

# INSIDE

DEBATE  
& REFLEXÃO



- 02 |** Prefácio
- 04 |** Paulo Câmara  
MANAGING PARTNER DA SÉRVULO
- 09 |** Rita Canas da Silva  
CORRESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO DE LABORAL DA SÉRVULO
- 16 |** Magda Sousa Gomes  
CORRESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO DE LABORAL DA SÉRVULO
- 24 |** Conceição Zagalo  
PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL DO GRACE, EM REPRESENTAÇÃO DA IBM
- 29 |** António Ramalho  
PRESIDENTE DA IP – INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL
- 36 |** Teresa Morais  
SECRETÁRIA DE ESTADO DOS ASSUNTOS PARLAMENTARES  
E DA IGUALDADE (XIX GOVERNO CONSTITUCIONAL)

*Sérvulo*

O Seminário  
promovido  
por este Núcleo  
no dia 16 de junho  
de 2015

foi dedicado  
à **Diversidade  
de Género  
e à Boa Gestão  
Empresarial,**

tendo por  
propósito  
sensibilizar  
as organizações  
para as vantagens  
decorrentes  
da observância  
das melhores  
práticas em  
matéria de  
igualdade  
de género.

# Prefácio

No tempo atual, as exigências relacionadas com a igualdade de género na governação, composição e gestão das organizações assumem justificada prioridade.

Posicionando-se como participante ativo neste debate, a **Sérvulo & Associados** reservou à matéria uma reflexão profunda, por ocasião do relançamento do seu Núcleo Laboral. O Seminário promovido no dia 16 de junho de 2015 foi dedicado à **Diversidade de Género e à Boa Gestão Empresarial**, tendo por propósito sensibilizar as organizações para as vantagens decorrentes da observância das melhores práticas em matéria de igualdade de género. Com este objetivo, foram abordados tópicos prementes – nomeadamente o da participação feminina no governo societário, da igualdade no acesso ao emprego e à progressão profissional, da paridade remuneratória, da promoção do teletrabalho e de outros instrumentos que possibilitem uma melhor conciliação da vida privada e da vida profissional, a par do necessário enfoque a incentivos efetivos a uma parentalidade ativa e melhor repartida entre homens e mulheres.

Foi, aliás, com muita satisfação que constatámos que a agenda do Seminário suscitou um alargado interesse, refletindo-se num nível ímpar de adesão, contando com a presença de gestores de topo dos mais diversos setores empresariais. Cumpre ainda assinalar que, enquanto sociedade responsável, a Sérvulo & Associados assume este tema como uma prioridade, também na sua gestão interna.

A presente publicação colige as intervenções dos oradores no referido Seminário, traduzindo o profundo compromisso da Sérvulo & Associados na promoção da paridade de género e de uma harmoniosa conciliação entre os espaços profissional e o familiar. Procuramos, com esta primeira edição do Inside, que a divulgação destes textos seja também encarada como um contributo e um encorajamento para progressos efetivos nestas áreas.

Consignamos, por fim, o nosso reconhecido agradecimento à Dra. Teresa Morais, à Dra. Conceição Zagalo e ao Dr. António Ramalho, que prontamente se associaram ao Seminário de junho de 2015 e cuja dedicação e empenho na promoção deste tema foram determinantes para o sucesso desta iniciativa.

Na reflexão  
sobre o governo  
das sociedades  
(*corporate  
governance*)  
um dos principais  
vetores de evolução  
no tocante  
à composição  
qualitativa  
da administração  
prende-se com  
o fomento  
da diversidade  
de género.

# Diversidade de género e governo das sociedades

## 1. COLOCAÇÃO GERAL DO TEMA

Na reflexão sobre o governo das sociedades (*corporate governance*) um dos principais vetores de evolução no tocante à composição qualitativa da administração prende-se com o fomento da diversidade de género. O ponto de partida para compreender a questão situa-se no confronto entre, de um lado, o relevo da diversidade como atributo da composição do órgão de administração e, de outro lado, os estudos empíricos que revelam uma percentagem significativamente baixa de mulheres nos órgãos de administração.

O tratamento deste ponto exige uma delicada articulação com os principais vetores do sistema de governo societário. A um tempo, o bom governo das sociedades é intrinsecamente meritocrático, procurando favorecer uma distinção clara entre os gestores mais talentosos e os gestores incompetentes. Por outro lado, dada a ligação da designação à titularidade acionista, este processo assenta igualmente na primazia da vontade acionista (*shareholder primacy*). É igualmente certo que estes vetores merecem por vezes adaptações, já que no direito societário português vigoram igualmente quotas para administradores designados por minorias (dependente do exercício potestativo dos minoritários: artigo 392.º do Código das Sociedades Comerciais) e quotas para membros independentes do órgão de fiscalização (artigo 414.º, n.º 5 CSC).

## 2. FUNDAMENTOS DE INTERVENÇÕES NORMATIVAS RELACIONADAS COM DIVERSIDADE DE GÉNERO

A fundamentação central para uma intervenção legislativa ou recomendatória nesta matéria reside no interesse público em anular uma falha de mercado e em utilizar um acervo de talento que está atualmente subaproveitado. Procura-se, em suma, contrariar um atraso estatístico e, através de uma pressão legislativa ou recomendatória, propiciar às empresas o acesso direto a uma pool alargada de talento que, por idiosincrasias sociais e organizativas, encontra muitas vezes menos oportunidades na ascensão aos lugares societários de topo (efeito de *glass ceiling*). Além disso, a diversidade favorece um sentido crítico mais agudo na atuação da administração em detrimento de uma mentalidade de grupo dogmática (*groupthink*)<sup>2</sup>.

Neste contexto, afirmou a Comissão Europeia no Green Paper sobre Governo Societário de 2011: *promoting women to boards has as one indisputably positive effect: it contributes to increasing the pool of talent available for a company's highest management and oversight functions*.

Há, neste quadro, um significado civilizacional mais amplo que decorre dos avanços regulatórios em matéria de diversidade

<sup>1</sup> CLARA RAPOSO, *Composição do Órgão de Administração e Desempenho*, SOFIA LEITE BORGES, *Designação obrigatória de administradores e diversidade do género: algumas reflexões sobre a proposta de Diretiva relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas, ambos em A Designação de Administradores* (2015); EUROPEAN COMMISSION, *Women on Boards. Factsheet 1. The economic arguments*, (2012).

<sup>2</sup> Considerando 60 da Diretiva n.º 2013/36/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013 (CRD IV).

de género. A esta luz, com efeito, as orientações sobre diversidade: (i) contrariam a discriminação das mulheres na designação de funções de topo; (vi) apoiam a conciliação entre a vida familiar e profissional; (ii) quebram uma possível atmosfera clubista na seleção de administradores; e, por fim, (iii) facilitam um processo cultural relevante e socialmente positivo de incremento de líderes que sejam mulheres<sup>3</sup>.

### 3. O REGIME DAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO E SOCIEDADES FINANCEIRAS

Em Portugal, este tema sofreu recente evolução através da Lei n.º 23/DA/2015, de 26 de março, que promoveu alterações profundas ao Regime Geral das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras em transposição da Diretiva n.º 2013/36/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013 (Diretiva europeia usualmente designada por CRD IV). Estas regras sobre governação bancária vigoram para instituições de crédito e também, com algumas adaptações, para as sociedades financeiras<sup>4</sup>.

Uma tendência importante aqui revelada é a de procurar que na política de adequação dos dirigentes bancários, as instituições de crédito desenhem objetivos relacionados com a diversidade nos órgãos sociais e funções dirigentes.

O apelo à diversidade é formulado em termos muito amplos para cobrir todas as manifestações principais de diversidade, mas é particularmente centrado na diversidade de género. Esta orientação legislativa e recomendatória procura contrariar o quadro estatístico usualmente verificado na composição dos órgãos sociais de bancos, que revela uma percentagem significativamente baixa de mulheres nos órgãos de administração<sup>5</sup>.

Deste ponto de vista, a diversidade de género nos órgãos sociais e funções dirigentes mostra-se vantajosa pelos seguintes motivos diretamente relacionados com a governação societária: (i) propicia uma diversidade de opiniões, sensibilidades e abordagens que pode permitir um conhecimento mais informado da atividade do banco e dos riscos em que incorre<sup>6</sup>; (ii) faculta um aproveitamento mais eficiente do talento nas organizações

<sup>3</sup> Relevante, a este propósito, é o convincente manifesto de SHERYL SANDBERG, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, London (2015), 12-173.

<sup>4</sup> Tal o que decorre da articulação entre os artigos 174.º-A e 196.º RGIC – dado que este preceito exclui algumas regras importantes em matéria prudencial.

<sup>5</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Women on Boards. Factsheet 2. Gender Equality in the Member States*, (2012); EGON ZEHNDER, *European Board Diversity Analysis* (2014); SOFIA LEITE BORGES, *Designação obrigatória de administradores e diversidade do género: algumas reflexões sobre a proposta de Diretiva relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, em *A Designação de Administradores* (2015); Id., *Mulheres em cargos de administração: algumas notas sobre a proposta de Directiva COM (2012) 614 final relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, in *Revista de Direito das Sociedades*, Ano V – Número 3, Almedina (2013); PAULO CÂMARA, *Introdução: Designação de Administradores e Governo das Sociedades*, em *A Designação de Administradores*, (2015), 34-36.

<sup>6</sup> Para uma ilustração empírica recente: MIRIAM SCHWARTZ-ZIV, *Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (2016), disponível em <http://ssrn.com/abstract=1868033>.

ao nível do topo da cadeia decisória; (iii) promove um maior equilíbrio nos processos decisórios, contrariando um espírito acrítico de pensamento de grupo (group thinking) ; (iv) permite um alinhamento da estrutura dirigente com o perfil do cliente.

Deve anotar-se que o Regulamento (UE) n.º 575/2013 obriga à divulgação externa da política de diversidade seguida em cada instituição de crédito. De qualquer modo, importa sublinhar que a legislação europeia confia avisadamente uma larga margem de autonomia a cada banco na conformação das respetivas políticas de diversidade.

#### 4. O REGIME DAS SOCIEDADES COTADAS

Outra frente interessante de desenvolvimentos relacionados com a diversidade de género prende-se com as sociedades cotadas. A Comissão Europeia apresentou em novembro de 2012 uma Proposta de Diretiva que visa melhorar a diversidade entre administradores não-executivos de sociedades cotadas. Esta Proposta mereceu já a aprovação por parte do Parlamento Europeu, faltando a sua aprovação em Conselho Europeu<sup>7</sup>.

Procura-se com esta proposta, no essencial, que os Estados-membros assegurem que nas sociedades cotadas nas quais os Membros do género sub-representado ocupem menos de 40% das posições de administrador não-executivo façam as designações na base de uma análise comparativa de qualificações de cada candidato, aplicando critérios pré-determinados claros e neutrais de modo a que a referida percentagem seja atingida com a plena vigência do diploma.

Paralelamente, encontra-se em discussão uma Proposta de Diretiva modificativa das Diretivas 78/660/CEE e 83/349/CEE, que visa impor deveres de divulgação de informação não financeira nas contas anuais. Este diploma, atualmente em apreciação, procura também incrementar a divulgação de informação obrigatória em matéria de política de diversidade.

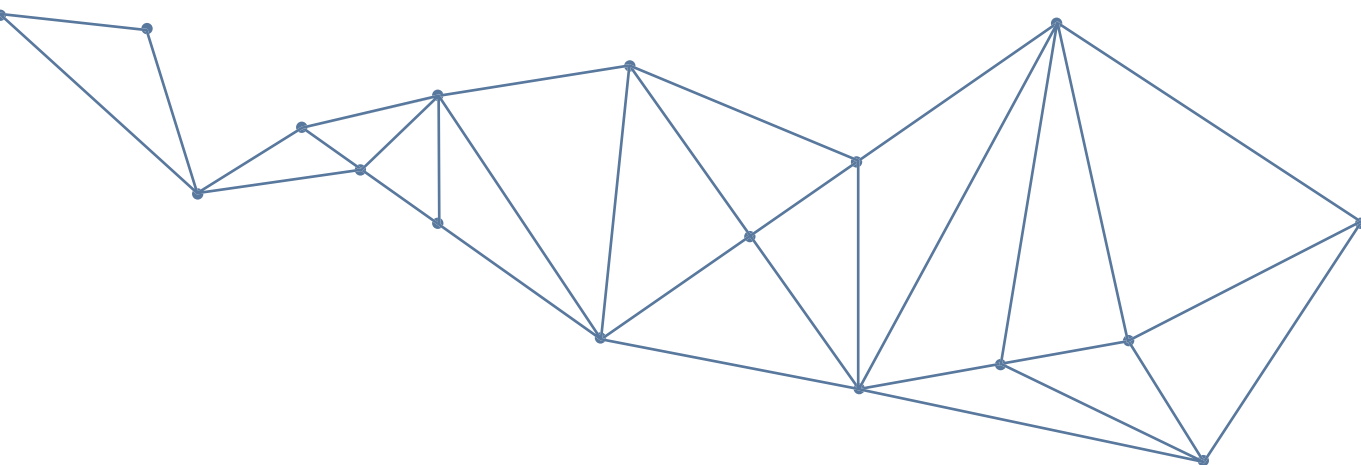
Em Portugal, o Código do Instituto Português de Corporate Governance, na sua versão de 2014, também recomendou que *nos casos em que seja inexistente ou escassa a presença de mulheres nos órgãos de governo da sociedade, a Comissão de Nomeações, quando exista, deve assegurar que, nos processos de recomposição daqueles órgãos, sejam consideradas as candidatas com perfil profissional e currículo*

<sup>7</sup> Considerando 60 da Diretiva n.º 2013/36/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013 (CRD IV).

<sup>8</sup> Artigo 435.º, n.º 2 c) do Regulamento (UE) n.º 575/2013, de 26 de junho de 2013 (CRR).

<sup>9</sup> Para um comentário a esta Proposta, cfr. desenvolvidamente SOFIA LEITE BORGES, *Designação obrigatória de administradores e diversidade do género: algumas reflexões sobre a proposta de Diretiva relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, neste volume; Id., *Mulheres em cargos de administração: algumas notas sobre a proposta de Directiva COM (2012) 614 final relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, in Revista de Direito das Sociedades, Ano V – Número 3, Almedina (2013).





*correspondente ao perfil pretendido para as funções a desempenhar<sup>10</sup>.*

Por seu turno, e na mesma linha, a CMVM colocou à discussão pública em Julho de 2015 uma alteração ao Código de Governo das Sociedades nomeadamente sobre os temas da composição e diversidade dos membros dos órgãos de governo societário.

A acrescentar, sublinhe-se que treze<sup>11</sup> sociedades cotadas assinaram, no dia 30 de Junho de 2015, um Compromisso de incremento da representação de mulheres nos seus órgãos sociais, na sequência da iniciativa levada a cabo pela Senhora Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, Dr<sup>a</sup> Teresa Morais, e do Senhor Secretário de Estado da Economia, Dr Leonardo Mathias, do XIX Governo Constitucional. Trata-se de uma abordagem inteligente e adequada, ao confiar nas empresas o encargo da conceção, do planeamento e de execução de medidas de incremento da diversidade de género.

## 5. SÍNTESE; ACCELERAR A HISTÓRIA

Em suma, a tendência para impor ou recomendar diversidade de género nos órgãos sociais procura recuperar um atraso civilizacional importante e deve ser compreendida a essa luz. Este é o momento de acelerar a história e de, através de regulação adequada, atingir uma reposição de um equilíbrio necessário na composição dos órgãos sociais.

Embora a concreta medida de diversidade possa merecer adaptações em relação a cada empresa e possa até ser objeto de medidas complementares de execução, existem largos motivos – atrás expostos – que depõem no sentido de que, a este apelo de cidadania empresarial, se deva responder positivamente.

Paulo Câmara  
MANAGING PARTNER DA SÉRVULO  
pc@servulo.com

<sup>10</sup> IPCG, Código de Corporate Governance (2014), I.2.1. Consulte-se também o Princípio I.2 A, o qual dispõe que: *as sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo através da adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.*

<sup>11</sup> As sociedades aderentes a esta iniciativa foram as seguintes: BCP, Banif, CTT, EDP, EDP Renováveis, Galp, Glintt, Impresa, Lisgráfica, Luz Saúde, Media Capital, Pharol e REN. Mais tarde, em Outubro de 2015, a Sonae SGPS assinou também este compromisso.



# Tendências Europeias: Ausência ao Trabalho e Equiparação a Serviço Efetivo (Dois Casos)

## 1. INTRODUÇÃO

O presente texto inclui a análise de dois casos, selecionados para breve reflexão: tratar-se-á primeiramente dos efeitos de ausências prolongadas ao trabalho em razão da parentalidade: (i) no direito a férias (**Caso 1**) e (ii) na atribuição de prémios de assiduidade e de desempenho (**Caso 2**). Estas referências têm por propósito informar o que tem vindo a ser mais recentemente sustentado nesta matéria e que, por pouco divulgado, não corresponde à prática de todas as empresas (*infra*, § 2.). Seguir-se-á uma breve reflexão sobre as consequências para a igualdade de género da *maximização* da tutela da parentalidade – que antecipamos derivada do enquadramento reservado aos **Casos 1 e 2** –, quando e se exercida, sobretudo, por mulheres (*infra*, § 3.).

## 2. A TUTELA RESERVADA À PARENTALIDADE. EM CONCRETO: OS CASOS 1 E 2

A relevância da maternidade e da paternidade reflete uma evolução jurídica e social da maior importância, assumida, desde logo, no plano constitucional, dispondo o art. 68.º, n.º 2 da Constituição da República Portuguesa (em diante, “CRP”) que “[a] maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes”. Por sua vez, o Código do Trabalho<sup>1</sup> maximiza a proteção reservada à parentalidade no art. 65.º, n.º 1, ao prever que diversas licenças que revestem uma tal natureza “[n]ão determinam a perda de quaisquer direitos,

salvo quanto à retribuição, e são consideradas como prestação efectiva de trabalho [...]”. Sendo por referência a esta tutela que importa determinar o impacto de tais ausências prolongadas em situações laborais concretas, que resultam em certa medida condicionadas pela presença do trabalhador.

### 2.1. CASO 1

O primeiro caso a analisar convoca o enquadramento reservado ao direito a férias, havendo que aferir em que medida a equiparação, no art. 65.º, n.º 1 do CT, de licenças várias em razão da parentalidade a “*prestação efectiva de trabalho*” e a indicação de que “*não determinam perda de quaisquer direitos*”, impõem ajustes ao que seria o regime geral das férias noutras situações de impedimento prolongado. Para o âmbito da análise, importa ter presente um conjunto de preceitos, que modelam o significado que assume, entre nós, o direito a férias:

- Desde logo, o enquadramento constitucional, dispondo o art. 59.º, n.º 1, d) da CRP que “[t]odos os trabalhadores [...] têm direito [...] a férias periódicas pagas”;
- Acresce a regra geral do vencimento, conforme a qual “[o] trabalhador tem direito, em cada ano civil, a um período de férias retribuídas, que se vence em 1 de Janeiro” (cf. art. 237.º, n.º 1 do CT);
- Cumpre ter ainda presente que o “[p]eríodo anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis” (cf. art. 238.º, n.º 1 do CT);

<sup>1</sup> Aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, sucessivamente alterado. O Código do Trabalho será em diante designado “CT”.

- Assumindo, neste contexto, especial relevância a tendencial dissociação do direito a férias em face da prestação efetiva de trabalho: “[o] direito a férias, em regra, reporta-se ao trabalho prestado no ano civil anterior, mas não está condicionado à assiduidade ou efetividade de serviço” (cf. art. 237.º, n.º 2 do CT<sup>2</sup>);
- Por fim, importa considerar ainda o propósito essencial das férias: “[o] direito a férias deve ser exercido de modo a proporcionar ao trabalhador a recuperação física e psíquica, condições de disponibilidade pessoal, integração na vida familiar e participação social e cultural” (cf. art. 237.º, n.º 4 do CT).

Do conjunto normativo acima indicado, há, sobretudo, que reter não só que o trabalhador tem direito, em cada ano civil, a um período de férias remuneradas – por regra, com a duração mínima de vinte e dois dias úteis, vencidas em 1 de janeiro; como que, por princípio, o direito a férias é reportado ao trabalho prestado no ano civil anterior. Testemos, então, este enquadramento com base num exemplo:

O trabalhador *A*, ausente por doença entre 15 de dezembro de 2013 e 15 de janeiro de 2015: que dias de férias se vencem nesse período, atendendo a que o trabalhador não está ao serviço da empresa a 1 de janeiro de 2014, nem a 1 de janeiro de 2015?

Nesta situação de ausência, embora intocado o direito a férias vencido a 1 de janeiro de 2013 – com eventual aplicação do disposto no art. 244.º, n.º 3 do CT<sup>3</sup> –, conforme o regime geral e de acordo com o entendimento prevalecente, o trabalhador *A* veria, para efeito de férias, prejudicado não só o vencimento anual em 1 de janeiro de 2014, como o vencimento anual em 1 de janeiro de 2015. Teria, assim, apenas direito, por referência a todo esse período, a dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato após o regresso no ano de 2015, até ao máximo vinte dias – ao que se somaria, naturalmente, (mais) vinte e dois dias úteis em 2016. Esta é a solução que decorre do art. 239.º, n.º 6 do CT, que prevê o regime geral das férias para hipóteses de impedimento prolongado iniciado em ano anterior<sup>4</sup>. Diferentemente, admitimos que a equiparação a comparência das ausências por parentalidade que vimos resultar do disposto no art. 65.º do CT e o especial regime de tutela reservado a tais hipóteses neutraliza a aplicação das disposições que, em matéria de férias, são reservadas a hipóteses de impedimento prolongado:

Vejamos a situação da trabalhadora *B*, que se ausenta, no mesmo período que o trabalhador *A* (entre 15 de dezembro de 2013 e 15 de janeiro de 2015), porém não já por doença, mas em razão de parentalidade. Uma ausência com uma tal extensão é

<sup>2</sup> Com ênfase nossa.

<sup>3</sup> Ali se dispendo que “[e]m caso de impossibilidade total ou parcial do gozo de férias por motivo de impedimento do trabalhador, este tem direito à retribuição correspondente ao período de férias não gozado ou ao gozo do mesmo até 30 de Abril do ano seguinte e, em qualquer caso, ao respectivo subsídio”.

<sup>4</sup> Conforme o n.º 6 daquele preceito, “[n]o ano de cessação de impedimento prolongado iniciado em ano anterior, o trabalhador tem direito a férias nos termos dos n.ºs 1 e 2”. Por sua vez, o n.º 1 refere que “[n]o ano da admissão, o trabalhador tem direito a dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até 20 dias, cujo gozo pode ter lugar após seis meses completos de execução do contrato” e o n.º 2 que “[n]o caso de o ano civil terminar antes de decorrido o prazo referido no número anterior, as férias são gozadas até 30 de Junho do ano subsequente”.

viável se concebermos um encadeamento de licenças, tendo, por exemplo, lugar primeiramente o gozo de licença por risco clínico durante a gravidez<sup>5</sup> (v.g. de 15 de dezembro de 2013 a 15 de maio de 2014) e seguidamente o gozo de licença parental inicial<sup>6</sup>, acrescendo, por último, o gozo de licença parental complementar alargada<sup>7</sup>.

Retomando o exercício anteriormente feito quanto ao trabalhador *A*, justifica-se questionar igualmente que dias de férias se vencem neste período. Também aqui a trabalhadora *B* não está ao serviço a 1 de janeiro de 2014, nem a 1 de janeiro de 2015; todavia, estando agora em causa uma ausência em razão de parentalidade, tudo se deve processar tal qual *A* não tivesse estado ausente.

Assim:

- Em 1 de janeiro de 2014: ter-se-iam vencido vinte e dois dias úteis de férias relativamente ao trabalho prestado em 2013, não obstante a ausência da trabalhadora naquela data;
- Em 1 de janeiro de 2015: ter-se-iam vencido novamente vinte e dois dias úteis de férias, não obstante a ausência ao serviço naquele período e a inexistência de trabalho prestado em 2014;
- Acrescendo, por fim, o vencimento regular dos mesmos dias de férias em 1 de janeiro de 2016.

Na verdade, por esta forma se alinha a legislação nacional com a jurisprudência do Tribunal de Justiça da União Europeia (em diante, “TJUE”), atento o entendimento subscrito pelo Tribunal de que os períodos de ausência em razão da parentalidade não devem obstar ao gozo ulterior das férias:

Assim foi decidido pelo TJUE, em acórdão de 18 de março de 2004, *Maria Paz Merino-Gómez v. Continental Industrial del Caucho*<sup>8</sup>, em que o advogado-geral acolhera, nas respetivas conclusões, o entendimento expresso pela Comissão Europeia, de que “[o]s dias de licença de maternidade são equiparáveis aos dias de trabalho pois, se assim não fosse, os trabalhadores do sexo feminino seriam, enquanto trabalhadores, objecto de discriminação”<sup>9</sup>. Subjacente a esta afirmação está ainda a leitura de que o gozo da licença não pode ser parcialmente consumido pelas férias, razão pela qual o TJUE concluiu que “[u]ma trabalhadora deve poder gozar as suas férias anuais num período diferente do período em que se encontra de licença por maternidade igualmente em caso de coincidência entre o período de licença por maternidade e o período fixado a título geral por acordo colectivo para as férias anuais do pessoal”<sup>10</sup>.

De referir, aliás, que no seguimento desta decisão, a legislação espanhola sofreu alteração. De modo a acolher esta solução,

<sup>5</sup> Cf. o art. 37.º do CT.

<sup>6</sup> Cf. o art. 40.º do CT.

<sup>7</sup> Cf. art. 51.º, n.º 1, a) do CT.

<sup>8</sup> Proc. n.º C-342/01, acessível em <<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=50967&pageIndex=0&doclang=PT&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=1002078>>.

<sup>9</sup> Conclusões, § 42.

<sup>10</sup> Sumário da decisão.

o n.º 3 do art. 38 (*“Vacaciones anuales”*) do *Estatuto de los Trabajadores* hoje prevê:

*“Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa [...] coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo previsto en el artículo 48.4 y 48.bis de esta Ley, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan”*<sup>11</sup>.

Neste contexto, reveste especial importância assinalar que, mesmo entre nós, esta linha interpretativa foi já acolhida pela Relação do Porto, em acórdão da de 11 de maio de 2015<sup>12</sup>, onde se concluiu:

*“[O] regime de licenças em causa não interfere com as férias da trabalhadora, sendo considerado [ficcional] como de prestação efectiva de trabalho”. Sendo, aliás, explicitado que “[d]á que não lhe seja aplicável o regime, excepcional, quanto a férias previsto no artigo 239.º, n.ºs 1, 2 e 6, do Código do Trabalho, que determina[ria] que em caso de impedimento iniciado no ano anterior a trabalhadora apenas te[ria] direito ao gozo de férias decorridos seis meses completos de execução do contrato [...]”*<sup>13</sup>. Sendo reconhecido, por fim, que, neste caso, “[d]eterminando a lei que a situação de licença é ficcionada como de prestação efectiva de trabalho, extrai-se que *findo o período de licença podia a trabalhadora gozar – como efectivamente gozou – as férias*”<sup>14</sup>.

## 2.2. CASO 2

Enunciado o CASO 1, referente às férias, importa tratar agora o CASO 2, analisando os reflexos de tempos de ausência na atribuição de prémios de assiduidade, produtividade e desempenho<sup>15</sup>. Para o efeito, cumpre convocar novo exemplo:

O trabalhador A, ausente por doença em 2014, deverá receber o prémio de assiduidade ou desempenho referente ao ano de 2014, não havendo prestado trabalho nesse ano, nem sendo então devido o pagamento da retribuição (cf. art. 295.º, n.º 1 do CT)<sup>16</sup>?

Dir-se-á que, por regra, não subsistindo a obrigação principal do empregador (a retribuição), não seria adequado impor o pagamento de outros valores, que não assumem natureza retributiva. Nesta medida, o trabalhador A, ausente por doença em 2014, não teria direito ao prémio referente a esse ano. Admitimos, todavia, que o desvio surja, mais uma vez, no plano da tutela reservada às ausências por parentalidade, atento o disposto no art. 31.º, n.º 4 do CT, conforme o qual *“[...] as licenças, faltas ou dispensas relativas à proteção na parentalidade não podem fundamentar diferenças na retribuição dos trabalhadores”*<sup>17</sup>, sendo a este respeito sustentado um conceito alargado de retribuição, que tende a incluir prémios de desempenho, de produtividade e de assiduidade.

Assim, se o CT prescreve que as licenças por parentalidade não podem constituir fundamento de diferenciação, dir-se-á que aquelas prestações devem ser pagas do mesmo modo que o seriam se as ausências não tivessem ocorrido, recorrendo-se, para tanto, a uma *ficção* de assiduidade e de desempenho,

<sup>11</sup> Com sublinhado nosso.

<sup>12</sup> Proc. n.º 571/14.4T8MTS.P1.

<sup>13</sup> Com ênfase nossa.

<sup>14</sup> Ênfase nossa.

<sup>15</sup> A este propósito, v., com maior desenvolvimento, RITA CANAS DA SILVA, “Breves Notas ao Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 30.4.2014: ausências justificadas e prestação efectiva de trabalho”, Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Bernardo Lobo Xavier, vol. 3, Universidade Católica Editora, 2015, pp. 303-339.

<sup>16</sup> Sem prejuízo do regime de proteção social aplicável.

<sup>17</sup> Sublinhado nosso.

que atenda à respetiva média individual precedente. De resto, esta é a interpretação que melhor se articula com o regime europeu, quanto à igualdade remuneratória em razão do sexo:

Em primeiro lugar, o art. 157.º, n.º 1 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia dispõe que “[o]s Estados-Membros assegurarão a aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre trabalhadores masculinos e femininos, por trabalho igual ou de valor igual”. Clarificando o n.º 2 que “[p]ara efeitos do presente artigo, entende-se por «remuneração» o salário ou vencimento ordinário, de base ou mínimo, e quaisquer outras regalias pagas, directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie, pela entidade patronal ao trabalhador em razão do emprego deste último”.

Em segundo lugar, a leitura ampla da menção ali feita à “remuneração” tem vindo a ser acolhida na jurisprudência do TJUE. Assim, em acórdão de 5.11.2014<sup>18</sup>, Österreichischer Gewerkschaftsbund v. Verband Österreichischer Banken und Bankiers, foi sustentado:

“É jurisprudência constante que [um tal] conceito compreende todas as regalias, atuais ou futuras, desde que pagas, ainda que indirectamente, pela entidade patronal ao trabalhador, em razão do emprego deste último”. E que, em conformidade, “[a] natureza jurídica destas regalias é irrelevante para efeitos da aplicação do artigo 157.º TFUE, quando sejam atribuídas em relação com o emprego”<sup>19</sup>.

Acresce, por fim, a redação acolhida no art. 24.º do CT, que, atenta a necessária adequação ao Direito europeu, dispõe que a igualdade de tratamento deve ter em conta “[a] retribuição e outras prestações patrimoniais”<sup>20</sup>.

Em suma: para efeitos de avaliação de práticas discriminatórias em matéria retributiva, o conceito de remuneração a ter em conta não convoca apenas a *retribuição* (ou remuneração em sentido estrito), reportando-se ainda à *remuneração em sentido amplo*, ou seja, ao conjunto de prestações de valor patrimonial que o trabalhador auferir em razão do contrato de trabalho. Nesta medida, atento o regime de proteção na parentalidade, importa concluir que aos trabalhadores que beneficiem de uma tal tutela, devem ser atribuídos tais prémios, não obstante a não comparência ao serviço e ainda que a obrigação retributiva (*stricto sensu*) não subsista. Dir-se-á, por conseguinte, que nestas circunstâncias, a assiduidade, o desempenho e a produtividade são *ficcionalizados*, por referência à respetiva média individual, registada em período antecedente.

### 3. A TUTELA MAXIMIZADA DA PARENTALIDADE E A IGUALDADE DE GÉNERO

Atenta a reflexão precedente, é incontornável concluir que dos CASOS 1 e 2 decorre a maximização da tutela conferida aos trabalhadores em razão da parentalidade:

- **NO CASO 1:** considerada a neutralização das ausências para efeitos de férias nos anos intercalares, em que inexistiu trabalho prestado;
- **NO CASO 2:** em função da neutralização das ausências para efeito da atribuição de prémios.

Justifica-se, porém, verificar em que medida esta maximização da tutela da parentalidade é eficiente ou, ao invés, contraproducente na perspetiva da igualdade de género, tendo em conta que tais *ausências de proteção maximizada* são reclamadas, sobretudo, por mulheres. Assim, embora o *site* do Instituto Nacional de Estatística apenas disponibilize dados até 2009, é constatável uma significativa assimetria na repartição das ausências por parentalidade, consoante o respetivo gozo respeite a homens ou a mulheres.

<sup>18</sup> Proc. n.º C-476/12.

<sup>19</sup> Cf. §§ 16 e 17.

<sup>20</sup> Cf. n.ºs 1 e 2, c), ênfase nossa.

Em 2009, 21.999 dias de licença foram gozados por homens e 5.221.160 por mulheres:

Período de referência dos dados	Sexo	Duração da licença de paternidade/ maternidade, da segurança social (Série 1990-2009- Dia), por Sexo; Anual (1)
		Localização geográfica (NUTS 2002)
		Portugal
		Dia
2009	H	21 999
	M	5 221 180
2008	H	40 190
	M	9 644 380
2007	H	38 890
	M	10 381 581
2006	H	30 344
	M	9 657 813
2005	H	28 123
	M	9 321 952

Duração da licença de paternidade/maternidade, da segurança social, Série (1990-2009) por Sexo; Anual – Instituto de Informática I.P.

Nota(s):

(1) Em Maio de 2009, entrou em vigor o novo regime de parentalidade, pelo que em 2009 os dados deste indicador apenas se referem a parte do ano.

<sup>21</sup> V., ainda assim, as tímidas alterações que foram introduzidas pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro.

<sup>22</sup> Acessível em <<http://www.empowerwomen.org/en/~documents/2015/05/10/14/03/unpaid-care-work-the-missing-link-in-the-analysis-of-gender-gaps-in-labour-outcomes>>.

<sup>23</sup> O encerramento da apresentação foi acompanhado da projeção de um vídeo produzido para o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento com o intuito de promover a igualdade de género no mercado de trabalho: <<https://www.youtube.com/watch?v=misYmpr925o>>

É por isso premente a implementação de medidas e o desenhar de instrumentos jurídicos que promovam uma participação mais ativa dos homens no plano familiar, seja por via de incentivos ao teletrabalho e ao tempo parcial masculinos, seja por meio de um exercício mais paritário das licenças<sup>21</sup> ou de uma divisão mais equilibrada do tempo de trabalho vs. tempo familiar, sendo importante dissociar estes propósitos de reivindicações usualmente associadas ao sexo feminino. Que esta alocação mais equitativa é essencial à igualdade de género resulta do relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico de Dezembro de 2014 que tem precisamente por título *The Unpaid Care Work: The Missing Link in the Analyzes of Gender Gaps in Labour Outcomes*<sup>22</sup>.

Afinal só por esta forma a escolha do candidato passa a ser neutra no que respeita ao impacto das ausências em razão da parentalidade: e só assim se ultrapassa interrogação frequente, ainda que não verbalizada, quanto ao planeamento familiar futuro de candidatas do sexo feminino em processos de recrutamento. Por conseguinte, assumida a importância desta partilha, dir-se-á que para lá do tempo de gestação e do indispensável à recuperação após o nascimento, os direitos inerentes à parentalidade devem ser assumidos da forma mais paritária possível, enquanto instrumento essencial à promoção da igualdade de género<sup>23</sup>.

Rita Canas da Silva  
CORRESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO  
DE LABORAL DA SÉRVULO  
rcs@servulo.com

---

<sup>21</sup> V., ainda assim, as tímidas alterações que foram introduzidas pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro.

<sup>22</sup> Acessível em <<http://www.empowerwomen.org/en/~documents/2015/05/10/14/03/unpaid-care-work-the-missing-link-in-the-analysis-of-gender-gaps-in-labour-outcomes>>.

<sup>23</sup> O encerramento da apresentação foi acompanhado da projeção de um vídeo produzido para o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento com o intuito de promover a igualdade de género no mercado de trabalho: <<https://www.youtube.com/watch?v=misYmpr925o>>



(...) a igualdade de gênero é, afinal, um instrumento essencial à boa gestão empresarial, à produtividade e à eficiência das organizações.

# Compliance laboral em matéria de igualdade de género e Gestão otimizada dos recursos

## 1. INTRODUÇÃO

As disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho persistem, revelando-se demorado o caminho até à projetada efetivação da igualdade. Para tal contribuem, de forma decisiva, os papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres, quer na vida privada, quer na vida profissional. A este nível, a assimetria mais referenciada será a salarial, discriminando negativamente, sobretudo, as mulheres. Porém, a discriminação tem outras manifestações, reveladas, não raras vezes, logo no início da relação laboral - ainda na fase do recrutamento -, subsistindo, no entanto, durante toda a execução contratual.

Os atos normativos surgem, naturalmente, como instrumentos importantes no combate à desigualdade, e a práticas discriminatórias que redundam em oportunidades desiguais e percursos profissionais não igualitários: importa, por isso, dar-lhes o merecido enfoque.

## 2. COMPLIANCE LABORAL EM MATÉRIA DE IGUALDADE DE GÉNERO

Pela sua relevância e atualidade, o tema da igualdade de género no mercado de trabalho tem merecido crescente atenção por parte das organizações empresariais de estrutura e dimensão muito diversificadas, integradas nas mais variadas áreas de atividade.

A adoção de boas práticas por essas organizações empresariais, traduzidas já em códigos de conduta que incluem, nomeadamente, medidas de conciliação vida familiar/vida profissional - incentivando a uma partilha mais equitativa das responsabilidades parentais - corresponde a prática cada vez mais difundida. Cremos que esta opção não é, contudo, dissociável da crescente perceção de

que a igualdade de género é, afinal, um instrumento essencial à boa gestão empresarial, à produtividade e à eficiência das organizações.

Persiste, não obstante, o desconhecimento de importantes referências legais - que acompanham toda a vida do contrato - e que têm em vista o combate às desigualdades em razão do sexo e a promoção de uma tutela mais robusta e eficaz nesta esfera.

### RECRUTAMENTO

A prática de ações potencialmente discriminatórias pode surgir desde o primeiro momento, designadamente com a publicitação de ofertas de emprego em que é explícita, sem razão justificativa, a preferência por um dos sexos. No entanto, o artigo 30º, n.º 2 do Código do Trabalho dispõe que “[o] anúncio de oferta de emprego e outra forma de publicidade ligada à pré-seleção ou ao recrutamento não pode conter, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo”. Claro está que, em certas situações, os anúncios poderão limitar o recrutamento a determinado sexo, contanto esteja em causa profissão que, pela sua própria natureza, o justifique, - como no caso de anúncio para modelo fotográfico de vestuário masculino. Tais hipóteses devem, no entanto, ser criteriosamente escrutinadas, de modo a obviar a práticas indevidas.

Não menos comum é a imprópria solicitação de dados sobre a vida privada - atual ou projetada - de candidato durante a entrevista de emprego.

#### Exemplo:

*Os responsáveis pelo processo de recrutamento são três homens, sendo a entrevistada uma mulher. Feitos os cumprimentos da praxe, a entrevista começa. Todos concordam que o curriculum profissional da candidata é irrepreensível. Porém,*

*afirmam ser fundamental para a escolha, conhecer o perfil pessoal da mesma, revestindo enorme relevância a resposta às seguintes perguntas: É casada? Tem filhos? Não tendo, tenciona ter e quando?*

A situação acima descrita é reveladora do indiciado desconhecimento de que determinadas práticas são expressamente qualificadas como discriminatórias – e, nesta medida, ilegais –, expondo, aliás, o empregador a severas penalizações. A este propósito, o artigo 17º, n.º 1, a) do Código do Trabalho indica que “[o] empregador não pode exigir a candidato a emprego ou a trabalhador que preste informações relativas [...] à sua vida privada, salvo quando estas sejam estritamente necessárias e relevantes para avaliar a respetiva aptidão no que respeita à execução do contrato de trabalho e seja fornecida por escrito a respetiva fundamentação”.

Acresce, nos termos gerais do artigo 24º, n.º 1 do Código do Trabalho, a preocupação de que nenhum candidato a emprego ou trabalhador seja privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de fatores suspeitos, tal qual o sexo, o estado civil ou a situação familiar. A seriedade do tema é ainda revelada no facto de à violação destas regras corresponder a prática de contraordenações muito graves, às quais – consoante o volume de negócios da empresa e o grau de culpa – são associadas coimas variáveis entre Euros 2.040,00 e 61.200,00 – e sem prejuízo de o candidato vir a apresentar um pedido de indemnização por danos patrimoniais e morais.

Tendo em vista garantir a efetivação destas obrigações, o artigo 32º, n.º1, al. g) do Código do Trabalho exige ainda a conservação, durante cinco anos, do registo dos processos de recrutamento realizados, impondo a desagregação por sexo de vários elementos “[q]ue permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção

*profissionais e condições de trabalho”*<sup>1</sup>.

## RETRIBUIÇÃO

A retribuição é, por regra, matéria prioritária no combate à desigualdade no mercado de trabalho.

Existem inúmeros e complexos fatores que explicam as divergências salariais entre homens e mulheres, a maioria relacionada com persistentes preconceitos e estereótipos associados a determinados setores de atividade, a par do modo como as competências da mulher são, por vezes, (sub) avaliadas ou (sub) valorizadas. É, por conseguinte, possível detetar situações em que, para o mesmo conteúdo funcional, a retribuição é diversa consoante o posto de trabalho seja ocupado por um homem ou uma mulher – e sem que se identifique uma razão objetiva para uma tal diferenciação.

A este propósito, cumpre alertar para a distinção entre a designada “discriminação direta”, entendida como aquela em que “[em razão de um fator de discriminação, uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável”<sup>2</sup>, e “discriminação indireta”, que ocorrerá “[s]empre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja susceptível de colocar uma pessoa, por motivo de um fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras [...]”<sup>3</sup>.

Outro conceito operativo fundamental e frequentemente convocado neste âmbito é o de “trabalho igual”, definido como “[a]quele em que as funções desempenhadas ao serviço do mesmo empregador são iguais ou objetivamente semelhantes em natureza, qualidade e quantidade”<sup>4</sup>.

Na densificação do padrão comparativo, o entendimento jurisprudencial e doutrinário esclarece que a menção à “natureza” é concretizada por referência à dificuldade, penosidade

<sup>1</sup> A violação desta obrigação constitui uma contraordenação leve, sancionada com coima cujo valor poderá variar entre Euros 204,00 e 1.530,00, dependendo do volume de negócios da empresa e do grau de culpa.

<sup>2</sup> Cf. artigo 23º, n.º 1 a) do Código do Trabalho.

<sup>3</sup> Salvo se “[...] essa disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo e que os meios para o alcançar sejam adequados e necessários” (artigo 23º, n.º 1, b) do Código do Trabalho).

<sup>4</sup> Cf. artigo 23º, n.º1, c) do Código do Trabalho.

e perigosidade do trabalho executado. Já a “qualidade”, está relacionada com o grau de responsabilidade, exigência, conhecimento, técnica, capacidade, prática e experiência pressupostos em cada atividade. Por fim, a “quantidade” apela à duração e intensidade das funções desenvolvidas.

Ao conceito de “trabalho igual” é acoplado o de “trabalho de valor igual”, densificado como “[a]quele em que as funções desempenhadas ao serviço do mesmo empregador são equivalentes, atendendo nomeadamente à qualificação ou experiência exigida, às responsabilidades atribuídas, ao esforço físico e psíquico e às condições em que o trabalho é efetuado”<sup>5</sup>.

Estes conceitos são essenciais à concretização do princípio de que “a trabalho igual” é devido “salário igual”, assim se obviando a diferenciações arbitrárias e materialmente infundadas. Em consequência, e vedando qualquer diferenciação baseada no sexo, o artigo 31.º, n.º 1 do Código do Trabalho dispõe que “[os] trabalhadores têm direito à igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à retribuição, devendo os elementos que a determinam não conter qualquer discriminação fundada no sexo”. Importa, não obstante, assinalar que a regra assim prescrita não obsta à verificação de diferenças remuneratórias, assentes em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres, baseadas no mérito, produtividade, assiduidade ou antiguidade<sup>6</sup>.

O âmbito da proibição de tratamento discriminatório em matéria remuneratória em razão do sexo é ainda estendido ao enquadramento reservado às ausências por licenças, faltas ou dispensas relativas à proteção na parentalidade, as quais “[n]ão podem fundamentar diferenças na retribuição dos trabalhadores”<sup>7</sup>, fazendo impender sobre as empresas a conveniência de uma

monitorização atenta relativamente a eventuais práticas salariais discriminatórias ou arbitrárias<sup>8</sup>.

## **DIREITO DE INFORMAÇÃO**

A legislação laboral faz ainda impender sobre o empregador um especial dever de informar os trabalhadores quanto aos direitos que lhes assistem em matéria de igualdade e de não discriminação. Esta obrigação pressupõe a afixação na empresa, em local apropriado, da informação relevante. Na ausência de forma especial, esta divulgação pode ser feita através da intranet, da afixação em placard ou noutro local apropriado e acessível à generalidade dos trabalhadores<sup>9</sup>.

## **CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR**

A possibilidade de recurso a esquemas flexíveis de organização do tempo de trabalho – tal qual a alteração da prestação de trabalho a tempo integral para tempo parcial ou para modelos mais adequados às necessidades e perfis dos trabalhadores – reveste particular importância, surgindo, na verdade, como instrumentos de conciliação entre a vida profissional e a vida privada, contribuindo para uma partilha (mais) equitativa das responsabilidades familiares – sobretudo se lhes forem associados incentivos em caso de exercício por trabalhadores do sexo masculino.

A este respeito, o artigo 55.º, n.º 1 do Código do Trabalho dispõe, aliás, que “[o] trabalhador com filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, filho com deficiência ou doença crónica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação tem direito a trabalhar a tempo parcial”: trata-se de um direito que poderá ser exercido por qualquer dos progenitores ou por

<sup>5</sup> Cf. artigo 23º, n.º 1, d) do Código do Trabalho.

<sup>6</sup> Cf. artigo 31º, n.º 3 do Código do Trabalho.

<sup>7</sup> Cf. artigo 31º, n.º 4 do Código do Trabalho.

<sup>8</sup> De assinalar que à violação destes preceitos é associada a prática de uma contraordenação grave, cuja coima variará entre Euros 612,00 e 9.690,00, consoante o volume de negócios da empresa e o grau de culpa.

<sup>9</sup> Cumpre alertar que a violação desta obrigação traduz a prática de uma contraordenação leve, cominada com coima que poderá variar entre Euros 204,00 e 1.530,00, consoante o volume de negócios da empresa e o grau de culpa.

ambos em períodos sucessivos, após o gozo da licença parental complementar, em qualquer das suas modalidades<sup>10</sup>.

Também relevante é o conteúdo do artigo 56.º, n.º 1 do Código do Trabalho, no qual, sob a epígrafe “Horário flexível de trabalhador com responsabilidades familiares”, é indicado que “[o] trabalhador com filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, filho com deficiência ou doença crónica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação tem direito a trabalhar em regime de horário de trabalho flexível, podendo o direito ser exercido por qualquer dos progenitores ou por ambos”<sup>11</sup>.

A relevância desta forma de organização do tempo de trabalho no contexto da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar é, aliás, reforçada pela proibição constante do n.º 5 do mesmo preceito, onde é previsto que o “[o] trabalhador que opte pelo trabalho em regime de horário flexível, nos termos do presente artigo, não pode ser penalizado em matéria de avaliação e de progressão na carreira”<sup>12</sup>.

Mais, é indicado que o empregador apenas poderá recusar o pedido de trabalho a tempo parcial ou em regime de horário flexível “[c]om fundamento em exigências imperiosas do funcionamento da empresa, ou na impossibilidade

de substituir o trabalhador se este for indispensável”<sup>13</sup>, traduzindo o desrespeito desta regra uma contraordenação grave<sup>14</sup>.

### 3. GESTÃO OTIMIZADA DOS RECURSOS

São diversos os instrumentos jurídicos à disposição das empresas que permitem, em simultâneo, promover a igualdade de género e a própria competitividade empresarial.

Entre o leque de opções existentes, o teletrabalho<sup>15</sup> surgiu, desde cedo, como ferramenta ótima de promoção da produtividade empresarial e de flexibilização laboral, contribuindo para a criação de mais emprego, para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e para um desempenho mais eficiente das organizações<sup>16</sup>.

As vantagens do teletrabalho são, na verdade, tridimensionais, por transversais a empregador, trabalhador(es) e sociedade.

Na perspetiva do empregador, o teletrabalho assume, tipicamente as seguintes vantagens:

- a) Contribui para a redução dos custos fixos associados à presença contínua do trabalhador na empresa - nomeadamente,

<sup>10</sup> Cumpre registar novo alerta para o facto de a infração do prescrito neste preceito constituir uma contraordenação grave, cuja coima poderá variar entre Euros 612,00 e 9.690,00, dependendo do volume de negócios da empresa e do grau de culpa.

<sup>11</sup> De referir que a violação desta norma constitui contraordenação grave, cuja coima variará entre Euros 612,00 e 9.690,00, consoante o volume de negócios da empresa e o grau de culpa.

<sup>12</sup> Com sublinhado nosso.

<sup>13</sup> Cf. artigo 57º, n.º 2 do Código do Trabalho.

<sup>14</sup> Esta contraordenação é cominada com coima que poderá variar entre Euros 612,00 e 9.690,00, dependendo do volume de negócios da empresa e do grau de culpa.

<sup>15</sup> Jack Nilles, físico de formação e considerado o “pai” do teletrabalho, concebeu este modelo de trabalho como uma forma de melhorar as condições do trânsito na década de 60 do século XX. A conclusão do seu estudo foi que seria possível reduzir o número de veículos automóveis e, em consequência, o trânsito, caso o trabalhador pudesse, nalguns dias da semana, “trazer o trabalho para junto de si”, assim obviando à deslocação até à empresa.

<sup>16</sup> A este propósito, v. Guilherme Dray, “Teletrabalho, Sociedade de Informação e Direito”, *Estudos do Instituto de Direito do Trabalho*, Almedina, 2002, pp.. 263, onde se refere: “[o] interesse da União Europeia pela aludida «sociedade de informação» remonta no essencial a 1993, com o aparecimento do Livro Branco relativo ao “Crescimento, competitividade e emprego: desafios e pistas para entrar no século XXI”, que aponta para um conjunto de prioridades necessárias à «entrada» da Europa na «sociedade de informação». A questão fundamental subjacente ao Livro Branco era o desemprego. Nesse sentido, a Comunidade Europeia entendia que uma das medidas necessárias para reduzir o desemprego, de forma ativa, consistia precisamente no desenvolvimento da sociedade de informação, mediante o incremento de um «mundo multimédia» (som/texto/imagem) comparável à primeira revolução industrial. O Livro Branco é claro quanto à necessidade de a Europa não perder mais terreno face aos Estados Unidos: na altura, os Estados Unidos contavam já com cerca de 6 milhões de teletrabalhadores e 200 das suas maiores empresas já utilizavam as denominadas «redes de banda larga», recorrendo às auto-estradas de informação. A resposta da Europa deveria, consequentemente, passar pela criação de «redes de comunicação» dentro das empresas, pelo acesso generalizado a bases de dados científicas, pelo desenvolvimento das «autoestradas da informação» e, enfim, pela difusão do teletrabalho. Mais do que isso: o livro branco aponta para a necessidade de flexibilização do trabalho, quer no que tange aos horários de trabalho, quer quanto ao local de trabalho, compreendendo-se a este nível o fenómeno do teletrabalho”.

com instalações, instrumentos de trabalho, energia ou transportes;

b) Aumenta a possibilidade de contratação de trabalhadores com o talento procurado, sem o constrangimento da sua localização geográfica e sem os custos adicionais associados à deslocalização;

c) Contribui para a melhoria da imagem e reputação da organização empresarial – associada a modelos inovadores de organização;

d) Constitui um incentivo à constante evolução tecnológica da organização empresarial;

e) Contribui para o aumento da produtividade e para a otimização dos recursos;

f) Contribui para a redução dos níveis de absentismo dos trabalhadores – assim se obviando, por exemplo, às ausências decorrentes de greves dos transportes.

Também para o trabalhador, as vantagens do teletrabalho são as múltiplas:

a) Aumento do leque de oportunidades de emprego;

b) Redução ou eliminação do tempo gasto na deslocação casa-trabalho-casa;

c) Redução ou eliminação de despesas relacionadas com transporte e refeições;

d) Diminuição do stress;

e) Melhor conciliação entre a vida profissional e familiar;

f) Flexibilização da organização do tempo de trabalho.

O teletrabalho é ainda positivo para a sociedade em geral, uma vez que:

a) Contribui para o surgimento de novas atividades baseadas no recurso a novas tecnologias;

b) Promove a empregabilidade de trabalhadores com mobilidade reduzida ou com outras incapacidades;

c) Contribui para uma melhoria ambiental, nomeadamente pela redução da poluição e do trânsito;

d) Promove a otimização da gestão dos espaços urbanos;

e) Constitui ferramenta importante para o aumento da produtividade e eficiência no trabalho.

Não obstante todas as vantagens acima identificadas, o teletrabalho não se apresenta como um instrumento isento de crítica, tendo igualmente aspetos menos positivos. No que ao trabalhador respeita, o isolamento, o receio de marginalização empresarial, o impacto negativo na progressão profissional, bem

como a diluição do sentimento de pertença ao grupo, são usualmente referidos como fatores dissuasores no recurso a esta figura. Já na perspetiva do empregador, os inconvenientes estão sobretudo relacionados com o pleno exercício do poder de direção, atento o distanciamento físico entre empregador e teletrabalhador, a par do receio de um aumento dos custos com as comunicações/instalação de equipamentos adequados.

Para lá de tais entraves, é hoje uma evidência que a competitividade das empresas convoca em permanência mecanismos de flexibilização laboral, a qual implica uma quebra com os padrões rígidos que tradicionalmente caracterizam a relação laboral, designadamente no que à organização do tempo e ao local de trabalho respeitam.

Com frequência, tais mecanismos conferem maior maleabilidade ao exercício profissional, possibilitando atrair e reter talento num mercado de trabalho altamente competitivo.

*Exemplo:*

*Uma família monoparental, em que o pai, - trabalhador considerado altamente competente e qualificado, - recebe uma proposta para um novo desafio profissional, aliciante e determinante para a sua progressão na carreira. Porém, para poder aceitá-la, contrapropõe ajustes ao modelo tradicional de execução do trabalho, solicitando esquemas flexíveis, como o trabalho à distância e formas menos rígidas de organização do tempo de trabalho. Sucede que a empresa não tem tais modelos de angariação instituídos, inviabilizando assim o trabalhador de aceitar a proposta.*

Nesta situação, ambas as partes são penalizadas: o empregador perde talento e o trabalhador é privado de uma oportunidade de progressão. Na perspetiva da igualdade de género, o teletrabalho, permite, pois, contrariar situações como as descritas no exemplo acima, neutralizando os desequilíbrios subsistentes.

Afunilando a análise para a perspetiva legal, importa dar nota que apesar de a sua origem remontar à década de setenta do século XX, entre nós, o regime legal do teletrabalho apenas surgiu com o Código do Trabalho de 2003.

A tal propósito, o artigo 165º do Código do Trabalho descreve o teletrabalho como “[a]



*prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação*". Esta noção pode ser dissecada em três elementos principais:

- (i) A existência de subordinação jurídica - uma vez que o trabalho é ainda prestado sob ordens e direção do empregador;
- (ii) É executado fora da empresa;
- (iii) É prestado com recurso a tecnologias de informação e comunicação.

Quanto aos traços essenciais deste modelo especial de execução laboral:

– O trabalho em regime de teletrabalho tanto pode ser exercido por um trabalhador da empresa (*teletrabalho interno*), como por um outro, especialmente admitido para o efeito (*teletrabalho externo*)<sup>17</sup>.

– No âmbito da promoção e proteção da parentalidade e fruto da alteração legislativa ao Código do Trabalho introduzida por via da Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro, passou a ser previsto que o trabalhador com filho com idade até três anos tem direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, conquanto este seja compatível com a atividade desempenhada e o empregador disponha de recursos e meios para o efeito.

– A celebração de um contrato em regime de teletrabalho obedece a forma escrita e deve conter as menções obrigatórias previstas no n.º 4 do artigo 166º do Código do Trabalho. Naturalmente, a alteração a um contrato de trabalho que passa, em diante, a ser executado em regime de teletrabalho, requer igualmente acordo escrito, devendo observância aos mesmos requisitos. Ainda no referente à hipótese de teletrabalho interno<sup>18</sup> – respeitante a trabalhador já vinculado ao empregador – a execução do contrato em regime de teletrabalho não pode ter uma duração superior a três anos: findo este período, o trabalhador deve retomar a prestação de trabalho nos moldes anteriores. A exigência de um tal limite máximo de três anos visa obstar a situações de ausência que se entendem excessivamente prolongadas, procurando, assim, mitigar eventuais efeitos indesejados ainda associados ao teletrabalho e atrás mencionados a título de exemplo<sup>19</sup>.

– Já quanto aos instrumentos de trabalho respeitantes às tecnologias de informação e comunicação, na falta de estipulação diversa, presume-se que pertencem ao empregador, que deve assegurar a respetiva instalação e manutenção, a par do pagamento das inerentes despesas<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Artigo 166º do Código do Trabalho.

<sup>18</sup> Cf. artigo 167º do Código do Trabalho.

<sup>19</sup> Este prazo pode, no entanto, ser modificado por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

<sup>20</sup> Cf. artigo 165º, n.º 4, e) do Código do Trabalho.



– Por fim, inseparável do regime do teletrabalho, surge a questão da privacidade do teletrabalhador quando o trabalho seja prestado no próprio domicílio. A tutela de reserva da intimidade da vida privada impõe, a este propósito, importantes limitações à intromissão do empregador: a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral e dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efetuada entre as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada<sup>21</sup>.

Não obstante as manifestas vantagens associadas à prestação de trabalho em regime de teletrabalho este modelo de contratação encontra, com frequência, resistências várias por parte das empresas.

Não ignoramos, obviamente, que o teletrabalho pode fazer sentido em determinada organização ou atento o perfil de um determinado trabalhador e não já noutra estrutura ou para um outro trabalhador. Sucede que a dificuldade maior parece residir não tanto na figura jurídica em si, mas na forma de implementação da mesma. O modelo mais tradicional da gestão do negócio - ainda predominante na cultura do nosso tecido empresarial - tende a não prescindir do exercício direto e imediato do poder de direção sobre o trabalhador. De

facto, a incorporação do trabalho virtual no ADN das empresas implica uma mudança do paradigma da gestão empresarial e, nomeadamente, uma aposta nos sistemas de informação e de comunicação. Acresce que as desvantagens associadas ao teletrabalho são amplamente mitigadas se o mesmo for implementado apenas a tempo parcial, e ainda se for prevista a obrigatoriedade de os teletrabalhadores executarem a sua atividade laboral nas instalações da empresa em alguns dias da semana. Também o agendamento de reuniões periódicas entre o teletrabalhador e o seu superior hierárquico contraria o isolamento do primeiro, garantindo uma maior proximidade e controlo por parte das chefias.

Em conclusão: uma vez superadas as naturais resistências das partes à prestação de trabalho em regime de teletrabalho, este constitui um instrumento jurídico especialmente adequado a uma equilibrada conciliação entre a vida privada e a vida profissional, contribuindo, assim, para um mercado de trabalho mais abrangente e diversificado.

Magda Sousa Gomes  
CORRESPONSÁVEL DO DEPARTAMENTO  
DE LABORAL DA SÉRVULO  
msg@servulo.com

---

<sup>21</sup> Cf. artigo 170º, n.º 2 do Código do Trabalho.

Uma primeiríssima  
nota de louvor  
à Sérvulo pela  
coragem de trazer  
a debate um tema  
que será tudo  
menos consensual.  
Mas também  
de reconhecimento  
por me desafiar  
a abordar uma  
matéria que  
tão cara me é e  
que assume um  
crescente sentido  
de oportunidade  
e relevância.

# Diversidade de Género – Boa Gestão Empresarial

Uma primeiríssima nota de louvor à Sérvulo pela coragem de trazer a debate um tema que será tudo menos consensual. Mas também de reconhecimento por me desafiar a abordar uma matéria que tão cara me é e que assume um crescente sentido de oportunidade e relevância.

É que, como bem sabemos, a pressão imposta pela necessidade de gestão ao dia relega não raras vezes para segundo plano aspectos que, estratégicos e vitais para a saúde organizacional, são cada vez mais tidos como intangíveis essenciais para o êxito do negócio e das organizações. Nessa revalorização estratégica dos intangíveis a noção de diversidade é, nem se duvide, um valor em crescendo.

Respondendo ao desafio proposto pela Sérvulo, proponho-me, pois, a partilhar ao longo dos próximos parágrafos um dos aspectos do meu ponto de vista mais marcantes do conceito de diversidade e que, também com base na minha experiência enquanto profissional e gestora na IBM e noutras organizações associativas, reside no desenvolvimento da mulher à luz da sua relação com o mercado de trabalho, mais concretamente o empresarial.

Abordarei também aspectos pessoais na medida em que considero que tão importante quanto o avanço da mulher na empresa é mesmo a responsabilidade corporativa de facilitar e disponibilizar os meios que viabilizem tal avanço, o que reside, não o escamoteemos, na predisposição e no empenho pessoal da mulher em conquistar novos espaços dentro da empresa.

Mas, qual é o verdadeiro significado e o real valor da diversidade no actual contexto empresarial?

Vivemos como nunca tempos de mudança. O terreno pisado pelas empresas move-se, também como nunca e em todos os sentidos, num cenário de incerteza, de futuro imprevisível.

A globalização dos mercados está a redefinir o mapa e a competitividade em todos os sectores. A celeridade dos acontecimentos é enorme. E, como se isso não bastasse, está também em discussão o modelo de governo corporativo e o contexto ético em que as empresas desenvolvem a sua actividade e fundamentam a sua relação com a sociedade. Em consequência de todas estas mudanças estamos perante a construção progressiva de um novo modelo de empresa e de gestão empresarial.

Segundo Jack Welch, presidente da General Electric durante 20 anos e quicá o líder empresarial mais admirado dos últimos anos, a estratégia corporativa deve estar orientada sobretudo no reforço da capacidade de responder rapidamente à mudança, mais do que realizar grandes planeamentos e previsões que não raras vezes se revelam inúteis.

Tal constatação terá conduzido a IBM, empresa onde desenvolvi toda a minha carreira profissional, a um modelo de gestão da era *on demand*, ou seja, de uma gestão que preserva cada vez mais os interesses de organizações mais centradas nas suas competências chave, com estruturas de custos mais variáveis, com maior elasticidade e capacidade de recuperação face a imprevistos, com maior capacidade de resposta, entenda-se, de antecipação e proactividade face à tal mudança.

Pois bem, na construção dos valores, argumentos e sensibilidade desta empresa do século XXI, a tal da era *on demand*, encaixa, sem dúvida, a noção de diversidade.

Sem entrar na evidência das razões de justiça e de defesa da igualdade de oportunidades que justificam em si mesmas a necessidade de diversidade, existem, como bem sabemos, contundentes razões empresariais para que se entenda a diversidade como um factor claramente ligado ao êxito de um negócio.

Mais do que partilhar dados e números que confirmam esta defesa, lanço aqui um exercício de reflexão sobre os resultados de equipas exclusivamente masculinas. Ou exclusivamente femininas, bem certo. Será que a complementaridade e a diversidade não encerram em si mesmo um factor decisivo no sucesso da empresa ou de qualquer outra estrutura organizacional? Engenharia, presidências ou chefes de cozinha não podem estar no feminino? Educação de infância, estética, costura, não pode ser masculino?

De resto, a resposta aportada por empresas e empregadores terá que ser um reflexo da diversidade imposta pelos próprios mercados, certo?

Se assim não for onde vão parar a sensibilidade, os matizes, a proximidade, a sintonia com o mundo? Será que um cliente perdoa desvelos na hora da decisão? Ou pura e simplesmente opta por uma concorrência mais atenta a uma maior abrangência de talento, por uma resposta mais feita à sua própria medida?

E se a diversidade é mesmo um assunto muito sério, dentro dela a mulher constitui um verdadeiro imperativo. Porque é um agente económico e porque representa mais de cinquenta por cento do talento mundial. São duas das boas razões.

É crescente o número de pequenas e médias empresas geridas por mulheres, é crescente o número de empresas criadas por mulheres, nas empresas familiares as mulheres dão cartas em áreas-chave, o consumo doméstico é comandado por mulheres. São alguns dos factos. Dúvidas, então de que a mulher é poder emergente no mundo económico? E de que tal poder não pode ser desperdiçado no desenho da estrutura de gestão das organizações? E que talento significa motor, vantagem-chave em matéria de competitividade, factor crucial de sustentabilidade e futuro de qualquer projecto empresarial?

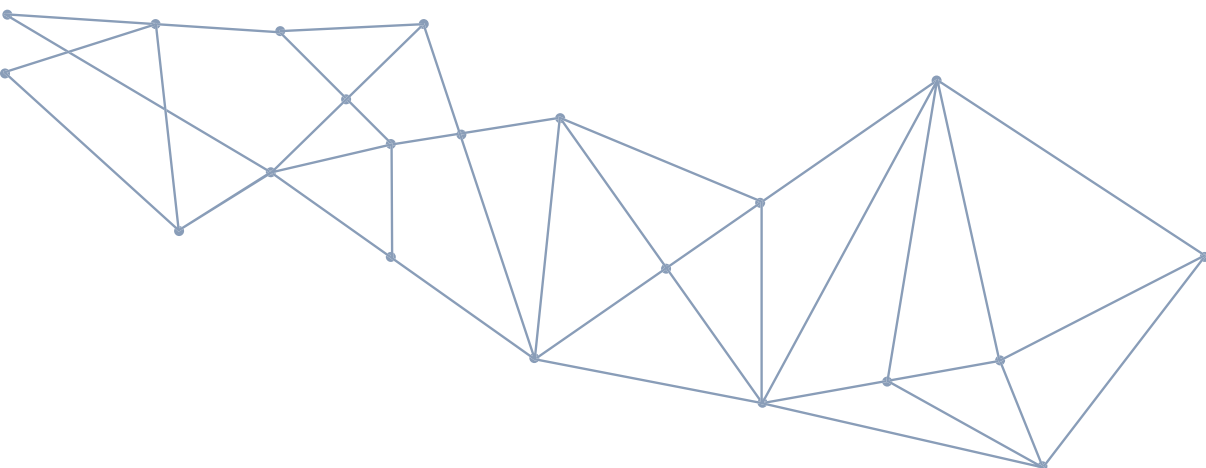
Reconheçamos que as empresas vivem hoje uma verdadeira guerra de talentos. Que tudo fazem para atrair, reter, motivar e manter os melhores. E que esta é uma batalha que não será ganha se se puser de lado a inclusão activa do talento feminino.

E se isto é evidente em todos os sectores de actividade, no das tecnologias de informação, aquele onde nasci e cresci, nem se fala. Até porque, se saem cada vez mais mulheres dos bancos das faculdades de engenharia, as áreas tecnológicas ainda deixam muito a desejar, convenhamos.

Interessante o percurso da minha IBM em matéria de género e da herança que traz do passado. De génese americana, logo foi estendida a todas as sucursais por todo o mundo espalhadas. Se à data da sua constituição, no início do século transacto, a empresa não tinha nem uma mulher, para amostra, grande foi o salto qualitativo operado ao longo da história. Poucos anos volvidos sobre a criação da empresa já se implementavam políticas e práticas de pagamento igual para o mesmo tipo de trabalho. E logo de seguida, antes mesmo de existir legislação nesse sentido, punham-se em marcha licenças de maternidade de três meses. Talvez porque antes mesmo dos anos cinquenta se nomeava a primeira vice-presidente, uma então jovem de apenas vinte e nove anos, é hoje muito natural que a presidente mundial seja também uma mulher.

Mas será isto uma atitude generalizada no tecido empresarial a nível mundial? E em Portugal? Não mesmo.

Nos Estados Unidos da América, em 2011, não passavam de três por cento as mulheres em cargos de topo. Já na União Europeia não existia em 2012 nenhuma CEO e era apenas de nove por cento as que exerciam cargos executivos.



Se a IBM sempre teve um espírito inquieto e preocupado com estes temas e se afirma orgulhosa pelo trabalho feito, a verdade é que se sente ainda mais preocupada com todo o trabalho que tem por diante e tudo faz por entender as novas dinâmicas sociais que afectam a sociedade, os seus clientes, os empregados. E não se poupa a passos de gigante rumo ao progresso e à construção de um ambiente de trabalho mais diverso, mais inclusivo, mais equilibrado, mais justo e mais orientado para o crescimento das pessoas.

Movida por esta inquietação, e consciente de que a desatenção lhe poderia sair bem cara do ponto de vista humano e do ponto de vista de negócio, a empresa desenvolveu toda uma série de iniciativas que implementou desde as cúpulas até à base, ou seja, desde a casa mãe até cada uma das mais de cento e setenta subsidiárias. Afinal o exemplo vem de cima, é bem verdade.

Na IBM e no mundo muitas e muito vastas são já as políticas e os programas de desenvolvimento que potenciam um maior número de mulheres em cargos de organização, de gestão, de direcção. Não posso deixar de referir a este propósito a criação em 2004 do Women Leadership Council, um comité de mulheres líderes com a responsabilidade de criarem um ambiente de trabalho equitativo no que diz respeito a oportunidades de desenvolvimento profissional. E muitas são as iniciativas, também no âmbito das políticas e práticas de responsabilidade social, que relevam e confirmam esta medida de gestão e que dão já bons resultados no nosso país.

Mas também noutras organizações, e concretamente em Portugal, se multiplicam as iniciativas levadas a efeito por organizações que, seja do lado do governo, seja do lado da sociedade civil ou do sector empresarial, não baixam braços na hora de operarem a diferença. CIG, CITE, GRACE, Professional Women Network, Women

Win Win, são apenas alguns dos exemplos de organizações empenhadas em não deixar créditos por mãos alheias na hora de fazerem a diferença, ou melhor, de tratarem a diversidade como uma causa maior. E assim vamos caminhando no sentido da fixação de objectivos que permitam ultrapassar barreiras inibidoras do desenvolvimento e dignificação da mulher, criar programas de tutoria para combate de estereótipos, desenhar iniciativas de conciliação entre trabalho e vida pessoal, equilibrar o número de homens e mulheres em lugares de direcção, estreitar as diferenças salariais, etc. etc. etc..

Na verdade estamos em fase de quebrar ideias disparatadas que em nada abonam estados, organizações e sociedades de direito. E de, definitivamente, derrubar mitos muito pouco dignificantes da condição humana.

Se mudança de percepção impacta comportamentos, saibamos ter resposta e solução para questões de gestão como: As mulheres são suficientemente desafiadas? As suas ideias e as suas vozes são valorizadas? Têm obstáculos às oportunidades de progressão de carreira? Quais os seus objectivos profissionais?

A este propósito não resisto à partilha de um estereótipo de liderança. Isto por parte de uma gestora intermédia de uma instituição financeira. “Ouço mais vezes que tenho três filhos do que me lembro que tenho três filhos”. Paradigmático.

Ter que ter um mentor homem, desenvolver certo tipo de *networking* ou assumir um perfil de dureza ou papel masculino são, pois, mitos a derrubar por parte de gestoras que o são para além da sua condição de mulher. Acima de tudo importa analisar atitude e valorização de homens e mulheres que exercem responsabilidades executivas. É que muitos dos convencionalismos tradicionais em torno de uma visão masculina sobre liderança e de como a mulher deverá adaptar-se a

esse modelo são completamente erróneos. A homens e a mulheres cabem cada vez mais atitudes comuns conquistadas ao masculino e ao feminino, como sejam a capacidade de arriscar, tão tida como deles, ou uma maior predisposição para colaborar com os outros, tipicamente atribuída a elas.

Moral da história? Importante mesmo é a fidelidade que cada um, homem ou mulher, tenha em relação a si mesmo ou a si mesma.

Uma vez ultrapassados, ou melhor, destruídos os mitos há que ter bem claro as prioridades e os valores que ao longo de uma vida profissional se provam essenciais na ajuda à progressão de carreira em toda a sua extensão.

Ponto número um, paixão pelo trabalho a desenvolver. Difícil imaginar que uma mulher alcance responsabilidades de topo numa empresa sem ter chegado lá pelo gozo e pela paixão pelo trabalho. Mas também a capacidade de assumir riscos é crucial. Aprender coisas novas, assumir novas responsabilidades não apenas nas suas áreas de conforto mas de qualquer outra que possa enriquecer visão profissional. E, pedra de toque, não se deixar intimidar pela responsabilidade de role model, muito menos pôr em causa a atitude e a imagem pessoal e profissional transmitida em seu redor. Confiança e segurança, serão, assim, forças maiores que em tudo contribuem para um modelo de gestão pessoal e empresarial bem-sucedido.

O mundo empresarial está a operar uma mudança abissal, sublinho. E neste processo de mudança tudo é passível de questionamento, incluindo as competências e o modelo de liderança pelas quais se regeu durante décadas a empresa tradicional.

O Wellesley College Center for Research on

Women, centro de investigação norte-americano dedicado a analisar o papel da mulher na empresa, articulou pela primeira vez a teoria de “liderança implícita”. Sugere este conceito que tanto homens como mulheres descrevem habitualmente os líderes ideais em termos considerados masculinos, como seja competitividade, independência, racionalidade, agressividade... o que significaria que as mulheres têm mais dificuldades para serem identificadas com potencial e, assim, para aceder a oportunidades de desenvolvimento e progressão.

Porém, a grande questão é agora se na empresa do século XXI, menos hierárquica e de maior complexidade de entendimento e de gestão, ou seja, a que está muito mais dependente do trabalho em equipa do que das individualidades heróicas, esta empresa não estará a precisar de novo tipo de liderança. Uma liderança mais baseada em aspectos tão claros e evidentes quanto a comunicação, a emoção, a colaboração, a negociação, o *coaching* ou o *mentoring*.

Sem querer cair na armadilha dos estereótipos, sim, cada vez mais acredito que neste ambiente de complexidade, de desafios mais matizados e de novas variáveis, a mulher é uma voz em crescendo e tem tudo a aportar na construção do novo tipo de liderança e da nova sensibilidade de que necessitam as empresas... e demais organizações.

Maria da Conceição Zagalo

PRESIDENTE DA AG DO GRACE  
EM REPRESENTAÇÃO DA IBM

PRESIDENTE DA AG DA CAIS

CHAIR DO BOARD OF ADVISORS DA AIESEC

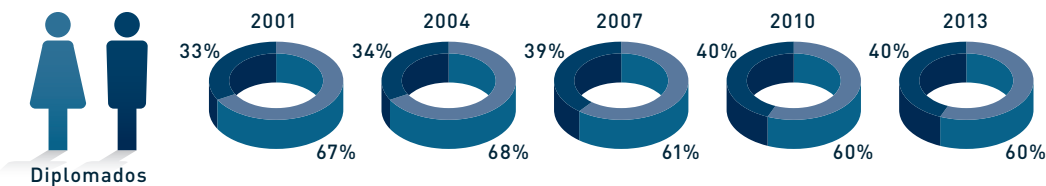
PRESIDENTE DO CONSELHO FISCAL  
DA MARATONA DA SAÚDE

# A Igualdade de Género é um bom negócio

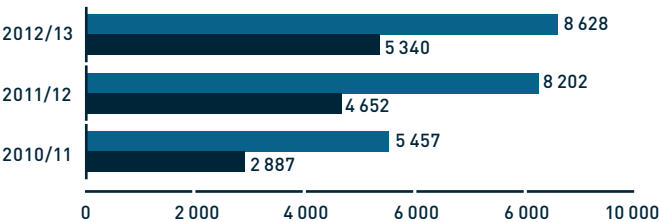
## DO SISTEMA EDUCATIVO AO SISTEMA PROFISSIONAL

### O SISTEMA EDUCATIVO

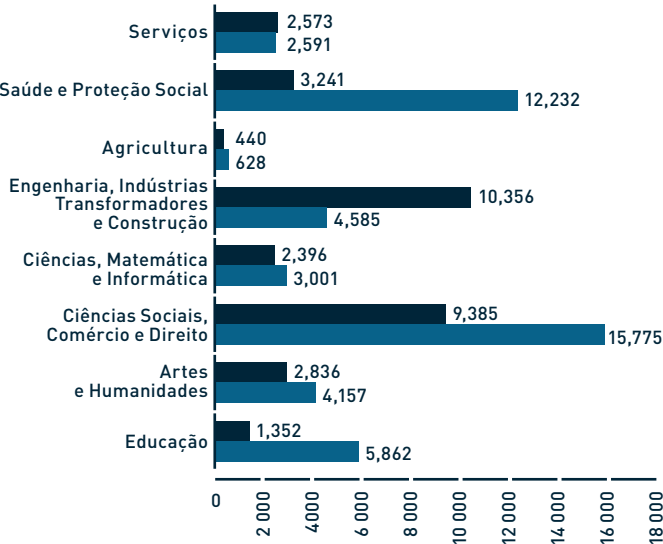
O sistema educativo português tem assegurado uma distribuição predominantemente feminina, quer no acesso ao ensino superior, quer mais recentemente no pós-superior, criando um potencial “talento de género”.



### MESTRADOS E DOUTORAMENTOS 2011/2013



### ÁREAS DE EDUCAÇÃO POR GÉNERO (2012)





O sistema educativo em Portugal forma anualmente 60% de diplomados femininos e 40% do género masculino.

Esta tendência não é recente. Pelo menos desde meados dos anos 80 que o número de entradas no ensino superior e de licenciaturas do género feminino é superior às do género masculino. Esta diferença é mais acentuada à saída das universidades do que à entrada, com uma desvantagem para o género masculino próxima dos -6 p.p. à entrada e dos -9 p.p. à saída. Isto significa que muitos alunos do género masculino abandonam os estudos durante a licenciatura.

Outra análise interessante é a área de formação dos diplomados. Ao contrário do que se poderia pensar, o género feminino predomina em quase todas as áreas do conhecimento, incluindo as Ciências, a Matemática e a Informática, com exceção apenas para as Engenharias Industriais, Transformadoras e Construção, em que o género masculino tem maior preponderância.

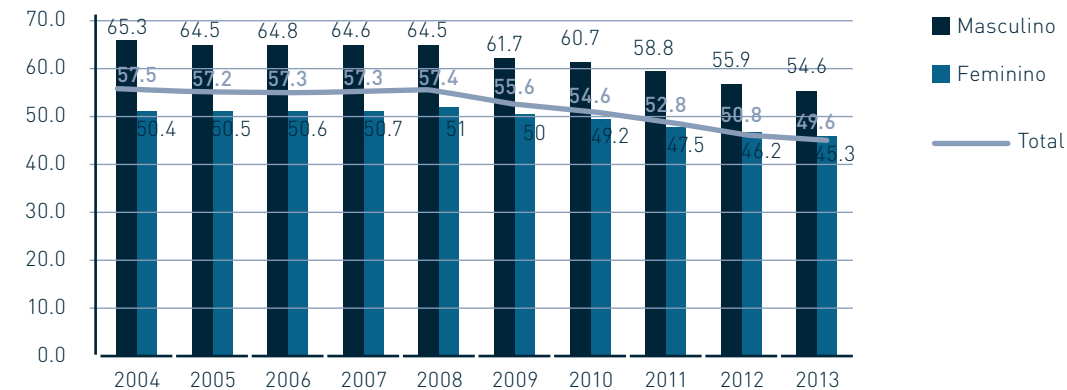
No ensino pós-graduado a tendência continua a verificar-se. Os Mestrados e Doutoramentos são frequentados e concluídos por um número superior de alunos do género feminino.

O SISTEMA PROFISSIONAL

O sistema profissional, pelo contrário, mantém um carácter predominantemente masculino (com tendência convergente no emprego e divergente no “gap” remuneratório).

População empregada por Género (2014)		
Total	Masculino	Feminino
4.499	2.319	2.180

TAXA DE EMPREGO POR GÉNERO (%)



Evolução do Gap de Salários (%)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	9,2	10	12,8	12,8	14,8	13,0
Público	10	12,1	10,1	11,1	12,8	11,2
Privado	22,7	21,9	24,1	24,1	27,8	24,4

Evolução do Gap de Salários por Idade (%)						
Idade	2008	2009	2010	2011	2012	2013
>25 anos	5,2	2,4	4,9	7,6	9,1	12,7
25 – 34	4,7	4,2	6,1	6,5	6,4	5,5
35 – 44	11,8	11,7	15,6	14,4	14,9	13,1
45 – 54	9,4	9,9	10,8	14,8	17,5	15,2
55 – 64	10,2	10,5	9,7	19,2	22,1	19,7

E quanto ao sistema profissional? Será que acompanha esta tendência?. De todo! Não só não acompanha, como é difícil perceber as razões que justificam este desfasamento.

Portugal é um dos Países da Europa com maior equilíbrio de género na população ativa. A empregabilidade do género masculino tem apenas uma pequena vantagem comparativa-

mente com a empregabilidade feminina (em 2013, 54,6% da população ativa era do género masculino vs. 45,4% do género feminino). Não existe por isso em Portugal nenhum fator (tipo religioso ou cultural) de exclusão da mulher do mundo do trabalho.

Seria justo dizer que, se o género feminino tem igual ou superior formação académica e empregabilidade muito próxima do género masculino, os salários deveriam ser, pelo menos, idênticos e as mulheres tenderiam a ocupar lugares de maior destaque em proporção semelhante à dos homens. Mas tal não se verifica, nem ao nível salarial, nem ao nível profissional.

No que respeita aos salários, o Gap Salarial Nacional, aumentou substancialmente entre

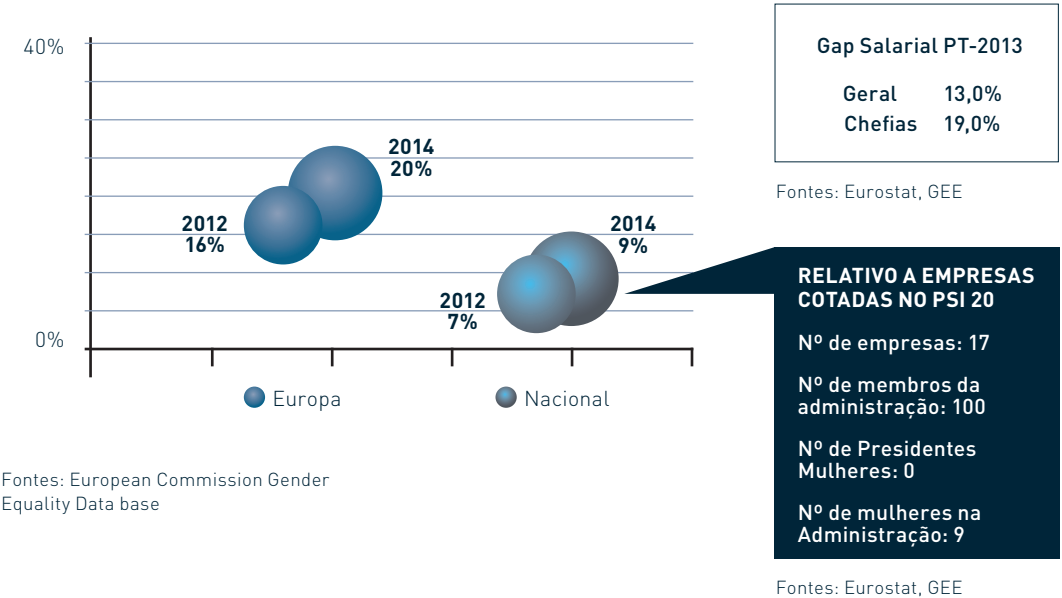
2008 e 2012, de 9,2% para 14,8%, e em 2013 situou-se nos 13%. Esta realidade é bem mais acentuada no setor privado do que no setor público. No privado o Gap salarial situava-se em 2012 nos 27,4% e apresentou uma pequena descida para 24,4% em 2013. No setor público, onde as remunerações parecem ser mais equilibradas, o Gap situava-se em 12,8% em 2012 e em 2013 desceu para 11,2%

Este indicador evolui também com a idade dos colaboradores. Na faixa etária dos 25-34 anos o Gap apresenta o valor mais baixo (5,5% em 2013), coincidente com o início da carreira do trabalhador, onde existe maior dificuldade na discriminação de género, mas vai-se agravando à medida que a idade avança, atingindo o seu pico na faixa etária dos 55-64 anos (19,7% em 2013).

A INCOERÊNCIA ENTRE SISTEMAS

A incompatibilidade entre o sistema educativo e o sistema profissional e a respetiva falha de alinhamento, acentua o “gap” de carreira e reduz o acesso feminino à Alta Direção.

TAXA DE FEMINIZAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM 2012 VS 2014



Fontes: European Commission Gender Equality Data base

% Mulheres em Cargos de Administração nas Empresas Portuguesas Cotadas				
	Nº empresas	% mulheres em cargos de Administração	% mulheres em cargos executivos	Presidentes de empresas
2012	43	6,6%	4,9%	0
2011	43	7,2%	5,9%	0
2010	43	5,9%	4,0%	0

Fontes: CMVM

Aprofundando um pouco mais, verificamos ainda que, no universo dos cargos de chefia, o Gap Salarial entre géneros é 19% em 2013, 6 pontos percentuais acima do Gap Salarial da totalidade dos trabalhadores (13%).

Esta realidade é uma das evidências da “Não Igualdade de Género” em Portugal!

No que respeita à evolução profissional, Portugal compara mal com a Europa. Tanto é que, de acordo com estatísticas europeias, a taxa de feminização dos Conselhos de Administração das empresas Portuguesas cotadas no PSI20 é apenas de 9% em 2014, comparativamente com 20% no universo das empresas da EU cotadas no PSI20.

Aliás, convém sublinhar que esta situação não depende de políticas públicas, mas de culturas privadas.

Nas empresas do Setor Empresarial do Estado, de acordo com estudo divulgado pelo governo e reportado a setembro de 2014, as mulheres representam 23,1% dos membros dos conselhos de administração (21,8% em

2013) e 9,4% dos respetivos presidentes (7,9% em 2013). Nos órgãos de fiscalização, 29,6% dos seus membros eram do género feminino e 24,7% ocupavam o cargo de presidente.

Por outro lado, de acordo com o mesmo estudo, nas empresas do Setor Privado cotadas em Bolsa, as mulheres tem uma representatividade de 9,7% dos membros dos conselhos de administração, e de 4,5% dos respetivos presidentes, sendo de registar uma subida relativamente a 2013, ano em que não existiam presidentes mulheres nestas empresas. Quanto aos órgãos de fiscalização, as mulheres constituem apenas 7,6% dos membros e 2,5% dos respetivos presidentes.

O resultado apresentado pelo Setor Empresarial do Estado neste estudo revela já o esforço que o governo tem realizado no estímulo à igualdade de género, designadamente desde a publicação da RCM n.º 19/2012 de 8 de março, que determinou a obrigatoriedade de adoção de planos para a igualdade nas empresas do Estado, bem como a presença plural de mulheres e homens nas nomeações ou designações para os respetivos cargos de administração e de fiscalização.

## O ALINHAMENTO NECESSÁRIO

### OS CUSTOS DO NÃO ALINHAMENTO

O sistema educativo português tem assegurado uma distribuição predominantemente feminina, quer no acesso ao ensino superior, quer mais recentemente no pós-superior, criando um potencial “talento de género”.

**EXISTE UM PROBLEMA FINANCEIRO SÉRIO PELO NÃO APROVEITAMENTO DAS POTENCIALIDADE DO SISTEMA EDUCATIVO NA IGUALDADE DE GÉNEROS.**

#### 1. Numa ótica de investimento

O investimento alocado na educação superior (feminina) situa-se nos 400 M/ano. O investimento em risco (Gap salarial x Gap Funcional) situa-se nos **85 M/ano**.

#### 2. Numa ótica de Retorno

O risco sobre o retorno do investimento será ainda maior. O retorno em risco (Gap Funcional x Gap Top/Down x Pressuposto de Produtividade x Salário Médio x nº de Profissionais) situar-se-à nos **379 M/ano**.

**É URGENTE PROCEDER A UM AJUSTAMENTO “DE GÉNERO”**

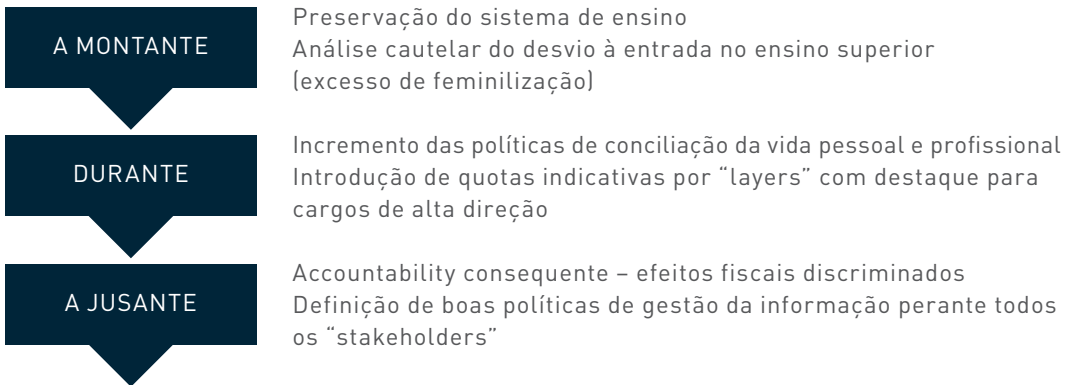
Podemos então afirmar que existe um problema financeiro sério resultante do não aproveitamento das potencialidades da igualdade de género.

Sabendo que o investimento alocado na educação superior feminina é da ordem dos 400 M€/ano, se considerarmos o Gap salarial e o Gap funcional do não alinhamento do sistema profissional com o sistema de ensino, o risco do não aproveitamento deste investimento situa-se nos 85M€/ano.

Mas na ótica do retorno do investimento o risco pode ser muito maior. Se ao Gap funcional acrescentarmos o Gap top/down e o pressuposto de produtividade, o risco situar-se-á nos 379 M€/ano.

Por este motivo, entendo que é urgente proceder a um ajustamento “de género”.

O ALINHAMENTO NECESSÁRIO



Neste contexto, é absolutamente necessário introduzir as medidas necessárias ao alinhamento do sistema de ensino (a montante) com o sistema profissional (durante a vida profissional) e a jusante, introduzir a *accountability* dos sistemas e as políticas de informação e divulgação adequadas.

O sistema de ensino necessita de ser preservado, devendo ser acautelado o desvio à entrada no ensino superior, onde existe um “excesso” de feminilização.

A colocação de questões como a maturidade entre géneros será relevante para procurar esse equilíbrio.

Todas as situações devem ser analisadas e estudadas para a definição de uma estratégia de promoção da igualdade de género no sistema de ensino, mas sobretudo para assegurar o alinhamento entre o sistema de ensino e o sistema profissional.

Julgo que três aspetos merecem uma análise séria e adicional:

a) A política de conciliação,

- b) A organização empresarial, e
- c) As políticas públicas de promoção ativa da igualdade.

Na vida profissional, o homem tem normalmente a vida mais facilitada e a mulher “abdica” frequentemente, felizmente cada vez menos, da sua carreira profissional para dar apoio à família. Neste campo, é necessário promover medidas concretas de conciliação da vida pessoal com a vida profissional, criar condições para que a mãe possa dar assistência aos filhos e ao mesmo tempo exercer a sua profissão e ter acesso aos lugares de topo em condições de igualdade às dos seus colegas do género masculino.

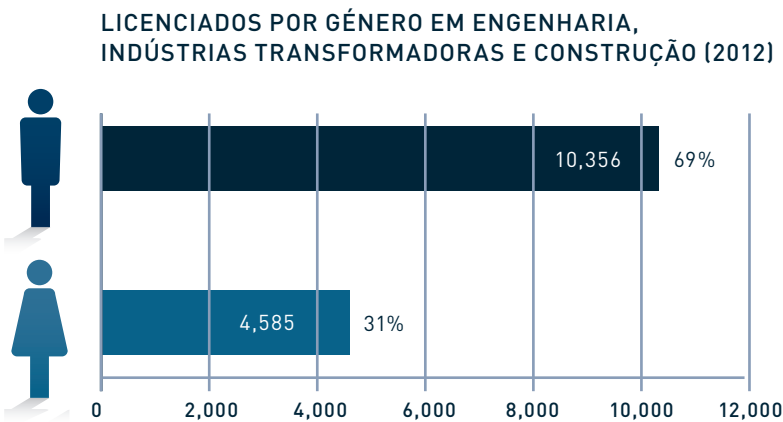
Finalmente, a jusante, e para que tudo se integre e a “Igualdade de Género” venha a ser uma realidade, é necessário uma *accountability* consequente, i. é., medir, monitorizar, avaliar, tirar conclusões e implementar medidas corretivas e definir boas práticas de gestão da informação aos “stakeholders” que aqui se confundem com a sociedade em geral, uma vez que neste processo devem estar incluídos: governo, universidades e escolas, professores, alunos, empresas e famílias.

## A IGUALDADE DE GÉNERO - SERÁ UM BOM NEGÓCIO?

Feita esta análise geral, vejamos um caso concreto.

### O CASO DA ESTRADAS DE PORTUGAL (EP)

A situação na EP tirou proveito dos desequilíbrios do mercado. A igualdade de género fazia parte da cultura organizacional.



FOTOGRAFIA DA EP (DEZ 2014)

Colaboradores	Total	Masculino	%	Feminino	%
Total	1087	614	56%	473	44%
Licenciados	548	261	48%	287	52%
% de licenciados	50%				
Dirigentes	105	60	57%	45	43%

EVOLUÇÃO DOS CARGOS DIRIGENTES NA EP

Dirigentes	2003		2008		2014	
	nº	%	nº	%	nº	%
Feminino	32	22	45	37,8	45	43
Masculino	112	78	74	62,2	60	57
Total	144	100	119	100	105	100

Exercí os três últimos anos de vida profissional na EP – Estradas de Portugal, S.A., que recentemente deu origem à Infraestruturas de Portugal, S.A.. após a operação de fusão com a REFER, E.P.E..

Na EP, a igualdade de género fazia parte da cultura organizacional. Esta empresa tirou proveito dos desequilíbrios de mercado. Em 2014, o género feminino representava 52% dos licenciados da empresa.

Apesar do maior número de licenciados homens em Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção ser tradicionalmente superior ao das mulheres, na EP, em 2013, 37% dos licenciados em engenharia civil eram do género feminino. Esta percentagem é superior, por exemplo, ao número de mulheres formadas nessa área no ano 2012 (31%) e é idêntica aos formados do género feminino em 1999/2000.

Também na evolução dos cargos dirigentes da empresa, a cultura de igualdade de género era visível. Já em 2008, o corpo dirigente da empresa do género feminino era 37,8% e esta percentagem aumentou para 43% em 2014.

Nos órgãos sociais da empresa, a percentagem de feminilização do Conselho de Administração era de 33,3% em 2014, quando a empresa tinha apenas 3 administradores.

Na realidade, a EP oferecia condições de conciliação da vida familiar e profissional que proporcionavam a atração de colaboradores do género feminino.

A existência de Infantário nas instalações de Almada, o ATL no Verão para os filhos mais crescidos, bem como outras facilidades como ginásio e refeitório, foram e continuarão a ser uma das principais razões de fixação das colaboradoras à empresa.

A possibilidade de manterem a proximidade com os seus filhos durante o dia, de poderem amamentar no trabalho, de não necessitarem do apoio de terceiros para o transporte das crianças para o infantário, são razões de muito peso na opção de jovens recém-licenciadas por uma empresa e terrivelmente decisivas nas políticas de retenção de quadros, especialmente nas idades mais concorrenciais, entre os 27 e 37 anos.

A EP foi um excelente caso de sucesso onde algumas medidas específicas permitiram uma política de igualdade de género bem sucedida e até uma política de benefício do talento feminino na área da Engenharia.

Na nova IP, a igualdade de género voltou a ser um desafio. Vamos agora ter de desenvolver uma política ajustada à nova realidade, onde a igualdade de género será parte integrante da política de mudança que colocaremos no terreno.

António Ramalho  
PRESIDENTE DA IP - INFRAESTRUTURAS  
DE PORTUGAL

(...) agradou-me  
a ideia de apoiar  
uma iniciativa  
que ao nível das  
Sociedades de  
Advogados julgo  
ser inovadora:  
a de discutir, num  
enquadramento  
jurídico e na  
perspetiva  
pragmática  
do interesse direto  
das empresas,  
a questão  
dos benefícios  
da diversidade  
de género.



# Diversidade de Género e Boa Gestão Empresarial

## Uma perspetiva política

Agradeço à Dr.<sup>a</sup> Magda Sousa Gomes e à Dr.<sup>a</sup> Rita Canas da Silva o convite que me dirigiram para encerrar esta iniciativa do Núcleo de Direito Laboral desta Sociedade, que tem na sua origem e no seu nome um dos mais prestigiados professores da minha Faculdade e onde venho, também por isso, com especial gosto.

Não estou aqui por entender que tenho alguma coisa para ensinar às pessoas presentes em matérias como aquelas que aqui discutiram hoje, desde logo a da designação de administradores e do governo das sociedades. Não sendo também especialista em direito do trabalho, perguntar-se-á, então, que razões minimamente ponderosas justificam que aqui venha ocupar alguns minutos do vosso tempo e também do meu.

São duas as razões: por um lado agradou-me a ideia de apoiar uma iniciativa que ao nível das Sociedades de Advogados julgo ser inovadora: a de discutir, num enquadramento jurídico e na perspetiva pragmática do interesse direto das empresas, a questão dos benefícios da diversidade de género. Foi corajoso por parte da Magda e da Rita terem proposto entrar numa temática nova, que foge da oferta habitual dos temas abordados neste tipo de encontros.

Por outro lado, devo admitir, resisto mal à tentação de ter mais uma oportunidade de manifestar as minhas preocupações e inquietações acerca de uma matéria que faz, por dever e por gosto, parte das minhas atribuições e onde este tema tem um lugar central. Compreender-se-á, por isso, que a visão que aqui expresso seja marcadamente política, já que são dessa natureza as funções que desempenho.

O meu tema neste encerramento não está ele próprio delimitado. Suponho por isso

que poderei fazer aquilo a que um dos meus saudosos professores de direito chamaria uma “*deambulatio*” pelo tema geral deste encontro. Para que esta deambulação tenha alguma ordem e não se transforme num itinerário caótico tentarei arrumar por tópicos o percurso mental que fiz a este respeito.

### I – DIVERSIDADE DE GÉNERO NA DESIGNAÇÃO DE ADMINISTRADORES

Começo por um comentário básico: não há diversidade de género na designação dos administradores da maioria das nossas maiores empresas. O primeiro dos universos em que esta realidade é apurada e que é objeto de estudo estatístico, sobre o qual se tem trabalhado é o das empresas cotadas e, em particular, das que integram o PSI principal e que são atualmente, suponho, dezassete.

São muitos os conselhos de administração das nossas maiores empresas que não integram entre os oito, dez ou mesmo mais membros, uma única mulher. Em várias outras empresas, em que esses órgãos têm uma composição ainda mais alargada, ou que dispõem, para além de um conselho com perfil executivo, de um outro órgão com designações variadas e natureza distinta (consultiva, de supervisão, designadamente) algumas delas têm uma, mais raramente duas ou três mulheres, em regra não executivas, entre cerca de vinte ou mais elementos.

Falando ainda deste universo de empresas cotadas integrantes do PSI Principal, Portugal tem, de acordo com as últimas estatísticas da Comissão Europeia, 9%<sup>1</sup> de mulheres e 91% de homens nos Conselhos de Administração.

Esta é a nossa realidade: 91% por cento de homens, 9% de mulheres.

Este número teve algum progresso, é certo, nos últimos anos. Passámos de 5% em 2010 para 9% em 2014! Deixámos, portanto, de ter atrás de nós na União Europeia apenas Malta, como sucedia em 2011 e temos agora em pior situação do que nós também, a República Checa e a Estónia, e estamos hoje ao nível de Chipre, da Grécia e da Turquia<sup>2</sup>. Para quem entenda que devem ser estes os nossos parceiros de referência...estaremos bem!

Quando alargamos este universo a todas as cotadas passamos a um número ligeiramente diferente: 9,7% de mulheres nas empresas cotadas que responderam ao último inquérito lançado pelo governo e terminado em dezembro de 2014<sup>3</sup>.

Conclusão óbvia a retirar: a desigualdade na representação de género nas empresas cotadas em Portugal é muito acentuada, apesar dos progressos dos últimos anos, ficando muito longe, a 11% pontos percentuais da média da União Europeia, e a mais de 25% de alguns países do norte da Europa<sup>4</sup>.

## II – RAZÕES QUE EXPLICAM ESTE ESTADO DE COISAS

Fenómenos complexos não costumam ter explicações únicas nem simples. Algumas são, no entanto, imediatamente detetáveis:

a) estreito universo de recrutamento de administradores, feito nas redes informais para deteção dos potenciais candidatos. A escolha dos membros dos conselhos de administração, e isto está estudado e publicado por quem estudou o assunto<sup>5</sup>, faz-se num campo estreito e limitado de amigos e conhecidos, frequentemente sempre os mesmos, num universo de escassas dezenas de pessoas, que com frequência acumulam lugares em conselhos distintos de empresas distintas, preenchendo plenamente o conceito de administrador “experiente” ou “ocupado”, ou mesmo de “sobre ocupado”, o que de resto tem sido visto frequentemente como uma vantagem para o seu recrutamento<sup>6</sup>.

Naturalmente, digoeu, até ao dia em que os ditos administradores “sobre ocupados”, ouvidos a propósito do descalabro de uma qualquer das

<sup>1</sup> Este número, registado à data desta intervenção foi, entretanto, atualizado pela Comissão Europeia em março e 2016, tendo Portugal registado uma subida para 13%.

<sup>2</sup> Nesta data têm valores inferiores a 11% a Estónia, a Grécia, Chipre e Malta. Com 11% registam-se, além de Portugal, o Luxemburgo, a Hungria e a Roménia.

<sup>3</sup> Este valor foi, na anterior legislatura, apurado com base numa monitorização regular, feita pelo XIX Governo Constitucional, como forma de acompanhar o cumprimento da Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 de 8 de março.

<sup>4</sup> Nesta data a distância para a média da EU baixou para 10%. No norte da Europa a Islândia apresenta 44% de mulheres e a Noruega 36%.

<sup>5</sup> Neste sentido e citando o Relatório Higgs, relativo ao Reino Unido, Sofia Leite Borges, *Designação obrigatória de administradores e diversidade de género: algumas reflexões sobre a proposta de diretiva relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa e a outras medidas conexas*, in *A designação de Administradores*, Coleção Governance Lab, Almedina, pág. 169.

<sup>6</sup> Sobre as questões relativas à ocupação dos administradores, Clara Raposo, *Composição do órgão de administração e desempenho*, in *A designação de Administradores*, Coleção Governance Lab, Almedina, pág. 51 e segs.

empresas em que estavam envolvidos afirmar nada saberem, nada conhecerem, nada terem ouvido sobre a hecatombe que se avizinhava. Nessa altura seguramente algumas pessoas pensarão se não teria sido preferível, alargar o recrutamento desde a base, ter preparada uma oferta diversificada de competências e evitar a sobreocupação como critério de suposto benefício. Alargar a base, abrir o universo de recrutamento e aplicar afinal o critério do mérito, tão apregoado por alguns quando se fala da contratação de mulheres. Mas aplicá-lo a todas as escolhas!

E já agora, parar para reparar que Portugal tem hoje nas mulheres a maioria da população licenciada, a maioria da população doutorada e a esmagadora maioria da população responsável pela decisão de compra de bens e serviços.

É certo que muitas das mulheres com qualificações e perfis profissionais equivalentes às dos homens não tem a experiência desses homens administradores. Nem nunca poderão ter, evidentemente, se nunca lhes permitirem mostrar o que podem, afinal, valer.

Eu diria mesmo que em alguns casos a experiência em determinados universos pode até ser uma desvantagem. Os vícios são tão difíceis de eliminar... Mas esta afirmação como, de resto, muito do que tenho dito é, simplesmente, matéria de opinião. Aquela que, aprendemos nós na universidade, era para os gregos, a *doxa*, qualquer coisa de intermédio entre a ignorância e o conhecimento científico.

b) Ainda dentro deste tópico, segunda razão, diretamente conexas com a anterior: a total insensibilidade da maioria dos empresários portugueses para a questão da diversidade em geral e, em particular,

para a diversidade de género, em que não reconhecem qualquer vantagem. E isto sucede seguramente porque ignoram ou desvalorizam os muitos estudos já produzidos ao longo da última década que concluem pelos melhores resultados financeiros das empresas com conselhos de administração mistos, o que se prende naturalmente com a vantagem da incorporação da diversidade de pontos de vista e da existência de uma massa crítica mais abrangente.

### III – APATIA DA OPINIÃO PÚBLICA E ENTRAR EM ALERTA

Outra das explicações para este estado de coisas é a apatia da opinião pública portuguesa, durante muitos anos, relativamente a esta questão. Este espírito de indiferença coletiva e quase generalizada resulta da persistência de uma cultura multiseular de aceitação e tolerância das desigualdades entre homens e mulheres. Alguma dessa apatia é também fruto do desconhecimento de como são compostos os conselhos de administração das empresas. Há muita gente que ainda hoje não imagina que adquire regularmente bens e serviços a empresas que não promovem mulheres a lugares de topo e que consideram essa questão absolutamente irrelevante.

Este desconhecimento, gerador de uma certa inação do mercado face a estas questões está agora a mudar, embora ainda sem resultados suficientes. O facto da desigualdade salarial ter sido tema na cerimónia de entrega dos Óscares, a facto de figuras públicas como a diretora do FMI darem entrevistas incisivas sobre o tema da igualdade no mercado de trabalho, o facto

<sup>7</sup> A esta data tem já 25%.

da Alemanha, a grande e poderosa Alemanha, que já tem 24%<sup>7</sup> de mulheres nos CA das suas maiores empresas, ter aprovado uma lei de quotas que lhes impõe um mínimo de 30%, o facto de haver países do norte da Europa em que organizações não-governamentais divulgam listas de empresas com conselhos de administração onde os célebres tetos de vidro impedem as mulheres de lá chegar, está a agitar, a meu ver esta tradicional letargia.

#### **IV – A DIFERENÇA ENTRE HAVER MUITAS MULHERES NUMA EMPRESA E TER CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÕES PLURAIS E EQUILIBRADOS DO PONTO DE VISTA DE GÉNERO.**

O facto de muitas empresas registarem altas taxas de feminização, até pelos sectores de atividade em que se integram, ou terem mesmo um número elevado de mulheres em lugares de decisão intermédia, como diretoras de departamentos de recursos humanos, de marketing, num ou outro caso financeiro deixam muitos empresários suficientemente confortáveis. Isso basta-lhes e nem lhes interessa notar que aquilo de que falamos é de falta de mulheres na decisão de topo!

O sector empresarial do estado está hoje obrigado, desde uma Resolução do Conselho de Ministros de 2012<sup>8</sup>, à aprovação de Planos para a Igualdade. A mesma

prática foi recomendada aos privados, sem resultados significativos, até agora.

O sector financeiro deve hoje, com o novo diploma que o regula, desde 2014<sup>9</sup>, fixar objetivos para a representação de homens e de mulheres e implementar uma estratégia destinada a atingi-los.

As entidades administrativas independentes têm hoje um regime que obriga à presença de 33% do sexo sub-representado nos seus conselhos de administração e uma regra de alternância de género na respetiva presidência.

Foi aprovada pelo Parlamento uma alteração à Lei Orgânica do Banco de Portugal<sup>10</sup>, que estabelece que o seu Conselho de Administração deve tendencialmente procurar ter 33% do sexo sub-representado.

Em 6 de março de 2015 foi publicada uma Resolução do Conselho de Ministros que mandatava cinco membros do governo para negociarem com as empresas cotadas um compromisso no sentido de virem a ter 30% de membros do sexo sub-representado nos Conselhos de Administração até 2018.

Estamos neste momento a concluir esse processo, depois de termos enviado esta proposta de compromisso para as empresas em causa e temos naturalmente a expectativa de poder obter adesões a este compromisso, cujos resultados divulgaremos no final deste mês<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> RCM n.º 19/2012, de 8 de março.

<sup>9</sup> Lei n.º 46/2014, de 28 de julho.

<sup>10</sup> Lei 39/2015, de 25 de maio.

<sup>11</sup> Foram efetivamente assinados compromissos entre o XIX Governo Constitucional e catorze empresas cotadas, que assim se comprometeram a alcançarem, ou manterem, 30% de mulheres nos conselhos de administração, até 2018.

Entretanto, os contactos desenvolvidos com o Banco de Portugal e com a CMVM permitem esperar a intervenção destas entidades. O Banco de Portugal tem hoje normas habilitantes para intervir junto das instituições financeiras que não fixem objetivos destinados ao equilíbrio de género nos seus conselhos e a CMVM aceitou proceder à inclusão de um objetivo deste tipo nas suas normas relativas ao *Corporate Governance*.

Tudo isto, a acontecer, será importante. Mas o que pretendemos é alcançar o objetivo de 30% de representação do sexo sub-representado até 2018.

E neste processo de negociação com as empresas que tem sido, em muitos casos, direto e presencial, que não tem sido fácil, tivemos uma dificuldade inesperada: é que resolvemos provavelmente por excesso de boa-fé, se é que tal coisa existe, um contato prévio com a Associação de Empresas Emitentes, dando a conhecer a RCM e a metodologia de contactos com as empresas que iríamos seguir. A AEM mostrou-se interessada e cooperante. Mas, para nosso espanto, acabou por funcionar como um obstáculo inesperado ao nosso trabalho.

Diria que, não com a colaboração da AEM, mas apesar da AEM, contamos assinar com várias empresas cotadas e entre elas algumas das maiores, um compromisso que contribuirá para mudar o país neste domínio nos próximos três anos.

O que queremos é que as empresas abram os seus horizontes de recrutamento de administradores e reconheçam a necessidade de contar também com o talento e com as capacidades das mulheres ao mais alto nível.

O que queremos é que as empresas percebam que as listas de homens que exibem na composição dos seus Conselhos de Administração não representam o que é hoje a sociedade portuguesa.

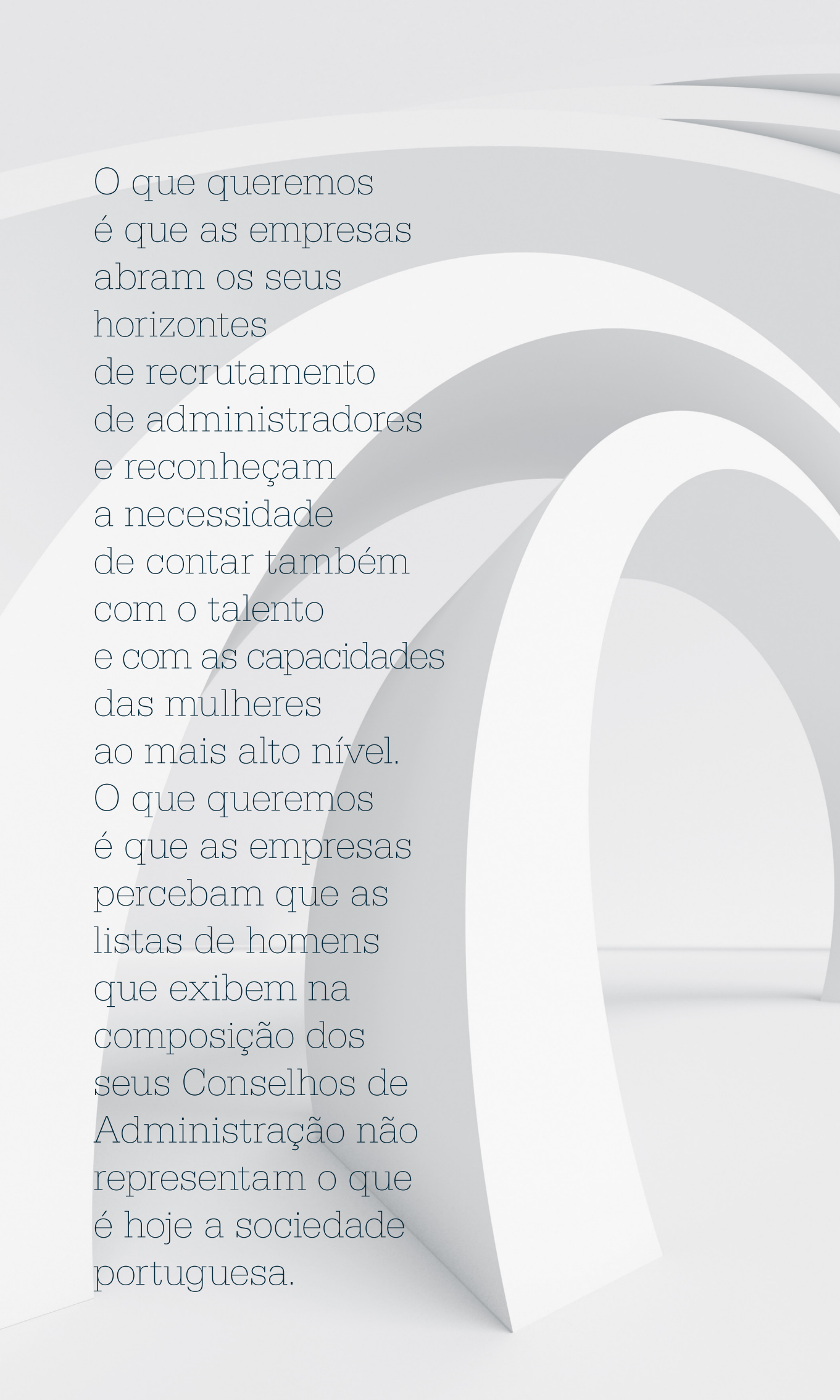
Não estou convencida do sucesso fácil deste processo, mas depois desta tentativa séria de envolver as empresas portuguesas num propósito firme, ninguém no futuro se poderá queixar de não ter tido todas as oportunidades de lá chegar pelo seu próprio pé, como ninguém se poderá lamentar se a UE ou o país, vierem a entender que precisamos de formas mais imperativas de atingir aquilo que, isso sim, é natural: refletir nas empresas de forma equilibrada, e até ao topo, as competências e os talentos de homens e de mulheres.

Muito obrigada pela Vossa atenção

<sup>12</sup> Teresa Morais

---

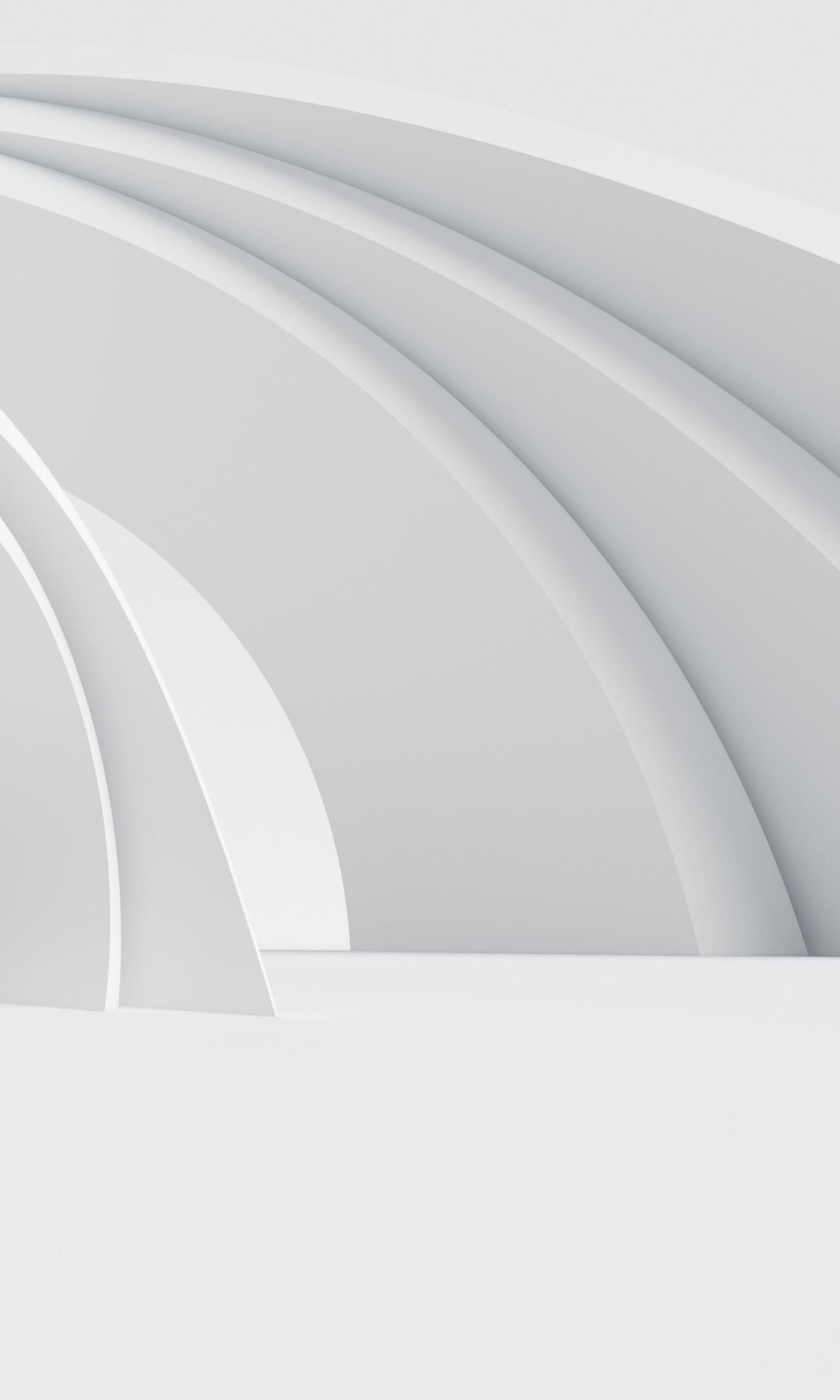
<sup>12</sup> A oradora era, à data desta intervenção, Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade (XIX Governo Constitucional).



O que queremos  
é que as empresas  
abram os seus  
horizontes  
de recrutamento  
de administradores  
e reconheçam  
a necessidade  
de contar também  
com o talento  
e com as capacidades  
das mulheres  
ao mais alto nível.

O que queremos  
é que as empresas  
percebam que as  
listas de homens  
que exibem na  
composição dos  
seus Conselhos de  
Administração não  
representam o que  
é hoje a sociedade  
portuguesa.







# INSIDE

**DEBATE  
& REFLEXÃO**



Sêrvulo & Associados | Sociedade de Advogados, RL

Rua Garrett, n.º 64 - 1200-204 Lisboa - Portugal  
Tel: (+351) 21 093 30 00 Fax: (+351) 21 093 30 01/02  
geral@servulo.com www.servulo.com

A presente publicação da Sêrvulo & Associados tem fins exclusivamente informativos.  
O seu conteúdo não constitui aconselhamento jurídico nem implica a existência de uma relação entre advogado cliente.  
A reprodução total ou parcial do conteúdo depende da autorização expressa da Sêrvulo & Associados.