relevante, uma vez que é a que obtém valores mais afastados de 1 relativamente às variáveis independentes.

Quando existe uma correlação negativa podemos afirmar que se uma das variáveis aumenta a outra diminui como é o caso do CA com o ROA em ambos os anos.

Já nos outros indicadores dependentes verifica-se que no ano 2017 a relação entre o CA com o ROE e QT é positiva, porém negativa com a AF e a SL. Em 2021 verifica-se o oposto, a relação entre o CA com o ROE e QT é negativa, contudo positiva com a AF e SL.

Apesar de uma fraca correlação entre as variáveis, podemos assumir que com o aumento de mulheres no CA as empresas têm menor capacidade de gerar lucros, agregar valor e reconstruir a empresa. No entanto, uma maior capacidade de se financiar e de cobrir os seus compromissos sem recurso a financiamento externo.

2.3.4 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos indicam que a grande maioria das empresas cumprem com os requisitos da Lei das Quotas, aprovada apenas em 2018. Verificando apenas a representação feminina nos CA e não nos Conselhos Fiscais, e a quota mínima de 33,33% o BCP, a Galp Energia, a Jerónimo Martins, a Navigator, a NOS, a Semapa e a Sonae não atingem essa meta.

Em suma, podemos extrair deste estudo que a influência de género não tem impacto no desempenho financeiro das empresas selecionadas. Este resultado vai ao encontro de alguns estudos já realizados e referidos no Enquadramento Teórico. A maioria dos estudos que obteve este resultado aponta como principais motivos uma reduzida diversidade de género e amostra em estudo.

Madalozzo (2011) indica que apesar da influência de género não ter impacto no desempenho financeiro, existe menos 12% de hipóteses de uma mulher ser selecionada como Diretora Executiva se a composição do CA for maioritariamente masculina. Por sua vez, Cardoso e Winter-Ebmer (2010), que obtiveram o mesmo resultado, curiosamente afirmam que quanto maior for a representação feminina menor é a probabilidade de promoção para qualquer trabalhador (masculino ou feminino).

Parente (2013) analisou qual era a influência da diversidade de género nos CA das empresas cotadas na *Euronext Lisbon* entre os anos 2007 e 2011. Obteve como resultado que não existe uma relação estatística entre as variáveis e justificou o mesmo devido à baixa representação das mulheres e à dimensão da amostra.

Pletzer, Nikolova, Kedzior e Voelpel (2015) explicam que uma vez que não existe influência no desempenho financeiro das empresas, as mulheres deveriam ter prioridade quando existirem vagas em lugares de tomada de decisão, desde que igualmente qualificadas, por questões éticas e de equidade.

Borghesi, Chang e Mehran (2016) concluem igualmente que a igualdade de género não influencia o desempenho financeiro das empresas e acrescentam que quando o conselho é composto por diversidade o valor da empresa aumenta. Pasaribu (2017) afirma que no Reino Unido é pouco provável que as mulheres diretoras tenham influência no desempenho da empresa, contudo, esta influência aumenta quando a dimensão da empresa diminui.

De referir que existem estudos com resultados diferentes do nosso, por exemplo, Belaounia, Tao e Zhao (2020), Rubio, Mazón e Martínez (2019) e Martínez e Rambaud (2019) encontraram uma relação positiva entre a representação feminina nos CA e os resultados da empresa. Por outro lado, Faccio, Marchica e Mura (2016), Laible (2013) e Matsa e Miler (2013) identificaram que a relação entre estas duas variáveis é negativa. Labelle, Francoeur e Lakhali (2015) indicam que a relação é positiva quando voluntária e negativa quando imposta por lei.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo verificar a influência de género na Governação Societária.

A influência de género é um tema que tem vindo a suscitar maior curiosidade, seja a nível empresarial e social entre outros. Apesar de culturalmente as mulheres continuarem a ser as responsáveis por cuidar do lar e da família, e de os homens permanecerem como os maiores detentores de capital, mesmo tendo em conta um curto espaço temporal, ao longo dos tempos as mulheres são cada vez mais instruídas e qualificadas, daí resultando uma maior apetência e capacidade para ocuparem cargos superiores nas empresas.

Neste trabalho começamos por expor algumas definições e conceitos de Governação Societária que, de forma simples, explicam a forma como as empresas são geridas e a ligação da mesma com os seus intervenientes. De seguida foram apresentados os principais marcos históricos, tais como a criação da Organização das Nações Unidas, a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a introdução da Lei das Quotas na União Europeia e em Portugal.

De uma forma breve foi, também, investigada a participação feminina no poder político, que de uma forma geral regista crescimento com o passar dos anos, nomeadamente a nível europeu. Verificámos, também, que a nível mundial e europeu que as mulheres cada vez mais ocupam cargos superiores nas empresas.

De referir que ao analisar estudos que avaliaram qual o tipo de relação entre a diversidade de género e os resultados da empresa, verificou-se que os resultados obtidos não são consensuais. Por um lado, alguns autores encontram uma relação positiva, ou seja, a *performance* financeira melhora com a presença de mulheres nos Conselhos de Administração; por outro lado também se regista que a presença de mulheres prejudica os resultados financeiros e outros mesmo que não encontram qualquer relação. Estes estudos dependem, claramente, das amostras estudadas, métodos de análise e variáveis utilizadas.

No trabalho que desenvolvemos não foi identificada, tanto para 2017 como para 2021, uma relação estatisticamente relevante entre os resultados financeiros das empresas e a inclusão de mulheres nos Conselhos de Administração. Contudo espera-se que, este

trabalho, possa contribuir de alguma forma para uma maior reflexão e discussão do tema. Espera-se que, por imposição legal ou livre arbítrio das empresas, o número entre homens e mulheres seja cada vez mais equitativo.

Esta investigação esteve sujeito a algumas limitações. Uma delas foi a baixa representatividade de mulheres nos Conselhos de Administração. Outra das limitações está relacionada com a dimensão da amostra, uma vez que este estudo dispunha de uma amostra significativamente menor do que outros enunciados no Enquadramento Teórico. Outro fator que teve impacto neste estudo foi a constatação de que nenhuma empresa, das escolhidas para análise, dispõe de igualdade de género.

É importante ter diversidade de género nos Conselhos de Administração, porque normalmente as mulheres e os homens pensam de maneira diferente e priorizam diferentes matérias e abordagens, o que é benéfico no processo da tomada de decisão.

Uma vez que este tema é muito abrangente, sugerimos que no futuro sejam realizados estudos que relacionem a influência de género com o investimento das empresas na investigação e desenvolvimento ou com a inovação e aceitação do risco por parte das empresas. Outro estudo que pode ser interessante é uma análise da União Europeia relativamente à nova Lei das Quotas da União Europeia, que entra em vigor a 30 de junho de 2026, impondo uma representação de 40% de mulheres nos Conselhos de Administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, Renée B. (2016). Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?. *European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 466/2016 FIRN Research Paper No. 2696804*. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2696804.
- Adams, Renée B., & Ferreira, Daniel. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics, Vol. 94, No. 2, pp. 291-309*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>.
- Ahern, Kenneth R., & Dittmar, Amy K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics, Vol. 127, pp. 137-197*. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364470.
- Alvarado, Nuria Reguera, Fuentes, Pilar, & Laffarga, Joaquina. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics, Vol. 141, pp. 337-350*. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>.
- Altri. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- Altri. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- Anderson, Jenny. (8 de abril de 2015). *Quotas Not the Best Way to Add and Retain Women for Corporate Boards, Study Finds*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/04/09/business/dealbook/quotas-not-the-best-way-to-add-and-retain-women%20for%20corporate-%20boards-study-finds.html>.
- Barreto, G. P. (2016). A evolução histórica do Direito das mulheres. *Jusbrasil*. Disponível em: <https://gabipbarreto.jusbrasil.com.br/artigos/395863079/a-evolucao-historica-do-direito-das-mulheres>.

- BCP. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em:
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>.
- BCP. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em:
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>.
- Belaounia, S., Tao, R., & Zhao, H. (2020). Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study. *International Business Review*, 29, 101737. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.10173>.
- Bennouri, Moez, Chtioui, Tawhid, Nagati, Haithem, & Nekhili, Mehdi. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters?. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 88, pp. 267-291. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>.
- Bøhren, Øyvind, & Strøm, R. Øystein. (2007). *Aligned, Informed and Decisive: Characteristics of Value-Creating Boards*. University of Ljubljana. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=966407.
- Borghesi, Richard, Chang, Kiyong, & Mehran, Jamshid. (2016). Simultaneous Board and CEO Diversity: Does It Increase Firm Value?. *Applied Economics Letters*, Vol. 23, pp. 23-26. Disponível em:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2412120.
- Cadbury Committe. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance. The Committe of the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Disponível em: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en>.
- Campbell, K., & Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 435-451. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>.

- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2021). Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de lentidão? Mulheres nos Conselhos de Administração de Portugal. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 61 (2), 1-7. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210206>.
- Casaca, S.F., & Perista, H. (2017). Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal. *SOCIUS Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14420>.
- Cardoso, Ana Rute, & Winter-Ebmer, Rudolf. (2010). Female-Led Firms and Gender Wage Policies. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46784146_Female-Led_Firms_and_Gender_Wage_Policies.
- Caroli, Betty Boyd. (26 de agosto de 2022). *Eleanor Roosevelt*. Britannica. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/Eleanor-Roosevelt>.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance An International Review*, Vol. 18, No. 5, pp. 396-414. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value. *Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>.
- Chapple, Larelle, & Humphrey, Jacquelyn E. (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, No. 4. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257541982_Does_Board_Gender_Diversity_Have_a_Financial_Impact_Evidence_Using_Stock_Portfolio_Performance.
- CMVM. (2013). *Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas*. Disponível em:

https://www.cvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/C%C3%B3digoGoverno%20das%20Sociedades/AnexosGovSoc/Pages/2005_completo.aspx.

Conyon, Martin J., & He, Lerong. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>.

Corticeira Amorim. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financieira/relatorios-aneuais/>.

Corticeira Amorim. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financieira/relatorios-aneuais/>.

CTT. (2022). Relatório e Contas 2022. Disponível em: <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/investidores/informacao-financieira/contas-consolidadas>.

CTT. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/investidores/informacao-financieira/contas-consolidadas>.

Cunha, T. G. (2015). *Igualdade de género no ambiente corporativo: desafios, avanços e tendências para grandes empresas com atuação no Brasil*. [Master's thesis, Fundação Getúlio Vargas]. Repositório Digital da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13984>.

Daaleen, K. R., Bajnoczki, C., Chowdhury, M., Dada, S., Khorsand, P., Socha, A., Lal, A., Jung, L., Algodmani, L., Torres, I., Ouedraogo, S., Mahmud, A. J., Dhatt, R., Phelan, A., & Rajan, D. (2020). *Symptoms of a broken system: the gender gaps in COVID-19 decision-making*. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7533958/>.

Deloitte. (2022). *Woman in the boardroom: A global perspective*. Deloitte Global. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>.

Dias, Inês da Foneca. (2018). *A influência de género dos quadros de gestão empresarial no desempenho financeiro: uma comparação entre Portugal e Espanha*.

Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/25249>.

Dias, Sónia Santos. (10 de agosto de 2022). *Estará a Agenda 2030 em risco?* Jornal de Negócios. Disponível em:

<https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/detalhe/estara-a-agenda-2030-em-risco>.

DN/AFP. (05 de setembro de 2022). *As mulheres no poder na Europa*. Diário de Notícias.

Disponível em: https://www.dn.pt/internacional/as-mulheres-no-poder-na-europa-15139159.html?utm_source=push&utm_medium=mas&utm_term=15139159.

Du Rietz, Anita, & Henrekson, Magnus. (2000). *Testing the Female Underperformance*

Hypothesis. Small Business Economics. Disponível em: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=724017066103121080113023031099082022026080077013030029112112028026093031106083086073011056033056027005107119086116026070075103018068051060028080120126084126060049017093111003091104112089091029082080095012110010069000076122101118074009014119089&EXT=pdf&INDEX=TRUE>.

Dezso, Cristian L., & Ross, David Gaddis. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 9, pp. 1072-1089. Disponível em:

<https://doi.org/10.1002/smj.1955>.

EDP. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>.

EDP. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>.

- EDP Renováveis. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- EDP Renováveis. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- EIGE. (2021). *Gender Equality Index 2021 – Health*. European Institute for Gender Equality. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. Disponível em: <https://eige.europa.eu/about/projects/gender-equality-index-2021-focus-health>.
- EIGE. (2020). *Gender Equality Index 2020*. European Institute for Gender Equality. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>.
- EIGE. (2015). *Gender Equality Index 2015*. European Institute for Gender Equality. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>.
- Erhardt, Niclas L., Werbel, James D. & Shrader, Charles B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 102-111. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>.
- Esmael, Nigaar Abubaker. (4 de julho de 2022). *Axis Insights – The Importance OF Corporate Governance In This Era Of Substance*. AXIS Fiduciary Ltd. Disponível em: <https://www.axis.mu/uplds/Axis-Insights-Corporate-governance.pdf>.
- Esperança, João Paulo, Sousa, Ana, Pereira, Ivo, & Soares, Elisabete, (2011). *Corporate Governance no Espaço Lusófono – Normas, práticas e sustentabilidade no contexto global*, Texto Editora, 1ª edição, pp. 27-33.
- Eurostat. (9 de março de 2022). *Glossary: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. Eurostat – Statistics Explained. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Glossary:Organisation for Economic Co-operation and Development \(OECD\).](#)

Faccio, Mara, Marchica, Maria-Teresa, & Mura, Roberto. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 39, pp. 193-209. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>.

Farrell, Kathleen A., & Hersch, Philip L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Governance*, Vol. 11, pp. 85-116. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2003.12.001>.

Galp Energia. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>.

Galp Energia. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>.

Geotina-Garcia, Ma. Aurora D. (4 de abril de 2022). *Corporate governance with a gender lens*. BusinessWorld. Disponível em: <https://www.bworldonline.com/opinion/2022/04/04/440079/corporate-governance-with-a-gender-lens/>.

Goergen, Marc. (19 de novembro de 2020). *Women on Boards Leads to Greater Sustainability*. Insights – Knowledge-Driven Content. Disponível em: <https://www.ie.edu/insights/articles/women-on-boards-leads-to-greater-sustainability/>.

González, Maximiliano, Guzmán, Alexander, Pablo, Eduardo, & Trujillo, María Andrea. (2018). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science*, Vol. 14, pp. 221-261. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0292-1>.

- Green, Colin P., & Homroy, Swarnodeep. (2018). Female directors, board committees and firm performance. *European Economic Review*, Vol. 102, pp. 19-38. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.12.003>.
- Greenvolt. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://greenvolt.pt/pt-pt/sustentabilidade/sustentabilidade-indicadores-e-relatorios/>.
- ICAEW Insights. (5 de maio de 2022). *Business unite for corporate governance reform*. ICAEW. Disponível em: <https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2022/may-2022/businesses-unite-for-corporate-governance-reform>.
- ILOSTAT. (2020). *Gender Equality in the workplace remains elusive*. Consultado em 10/07/21. Disponível em: <https://ilostat.ilo.org/gender-equality-in-the-workplace-remains-elusive/>.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género. (2020). *Índice de Igualdade de Género 2020*. Consultado em 11/07/2020. Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Indicadores ODS para Portugal*. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/Indicadores-ODS-para-Portugal/.
- Ionascu, Mihaela, Ionascu, Ion, Sacarin, Marian, & Minu, Mihaela. (2018). Women on Boards and Financial Performance: Evidence from a European Emerging Market. *Sustainability*, Vol. 10, No. 5. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10051644>.
- IPCG. (2020). *Código de Governo das Sociedades – 2018 revisto em 2020*. Disponível em: https://cam.cgov.pt/images/ficheiros/2020/revisao_codigo_pt_2018_ebook.pdf.
- Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*. Disponível em: <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/the-effects-of-women-on-corporate-boards-on-firm-value-financial-performance-and-ethical-and-social/19528>.

- Jalbert, Terrance, Jalbert, Mercedes, & Furumo, Kimberly. (2013). The Relationship between CEO Gender, Financial Performance and Financial Management. *Journal of Business and Economics Research*, Vol. 11, pp. 25-33. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2218859.
- Jeong, Seung-Hwan, & Harrison, David A. (2017). Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, no. 4. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0716>.
- Jerónimo Martins. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>.
- Jerónimo Martins. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>.
- Kastiel, Kobi, & Nili, Yaron. (2022). *The Corporate Governance Gap*. The Yale Law Journal. Disponível em: https://www.yalelawjournal.org/pdf/131.3_KastielNili_3ow2k1hi.pdf.
- Khan, Walayet A., & Vieito, João Paulo. (2013). Ceo gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, Vol. 67, pp. 55-66. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014861951300012X>.
- Kolev, Gueorgui I. (2012). Underperformance by female CEOs: A more powerful test. *Economics Letters*, Vol. 117, No. 2, pp. 436-440. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.06.028>.
- Kotiranta, Na, Kovalaine, A., & Rouvinen, P. (2007). Female Leadership and Firm Profitability. *EVA Analysis*.
- Krishnan, Hema A., & Park, Daewoo. (2005). A few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 12, pp. 1712-1720. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>.
- Kuijpers-Zimmerman, Rebecca., Ozmis, Denise, & Almarini, Mohammed. (12 de março de 2022). *Netherlands: Proposed changes to update the Dutch Corporate Governance Code*. Disponível em:

<https://www.globalcompliance.com/2022/03/12/netherlands-proposed-changes-to-update-the-dutch-corporate-governance-code-25022022/>.

Labelle, Réal, Francoeur, Claude, & Lakhali, Faten. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*, Vol.22, No. 4, pp. 339-363. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12091>.

Laible, Marie-Christine. (2013). *Gender Diversity in Top Management and Firm Performance: An Analysis with the IAB-Establishment Panel*. Institute for Employment Research. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Gender-Diversity-in-Top-Management-and-Firm-%3A-An-Laible/23abc3ce68a98a731d539bc985ff5fca9b374916>.

Lam, Kevin C. K., McGuinness, Paul B., & Vieito, João Paulo. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 21, pp. 1136-1159. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927538X12000625>.

Larguesa, António. (2022). *Sonae entra no índice Bloomberg para a igualdade de género*. Eco Sapo. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/01/26/sonae-entra-no-indice-bloomberg-para-a-igualdade-de-genero/>.

Lee, Hyeock Ian, & Marvel, Matthew. (2014). Revising the entrepreneur gender-performance relationship: A firm perspective. *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 4. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257661663_Revisiting_the_entrepreneur_gender-performance_relationship_A_firm_perspective.

Liu, Yu, Wei, Zuobao, & Xie, Feixue. (2014). Do women directors improve firm performance in China?. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, pp. 169-184. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119913001235>.

Luckerath-Rovers, Mijntje. (2011). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, Vol. 17, pp. 491-509. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-011-9186-1>.

- Madalozzo, Regina. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação pode ser motivo para a existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea, Vol. 15*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49599045_CEOs_e_Composicao_do_Conselho_de_Administracao_a_Falta_de_Identificacao_Pode_Ser_Motivo_para_Existencia_de_Teto_de_Vidro_para_Mulheres_no_Brasil.
- Marinova, Joana, Plantenga, J., & Remery, Chantal. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No. 15*. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>.
- Martínez, M. C. V., & Rambaud, S. C. (2019). Women on corporate boards and firm's financial performance. *Women's Studies International Forum, 76*, 102251. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102251>.
- Matsa, David A., & Miller, Amalia R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics, Vol. 5, No. 3, pp. 136-169*. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.5.3.136>.
- Matus, M., e Gallego, N. (2015). Techo de cristal en la Universidad Si no lo veo no lo creo. *Revista Complutense de Educación, 26(3)*, 611-626. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.n3.44491.
- McCartney, Kathleen. (16 de novembro de 2016). *For Women, Glass Ceilings, and Glass Walls, Too*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/11/16/opinion/for-women-glass-ceilings-and-glass-walls-too.html>.
- Milhomem, Christina. (8 de março de 2021). *Women on Boards: The Hidden Environmental Connection?*. MSCI: Powering better investment decisions. Disponível em: <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-the-hidden/02361079223>.

- Monteiro, Manuel Alves (2006). *A chamada corporate governance deve a sua génese à discussão da relação entre a propriedade e o controlo das empresas*. Consultado em 28/12/2021. Disponível em: <https://cgov.pt/o-ipcg/327-redir>.
- Mota-Engil. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>.
- Mota-Engil. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>.
- Navigator. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <http://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>.
- Navigator. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <http://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>.
- Nguyena, T. H. H., Ntimb, C.G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>.
- NOS. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>.
- NOS. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>.
- OCDE (2016), *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*, Éditions OCDE, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>.
- Oliveira, Maria. (08 de junho de 2022). *Mulheres vão ocupar 40% dos cargos superiores das empresas*. Jornal de Notícias. Disponível em: <https://www.jn.pt/mundo/mulheres-va-ocupar-40-dos-cargos-superiores-das-empresas--14925811.html>.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27,

- No. 4, pp. 321-334. Disponível em:
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0034287712&origin=inward>.
- ONU. (2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022*. Disponível em:
<file:///C:/Users/Ana%20Florido/Downloads/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022-compressed.pdf>.
- ONU. (2000.) *Declaração do Milénio*. Cimeira do Milénio. Disponível em:
<https://www.oas.org/dil/port/2000%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20do%20Milenio.pdf>.
- ONU. (1995). *Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher*. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/declaracao_pequim1.pdf.
- ONU. (1979). *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres*. Disponível em:
<https://plataformamulheres.org.pt/docs/PPDM-CEDAW-pt.pdf>.
- ONU. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. Disponível em:
<https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/07/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos.pdf>.
- ONU. (1945). *Carta das Nações Unidas*. Disponível em: <https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2009/10/Carta-das-Na%C3%A7%C3%B5es-Unidas.pdf>.
- ONU Mulheres. *Conferências Mundiais da Mulher*. (s.d.). Disponível em:
<http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>.
- Parente, Maria Amália Lopes dos Santos. (2013). A diversidade de género nos Conselhos de Administração e a sua relação com os resultados das empresas cotadas no Euronext Lisboa. *Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/6522>.

- Pasaribu, Pananda. (2017). Female Directors and Firm Performance: Evidence from UK Listed Firms. *Kwik Kian Gie School of Business, Jakarta, Indonesia*. Disponível em: <https://jurnal.ugm.ac.id/gamaijb/article/view/15619/16974>.
- Peni, Emilia. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance, Vol. 18, pp. 185-205*. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-012-9224-7>.
- Peregrine, Michael. (12 de outubro de 2016). *Corporate Board Diversity Gets Push From Business Leaders*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/10/14/business/dealbook/corporate>.
- Perryman, Alexa A., Fernando, Guy D., & Tripathy, Arindam. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk and executive compensation. *Journal of Business Research, Vol. 69, No. 2, pp. 579-586*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>.
- Pletzer, Jan Luca, Nikolova, Romina, Kedzior, Karina Karolina, & Voelpel, Sven Constantin. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta-Analysis. *Journal PLOS one*. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0130005&type=printable>.
- Podesta, A., Ferreira, N., & Vergonha, M. (23 de maio de 2022). *Commission (Eurostat) publishes 2022 report on Sustainable Development Goals in the European Union*. European Commission. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3212.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, Vol. 58, No. 5, pp. 1546-1571*. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.
- Prémio Igualdade é Qualidade. Disponível em: <http://40.69.193.160/pt/premioigualdade/oquepremio.html>.

- Reis, Carolina. (2017). *Aprovada lei das quotas de género nas empresas*. Expresso. Disponível em: <https://expresso.pt/politica/2017-06-23-Aprovada-lei-das-quotas-de-genero-nas-empresas>.
- Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. (2017). Disponível em: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14966Portugal\(Portuguese\)2.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14966Portugal(Portuguese)2.pdf).
- REN. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: https://ren.pt/pt-PT/investidores/relatorio_anual/relatorio_e_contas_consolidadas.
- REN. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em: https://ren.pt/pt-PT/investidores/relatorio_anual/relatorio_e_contas_consolidadas.
- Rose, Caspar. (2007). Does female board representation influence firme performance? The Danish evidence. *Corporate Governace: Na International Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 404-413. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>.
- Ross, Dominic, Low, Lachian & Roker, Emma. (junho de 2022). *Corporate Governance – Key developments*. White & Case. Disponível em: <https://www.whitecase.com/sites/default/files/2022-07/pca-corporate-governance-hot-topics-june-2022-newsletter.pdf>.
- Rubio, J. A .C, Mazón, A. C. M., & Martínez, A. A. (2019). Public recognition of gender equality in the workplace and its influence on firms' performance. *Women's Studies International Forum*, 76, 102273. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102273>.
- Schwartz-Ziv, Miriam. (2013). Does the Gender of Director Matter?. *Edmond J. Safra Working Papers*, No. 8. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2257867.
- Semapa. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em: <https://www.semapa.pt/index.php/pt-pt/investidores/comunicados/com-rc>.

- Semapa. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em:
<https://www.semapa.pt/index.php/pt-pt/investidores/comunicados/com-rc>.
- Shrader, Charles B., Blackburn, Virginia B., & Iles, Paul. (1997). Women in Management And Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, No. 3, pp. 355-372. Pittsburg State University. Disponível em:
<https://dr.lib.iastate.edu/server/api/core/bitstreams/1db2bb3f-145b-430e-9acd-d422a5f270c0/content>.
- Shleifer, Andrei, & Vishny, Robert W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, Vol. II, 2. Disponível em:
<https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>.
- Smith, Nina, Smith, Valdemar, & Verner, Mette. (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 7. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/5161013_Do_Women_in_Top_Management_Affect_Firm_Performance_A_Panel_Study_of_2500_Danish_Firms.
- Sonae. (2022). Relatório e Contas 2021. Disponível em:
<https://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>.
- Sonae. (2018). Relatório e Contas 2017. Disponível em:
<https://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>.
- Stevenson, Alexandra, & Picker, Leslei. (16 de janeiro de 2017). *A Rare Corner of Finance Where Women Dominate*. The New York Times. Disponível em:
<https://www.nytimes.com/2017/01/16/business/dealbook/women-corporate-governance-shareholders.html>.
- Taylor, Harriet. (25 de maio de 2022). *Corporate boards continue to make slow progress toward gender parity, new report shows*. Consumer News and Business Channel. Disponível em: <https://www.cnn.com/2022/05/25/corporate-boards-continue-to-make-slow-progress-toward-gender-parity-new-report-shows.html>.

- The Economist. (2022). *The Economist's glass-ceiling index*. The Economist. Disponível em: <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index?fsrc=core-app-economist>.
- UNRIC. (2018). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável – 17 objetivos para transformar o nosso mundo*. Disponível em: https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf.
- Varela, Gregório de Barros (2015). *O papel do governo societário (corporate governance) nas empresas cotadas de Cabo Verde*, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Dissertação de Mestrado, pp. 6-32.
- Vidigal, A. C. (2000). *Governança corporativa*. O Globo, Rio de Janeiro, Primeiro Caderno, p.7.
- Vujasin, Mihajlo. (3 de junho de 2022). *Tracking SDGs: For the second year in row, world is no longer making progress on SDGs*. Balkan Green Energy News. Disponível em: <https://balkangreenenergynews.com/for-the-second-year-in-row-world-is-no-longer-making-progress-on-sdgs/>.
- Ybyshova, Kymbat. (3 de junho de 2022). *IFC Study: Gender-Diverse Boards Improve Profitability for Companies in Kazakhstan*. International Finance Corporation – World Bank Group. Disponível em: <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=27008>.
- World Health Organization. (s.d.). *Gender and health*. Disponível em: https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1.
- Zingales, L. (1998). *Corporate Governance*. Newman, P., Ed., The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Palgrave Macmillan, London. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.46906>.

ANEXOS

ANEXO 1

Bioelétrica da Foz, S.A.



INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA

A ALTRI, SGPS, S.A. ("ALTRIP") informa que, na sequência de deliberação do Conselho de Administração, adotada em reunião hoje realizada, foi eleito administrador da sua subsidiária, integralmente detida, Greenvolt – Energias Renováveis, S.A. ("GREENVOLT"), sociedade anteriormente denominada Bioelétrica da Foz, S.A., o Dr. João Manso Neto, que liderará a gestão da atividade desta sociedade, desempenhando as funções de *Chief Executive Officer* (CEO).

O Dr. João Manso Neto tem um percurso profissional com mais 30 anos de relevante experiência de liderança e gestão global de negócios complexos, relacionados, em especial, com o setor energético, tendo desempenhado cargos de administração geral, estratégia e desenvolvimento de negócios.

A GREENVOLT materializa a presença da ALTRI no setor da energia renovável. Atualmente, opera cinco centrais de produção de energia termoelétrica a partir de biomassa florestal com cerca de 97 MW de potência instalada, permitindo assim à ALTRI sedimentar a sua estratégia de integração entre a floresta florestal produtora de biomassa e a produção de energia a partir deste recurso renovável.

A GREENVOLT tem um ambicioso projeto de expansão nacional e internacional. Sob a liderança do Dr. João Manso Neto e com o profundo *know-how* e expertise que aportará ao negócio, a GREENVOLT pretende consolidar a sua posição de liderança no plano nacional e afirmar-se como um *player* de referência a nível internacional no mercado das energias renováveis, não apenas a partir de biomassa florestal – segmento que continuará a ser o *core business* da sociedade, com inquestionáveis competências –, mas também através de modelos inovadores de energia solar e eólica.

Mais se informa que foi celebrado um contrato de consultoria entre a GREENVOLT e a LAZARD ASESORES FINANCIEROS, S.A. e LAZARD FRÈRES BANQUE, S.A., assim como que foi mandatada a VIEIRA DE ALMEIDA & ASSOCIADOS – SOCIEDADE DE ADVOGADOS, SP RL, para estudar a possibilidade de realizar uma operação que, sujeita às condições de mercado e nos termos habituais em situações similares, poderá culminar na admissão à negociação da totalidade das ações representativas do capital social da GREENVOLT no mercado regulamentado *Euronext Lisbon*.

Porto, 18 de março de 2021

O Conselho de Administração

ANEXO 2

Tabela de regressão 2017

ROA

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,1310
Quadrado de R	0,0171
Quadrado de R ajustado	-0,4197
Erro-padrão	0,0577
Observações	14

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0005	0,0001	0,0393	0,9965
Residual	9	0,0300	0,0033		
Total	13	0,0305			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	2,1261	5,4563	0,3897	0,7058	-10,2169	14,4692	-10,2169	14,4692
Índice de Blau	-2,0795	5,4626	-0,3807	0,7123	-14,4368	10,2778	-14,4368	10,2778
Índice de Shannon	-0,4955	1,2977	-0,3818	0,7114	-3,4312	2,4401	-3,4312	2,4401
Conselho de Administração	-1,2424	3,2122	-0,3868	0,7079	-8,5090	6,0241	-8,5090	6,0241
Dummy	0,0030	0,0626	0,0481	0,9627	-0,1386	0,1446	-0,1386	0,1446

ROE

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,1584
Quadrado de R	0,0251
Quadrado de R ajustado	-0,4082
Erro-padrão	0,1722
Observações	14

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0069	0,0017	0,0579	0,9926
Residual	9	0,2669	0,0297		
Total	13	0,2738			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	3,9154	16,2846	0,2404	0,8154	-32,9229	40,7536	-32,9229	40,7536
Índice de Blau	-3,7984	16,3034	-0,2330	0,8210	-40,6791	33,0824	-40,6791	33,0824
Índice de Shannon	-1,1738	3,8731	-0,3031	0,7687	-9,9353	7,5878	-9,9353	7,5878
Conselho de Administração	-2,5170	9,5870	-0,2625	0,7988	-24,2044	19,1703	-24,2044	19,1703
Dummy	-0,0554	0,1868	-0,2966	0,7735	-0,4780	0,3672	-0,4780	0,3672

QT

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,3768
Quadrado de R	0,1419
Quadrado de R ajustado	-0,2394
Erro-padrão	0,0319
Observações	14

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0015	0,0004	0,3722	0,8229
Residual	9	0,0092	0,0010		
Total	13	0,0107			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-1,0790	3,0173	-0,3576	0,7289	-7,9047	5,7467	-7,9047	5,7467
Índice de Blau	1,1272	3,0208	0,3731	0,7177	-5,7064	7,9607	-5,7064	7,9607
Índice de Shannon	0,4272	0,7176	0,5952	0,5663	-1,1962	2,0506	-1,1962	2,0506
Conselho de Administração	0,8449	1,7764	0,4756	0,6457	-3,1735	4,8633	-3,1735	4,8633
Dummy	0,0207	0,0346	0,5970	0,5652	-0,0576	0,0990	-0,0576	0,0990

AF

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,6740
Quadrado de R	0,4543
Quadrado de R ajustado	0,2117
Erro-padrão	0,1264
Observações	14

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,1197	0,0299	1,8730	0,1995
Residual	9	0,1438	0,0160		
Total	13	0,2634			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	21,9582	11,9511	1,8373	0,0993	-5,0770	48,9934	-5,0770	48,9934
Índice de Blau	-21,5826	11,9649	-1,8038	0,1048	-48,6490	5,4838	-48,6490	5,4838
Índice de Shannon	-4,0936	2,8424	-1,4402	0,1837	-10,5236	2,3364	-10,5236	2,3364
Conselho de Administração	-11,8319	7,0358	-1,6817	0,1269	-27,7480	4,0842	-27,7480	4,0842
Dummy	0,2535	0,1371	1,8489	0,0975	-0,0567	0,5636	-0,0567	0,5636

SL

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,6563
Quadrado de R	0,4307
Quadrado de R ajustado	0,1777
Erro-padrão	0,2997
Observações	14

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,6118	0,1529	1,7022	0,2329
Residual	9	0,8086	0,0898		
Total	13	1,4204			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	47,9478	28,3437	1,6917	0,1250	-16,1701	112,0656	-16,1701	112,0656
Índice de Blau	-47,3139	28,3764	-1,6674	0,1298	-111,5057	16,8779	-111,5057	16,8779
Índice de Shannon	-8,9797	6,7412	-1,3321	0,2156	-24,2294	6,2699	-24,2294	6,2699
Conselho de Administração	-25,8348	16,6864	-1,5483	0,1560	-63,5821	11,9125	-63,5821	11,9125
Dummy	0,6171	0,3251	1,8980	0,0902	-0,1184	1,3526	-0,1184	1,3526

ANEXO 3

Tabela de regressão 2021

ROA

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estadística de regressão</i>	
R múltiplo	0,4369
Quadrado de R	0,1909
Quadrado de R ajustado	-0,1327
Erro-padrão	0,0453
Observações	15

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0049	0,0012	0,5899	0,6777
Residual	10	0,0206	0,0021		
Total	14	0,0254			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-0,2006	14,1480	-0,0142	0,9890	-31,7243	31,3230	-31,7243	31,3230
IB	0,2047	15,0730	0,0136	0,9894	-33,3799	33,7894	-33,3799	33,7894
IS	-0,3660	7,8766	-0,0465	0,9639	-17,9161	17,1841	-17,9161	17,1841
CA	-0,2080	10,8794	-0,0191	0,9851	-24,4488	24,0328	-24,4488	24,0328
D	-0,0201	0,0362	-0,5563	0,5902	-0,1007	0,0605	-0,1007	0,0605

ROE

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estadística de regressão</i>	
R múltiplo	0,4182
Quadrado de R	0,1749
Quadrado de R ajustado	-0,1551
Erro-padrão	0,1788
Observações	15

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0678	0,0169	0,5300	0,7168
Residual	10	0,3196	0,0320		
Total	14	0,3874			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-13,4482	55,7888	-0,2411	0,8144	-137,7533	110,8569	-137,7533	110,8569
IB	14,4177	59,4362	0,2426	0,8132	-118,0144	146,8499	-118,0144	146,8499
IS	6,1321	31,0591	0,1974	0,8474	-63,0719	75,3361	-63,0719	75,3361
CA	9,1563	42,8999	0,2134	0,8353	-86,4306	104,7433	-86,4306	104,7433
D	-0,0687	0,1426	-0,4818	0,6403	-0,3864	0,2490	-0,3864	0,2490

QT

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,4509
Quadrado de R	0,2033
Quadrado de R ajustado	-0,1154
Erro-padrão	0,0244
Observações	15

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0015	0,0004	0,6380	0,6472
Residual	10	0,0060	0,0006		
Total	14	0,0075			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-4,4293	7,6166	-0,5815	0,5738	-21,4002	12,5416	-21,4002	12,5416
IB	4,8292	8,1146	0,5951	0,5650	-13,2513	22,9097	-13,2513	22,9097
IS	2,6258	4,2404	0,6192	0,5496	-6,8224	12,0739	-6,8224	12,0739
CA	3,4033	5,8570	0,5811	0,5741	-9,6469	16,4534	-9,6469	16,4534
D	-0,0255	0,0195	-1,3088	0,2199	-0,0689	0,0179	-0,0689	0,0179

AF

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,2745
Quadrado de R	0,0753
Quadrado de R ajustado	-0,2945
Erro-padrão	0,1635
Observações	15

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0218	0,0054	0,2037	0,9306
Residual	10	0,2674	0,0267		
Total	14	0,2892			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-31,5260	51,0245	-0,6179	0,5505	-145,2156	82,1637	-145,2156	82,1637
IB	33,2903	54,3605	0,6124	0,5539	-87,8324	154,4129	-87,8324	154,4129
IS	15,4975	28,4067	0,5456	0,5973	-47,7966	78,7916	-47,7966	78,7916
CA	23,7838	39,2363	0,6062	0,5579	-63,6402	111,2078	-63,6402	111,2078
D	0,0372	0,1304	0,2853	0,7813	-0,2534	0,3278	-0,2534	0,3278

SL

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,2331
Quadrado de R	0,0544
Quadrado de R ajustadc	-0,3239
Erro-padrão	0,3852
Observações	15

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	4	0,0853	0,0213	0,1437	0,9617
Residual	10	1,4837	0,1484		
Total	14	1,5690			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	-46,7461	120,1955	-0,3889	0,7055	-314,5583	221,0660	-314,5583	221,0660
IB	49,5741	128,0538	0,3871	0,7068	-235,7476	334,8957	-235,7476	334,8957
IS	24,1744	66,9161	0,3613	0,7254	-124,9239	173,2727	-124,9239	173,2727
CA	36,1482	92,4268	0,3911	0,7039	-169,7915	242,0879	-169,7915	242,0879
D	0,0123	0,3072	0,0400	0,9689	-0,6723	0,6968	-0,6723	0,6968