



REGIÃO DE
COIMBRA
COM IGUALDADE
PLANO PARA A IGUALDADE E
A NÃO DISCRIMINAÇÃO

Guia de Recomendações para a Igualdade de Representação entre Homens e Mulheres

Índice

Guia de recomendações para um reforço da representação entre Homens e Mulheres	3
Mulheres nos conselhos de administração das empresas: a situação em números.....	4
Proporcionar uma maior representatividade feminina, no mercado laboral.....	5
Recomendações / medidas que contribuem para o reforço da representação entre Homens e Mulheres	6
Princípios orientadores para o reforço da representação entre Homens e Mulheres	7
O que significa, na prática, a existência de novas regras relativas ao equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas	8
Caso de Portugal	8
Conclusões da Comissão para a Igualdade e Cidadania.....	9
Bibliografia	10

Guia de recomendações para um reforço da representação entre Homens e Mulheres

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (União Europeia, 2000), prevê a igualdade entre homens e mulheres determinando, no artigo 23º que *“Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração”*. Também a Constituição da República Portuguesa (Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976 da Presidência da República, 1976) no artigo 13º prevê o seguinte: *“Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”*

Apesar da igualdade entre homens e mulheres se encontrar estabelecida enquanto direito fundamental e princípio da União Europeia, continuam a proliferar, na sociedade atual, casos de desigualdade e discriminação. Sendo a igualdade de género considerada uma questão de direitos humanos, têm sido promovidas mudanças legislativas a nível nacional e transnacional que visam precisamente a promoção da igualdade de género e combate à discriminação.

O número de mulheres em posições de gestão de topo tem aumentado, ainda assim, existem limitações à progressão feminina a nível organizacional. Atualmente, o mundo executivo é caracterizado por uma forte presença masculina. As mulheres constituem cerca de 50% da força de trabalho nos países ocidentais e possuem elevados níveis de literacia, no entanto as mulheres estão sub-representadas em posições de liderança de topo.

Mulheres nos conselhos de administração das empresas: a situação em números

Embora representem cerca de 60 % dos novos diplomados do ensino superior na UE, as mulheres continuam a estar seriamente sub-representadas no processo de tomada de decisão na esfera económica, em especial ao nível mais elevado.

31,5 %

dos membros dos conselhos de administração são do sexo feminino

8 %

dos presidentes dos conselhos de administração são do sexo feminino

A União Europeia procura alcançar **uma representação mais equilibrada de homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa**. Apesar de se terem registado progressos no sentido de uma maior igualdade neste domínio, estes continuam a ser lentos e desiguais nos Estados-Membros.

As barreiras identificadas operam em vários níveis, sendo identificadas ao nível da sociedade em geral, ao nível organizacional e por fim, ao nível individual. Alguns fatores, nomeadamente as normas culturais e sociais, assim como as responsabilidades e papéis das mulheres, decorrem de perceções tendenciosas sobre as mesmas e a sua capacidade para liderar, bem como, de estereótipos de género, preconceitos inconscientes e desigualdades estruturais que podem limitar as oportunidades de avanço e integração das mulheres em cargos de liderança. A falta de representatividade feminina em posições de poder e a persistência de desigualdades salariais são exemplos desses desafios.

Nos últimos anos, tem havido um crescente reconhecimento da importância e do impacto positivo da liderança feminina na sociedade, pois traz perspetivas únicas para o ambiente de trabalho e para a tomada de decisões. As mulheres frequentemente demonstram comunicação empática, capacidade de colaboração, resolução de problemas criativos e uma abordagem inclusiva na gestão de equipas. Essas características podem ajudar a promover uma cultura organizacional mais diversa, igualitária e eficaz.

Para promover a liderança feminina, é necessário criar ambientes inclusivos que valorizem e apoiem as mulheres nas suas aspirações de liderança, os quais podem incluir: implementação de políticas e práticas de igualdade de género, programas de mentoria e desenvolvimento de liderança específicos para mulheres, além de medidas para promover a igualdade de género e não discriminação.

Proporcionar uma maior representatividade feminina, no mercado laboral

Existem desigualdades de género que dificultam a conciliação, da vida pessoal, profissional e familiar das mulheres. Na prática, há uma maior responsabilização das mulheres na esfera familiar, ficando oculta a visibilidade pública, por meio das esferas política e laboral. Por este motivo, são necessárias medidas que facilitem e fomentem a participação e representação igualitária das mulheres nos diferentes contextos.

Estilos de liderança compassiva e inclusiva promovem ambientes de trabalho mais saudáveis, respeitosos e produtivos, permitem cultivar um ambiente onde todos os membros da equipa (homens e mulheres) se sentem apoiados e valorizados. Isso inclui uma liderança recetiva às preocupações e ideias dos outros, que ofereça suporte emocional quando necessário e promova uma cultura de confiança e respeito mútuo, preocupada com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos seus colaboradores, reconhecendo a importância de cuidar da saúde mental e do bem-estar geral. Isso pode envolver a implementação de políticas flexíveis de trabalho, incentivo ao autocuidado e ao desenvolvimento pessoal dos funcionários.

Além disso, será um tipo de liderança que procure desenvolver e fortalecer as capacidades dos colaboradores, fornecendo feedback construtivo e oportunidades de crescimento, reconhecendo o potencial de cada membro da equipa, independentemente do género, e capacitando-os a alcançar o seu melhor desempenho, incentivando a aprendizagem contínua e a colaboração.

Um líder comprometido com a igualdade reconhece e valoriza a diversidade como uma força e um recurso para a organização, está empenhado em criar um ambiente inclusivo, onde todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades, sejam tratadas com respeito e possam contribuir plenamente.

Para se atingir este equilíbrio na igualdade, poderá ser benéfico que os homens tenham mais representação na esfera familiar e as mulheres mais representação na esfera pública.

O que potencia uma maior igualdade entre homens e mulheres, para que todas as pessoas, independentemente do sexo, possam ter uma carreira profissional, prestar apoio à família, e ter tempo continuar o seu processo de autoconhecimento, capacitarem-se e usufruir dos momentos em família e de lazer?

1. Haver mais empoderamento
2. Haver mais visibilidade
3. Haver mais representatividade

É imprescindível o igual acesso e permanência no mercado de trabalho sem que a situação familiar seja um elemento que afete negativamente o acesso ao emprego ou a cargos de responsabilidade. É ainda necessário incentivar as mulheres a criarem as condições necessárias para que progridam, através de abordagens que combinem medidas integradas de promoção da participação no mercado de trabalho, com iniciativas que garantam a igualdade de tratamento no emprego, bem como, com ações que permitam a todos/as articular responsabilidades profissionais e familiares.

Vários autores reconhecem os esforços realizados para aumentar o número de mulheres em posições de liderança, no entanto consideram que muitas das iniciativas realizadas pretendem apoiar as mulheres, mas somente no nível do grupo e da organização. Para que haja realmente uma mudança é necessário que as práticas tenham influência nos vários níveis apontados. É necessário realizar mudanças a nível organizacional e social. Apesar das organizações apostarem em mudanças técnicas (criação de programas formais, formação, políticas organizacionais) é necessário também ter em consideração o plano social, isto é, aceitar as diferenças entre os homens e as mulheres e valorizá-las.

Recomendações / medidas que contribuem para o reforço da representação entre Homens e Mulheres

- Flexibilidade de horário
- Horário compactado num número reduzido de dias por semana
- Teletrabalho
- Banco de horas

- Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar
- Programas de ATL e de férias para os filhos de trabalhadoras/es
- Serviços de apoio a idosos e outros dependentes
- Serviços de transportes
- Serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa
- Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares (ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos instituído na lei)

Princípios orientadores para o reforço da representação entre Homens e Mulheres

- Adoção de medidas de discriminação positiva em favor do sexo sub-representado no recrutamento e seleção
- Promoção da representação feminina nas diversas categorias profissionais, principalmente em quadros de chefia e liderança.
- Implementação de Planos de Ação para a Igualdade
- Utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa da entidade
- Promoção de ações de formação interna e de ações de sensibilização em igualdade de género e desenvolvimento pessoal, que abranjam o maior número de trabalhadores/as dos diferentes níveis e categorias profissionais da entidade, inclusive para os cargos dirigentes
- Incluir nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos/às trabalhadores/as questões em matéria de Igualdade de Género e de Conciliação
- Adoção de medidas específicas que favoreçam a reintegração na vida ativa de trabalhadoras que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares
- Adoção de medidas que reduzam as disparidades salariais entre mulheres e homens

O que significa, na prática, a existência de novas regras relativas ao equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas

Com a nova legislação, até 2026, as empresas cotadas em bolsa deverão procurar assegurar que os membros do sexo sub-representado detenham pelo menos:

40 %

dos cargos de administrador não executivo

Os Estados-Membros podem decidir aplicar as regras tanto aos administradores executivos como aos administradores não-executivos. Nesses países, o objetivo seria assegurar que os membros do sexo sub-representado detivessem:

33 %

de todos os cargos de administrador

Caso de Portugal

Em **Portugal** a lei que estabelece o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública foi publicada em Diário da República e define o seguinte:

1. Trabalhadores e entidades abrangidas

Estas novas regras são aplicáveis ao pessoal dirigente:

- Da administração direta e indireta do Estado, incluindo os institutos públicos e as fundações públicas, aos órgãos de governo e de gestão das instituições de ensino superior públicas e aos órgãos deliberativos, executivos, de supervisão e de fiscalização das associações públicas profissionais e de outras entidades públicas de base associativa.
- Das administrações regionais autónomas dos Açores e da Madeira, sem prejuízo da publicação de diploma legislativo regional que o adapte às especificidades orgânicas do pessoal dirigente da respetiva administração regional.
- Da administração local.

2. Limiar mínimo de representação equilibrada

É estabelecido um limiar mínimo de 40% de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos, sem prejuízo das competências, aptidões, experiência e formação legalmente exigíveis para o exercício das respetivas funções. Sempre que necessário, o limiar mínimo é arredondado para a unidade mais próxima, sendo que não relevam para o cômputo do limiar mínimo os casos de participação em cargos ou órgãos por inerência do exercício de outras funções.

No caso de órgãos colegiais eletivos, as listas de candidatura obedecem aos seguintes critérios de ordenação:

- Os dois primeiros candidatos não podem ser do mesmo sexo;
- Não pode haver mais de dois candidatos do mesmo sexo seguidos.
- Na administração local o limiar mínimo de representação equilibrada é aferido em relação ao conjunto do pessoal dirigente de cada câmara.

Para saber mais, consulte a Lei n.º 26/2019 da Assembleia da República, cuja aplicação é acompanhada pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG).

Conclusões da Comissão para a Igualdade e Cidadania

Entretanto, a CIG refere que, considerando o limiar mínimo de 40%, verifica-se, de forma muito positiva, que a proporção média de mulheres no total das Administrações Públicas e em cada subsetor já atinge valores muito significativos, destacando-se a Administração Pública Central com uma média de 40% a 31 de dezembro de 2019. No entanto, é de notar que a proporção média de mulheres dirigentes superiores de 1º grau é inferior a 40% em todos os casos, no total das Administrações Públicas e em cada subsetor, destacando-se os 24% na Administração Local.

Verificando-se que estamos perante o primeiro exercício referente ao regime da representação equilibrada estabelecido nos termos da Lei n.º 26/2019, de 28 de março, e tendo em conta o nível de execução já alcançado, é de crer que a evolução será favorável na prossecução deste objetivo nos anos subsequentes.

(Fonte: <https://app.parlamento.pt/>)

Bibliografia

- Abranches, Graça (2009), Guia para uma linguagem promotora da Igualdade entre mulheres e homens na administração pública, CIG, https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2015/11/Guia_ling_mulhe_homens_Admin_Publica.pdf;
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>;
- Comissão das Comunidades Europeias, Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres, (2006), <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/01/CEDAW.pdf>;
- Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, Ao Conselho, Ao Comité Económico e Social Europeu e Ao Comité das Regiões (2020), Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025, <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/03/Estrategia-para-a-Igualdade-de-Genero-2020-2025.pdf>;
- Fatourou, Panagiota; Hankin, Chris; Knowles, Bran (2019), Gender Bias in Automated Decision Making Systems: Endorsed by the ACM Europe Technology Policy Committee, <https://www.acm.org/binaries/content/assets/public-policy/aigenderbiaspaper.pdf>;
- Ministério Público Portugal (1980), Convenção para a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres, <https://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-sobre-eliminacao-de-todas-formas-de-discriminacao-contras-mulheres-0>;

- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>;
- Portugal (2018) Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, ENIND, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 61/2018, de 21 de maio, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/61-2018-115360036>;
- Torres, A., Campos Pinto, P., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E., (2018), *Igualdade de Género ao longo da vida, Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos;
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 629–667). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001017>.
- Inquérito do Instituto Europeu para a Igualdade de Género às maiores empresas cotadas em bolsa na UE, junho de 2022: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/gender-balance-corporate-boards/>