

Mulheres em Portugal

Onde estamos
e para onde queremos ir



Uma nova era de talento

Março 2015



Índice

Mensagem de José Alves	5
A opinião de Rosália Amorim	6
1. Igualdade entre homens e mulheres na União Europeia e em Portugal	8
2. A participação das mulheres no mercado de trabalho	11
3. (Des)igualdades	15
3.1. Segregação ocupacional	16
3.2. Trabalho a tempo parcial	22
3.3. Gap salarial entre géneros	25
3.4. Conciliação do trabalho produtivo e do “reprodutivo”	29
4. Estudos de caso	33
4.1 Objetivos e metodologia	34
4.2 Análise das Entrevistas	36
4.2.1 Investimento em escolaridade	36
4.2.2 Atividade profissional	38
4.2.3 Conciliação do trabalho produtivo e do “reprodutivo”	43
5. Conclusões	46
6. Casos de sucesso	49
Mensagem final de Maria Antónia Torres	59
Inês Torres da Silva	60

Apresentação da PwC

As firmas da PwC colaboram com organizações e pessoas na criação do valor que procuram. A PwC, uma network constituída por firmas independentes entre si, está presente em 157 países e conta com cerca de 195.000 colaboradores que partilham o objetivo de prestar serviços de qualidade em auditoria, consultoria e fiscalidade.



A PwC em Portugal, Angola e Cabo Verde, conta com 37 partners, e cerca de 1.200 colaboradores permanentes distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto, Luanda e Praia.

O que faz da PwC um dos principais prestadores de serviços de auditoria e consultoria, em Portugal e a nível mundial? Entregamos soluções de valor acrescentado aos nossos clientes, proporcionando um elevado grau de confiança necessário para lidar com a crescente complexidade do mundo empresarial.

A nossa ação rege-se pela vontade de aumentar a confiança pública e acrescentar valor para os nossos clientes e *stakeholders*. Procuramos estabelecer uma parceria, uma relação baseada na confiança e no crescimento conjunto.

As nossas pessoas

A PwC Portugal
Escritórios: 4
Pessoas: Cerca de 1.200

Cidade da Praia
13

Lisboa
799

Porto
233

Luanda
131

Global

Pessoas
195.433

Países
157

4

1.200

Mensagem de José Alves



José Alves
Presidente da PwC Portugal

O tema da diversidade de género, nomeadamente ao nível da liderança das organizações e do mundo das decisões empresariais, tem estado no centro de muitas análises, estudos e debates com tendência acentuada nos últimos anos.

A proposta de Diretiva Europeia sobre a diversidade de género tem suportado estas discussões e originado em muitos países legislação visando promover essa mesma diversidade. A proposta feita pela Comissão Europeia visa atingir, ao nível das grandes empresas Europeias, o objetivo de 40% de presença do sexo feminino nos cargos de administradores não-executivos nas empresas cotadas em Bolsa. Hoje em dia, a presença de mulheres rondará os 15% dos membros não-executivos dos conselhos de administração e apenas cerca de 9% dos membros executivos.

Sabemos que, em Portugal, apesar da maioria dos licenciados serem mulheres, estamos ainda longe de uma participação das mulheres ao nível dos órgãos de decisão que reflita essa realidade. Em Portugal há cerca de 9,7% de mulheres nos conselhos de administração das principais empresas privadas. As mulheres que ocupam cargos de administração nas empresas do PSI-20 representam só 5% do total.

A PwC, sendo considerada uma das grandes empresas recrutadoras ao nível global e nacional, entende que deve ter um papel relevante na promoção da Diversidade em todas as suas vertentes. É uma questão de sustentabilidade social e uma questão de talento. Num mundo cada vez mais complexo, as decisões precisam de ser abrangentes, criativas, pro ativas e para isso precisamos da diversidade de perspetivas e de garantir que temos os melhores em posições de decisão.

Por este motivo, em 2014, lançámos o programa “Aspire to Lead” – www.pwc.com/aspire – que contou já este ano em Fevereiro com a sua segunda edição.

Espero que este estudo sirva para inspirar todos aqueles que aspiram a uma sociedade mais equilibrada e mais capaz de utilizar os seus melhores recursos no sentido da evolução sustentada e do bem comum.

A proposta feita pela Comissão Europeia visa atingir, ao nível das grandes empresas Europeias, o objetivo de 40% de presença do sexo feminino nos cargos de administradores não-executivos nas empresas cotadas em Bolsa.

“Aspire to Lead”
www.pwc.com/aspire

Trabalhar como um homem, gerir como uma mulher



Rosália Amorim
Diretora de Corporate & New Media
do Grupo GCI



De acordo com várias pesquisas internacionais, as mulheres são, no entanto, as escolhidas quando são necessários agentes de mudança dentro das organizações. E como as nossas empresas, e o país também, precisam de agentes de mudança!

“Se quer chegar ao topo, trabalha como um homem”. Foi um dos primeiros conselhos que ouvi da boca de uma executiva de topo portuguesa que entrevistei para o meu livro ‘O Homem Certo para Gerir uma Empresa é uma Mulher’. Mas além de arregaçar as mangas e trabalhar – as mulheres já são muitas vezes conhecidas por ‘formiguinhas, que trabalham de forma incansável – é preciso ser mais. É necessário criar uma rede de *networking* que serve de suporte à ascensão, porque os homens tradicionalmente tendem a escolher-se uns aos outros para o seu núcleo de poder. Até porque, sejamos sinceras, é ‘confortável’: vão juntos ao futebol, dizem umas piadas másculas e nunca se sentem desconfortáveis devido a uma presença feminina no ‘clube’.

De acordo com várias pesquisas internacionais, as mulheres são, no entanto, as escolhidas quando são necessários agentes de mudança dentro das organizações. E como as nossas empresas, e o país também, precisam de agentes de mudança! Precisam de novos talentos, que não tenham receio de por o *status quo* em causa, que não temam sair da zona e conforto. As mulheres têm tudo para dar certo e para fazer vingar a diversidade dentro das organizações, porque é nessa diversidade que assenta a riqueza e a sustentabilidade das empresas e dos Estados.

Portugal parece estar ainda pouco atento a isso, como os números comprovam. As mulheres que ocupam cargos de administração nas empresas do PSI-20 representam só 5% do total. Porque são tão poucas e quando esta realidade vai mudar? A resposta certa vale 1 milhão de dólares! Ninguém a tem. E há até quem julgue que “é mais fácil uma mulher ganhar a lotaria do que chegar a CEO”.

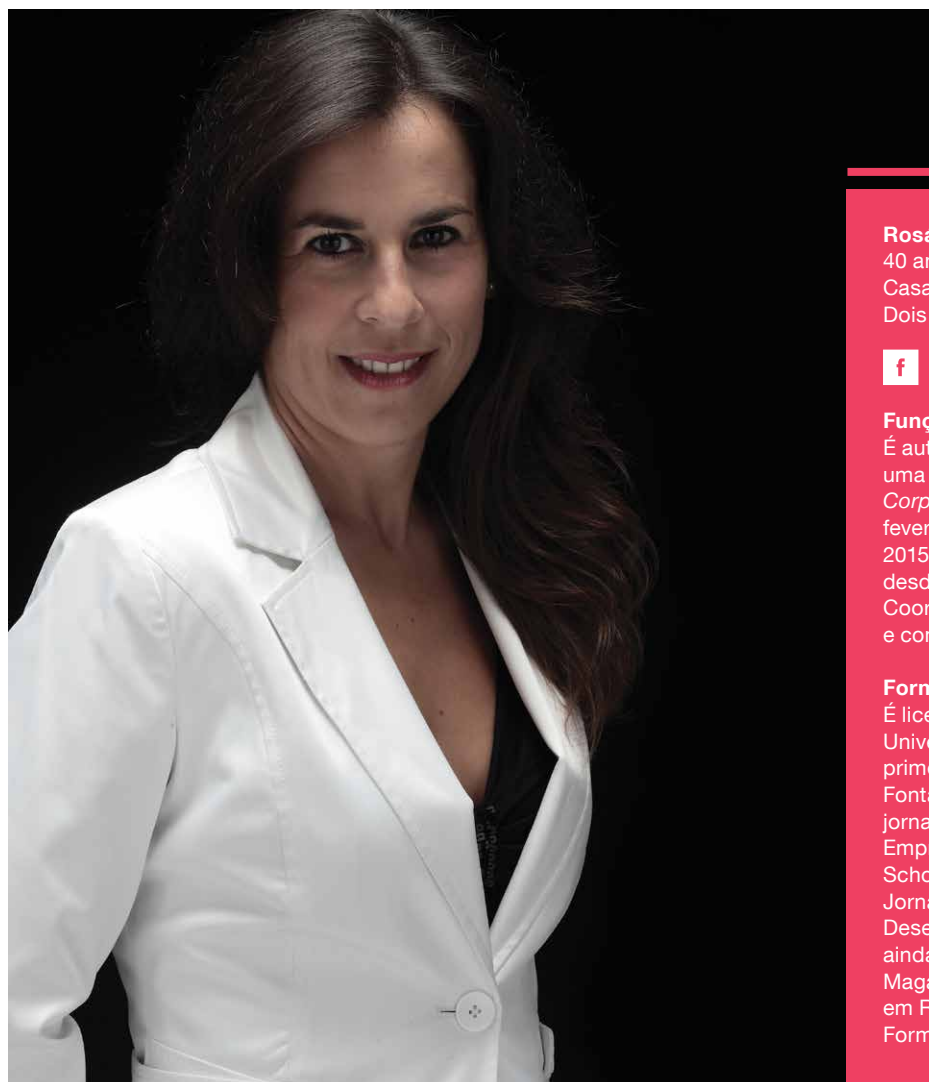
A afirmação é de Deise Leobet, investigadora e diretora do *IE Business School*, escola de negócios em Madrid. Para redigir o livro ‘O Homem Certo para Gerir uma Empresa’, entrevistei 25 executivas de topo portuguesas e nenhuma arriscou avançar uma data para que se dê a mudança deste paradigma.

A mulher partir com atraso para o mercado de trabalho e “ainda hoje em demasiados países continua a ser um cidadão de segunda”, alerta o secretário geral das Nações Unidas. Portugal será um deles? Dados do Ministério do Trabalho revelam que elas recebem, em média, menos 18,5% do que os homens. No PSI-20, principal índice bolsista, as administradoras são poucas, mas curiosamente em Portugal as mulheres são representantes de 60% da força laboral.



Recordo aqui o filme “Não sei como ela consegue”, em que Sarah Jessica Parker encarna uma executiva atarefada, que tem de fazer das tripas coração para gerir o trabalho, a família, os amigos. Na vida real, as mulheres continuam a ter a ‘pasta’ da família e da educação dos filhos a cargo. No nosso país passam mais 232 minutos a fazer trabalho doméstico não pago do que os homens, segundo dados da OCDE no relatório “Society at a Glance” – e nem as executivas escapam, pelo menos de forma integral, a esta estatística. Assim, sobra pouco tempo para reuniões fora de horas, para muitas viagens de trabalho, para alimentar a rede de contactos e fazer *lobby* e... um dia, ser a eleita.

A chanceler Angela Merkel anunciou recentemente que até 2020 a presença feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas no índice alemão DAX terá de passar a ser entre 11% e 35%, em vez dos 3,7% atuais. Fez mesmo um acordo com a Siemens, Daimler e Deutsche Bank para que se atinja esta meta. Hoje, seja por imposição de quotas, como fez a Noruega (e com as quais tendo a discordar, preferindo a meritocracia) seja por “modas de *corporate governance*” que impõem diversidade, o caminho tem vindo a ser feito, ainda que lentamente. Cabe a cada uma de nós, dentro das nossas empresas, ajudar a carregar no acelerador.



Rosália Amorim

40 anos

Casada

Dois filhos



<https://www.facebook.com/rosalia.amorim.5>

Funções

É autora do livro ‘O Homem Certo para Gerir uma Empresa é uma Mulher’ (PrimeBooks). É *Corporate & New Media Director* na GCI desde fevereiro deste ano. Antes, até 31 de janeiro de 2015 foi Coordenadora Geral da Revista Exame, desde janeiro de 2013, e em simultâneo Coordenadora da Economia do jornal Expresso e comentadora na SIC Notícias.

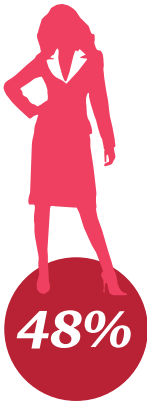
Formação

É licenciada em Relações Internacionais, pela Universidade Lusíada em Lisboa. Realizou a primeira edição do curso do INSEAD, em Fontainebleau, Paris (França), de economia para jornalistas. Fez o curso de Análise Técnica de Empresas da Euronext Lisbon e Nova Business School. Realizou o curso de Economia para Jornalistas da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. Na área dos *media*, concluiu ainda os cursos de Jornalismo Televisivo, de Magazine e de Técnicas de Comunicação Oral em Rádio no Cenjor (Centro Protocolar de Formação para Jornalistas), de Lisboa.

1.

Igualdade entre homens e mulheres na União Europeia e em Portugal





Portugal tem uma população ativa de 5,4 milhões dos quais 48% são mulheres.

A igualdade entre homens e mulheres é um valor fundamental da União Europeia, sendo, por esse facto, um dos objetivos da União a sua integração em todas as suas atividades. Consagrado no artigo 23º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, o princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres gerou já um conjunto significativo de legislação em domínios tais como o emprego e o acesso aos bens e serviços.

Contudo, sucessivos relatórios anuais sobre igualdade entre homens e mulheres¹ têm demonstrado que os progressos são lentos e que a igualdade de facto entre homens e mulheres ainda não foi alcançada.

A «Europa 2020», a nova estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, deverá ajudar os Estados-Membros e a União Europeia a alcançarem maiores níveis de competitividade, produtividade, crescimento, coesão social e a muito almejada convergência económica. Esta estratégia tem como grande objetivo procurar elevar para 75% a taxa de emprego das mulheres e dos homens com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, o que significa que é necessário, para ser possível a sua implementação, dar maior prioridade ao combate dos obstáculos à participação das mulheres no mercado de trabalho.

Dados recentes da Organização Internacional do Trabalho (de 2013), revelaram que Portugal perdeu um em cada sete empregos, tendo experimentado um dos piores agravamentos da taxa de desemprego entre os países europeus, depois da Grécia e de Espanha. Portugal tem uma população ativa de 5,4 milhões dos quais 48% são mulheres. Segundo dados do Eurostat, em 2013, a taxa de emprego em Portugal atingiu os 65,4%, valor abaixo da média europeia de 68,4%. Quanto à taxa de emprego feminina verificada no país, o valor registado foi de 62,3%, inferior aos 68,7%% registados pelo sexo masculino. Ao nível europeu, para 28 países os dados² encontram-se em linha com a realidade portuguesa, com o sexo masculino a apresentar uma taxa de 74,2%, superior à média do sexo feminino com 62,6%.

Se ao nível dos números a situação atual parece mais equilibrada, ao nível qualitativo muito esforço parece ainda ter de ser feito até que ocorra uma evolução significativa. De facto, os estudos da União Europeia sugerem estar em curso um movimento gradual, mas persistente, no sentido da redução das diferenças entre as oportunidades de emprego de homens e mulheres. Outros dados, apresentados pela Comissão Europeia (CE), refletem sobre o tempo que ainda é necessário decorrer até que todas as questões laborais que diferenciam os géneros sejam resolvidas: as diferenças salariais, a segregação por setor de atividade e o número de mulheres em cargos de decisão, por exemplo.

¹ Comissão Europeia, Relatório Anual Sobre a Igualdade de Género, 2012

² Eurostat, Employment rate by sex, age group, 20-64. 2013



Segundo o *Gender Gap Report* do Fórum Económico Mundial de 2014, Portugal melhorou a sua posição e ocupa agora a 39ª posição num total de 142 países avaliados, tendo ocupado no ano anterior a 51ª posição em 136 países. Este índice aponta ainda os países nórdicos como sendo os mais igualitários, estando a Islândia, a Finlândia, a Noruega, a Suécia e a Dinamarca nas primeiras posições. Contrastando, encontram-se países como a Itália (69º), o Brasil (71º) ou a Grécia (91º) onde as diferenças entre homens e mulheres são ainda mais acentuadas.



Como reforço do seu compromisso em prol da igualdade entre homens e mulheres, a Comissão Europeia adotou a Carta da Mulher, numa declaração política que destaca cinco domínios essenciais de ação:

1. a igualdade no mercado de trabalho e igual independência económica para as mulheres e os homens, nomeadamente através da estratégia no «Europa 2020»;
2. o princípio «a trabalho igual, salário igual», em cooperação com os Estados Membros, para reduzir significativamente as disparidades salariais entre homens e mulheres, nos próximos cinco anos;
3. a igualdade no processo de tomada de decisão, através de medidas de incentivo da UE;
4. a dignidade, integridade e o fim da violência baseada no género através de um quadro de ação específico;
5. a igualdade entre homens e mulheres para além da UE mediante a abordagem da questão nas relações externas e com organizações internacionais.



Segundo o *Gender Gap Report* do Fórum Económico Mundial de 2014, Portugal melhorou a sua posição e ocupa agora a 39ª posição num total de 142 países avaliados, tendo ocupado no ano anterior a 51ª posição em 136 países.

Finalmente, a proposta de Diretiva Europeia sobre a diversidade de género, promovida pela Comissão Europeia, visa atingir, ao nível das grandes empresas Europeias, a igualdade ao nível do referido processo de decisão, com o objetivo de atingir uma situação mais igualitária nos cargos de liderança. Sabemos que, em Portugal, estamos ainda longe de uma participação relevante das mulheres ao nível dos órgãos de decisão, pelo que se discute também a necessidade de regulamentar essa situação.

2.

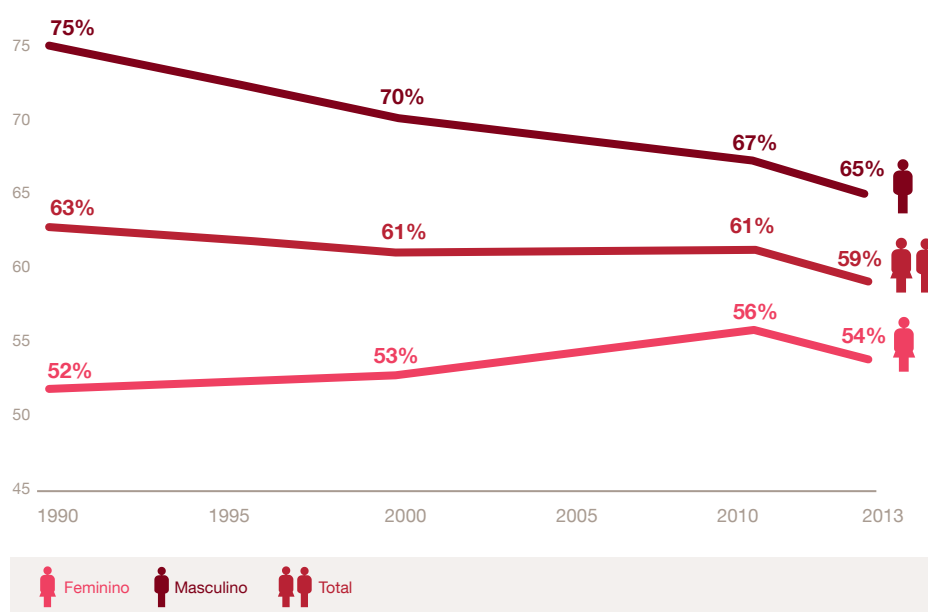
A participação das mulheres no mercado de trabalho



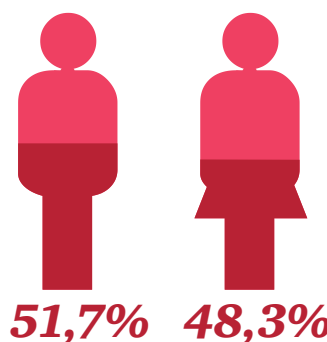
Durante os anos 60, o aumento da procura de trabalho pelas mulheres articulou-se com questões como a emigração, o êxodo rural, a mobilização militar e a guerra colonial. Nessa altura, a sua inserção na economia fez-se maioritariamente nos setores mais tradicionais como os têxteis, as confeções, maquinaria e material de transporte. No setor terciário, incidia maioritariamente nos serviços de apoio doméstico, pessoais e na educação e saúde.

Na transição para os anos 70, houve um maior desenvolvimento do setor do turismo que absorveu bastante mão-de-obra feminina. Após 1974, com o fim da guerra colonial e o reforço da oferta de trabalho dos homens, as pressões sobre o mercado de trabalho penalizaram sobretudo as mulheres. Segundo o Inquérito Permanente ao Emprego, a taxa de desemprego das mulheres portuguesas subiu de 2,1%, em 1974, para 9,3%, em 1977, e atingiu os 13,0% em 1979, enquanto o valor correspondente para os homens atingiu um pico de 5,9% em 1976, tendo diminuído no período subsequente.

Gráfico 1 - Taxa de média de atividade em Portugal, por sexo, 1990 - 2013³



Nas últimas décadas, a taxa de atividade total registada em Portugal sofreu poucas alterações, decrescendo de 63% em 1990 para 61% em 2000 e para 59,2% em 2013. Contudo, esta estabilidade resulta de um equilíbrio entre a redução da taxa de atividade masculina – uma descida de 10% desde a década de 90 até 2013 – e o aumento da taxa de atividade feminina – de 51,8% em 1990 para 54,1% em 2013. Dados recentes do INE revelam ainda que no 3º trimestre de 2014 a população empregue portuguesa encontra-se dividida entre 51,7% de homens e 48,3% de mulheres.⁴



**População portuguesa
empregue no 3º trimestre
de 2014.**

³ Instituto Nacional de Estatística, 2013

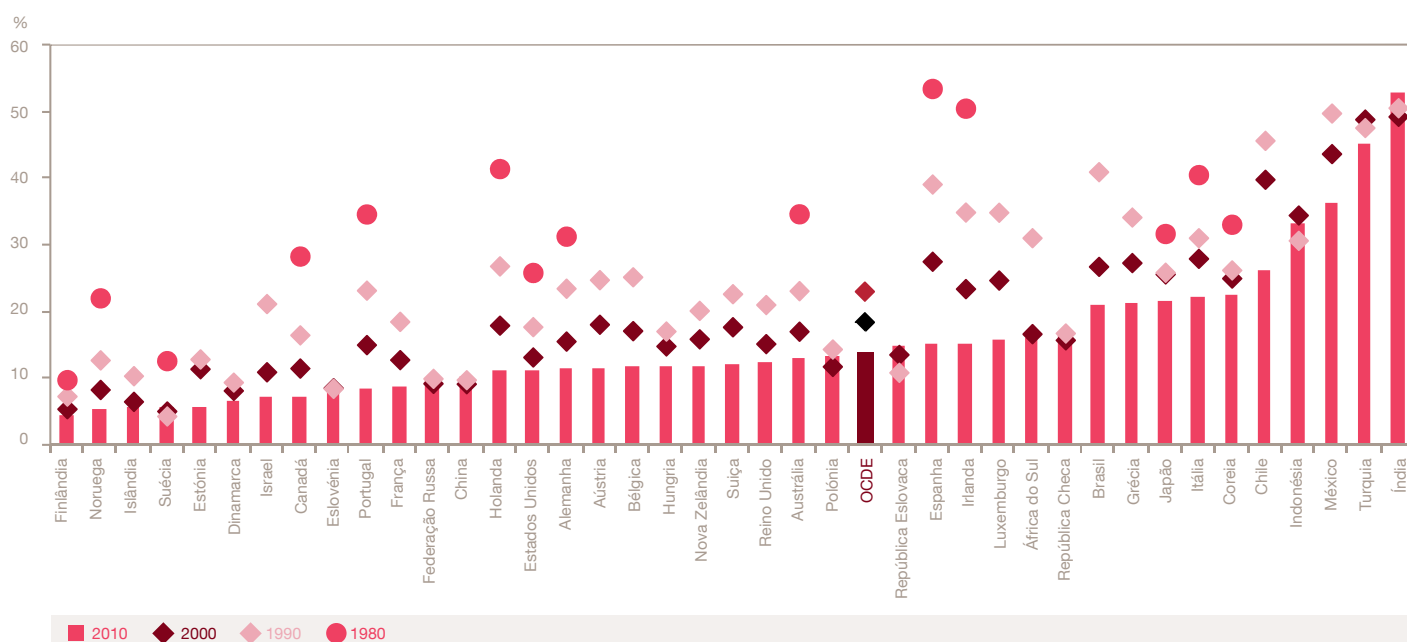
⁴ Instituto Nacional de Estatística, 2013



Apesar da crise económica verificada nos últimos anos, as taxas de atividade continuam a aumentar em diversos países-membros da União Europeia. A crescente evolução deve-se especialmente ao aumento da participação dos trabalhadores mais velhos – resultado do aumento da idade da reforma – e da participação das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, a melhoria verificada em termos de taxa de atividade feminina não evita a existência de uma disparidade significativa entre homens e mulheres. Dados da Comissão Europeia referentes ao segundo trimestre de 2013, revelam uma disparidade europeia situada nos 12,1 p.p. com o sexo masculino a apresentar uma taxa de atividade de 78% contra 65,9% do sexo feminino. As disparidades encontradas são mais evidentes em países-membros do sul, incluindo Portugal.⁵

Em 1978, a taxa de feminização do ensino superior ultrapassava 40%, sendo atualmente 56,4%, o que representa um aumento significativo.⁶ Com efeito, em 1979, cerca de 26% das mulheres portuguesas com mais de 24 anos eram analfabetas (contra 19% dos homens da mesma idade) e, segundo informação estatística do Ministério do Trabalho, 67% da mão-de-obra feminina em 1981 tinha apenas concluído o ensino básico. Mas já então, 9,7% das mulheres portuguesas com emprego tinham concluído estudos secundários ou superiores, contra apenas 7,9% dos homens empregados. Em 1982, a percentagem de mulheres ativas que concluíram o ensino secundário, 17,1%, superava já o valor correspondente para os homens (13,2%).

Gráfico 2 - Disparidade na participação no mercado de trabalho por género, na OCDE e nos países da Europa Oriental, 15 – 64 anos⁷, 1980-2010



⁵ Comissão Europeia, Projeto de Relatório Conjunto sobre o emprego que acompanha a Comunicação da Comissão relativa à Análise Anual do Crescimento 2014, 2013

⁶ Banco BPI, E.E.F., Mercados Financeiros, Novembro 2014

⁷ Comissão Para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias, Estudos 7, 2010

Com informação centrada entre 1984 e 1994, a OCDE revela-nos que as mulheres portuguesas com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos se caracterizaram sistematicamente por terem taxas de atividade idênticas ou superiores às da média dos países membros, destoando do perfil dos outros países da Europa do Sul e ultrapassando até neste indicador, em alguns períodos, alguns países mais desenvolvidos da Europa Central, como a Holanda e a Alemanha. Esta tendência persistente só veio a ser ultrapassada, nas duas últimas décadas, por algumas das economias do designado Leste Europeu, como a República Checa e a Polónia.⁸

A situação portuguesa quanto à participação das mulheres no mercado de trabalho, situa-se em níveis que, na Europa, só a Alemanha, Eslováquia e os países nórdicos conseguem superar. Refere-se, às mulheres do grupo *prime age* (segundo a designação da OCDE), ou seja, no escalão etário dos 25 aos 54 anos de idade, independentemente do seu nível de escolaridade.

É ainda possível verificar que a desigualdade entre os sexos é menor nos países desenvolvidos quando comparados com os países em desenvolvimento ou emergentes, com especial ênfase para o Médio Oriente, Sudoeste Asiático e Norte de África.

Gráfico 3 – Taxas de participação relativas para grupos específicos, 1984-2004



Tabela 1 – Disparidade na participação no mercado de trabalho por género e região, 1992, 2002 e 2012^{9 10}

	Male labour force participation rate (%)			Female labour force participation rate (%)			Gap (percentage points)		
Region	1992	2002	2012p	1992	2002	2012p	1992	2002	2012p
WORLD	80,2	78,1	77,1	52,4	52,1	51,1	27,9	26,1	26,0
Developed Economies & European Union	71,8	69,4	67,5	50,3	51,7	52,8	21,5	17,7	14,7
Central & South-Eastern Europe (non-EU) & CIS	74,1	68,0	70,7	52,6	49,1	50,2	21,5	18,9	20,5
East Asia	84,2	81,4	79,4	71,4	69,1	66,4	12,8	12,4	13,0
South-East Asia & the Pacific	82,6	82,8	81,8	58,4	58,4	58,8	24,2	24,4	23,1
South Asia	84,8	83,3	81,3	36,1	35,8	31,8	48,6	47,5	49,5
Latin America & the Caribbean	82,5	80,3	79,5	43,5	49,6	53,6	39,0	30,7	25,9
Middle East	77,6	73,8	74,3	13,3	17,2	18,7	64,3	56,6	55,5
North Africa	74,4	74,1	74,3	21,8	21,2	24,4	52,6	52,9	49,9
Sub-Saharan Africa	79,0	76,5	76,3	60,3	63,5	64,6	18,6	13,0	11,8

⁸ OCDE - Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento

⁹ ILO, Trends Economics Models, Julho 2012

¹⁰ 2012, Estimativas preliminares

3.

(Des)igualdades



3.1. Segregação ocupacional

A segregação ocupacional é entendida como a concentração de trabalhadores do sexo masculino e feminino em diferentes tipos de funções (segregação horizontal) ou em diferentes níveis da empresa (segregação vertical).

Apesar de uma maior integração da mulher no mercado do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceites sobre o papel masculino e feminino constituem barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da liderança. Mesmo que os novos comportamentos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de géneros, a distribuição de homens e mulheres em posição de liderança apresenta outra realidade. Observam-se desigualdades evidentes em relação a posições de poder e prestígio.

Um estudo¹¹ realizado em 2013 sobre a igualdade entre homens e mulheres, no que se refere à ocupação de postos com poder para tomadas de decisão, revela que a média europeia de mulheres que participam em conselhos de administração executiva é de uma para cada nove homens, sendo a Noruega e a Suécia os países que mais contribuem para equilibrar esta diferença. Refere-se ainda que as disparidades salariais podem resultar de empregos diferentes, em setores diferentes. Acresce que, sendo os homens que apresentam os maiores níveis de antiguidade, isto pode justificar, de certa forma, as disparidades salariais existentes. Com uma das mais baixas participações (7,4%), Portugal é um dos países que contribuem para baixar esta média, revelando um panorama de desigualdade entre os géneros neste tema. Um panorama que se torna ainda mais desigual se se considerar que, em 2009, apenas 18 mulheres (4,8%, num universo de 418 administradores executivos) ocupavam posições executivas nas 20 maiores empresas que compõem o principal índice bolsista português – o PSI-20.

Na tentativa de reverter esta realidade na Europa, o Conselho Europeu reconheceu que as políticas de igualdade entre mulheres e homens são instrumentos tanto de coesão social, como de crescimento económico. Por sua vez, em termos de perspetivas de promoção, quando se efetua uma comparação para a mesma categoria, as mulheres continuam menos representadas ao nível da tomada de decisão e auferem salários mais baixos. Estima-se que, atualmente, a diferença seja de 12,6%, em Portugal e 16,4% para a União (a 27 Estados-Membros). Outro ponto importante a realçar passa pelos riscos de pobreza e de exclusão social que são mais elevados entre as mulheres idosas, as mulheres imigrantes e as mulheres que criam sozinhas os seus filhos.

Ainda assim, nos últimos três anos, a participação feminina em cargos de gestão e liderança registou um aumento. Existem, por conseguinte, sinais de mudança. Entre 2011 e 2013, o número de mulheres a desempenhar cargos de gestão e liderança subiu de 31,9% para 32,9% e de 22,9% para 27,8%, respetivamente de acordo com o estudo da Informa D&B, Presença feminina nas empresas em Portugal, 4ª edição, Março 2014. De acordo com este estudo, a gestão feminina consiste na presença das mulheres em funções de gestão das empresas. Considera-se liderança feminina a ocupação por uma mulher da função de primeiro gestor.¹²

¹¹ APGICO, Liderança Feminina, Bem-estar e Inovação nas Empresas, Outubro 2013

¹² Informa Dun & Bradstreet, A Presença feminina nas empresas em Portugal, Março 2014

Tabela 2 – Presença de membros do sexo masculino e feminino no *board* das empresas^{13 14}

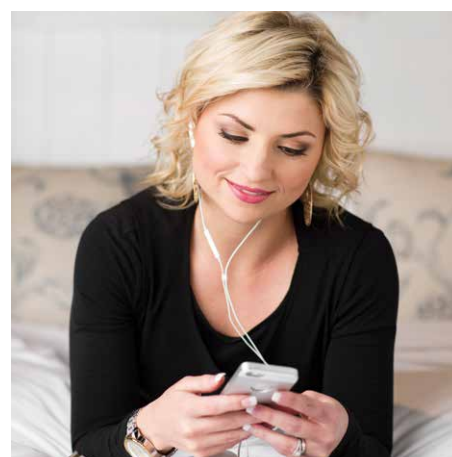
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Portugal	Feminino	4%	4%	6%	7%	7%	7%	4%	5%	6%	7%
	Masculino	96%	96%	94%	93%	93%	93%	96%	95%	94%	93%
EU-28	Feminino	9%	9%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	14%	16%
	Masculino	91%	91%	90%	90%	90%	89%	89%	88%	86%	84%

Tabela 3 – Presença de presidentes do sexo masculino e feminino no *board* das empresas^{15 16}

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Portugal	Feminino	2%	4%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Masculino	98%	96%	98%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EU-28	Feminino	2%	3%	3%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
	Masculino	98%	97%	97%	96%	96%	97%	97%	97%	97%	97%

As empresas mais novas (1 e 2 anos) apresentam valores mais elevados nestes indicadores (32%), valor superior ao registado nas empresas mais antigas (com mais de 20 anos), o que pode remeter para uma maior iniciativa empreendedora feminina. No entanto, ainda é pouco frequente encontrar mulheres na liderança de topo de organizações com maior dimensão. Verifica-se, no entanto, uma evolução positiva nas sociedades anónimas e nas empresas cotadas. Contudo, a taxa mais baixa de liderança feminina regista-se precisamente nas sociedades anónimas e outras sociedades.

Efetivamente, é nas sociedades por quotas que a presença feminina na liderança e em funções de gestão é mais elevada.



¹³ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012

¹⁴ Os dados da amostra referem-se apenas a empresas cotadas.

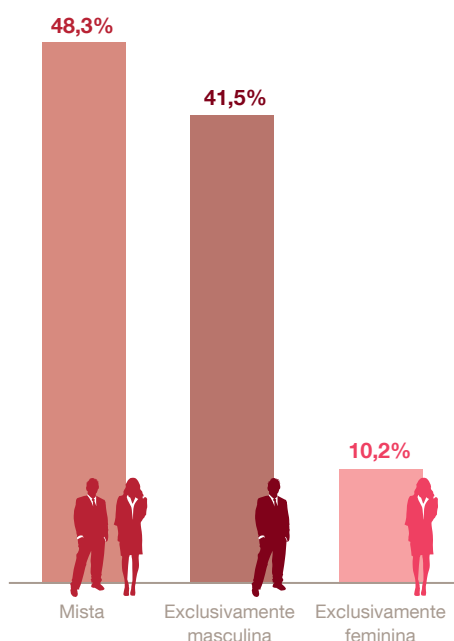
¹⁵ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012

¹⁶ Os dados da amostra referem-se apenas a empresas cotadas.

Embora existam mulheres de reconhecido talento ao nível das administrações, que trabalham arduamente ao longo da sua carreira com o objetivo de alcançar o topo da hierarquia, aparentemente ainda existe um “teto” a partir do qual a representatividade feminina decresce bruscamente. Nos estudos de caso apresentados na secção 4, algumas mulheres em posições de liderança referem ser as únicas mulheres na organização (e também na concorrência) naquelas posições.

Por outro lado, a Comissão Europeia tem tido um papel fulcral que poderá vir a servir de catalisador para uma aproximação gradual entre géneros, sendo que uma das medidas propostas, conforme já referido, assenta numa nova legislação da União Europeia que visará assegurar a presença da diversidade de género nas empresas cotadas em bolsa. De acordo com o estudo da informa D&B, nos últimos 3 anos as empresas cotadas e as sociedades anónimas apresentam uma evolução positiva da presença feminina nos conselhos de administração de 2,4 p.p. e de 0,8 p.p. respetivamente, face aos últimos 3 anos.¹⁸

Gráfico 4 – Tipo de Equipas de Gestão (%)¹⁷



Esta evolução permite-nos verificar que o panorama da diversidade de género nas empresas está a sofrer alterações. Este aumento da presença feminina nos cargos de gestão e liderança é também induzido por uma questão de sustentabilidade das empresas, visto que é notável o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho.

No universo empresarial, a “Presença feminina nas empresas em Portugal” de Março de 2014, 58,3% das empresas têm, pelo menos, uma mulher na sua equipa de gestão e 90% têm, pelo menos, um homem. Quando se analisa os tipos de equipas de gestão, verifica-se que 48,3% das empresas têm equipas de gestão mistas, 41,5% têm equipas de gestão exclusivamente masculinas e 10,2% têm equipas de gestão exclusivamente femininas.¹⁹



¹⁷ Informa Dun & Bradstreet, I.E.S., SICAE

¹⁸ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012

¹⁹ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012

Apesar dos avanços a diferença ainda é notória, realça o estudo: 7,6% das grandes empresas são lideradas por mulheres contra 28,5% de mulheres a liderar as microempresas.

Gráfico 5 - Empresas – pelo menos um gestor de um género (%)²⁰



Gráfico 6 - Presença feminina nas empresas (%)²¹



Os cargos de direção executiva representam apenas 6% do total de funções e concentram-se nas empresas de grande e média dimensão, que, por sua vez, representam apenas 1,2% do tecido empresarial. Apenas 24,1% das 40.210 funções de direções executivas são desempenhadas por mulheres, de acordo com o estudo da informa D&B, Presença Feminina nas Empresas em Portugal.

Em 2011, esta percentagem era apenas 23,3% tendo aumentado 0,8 pontos percentuais. A direção da qualidade é a única função onde há mais mulheres do que homens. A evolução da presença feminina nestas funções também é significativa: passou de 61,6% em 2011, para 63,9%, em 2013. Na direção de recursos humanos e na direção financeira, a presença feminina aumentou 1 e 0,8 pontos percentuais, respetivamente, de acordo com o estudo da informa D&B.

²⁰ Informa D&B Portal da Justiça, I.E.S; SICAE

²¹ Informa D&B Portal da Justiça, I.E.S; SICAE

Na direção de sistemas de informação, a participação feminina registou uma descida de meio ponto percentual. O cargo de Diretor-Geral em relação às mulheres subiu ligeiramente (0,2 pontos percentuais face a 2011). De 2011 para 2013, a presença feminina em cargos de gestão e liderança aumentou e manteve-se semelhante nos empregados de acordo com o estudo da informa D&B, Presença Feminina nas Empresas em Portugal.

Gráfico 7 – Presença feminina nas empresas cotadas em Portugal (%)²²

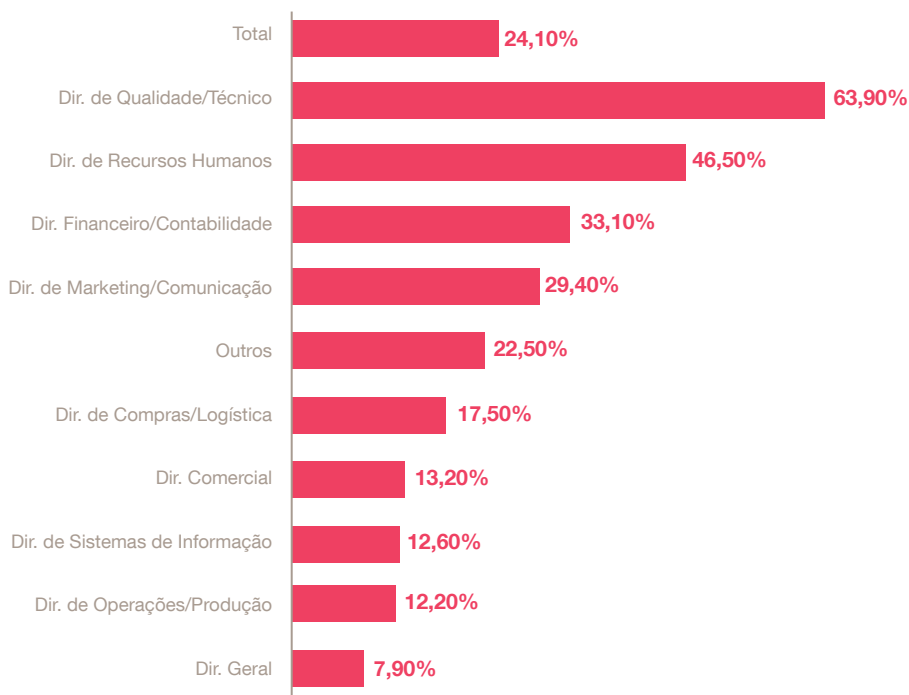
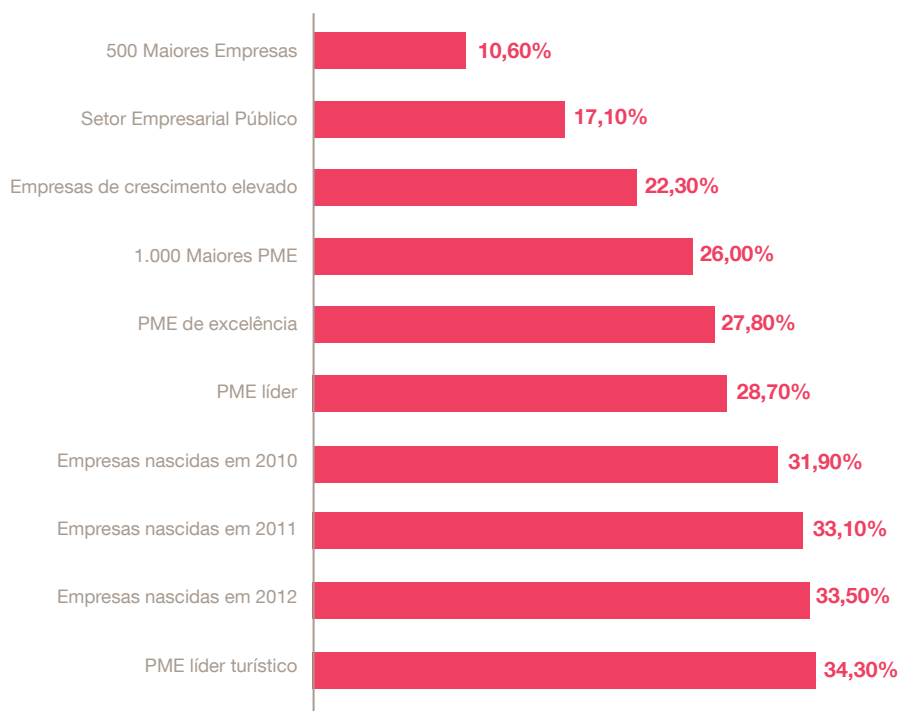


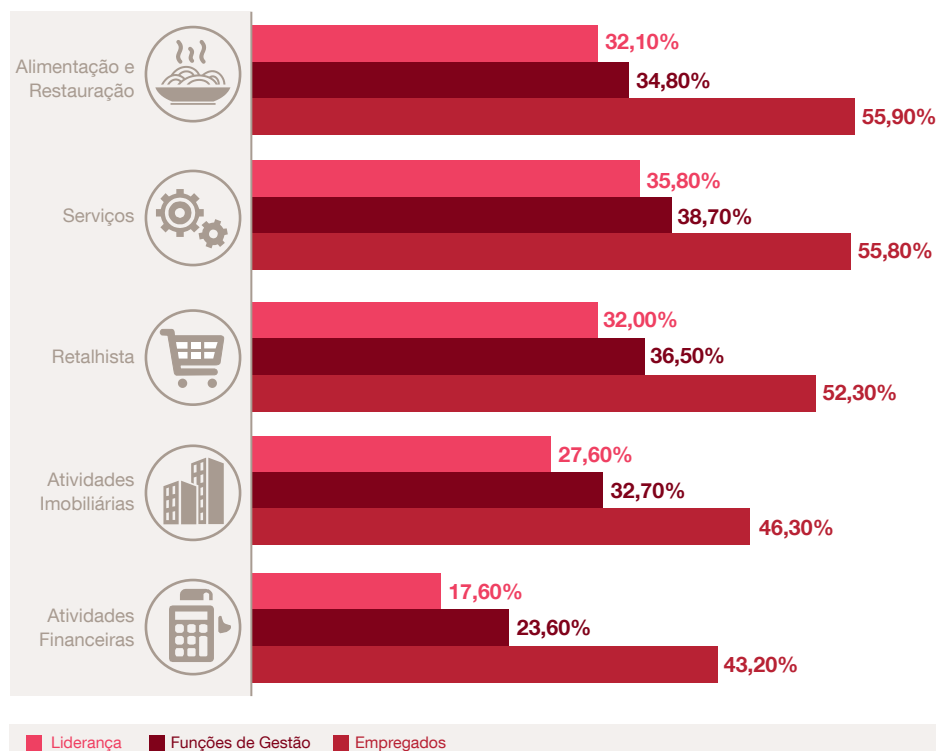
Gráfico 8 - Setores com número de empregados femininos acima da média²³



Dos segmentos analisados, as PME líderes do setor turístico, apresentam a maior taxa feminina em cargos de gestão (34,3%) e as 500 maiores empresas a mais baixa (10,6%), de acordo com o presente gráfico do estudo da informa D&B. De facto, é possível constatar que quanto maior a dimensão da empresa menor o número de mulheres em cargos de gestão.

²² Informa D&B Portal da Justiça, I.E.S.; SICAE

²³ Informa D&B Portal da Justiça, I.E.S.; SICAE

Gráfico 9 - Setores com número de empregados femininos acima da média²⁴

O setor de alojamento e restauração é o setor com um maior número de empregados do sexo feminino apresentando uma percentagem de 55,9%.

Apenas 5 setores têm número de empregados femininos acima da média do setor empresarial. O setor de alojamento e restauração é o setor com um maior número de empregados do sexo feminino apresentando uma percentagem de 55,9%, seguindo-se de perto o setor dos serviços com 55,8%. O setor que apresenta maior ocupação feminina em cargos de liderança é o setor dos serviços registando uma taxa de cerca de 35,80%.

O gás, eletricidade e água e as telecomunicações são os setores com participação feminina na gestão e na liderança mais baixa, com valores abaixo dos 20%. No caso da liderança acrescem ainda os setores da Indústrias extrativas e da Construção.

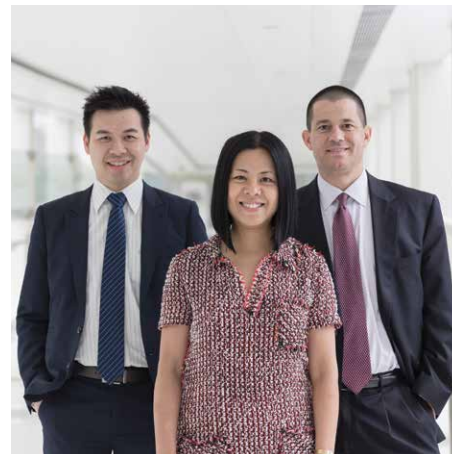
²⁴ Informa D&B Portal da Justiça, I.E.S.; SICAE

3.2. Trabalho a tempo parcial

Em termos de emprego a tempo parcial – em Portugal e na União Europeia – verifica-se uma tendência evolutiva crescente nos últimos anos. De acordo com a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho,²⁵ a evolução registada verifica-se especialmente em países onde as diferentes formas de organização do tempo de trabalho têm sido debatidas ao nível político com o objetivo de aumentar a flexibilidade.

Dados do Eurostat referentes à União Europeia, demonstram que o volume de trabalhadores na faixa etária dos 15 aos 64 anos – cujo emprego principal se caracteriza por ser a tempo parcial – sofreu um aumento de 16% em 2003 para 19,6% em 2013.²⁶

O maior número de trabalhadores a operar neste regime encontra-se em países como a Holanda, Alemanha, Áustria, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Bélgica e Irlanda. Na situação inversa – onde a opção por trabalhar a tempo parcial é menos comum – destacam-se países como a Bulgária, onde o trabalho a tempo parcial representa apenas 2,5% da população empregue.²⁷



Quanto a Portugal, verifica-se que a adoção do emprego em regime de tempo parcial é inferior à média da União Europeia. No entanto, os valores verificados têm vindo a aumentar ao longo dos anos, com a taxa a crescer de 5% na década de 90, para 8,1% em 2000 e 11,1% em 2013.²⁸

Deve ainda ser tido em consideração que a incidência do trabalho a tempo parcial difere significativamente entre homens e mulheres. No ano de 2013, 32,3% das mulheres empregues na União Europeia encontrava-se a operar em regime parcial, contra apenas 8,7% do sexo masculino.²⁹ Na Holanda, 77% das mulheres presentes no mercado laboral trabalha em regime parcial, tornando o país detentor da maior taxa verificada entre os países-membros. Portugal encontra-se em linha com a tendência Europeia, com o sexo feminino a registar a maior taxa de emprego a tempo parcial.³⁰ Desde a década de 90, o número de mulheres a operar neste tipo de regime evoluiu de 8,6% para 14% (2013), contra apenas 8,2% (2013) registados pelo sexo masculino.³¹

²⁵ Eurofound - 5th European Working Conditions Survey Work - Organization and employee involvement in Europe

²⁶ Eurostat, Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%), 2013

²⁷ Eurostat, Statistics Explained (Part-time and fixed-term contracts), 2013

²⁸ Eurostat, Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%), 2013

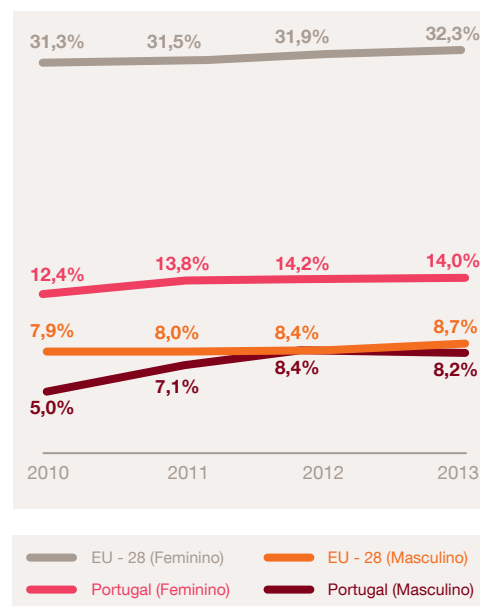
²⁹ Eurostat, Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%), 2013

³⁰ Eurostat, Statistics Explained (Part-time and fixed-term contracts)

³¹ Eurostat, Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%), 2013

Tabela 4 e Gráfico 10 - Emprego a tempo parcial, em percentagem do emprego total, por sexo

		1990	2000	2010	2011	2012	2013
Portugal	Feminino	8,6%	13,7%	12,4%	13,8%	14,2%	14,0%
	Masculino	2,4%	3,4%	5,0%	7,1%	8,4%	8,2%
	Total	5,0%	8,1%	8,5%	10,3%	11,2%	11,1%
EU-28	Feminino	-	-	31,3%	31,5%	31,9%	32,3%
	Masculino	-	-	7,9%	8,0%	8,4%	8,7%
	Total	-	-	18,5%	18,7%	19,1%	19,6%



Apesar dos dados referentes à participação de homens e mulheres no mercado de trabalho continuarem a demonstrar que o emprego a tempo parcial permanece dominado pelo sexo feminino, Portugal tem vindo a verificar um aumento do número de homens que, enquanto pais, combinam o emprego com as responsabilidades familiares, nomeadamente através do pedido de horários flexíveis na tentativa de passar mais tempo em família.

Segundo a Comissão para a Igualdade e Direitos Humanos, a principal razão para as mulheres dominarem o emprego em regime de tempo parcial continua a dever-se às suas responsabilidades adicionais.³²

Dados de um estudo³³ preparado para a Associação Portuguesa das Famílias Numerosas, revelou que 6 em cada 10 inquiridos mostram-se favoráveis ao trabalho a tempo parcial, um número que tende a evoluir no caso de famílias com três ou mais filhos. Os resultados obtidos revelam ainda que a grande maioria considera que o trabalho a tempo parcial facilita o desempenho da maternidade ou paternidade, enquanto outros consideram que aumenta a qualidade de vida ou conduz ao aumento dos níveis de produtividade. Em termos de segmentação por género, o estudo revela que o sexo feminino mostrou-se mais recetivo à adoção do regime de emprego parcial.

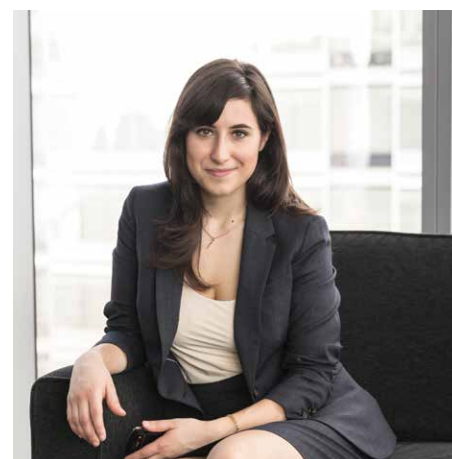
³² Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Trabalho, Igualdade e Diálogo Social – Estratégias e desafios de um percurso, Estudos 9, 2013

³³ Netsonda, Outubro 2013

Muitas mulheres em regime parcial poderão sofrer limitações não só em termos de remuneração, como também em termos de progressão na carreira, oportunidades de formação, promoção, pensões, entre outros.

Contudo, a opção pelo emprego em regime de tempo parcial pode gerar tanto efeitos positivos como negativos. Por um lado, oferece aos trabalhadores a oportunidade de melhor equilibrar a vida pessoal com a vida profissional, o que permite uma maior participação da mulher no mercado de trabalho e possibilita a empregadores uma maior adaptabilidade às novas exigências do mercado. Por outro lado, o emprego a tempo parcial é geralmente gerador de remunerações mais baixas, quando comparado com empregos a tempo inteiro. Nos estudos de caso (na secção 4) iremos verificar que esta insuficiente remuneração é referida pelas mulheres menos qualificadas como uma razão para não optarem por um trabalho a tempo parcial. Muitas mulheres em regime parcial – embora com a possibilidade de permanecer no mercado de trabalho e ao mesmo tempo gerir a vida familiar – poderão sofrer limitações não só em termos de remuneração, como também em termos de progressão na carreira, oportunidades de formação, promoção, pensões, entre outros.

O Governo Português encontra-se, no entanto, a incentivar o emprego a tempo parcial. Pretende implementar, em 2015, o “Programa de Incentivo à Empregabilidade Parcial do País”. Segundo o relatório do Orçamento de Estado, o Programa pretende promover uma maior disponibilidade para o apoio familiar, assim como incentivar à melhoria dos níveis de fecundidade. Para tal, o Governo pretende alocar desempregados de longa duração a substituir os pais que optem por trabalhar a tempo parcial. A medida tem como objetivo o incremento de poupanças ao nível do subsídio de desemprego, uma vez que os encargos com estes trabalhadores, incluindo as contribuições sociais, serão suportados em grande parte pelo Fundo Social Europeu. O Governo pretende gastar 8,1 milhões de euros com este programa, segundo a nota explicativa do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS), disponível na página da Assembleia da República. No entanto, não se encontra estabelecido em que condições é que os pais poderão integrar o programa.³⁴



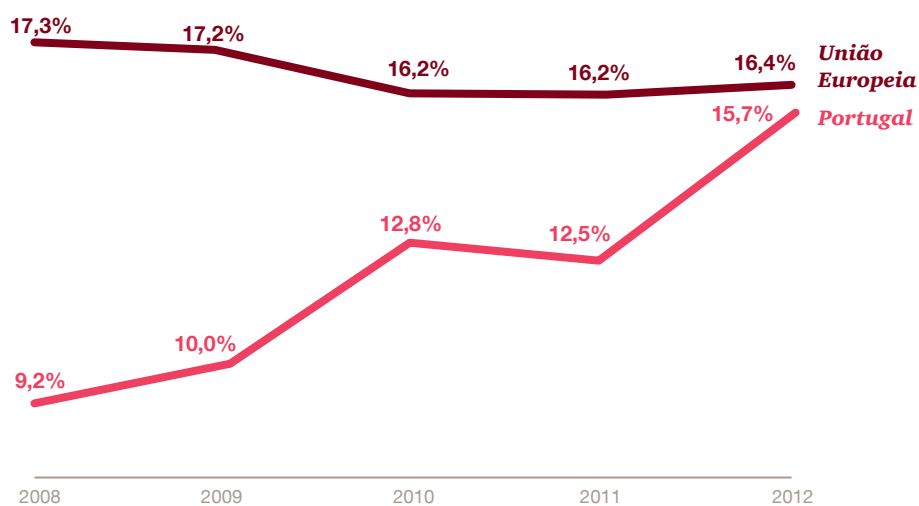
³⁴ Diário Económico, Governo incentiva trabalho a tempo parcial, 15 de Outubro de 2014 e Portugal Economy PE Probe, OE2015: Governo atribui 8,1ME ao Programa de Incentivo à Empregabilidade Parcial, 11 de Novembro de 2014

3.3. Gap salarial entre géneros

Apesar da redução das desigualdades salariais verificada nas últimas décadas, ainda se percebe uma disparidade considerável entre a média dos salários auferidos por homens e mulheres. Na União Europeia, de acordo com os dados revelados pela Comissão Europeia em 2014, e relativos a 2012, as mulheres recebiam remunerações, em média, 16,4% inferiores aos homens. Contudo, países como a Eslovénia, Malta, Polónia, Itália, Luxemburgo e Roménia viram a sua desigualdade ser inferior a 10%.³⁵ Por outro lado, Hungria, Eslováquia, República Checa, Alemanha, Áustria e Estónia apresentaram desigualdades salariais superiores a 20%. De notar, que as disparidades verificadas ocorrem independentemente de 60% dos licenciados universitários serem do sexo feminino.³⁶

No caso português, a desigualdade acabou por verificar sucessivos aumentos nos últimos anos. Em 2008, o país registou uma diferença salarial entre homens e mulheres de 9,2%, chegando em 2012 a 15,7%. De notar, que a metodologia usada pelo Eurostat para o cálculo diferencial tem por base a remuneração média bruta horária.

Gráfico 11 – Disparidades salariais entre homens e mulheres (%)³⁷



³⁵ Comissão Europeia, Tackling the gender pay gap in the European Union, 2014

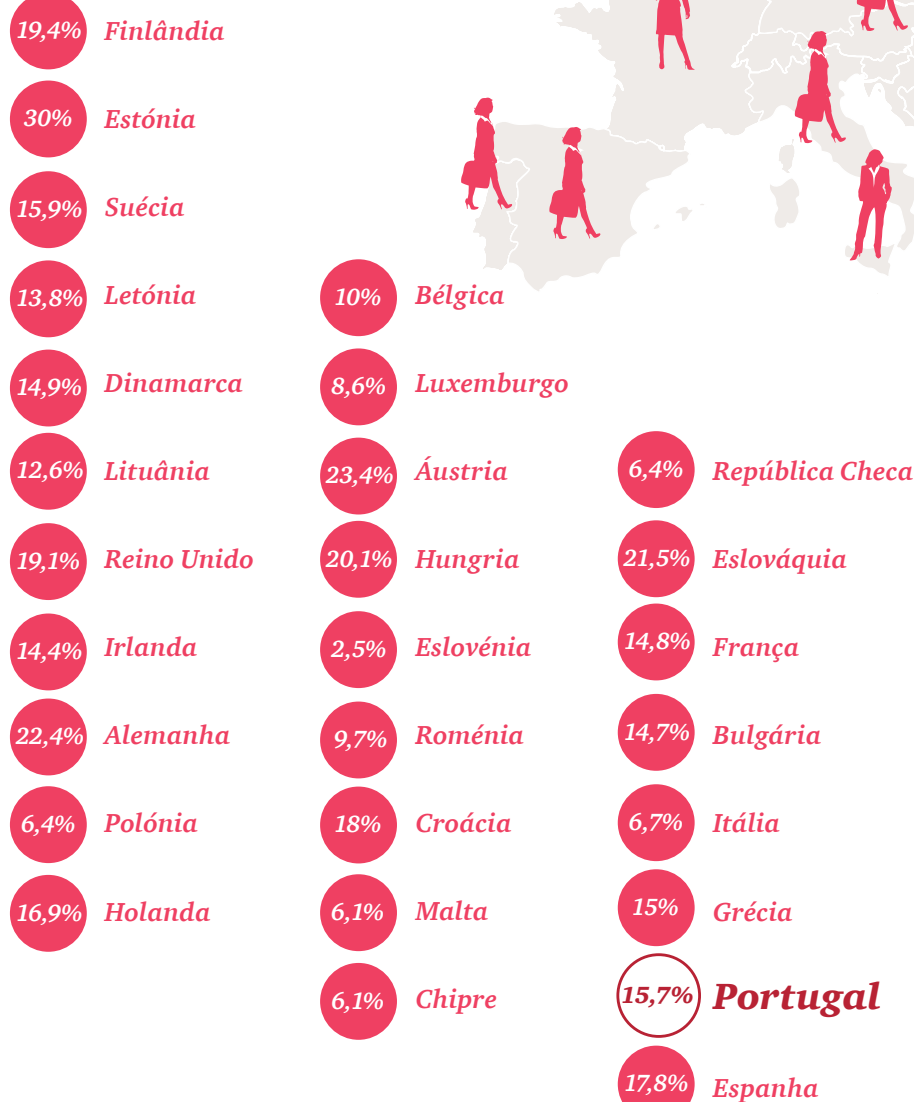
³⁶ Comissão Europeia, Press Release: Igualdade entre homens e mulheres: medidas adotadas pela UE continuam a apresentar bons resultados, 2014

³⁷ Eurostat, 2012



Na União Europeia, as mulheres ganham em média 16,4% menos que os homens.

Figura 1 – Disparidades salariais na União Europeia, 2012³⁸



38 Eurostat 2012 exceto para Grécia (2010)

Segundo a OCDE, Portugal deverá continuar a combater a pouca flexibilidade e a segmentação do mercado laboral, assim como promover a negociação o nível da empresa.

Já em 2014, o *World Economic Forum* através do já referido *Gender Gap Report* posicionou Portugal, no que ao índice de igualdade salarial diz respeito, na 97ª posição entre os 131 países comparados. O *ranking* é liderado pelo Burundi com uma avaliação de 0,83, seguindo-se a Mongólia e o Qatar. Com uma avaliação de 0,59, Portugal encontra-se atrás da maioria dos países europeus embora à frente de países como Espanha (117º), Áustria (122º), França (126º) e Itália (129º). De salientar, a evolução portuguesa face a 2013, na qual o país se encontrava na 109ª posição. Do ponto de vista global, 2014 foi ainda marcado pela inexistência de países a alcançar a igualdade salarial entre homens e mulheres, com a média das disparidades salariais entre os países avaliados a situar-se em 0,652.³⁹

Em termos de rendimento médio anual auferido por homens e mulheres, o *World Economic Forum* revela uma evolução portuguesa notória desde 2013. Neste ano, Portugal ocupava a 73ª posição, num total de 136 países, resultado de um vencimento médio de 18.711 dólares para mulheres e 32.327 dólares para homens. Em 2014, o sexo feminino viu aumentada a sua média salarial para 21.605 dólares contra 30.593 dólares auferidos pelo sexo masculino. Os valores evidenciados colocam Portugal na 21ª posição, num indicador liderado pela Dinamarca e onde mulheres recebem 43.316 dólares e homens 42.226 dólares.⁴⁰

Os mecanismos de definição salarial colocaram, até há pouco tempo, desafios quer ao nível da recuperação da competitividade, quer ao nível da criação de emprego. Segundo a OCDE, Portugal deverá continuar a combater a pouca flexibilidade e a segmentação do mercado laboral, assim como promover a negociação ao nível da empresa.⁴¹

Também a Comissão Europeia tem vindo a apontar diversos motivos geradores de disparidades salariais entre homens e mulheres. Em muitos casos, mulheres e homens não são remunerados da mesma maneira, embora realizem o mesmo trabalho ou trabalhos de igual valor. A situação pode surgir como resultado de discriminação direta – onde as mulheres são simplesmente tratadas de modo menos favorável – ou ser resultante de políticas e práticas que acabem por originar atribuições desiguais. Muitas das vezes observa-se que setores dominados pelo sexo feminino acabam por ser remunerados com valores inferiores a setores onde prevalece o sexo masculino. Outro motivo apontado para as disparidades salariais prende-se com os diferentes métodos de recompensa dos trabalhadores, assim como a própria estrutura salarial. A Comissão acredita ainda que, frequentemente, as aptidões e competências do sexo feminino são subvalorizadas resultando em remunerações diferentes entre ambos os sexos. Podem ainda estar na origem das disparidades salariais existentes, a criação de estereótipos pela sociedade, assim como uma desigual conciliação entre vida profissional e vida pessoal.⁴²

³⁹ World Economic Forum, The Global Gender Report, 2014

⁴⁰ World Economic Forum, The Global Gender Report, 2014

⁴¹ OCDE, Portugal – Consolidação da reforma estrutural para o apoio ao crescimento e à competitividade, Julho 2014

⁴² Comissão Europeia, Tackling the gender pay gap in the European Union, 2014

A discriminação existente resulta numa limitação à remuneração feminina, impõe barreiras à evolução na carreira e limita o potencial no local de trabalho, fruto da redução dos níveis de motivação. Torna-se deste modo crucial proceder à correção das disparidades, através da criação de empregos de qualidade e atração de talentos, de modo a aumentar os níveis de produtividade e competitividade que conduzam o país ao crescimento social e económico.

Também o Governo Português, fruto dos resultados alcançados nos últimos anos, implementou diversas medidas com vista à melhoria da situação atual. Entre elas, foi determinado que, a cada três anos, as empresas do tecido empresarial do Estado realizem um relatório sobre as remunerações pagas a ambos os sexos. A elaboração deste relatório⁴³ fará com que as empresas tenham de justificar desigualdades detetadas nas remunerações atribuídas.



⁴³ Negócios, Portugal foi o país onde mais se agravou a diferença salarial entre mulheres e homens, Março 2014

3.4. Conciliação do trabalho produtivo e do “reprodutivo”

O papel do homem na sociedade e a igualdade de género são duas questões que merecem atenção no contexto de políticas que, ao longo das últimas décadas, tentaram melhorar a condição social das mulheres. A mulher tem atualmente um papel diferente na sociedade, papel esse que tem vindo a sofrer alterações significativas, resultando em novas rotinas no quotidiano.

Neste contexto, as pessoas passam de 10% a 20% do seu tempo em trabalhos não remunerados, de acordo com o Índice para uma Vida Melhor, da OCDE. A distribuição das tarefas familiares difere de acordo com os géneros: os homens tendem a passar mais horas em trabalhos remunerados, ao passo que as mulheres passam muito mais horas em trabalhos domésticos não remunerados.

Os dados mostram que os homens portugueses passam 96 minutos por dia a cozinhar, limpar e a cuidar dos filhos, valor que é menor que a média da OCDE de 141 minutos e menos de 1/3 do tempo usado pelas mulheres portuguesas, que gastam 328 minutos por dia, em média, a realizar trabalhos domésticos, uma das diferenças mais expressivas da OCDE.⁴⁴

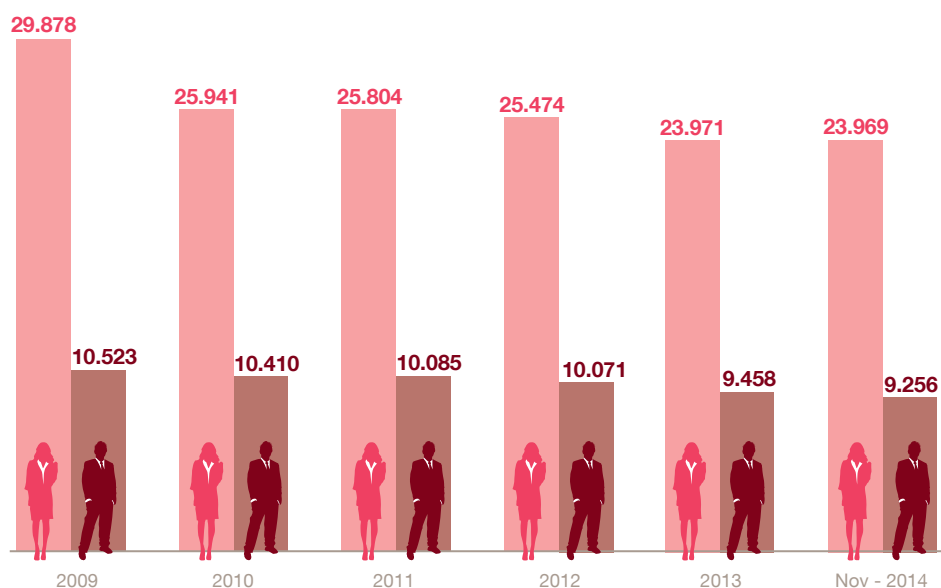
Quase 9% dos colaboradores portugueses trabalham durante mais de 50 horas por semana, de acordo com a média da OCDE. Em geral, os homens passam mais horas em trabalhos remunerados do que as mulheres. Cerca de 13% dos homens, trabalham durante mais 50 horas por semana enquanto, para a mesma situação, para as mulheres a taxa é de 6%.

Na Alemanha, quase 6% dos colaboradores trabalham durante mais de 50 horas por semana, menor que a média da OCDE de 9%. Em geral, os homens passam mais horas em trabalhos remunerados: 8% trabalham durante mais de 50 horas por semana, enquanto 2% das mulheres o fazem.

No que concerne ao Reino Unido, tomando este país para efeito de comparação, quase 12% dos colaboradores britânicos trabalham mais de 50 horas por semana, maior que a média da OCDE de 9%. Em geral, os homens passam mais horas em trabalhos remunerados: 18% trabalham durante horas muito longas, enquanto 6% das mulheres o fazem.

A recente reforma da licença parental ajudou pais e mães a passar mais tempo com os recém-nascidos e a promover a igualdade entre os sexos por meio de incentivos financeiros para dividir a licença parental. A matrícula pré-escolar em creches triplicou na última década e agora está em torno dos 84% (a média da OCDE é de 77%).

⁴⁴ OCDE, Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Maio 2012

Gráfico 12 - Beneficiários com processamento de prestações por parentalidade⁴⁵

O número de beneficiárias de prestações por parentalidade tem vindo a diminuir, ao longo do tempo, o que reforça a ideia de que as mulheres têm cada vez mais um papel ativo na sociedade e no mercado de trabalho. A diminuição dos beneficiários do sexo masculino tem sido menos acentuada.

Tabela 5 - Beneficiários com processamento de prestações de parentalidade em Portugal, por distrito⁴⁶

	2009			2010			2011			2012			2013		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
Aveiro	3,380	3,009	6,389	6,547	5,016	11,563	6,521	5,459	11,980	6,125	5,038	11,163	5,819	4,705	10,524
Beja	692	498	1,190	1,299	863	2,162	1,302	954	2,256	1,304	992	2,296	1,199	908	2,107
Braga	4,405	3,720	8,125	8,292	6,741	15,033	8,343	6,799	15,142	7,605	6,079	13,684	6,882	5,467	12,349
Bragança	438	273	711	853	540	1,393	840	543	1,383	782	546	1,328	763	526	1,289
Castelo Branco	766	661	1,427	1,519	1,111	2,630	1,485	1,109	2,594	1,371	1,017	2,388	1,357	1,031	2,388
Coimbra	1,762	1,588	3,350	3,472	2,658	6,130	3,600	2,843	6,443	3,417	2,654	6,071	3,145	2,552	5,697
Évora	734	586	1,320	1,444	1,099	2,543	1,485	1,195	2,680	1,404	1,074	2,478	1,364	1,000	2,364
Faro	2,678	2,205	4,883	5,220	3,710	8,930	4,972	3,615	8,587	4,576	3,206	7,782	4,136	2,826	6,962
Guarda	560	456	1,016	1,055	780	1,835	1,076	831	1,907	1,021	749	1,770	950	731	1,681
Leiria	2,132	1,948	4,080	4,293	3,550	7,843	4,274	3,507	7,781	3,968	3,241	7,209	3,757	3,034	6,791
Lisboa	13,466	10,119	23,585	24,825	16,942	41,767	24,716	17,701	42,417	23,307	16,612	39,919	22,318	16,041	38,359
Portalegre	492	350	842	957	597	1,554	958	619	1,577	956	653	1,609	932	661	1,593
Porto	9,370	7,799	17,169	18,150	13,300	31,450	17,468	13,478	30,946	16,568	13,100	29,668	15,404	11,688	27,092
Santarém	2,114	1,798	3,912	4,075	3,086	7,161	3,877	3,076	6,953	3,737	2,917	6,654	3,426	2,702	6,128
Setúbal	4,356	3,301	7,657	9,148	6,381	15,529	9,044	6,586	15,630	8,490	6,001	14,491	7,892	5,578	13,470
Viana do Castelo	1,097	908	2,005	2,040	1,438	3,478	1,905	1,473	3,378	1,878	1,442	3,320	1,704	1,257	2,961
Vila Real	771	602	1,373	1,492	995	2,487	1,390	983	2,373	1,270	893	2,163	1,190	911	2,101
Viseu	1,608	1,453	3,061	3,024	2,415	5,439	3,071	2,524	5,595	2,836	2,253	5,089	2,642	2,148	4,790
R. A. Açores	1,404	1,117	2,521	2,879	2,050	4,929	2,908	2,259	5,167	2,725	2,058	4,783	2,628	1,963	4,591
R. A. Madeira	1,072	936	2,008	2,300	1,867	4,167	2,258	1,853	4,111	2,048	1,591	3,639	1,755	1,412	3,167
TOTAL	53,297	43,327	96,624	102,884	75,139	178,023	101,493	77,407	178,900	95,388	72,116	167,504	89,263	67,141	156,404

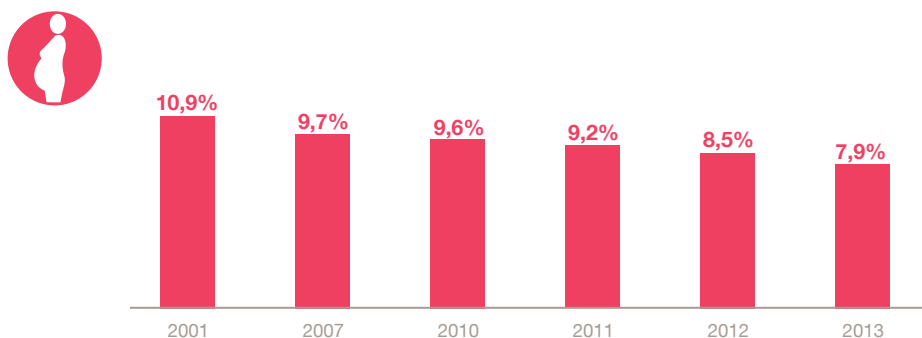
⁴⁵ Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas, 2014

⁴⁶ Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas, 2014

Confirma-se, assim, uma certa dualidade entre o ideal de mulher como mãe e dona-de-casa e o de mulher como pessoa independente, especialmente quando são evocadas as consequências da sua atividade profissional sobre a sua vida familiar. O papel de cuidar surge assim como um obstáculo a concepções menos tradicionalistas e individualizadoras da identidade feminina, que nos remete para uma mudança na atribuição do lugar social de homens e mulheres, dentro e fora da família.

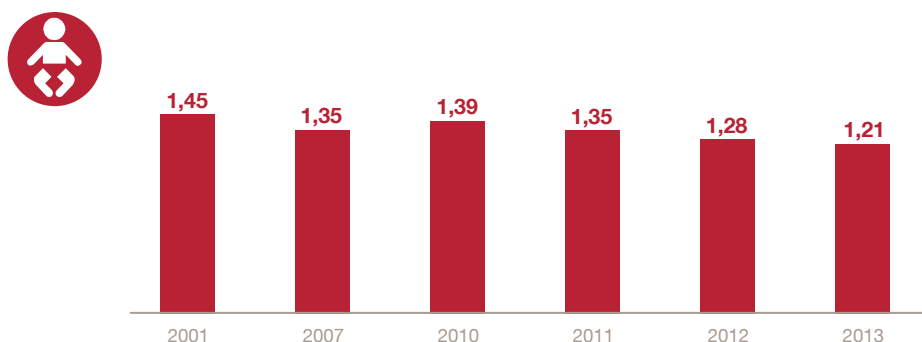
Sobressai a valorização e ênfase da maternidade e do cuidado das crianças na identidade feminina; ao passo que aos homens se atribui uma maior valorização da atividade profissional. Tal facto encontra-se patente no gráfico abaixo que evidencia a diminuição da taxa de natalidade.

Gráfico 13 - Taxa bruta de natalidade, 2001, 2007, 2010-2013⁴⁷



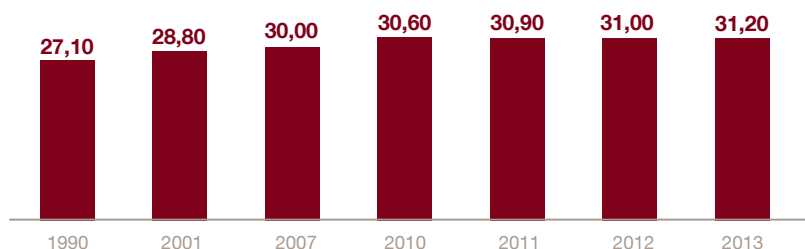
No que concerne ao índice de fecundidade podemos concluir que o número médio de crianças por mulher em idade fértil (15 aos 49 anos) é atualmente de 1,21 ou seja em média um filho. Este valor tem vindo a diminuir ao longo do tempo.

Gráfico 14 - Índice sintético de fecundidade⁴⁸

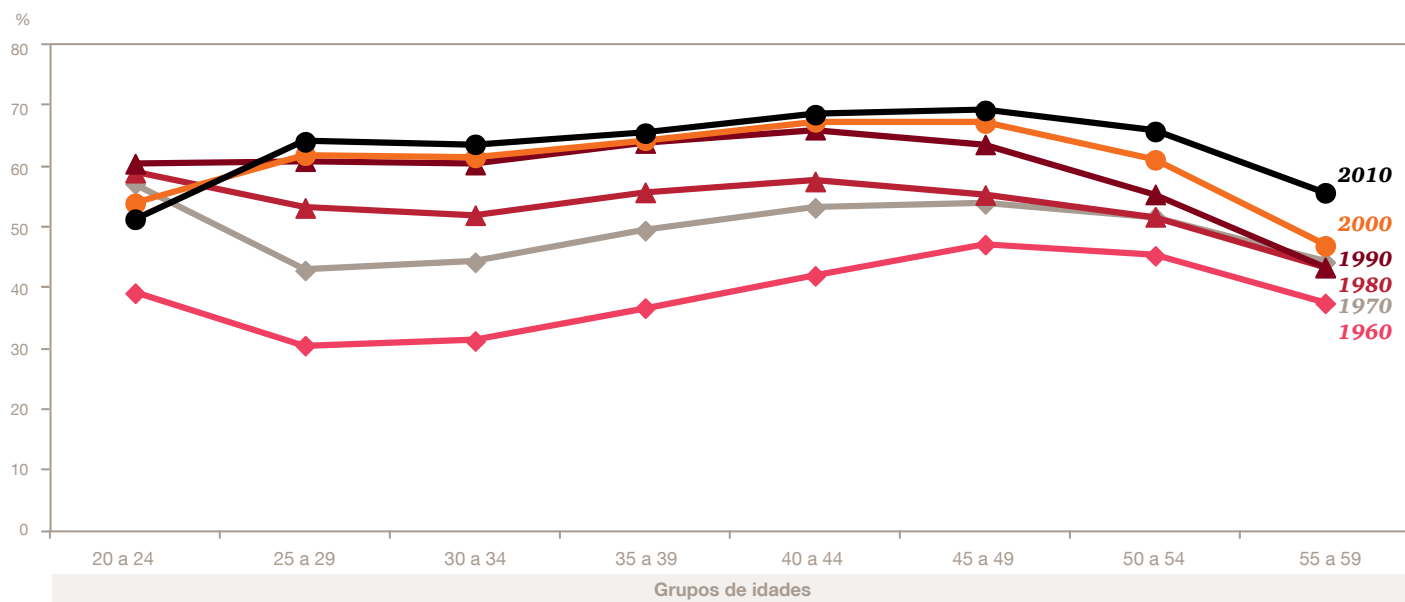


⁴⁷ Instituto Nacional de Estatística

⁴⁸ Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 15 - Idade média da mãe ao nascimento de um filho em Portugal⁴⁹

Em prol de um maior investimento na carreira e de casamentos mais tardios, é possível verificar que a idade média da mãe ao nascimento de um filho em Portugal também tem aumentado ao longo do tempo. Em 1990, as mulheres tinham em média filhos aos 27 anos e atualmente devido a um papel mais ativo da mulher na sociedade portuguesa, os filhos começam a surgir a partir dos 31 anos.

Gráfico 16 - Perfil das mulheres empregues, por idade, 1960-2010⁵⁰

O gráfico apresenta a evolução da empregabilidade da mulher no mercado de trabalho, por década, entre 1960 e 2010. Ao longo das últimas décadas, verifica-se uma alteração da presença do sexo feminino no mercado de trabalho. Antes de 1990, constatava-se que existia uma redução do número de mulheres empregues durante o período fértil, com especial enfoque no período entre os 25 e os 34 anos. Contudo, após a idade fértil, volta a verificar-se um aumento da taxa de empregabilidade feminina.

Atualmente, a tendência aponta para um aumento gradual do número de mulheres empregues a nível global, sendo que essa mesma tendência é acompanhada por uma uniformização da respetiva taxa. Através do gráfico é, ainda, possível concluir que a idade fértil encontra-se mais distribuída, dando-se agora maior importância à vida profissional.

⁴⁹ Instituto Nacional de Estatística

⁵⁰ OCDE, Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Maio 2012

Estudos de caso



4.1. Objetivos e metodologia

Nas secções anteriores apresentámos alguma informação que nos permite ter um panorama global da realidade no que concerne à igualdade de género em Portugal. Nesta secção propomo-nos a complementar a análise anterior com a visão e a perspectiva de mulheres portuguesas sobre esta realidade.

Pretendemos, por um lado, enriquecer a análise dos números com uma visão mais próxima, relatada na primeira pessoa e que nos permitirá um conhecimento mais profundo e mais rico e, por outro lado, obter alguma informação adicional acerca de temas que fazem parte da vida pessoal dos indivíduos e sobre as quais dispomos de menos informação estatística, como é o caso da conciliação entre o trabalho produtivo e “reprodutivo”.

A mulher movimenta-se nas esferas familiar, profissional e conjugal condicionada ainda pelo contexto social, uma realidade não palpável mas que organiza as práticas, representações e posicionamentos dos indivíduos face ao mundo.⁵¹

Figura 2 - As esferas femininas



51 Pierre Bourdieu, *Razões Práticas – Sobre a Teoria da Acção*, Oeiras, Celta Editora, 1997

A visão da mulher será fruto deste contexto social em que se movimenta, contexto que, entre outros fatores, é influenciado pelo capital humano que ela detém. Neste pressuposto, definimos uma amostra de 8 mulheres a entrevistar, organizando-as de acordo com o nível de escolaridade atingido. Um primeiro grupo (Grupo 1) formado por 4 mulheres com elevados níveis de escolaridade (todas com formação superior), e um segundo grupo (Grupo 2), constituído por outras 4 mulheres com menores habilitações literárias (escolaridade igual ou inferior ao 9º ano).

Dentro do possível, procurou-se diversificar ao nível da atividade profissional exercida, evitando algum enviesamento que poderia ocorrer ao escolher uma só categoria ou situação profissional.

Na Tabela 6 descreve-se, sumariamente, o perfil das entrevistadas em cada um dos grupos.⁵²

Tabela 6 - Descrição do perfil das entrevistadas

	
Grupo I	Grupo II
Purificação Tavares , 61 anos, união de facto, 2 filhos	Telma , 43 anos, divorciada, 1 filha
Maria da Glória Garcia , 61 anos, casada, sem filhos	Renata , 45 anos, separada, sem filhos
Sofia Salgado , 44 anos, casada, 3 filhas	Fernanda , 44 anos, divorciada, 2 filhas
Filipa Pires , 38 anos, casada, 1 filho	Lurdes , 60 anos, casada, 3 filhos

Optámos pela realização de entrevistas semiestruturadas, que permitindo flexibilidade para se descobrirem novas dimensões de análise são o tipo de entrevista mais indicado para investigações qualitativas. O guião de entrevista, que se encontra no Anexo 1, inclui os aspetos chave a abordar, embora durante as entrevistas os mesmos tenham sido geridos e ajustados em conformidade com a sensibilidade do entrevistador e da entrevistada.

A seleção da amostra foi realizada por conveniência procurando, no entanto, que as entrevistadas não pertencessem ao conhecimento pessoal do investigador de forma a diminuir os efeitos de julgamentos prévios na perceção e no registo da situação das entrevistadas. Foi feita, posteriormente, uma análise dos discursos e uma comparação entre os dois grupos.

Sem quaisquer pretensões de extrapolar os resultados obtidos, o nosso objetivo é analisar a experiência das mulheres em interação com o seu meio, conhecer a perspetiva das mulheres e comparar o que une e separa as mulheres de cada um dos grupos em análise. Naturalmente, a análise estatística realizada nas secções anteriores permitiu-nos ter uma visão global que nos ajudou na interpretação e análise das entrevistas.

A informação recolhida foi muito rica quer em termos de vivências pessoais, quer dos seus significantes e significados. Acompanharemos sempre a análise das entrevistas com algumas citações que nos pareceram ser particularmente representativas ou ilustrativas.

É imperioso agradecer às mulheres que partilharam connosco as suas experiências e que são, sem dúvida, as protagonistas deste estudo.



⁵² Os nomes utilizados são fictícios no que concerne o Grupo II, para assegurar o anonimato das entrevistadas.

4.2. Análise das entrevistas

Como organizámos as entrevistas em dois grupos em função do seu nível de escolaridade, importa perceber, em primeiro lugar, o que motivou ou desmotivou cada uma a investir em capital humano e qual a visão que as nossas entrevistadas têm sobre a escola. Seguidamente, procuraremos apresentar a forma como as entrevistadas olham para a sua carreira, procurando perceber como avaliam a sua atividade profissional e posição no mercado de trabalho (ao nível da segregação ocupacional, do exercício de funções de liderança, das diferenças salariais, do trabalho a tempo parcial ou da existência de quotas) e como perspetivam a conciliação da sua vida profissional e familiar.



“Em termos do percurso foi completamente natural (...) não havia uma pressão direta da família mas havia essa cultura. (...) Nós sabíamos, eu e o meu irmão, que o nosso caminho havia de ser ir para a faculdade. (...) Nem sequer me passaria pela cabeça não continuar a estudar.”

Filipa Pires

“Até à licenciatura foi natural (...) fazia parte dos valores estudarmos, fazia parte da nossa obrigação, ter um bom desempenho fazia parte da nossa obrigação (...).”

Sofia Salgado

“Sempre soube aquilo que queria. (referindo-se à sua escolha pela licenciatura em Direito).”

Maria da Glória Garcia

4.2.1. Investimento em escolaridade

Para as mulheres mais qualificadas (Grupo 1), o investimento em capital escolar é apresentado como natural, intuindo-se do discurso das entrevistadas que a obtenção de formação superior era assumido como sendo o percurso normal a seguir e que a família esperava que seguissem. Também o grupo de amigos, a influência dos pares, acaba por determinar esta escolha pois as entrevistadas referem que a generalidade das suas amigas mais próximas fez um percurso escolar semelhante. A obtenção de estudos superiores constitui para as mulheres deste grupo algo que nunca chegaram a questionar, por um misto entre convicção própria e influência familiar e social. Depreende-se das entrevistas que o gosto pelo estudo constitui, de igual modo, uma explicação para que estas mulheres permanecessem na escola até concluírem os seus cursos superiores.

“Eu nunca coloquei outra opção que não fosse ser médica (...) Em casa ouvia falar de como era fantástica a medicina, por isso, tudo o mais me parecia pálido em comparação.”

Purificação Tavares

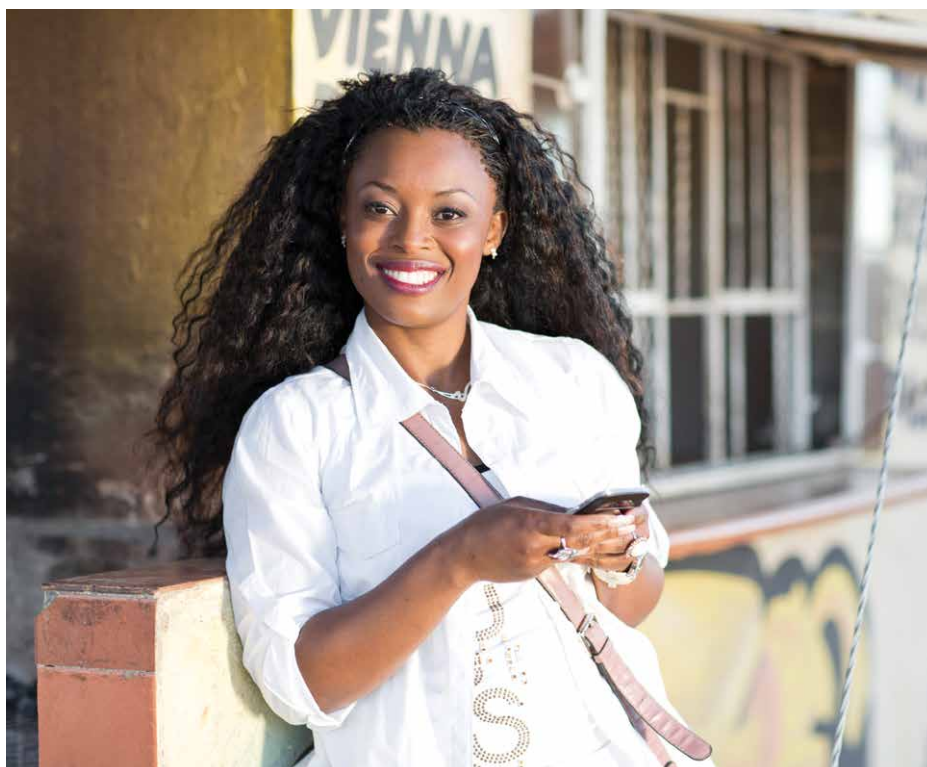
Constatamos, igualmente, que o apoio e incentivo dos pais foi um impulso fundamental para estas mulheres.

“A minha mãe pugnou sempre para que as filhas tivessem um curso universitário (...) e que tivéssemos a carta de condução, o que não era comum na altura.”

Maria da Glória Garcia



Já as mulheres do Grupo 2 abandonaram o sistema de ensino ainda crianças ou pré-adolescentes. Para estas mulheres a escola representava, na sua grande maioria, uma obrigação, algo de que não gostavam, que não queriam, para que não se sentiam motivadas e que não achavam útil. Uma das entrevistadas refere mesmo que não se sentia integrada, eventualmente, pela diferença entre o seu meio social e o das suas colegas.



“O meu pai sempre me disse: Mas porque não? O que é que te impede?”

Purificação Tavares

Laura Fonseca refere “muitos jovens percecionam o currículo escolar como irrelevante para as suas necessidades. Consequentemente, muitos alunos/as da classe trabalhadora abandonam cedo a escola, limitando oportunidades de sucesso escolar e de emprego.”⁵³ Para além disto, é referido o argumento de ser necessário começar a trabalhar cedo para ajudar financeiramente a família.

“Não quis estudar mais (...) Aos 11 anos fazia recados numa fábrica.”

Fernanda

“Comecei a trabalhar com 14 anos. Só fiz o 6º ano e o 9º ano já fiz de noite. Também existia necessidade mas eu não tinha vontade de estudar, não queria estudar. Depois, mais tarde, lembrei-me que queria estudar, queria saber mais. (...) Quando fiz o 9º ano já tinha para aí 19 anos (...) Trabalhava e estudava, não consegui fazer mais. Os meus pais queriam que estudássemos mas não nos obrigaram.”

Telma

⁵³ Laura Pereira da Fonseca, Culturas Juvenis, Percursos Femininos. Experiências e Subjetividades na Educação de Raparigas, Oeiras, Celta, 2001.

“Eu ainda pensei há uns anos mas foi quando me separei, com uma filha pequenina, não dava (...) Agora? Às vezes ainda penso nisso mas não sei, com 43 anos o que é que eu vou fazer?... Não sei!”

Telma

“Estudar? Já não tenho cabeça, quando chego a casa, cansada, quero é sentar-me no sofá e descansar um bocadinho.”

Fernanda

“Para aquilo que faço (referindo-se à profissão), acho que não teria importância nenhuma.”

Telma

As entrevistadas deste grupo não demonstram intenção de voltar a estudar, no entanto, as justificações que apresentam nem sempre são idênticas. Algumas referem que a sua atividade profissional as desgasta fisicamente e referem que não conseguiriam conciliar a profissão com os estudos enquanto outras referem que essa formação adicional não lhes traria qualquer retorno em termos profissionais e que se o fizessem seria apenas pela realização pessoal. É curioso notar que, mesmo mulheres relativamente jovens, questionam-se sobre se, na sua idade, valeria a pena darem continuidade aos seus estudos.

4.2.2. Atividade profissional

As entrevistadas do Grupo 1 exercem, principalmente, atividades intelectuais e encaram a atividade profissional como parte da sua realização pessoal. A ambição e o entusiasmo são várias vezes patentes no discurso acerca da sua carreira.

“Eu sou determinada. Para haver dedicação profunda a um projeto, a motivação tem de ser interior e forte.”
(Purificação Tavares)

Estas mulheres afirmam, no entanto, que não tinham um plano de carreira definido à partida. O exercício da sua profissão, para as mulheres mais qualificadas, parece ser mais o resultado de oportunidades que vão surgindo e que elas vão aproveitando desde que se sintam preparadas para as assumir e que as considerem propostas interessantes.⁵³



“Nunca fiz muitos planos muito para a frente (...) fui gerindo e aproveitando as oportunidades que foram surgindo e que faziam sentido em cada momento.”

Sofia Salgado



“Construir uma carreira com planeamento modelo, não é minha característica. As oportunidades têm sido sempre além do que poderia imaginar, e tento não as deixar partir sem mim.”

Purificação Tavares

⁵³ Já as mulheres menos qualificadas mostram-se sempre muito preocupadas em “planear” o futuro num sentido que lhes garanta a subsistência financeira



Apesar da importância que a carreira tem nas suas vidas as mulheres do Grupo 1 sentem necessidade de conciliar a esfera profissional com a esfera familiar e, por vezes, as suas decisões ao nível da carreira são condicionadas por esta interdependência. As mulheres dizem adaptar as suas aspirações e projetos para não prejudicarem a estabilidade da família e, acima de tudo, dos filhos.

É frisado que estas escolhas que lhes permitem gerir mais equilibradamente a vida familiar podem, muitas vezes, ser feitas à custa de perdas salariais.

“Para mim foi claro que era a filha que era prioritária... prioritária no sentido de achar que lhe queria dar outro equilíbrio. Já na altura tive uma diminuição de salário muito grande que não foi fácil de gerir nos primeiros tempos mas que, passados seis meses, não tive dúvidas que valeu a pena.” (Sofia Salgado)

Noutras situações, são as decisões da esfera familiar que são afetadas e os projetos pessoais, como a maternidade, que são repensados ou adiados por causa da carreira e suas exigências profissionais.

“Se calhar afeta!... (quando perguntada sobre se as dificuldades de conciliação da vida profissional e familiar afetam a decisão de ter outro filho) Tive algum receio do segundo filho. Mas não é um assunto encerrado.” (Filipa Pires)

“Quando comecei a trabalhar (refere-se à na área do turismo) foi-me dito que havia hora para começar mas não havia hora para acabar (...) Mudei porque queria ter mais disponibilidade para acompanhar a família, era o que eu queria. (...) Algo que me permitisse ser mais dona do meu tempo.”

Sofia Salgado

As mulheres referem também que os homens tomam as decisões profissionais menos condicionados pela esfera familiar e mesmo que isso implique uma menor presença na esfera familiar. Embora este argumento vá aparecer, de forma mais vincada, no grupo das mulheres menos qualificadas, também para as mulheres mais qualificadas o homem é uma pessoa autónoma e internamente determinada, independente de qualquer função específica, enquanto que o estereótipo feminino traduz um modelo de pessoa condicionada às fronteiras de uma função social específica.

“O meu marido trabalha em Lisboa e eu acabo por estar aqui também sozinha com o meu filho e o dia a dia acaba por ter um peso maior. (...) Eu digo muitas vezes ao meu marido, quando estás em Lisboa só pensas no teu trabalho, naquele teu mundo. E eu aqui tenho que pensar em dezenas de coisas ao mesmo tempo.” (Filipa Pires)

Quando diretamente questionadas sobre a existência de igualdade de oportunidade e, apesar de várias entrevistadas dizerem que sempre souberam ultrapassar essas dificuldades, há a consciência de que essas desigualdades existem.

“Sim, naturalmente que existem (...) Ainda não há total igualdade de oportunidades.”

Filipa Pires

“(A entrevistada refere-se a um processo de recrutamento em que esteve envolvida) Encontrei umas mulheres fantásticas para o lugar e foram recusadas. Não me conseguiram dizer porquê. Para responsáveis de fábricas só queriam um homem.” (Filipa Pires)

Há, no entanto, entrevistadas que relatam casos de discriminação na primeira pessoa.

“Chamaram-me para fechar o contrato, para assinar (...) disseram-me que não podíamos avançar pelo facto de eu estar grávida.” (Filipa Pires)

Apesar das desigualdades que permanecem as mulheres mais velhas reconhecem que houve uma grande evolução positiva em Portugal e que tivemos, num passado recente, situações de desigualdade bem mais marcadas.

“O curso de direito para as mulheres tinha um estigma (...) marcava pela desigualdade porque havia carreiras que estavam vedadas às mulheres. (refere-se ao passado) A mulher sabia que não teria as mesmas oportunidades que o homem. Não podia ser juíza nem seguir a carreira diplomática.”

Maria da Glória Garcia



“Quanto mais próximo do topo da hierarquia de uma organização, mais masculina ela é. Em algumas circunstâncias nos EUA, foi frequente ser a única mulher na reunião.”

Purificação Tavares

“No setor público parecem ter já sido dados passos mas, nas empresas, só agora se começa (referindo-se a haver mulheres em cargos de liderança).”

Maria da Glória Garcia

Por outro lado, as mulheres do Grupo 1 reconhecem que, presentemente, as desigualdades são mais notórias quando falamos do acesso a posições de liderança ou de poder.

“Temos que provar todos os dias muito mais do que um homem precisa de o fazer. Uma mulher precisa de mostrar muito mais as suas competências em comparação com um homem para aspirar a cargos de liderança.” (Filipa Pires)

Este sentimento de que, para progredirem na carreira, têm que dar mais provas da sua competência do que os homens, parece traduzir-se no discurso destas mulheres numa determinação e força adicional para atingirem os seus objetivos.

“Sou tão determinada no trabalho que é difícil ouvir um não (...) Sigo em frente de forma séria e não dou importância a isso (ao facto de se movimentar em meios maioritariamente masculinos).” (Purificação Tavares)

“Temos uma elasticidade muito maior do que a dos homens (...) Temos a capacidade de fazer bem muitas coisas ao mesmo tempo.” (Filipa Pires)

Relativamente à carreira, as entrevistadas do Grupo 2 embora digam gostar do que fazem, enfatizam o argumento de que o trabalho é uma necessidade imposta pelo sustento financeiro.

“Eu gosto muito do trabalho que faço (...) Temos que trabalhar, não é?” (Telma)

Ao contrário do Grupo 1 onde observámos mulheres que aceitam atividades com remunerações mais baixas por lhes atribuírem outras vantagens, nas mulheres do Grupo 2 encontramos relatos de situações em que abandonaram um emprego de que até gostavam porque lhes surgiu uma oportunidade com melhor remuneração. As dificuldades financeiras que enfrentam empurram-nas também a assumir dois empregos apesar dos custos familiares e pessoais que isso lhes impõem.

“Eu gostava do que estava a fazer mas surgiu uma proposta em que ganhava bastante mais e eu aceitei.” (Renata)

“Precisávamos do dinheiro e eu disse às minhas filhas, a mãe vai ter outro emprego e vai chegar tarde a casa. Não vou ter tempo de fazer as coisas, vocês têm que ajudar... Dei cabo da minha saúde, nessa altura.” (Fernanda)

“Mudei (de emprego) porque a situação não estava boa para o meu patrão e já havia aquela situação de ficarmos em casa 15 dias e não ganhar (...) Tinha que sustentar a casa.” (Telma)

Várias mulheres do Grupo 2 trabalham em atividades que, socialmente, são consideradas tipicamente femininas (Ex: limpezas, cozinha ou cuidar de idosos).



“Eu acho que não. Eu pessoalmente nunca senti. (quando perguntada sobre se foi alvo de desigualdade). (...) mas há uns anos, na outra empresa em que eu estive, as mulheres faziam o trabalho dos homens e ganhavam menos.”

Telma

Lígia Amâncio⁵⁴ observa que lhes é reconhecida competência por estas atividades serem consideradas como um prolongamento das funções familiares para a esfera pública e para o mercado de trabalho. Ao contrário do homem, as mulheres deste grupo parecem ter a sua atividade profissional condicionada pelas funções domésticas e familiares que exercem.

Quando perguntadas sobre se já se sentiram alvo de um tratamento desigual, todas as mulheres do Grupo 2 responderam negativamente. No entanto, no desenvolver das entrevistas, percebemos que assim não é, e encontramos vários relatos de situações quer de segregação ocupacional quer de discriminação. Aparentemente, para as mulheres deste grupo as desigualdades são assumidas e encaradas com naturalidade, pois fazem parte de uma rotina que se institucionalizou. Não interpretam, por exemplo, como desigualdade situações em que todas as colegas de trabalho a desempenharem funções idênticas às suas são do sexo feminino ou em que as chefias são, exclusivamente, do sexo masculino.

“Mesmo a escolher rolhas não... Temos homens a dar-nos que fazer, são eles que fazem este trabalho, transportam os sacos para as máquinas. Mas a escolher mesmo, não. (quando questionada se existem homens na secção onde trabalha)” (Telma)

“Em todas as empresas por onde passei, exceto na que estou agora, os supervisores eram sempre homens.” (Renata)

Uma das mulheres entrevistadas, mesmo tendo respondido que considerava nunca ter sido alvo de discriminação, no decorrer da entrevista, contou-nos ter sido despedida quando informou estar grávida.

“Ela (referindo-se à patroa) disse-me que os pobres não têm nada que ter filhos (...) Eu disse que gravidez não era doença e que iria continuar a trabalhar mas ela disse-me que assim não me queria lá.”

Fernanda

Devido à manutenção da divisão sexual dos papéis, também as mulheres deste grupo condicionam o seu percurso profissional em função da família, no entanto, neste grupo, esta decisão é muito influenciada pelo facto da família ter ou não condições de abdicar do rendimento de um dos cônjuges. As diferenças de rendimentos entre o homem e a mulher influenciam o poder feminino de negociação porque, quanto mais recursos o marido traz para o casamento, mais a mulher o considera como tendo direito a prevalecer nas decisões.

“Ele ganhava bem. Quando nasceram os meus filhos eu deixei de trabalhar, achámos que seria melhor assim para as crianças.”

Lurdes

Podemos concluir que, as mulheres do Grupo 1 reconhecem a desigualdade e sentem até necessidade de a justificar quando ela ocorre, por exemplo, uma das entrevistadas refere que a segregação ocupacional também tem a ver com as características e preferências de cada um dos géneros. Já as mulheres do Grupo 2 têm muito mais dificuldade em reconhecer as situações em que foram alvo de discriminação e, por vezes, assumem-na como normal.

⁵⁴ Lígia Amâncio, *Masculino e Feminino, A Construção Social da Diferença*, Porto, Edições Afrontamento, 1998.

Procurámos ainda analisar a opinião das mulheres relativamente ao trabalho a tempo parcial. Em ambos os grupos, quase todas as mulheres afirma achar bem e ser favorável mas também reconhecem que não é uma realidade muito frequente e apenas duas entrevistadas afirmaram conhecer casos concretos na sua rede de contactos próximos. As mulheres do Grupo 1 enfatizam a dificuldade das empresas em oferecerem esta alternativa e que a oferta de maior flexibilidade de horários já seria um avanço significativo, já as mulheres do Grupo 2 enfatizam a dificuldade em obter rendimento suficiente apenas com um trabalho a tempo parcial.



“Fazendo as contas o dinheiro era capaz de não chegar (apenas com o trabalho a tempo parcial).”

Lurdes

“Horários flexíveis já seria um salto. Temos mais uma cultura de horários e menos uma cultura de objetivos.”

Filipa Pires

“Não vejo problema. Em Portugal não é uma realidade comum. É uma questão de hábito, não há esse hábito por parte das empresas.” (Purificação Tavares)

“As empresas não estão preparadas para isso (para oferecerem posições a tempo parcial). (...) Tenho uma grande amiga, com três filhos, que trabalha a tempo parcial num hospital.” (Filipa Pires)

Apesar das desigualdades que reconhecem existir, as mulheres do Grupo 1 não se mostram favoráveis à existência de quotas para as mulheres, essencialmente por acreditarem que isso não baseará a escolha no mérito. As mulheres do Grupo 2 não parecem ter uma opinião formada sobre este assunto mas não se mostram desfavoráveis.

“Sou contra (as quotas). Acho que a mulher deve ganhar o seu lugar pelo mérito. Deve chegar lá porque merece.”

Maria da Glória Garcia

“Não sei. Acho que sim (sobre a existência de quotas).”

Lurdes



4.2.3. Conciliação do trabalho produtivo e do “reprodutivo”

Durante as entrevistas verificámos que as mulheres mais qualificadas, por vezes, não são muito claras no que diz respeito à organização da sua vida familiar. Face às mulheres do Grupo 2, nota-se que há mais relutância em falar da vida pessoal ao passo que falam muito facilmente da vida profissional.

O grupo das mulheres mais qualificadas, principalmente as que são mães, reconhece as dificuldades que enfrentam em conciliar a sua vida profissional com a sua vida familiar. Para lidarem com estas dificuldades recorrem, normalmente, a uma combinação de três estratégias:

1.



Uma gestão muito exigente e rigorosa do tempo (por vezes à custa do tempo que teriam para se dedicar a si próprias).

“Faço uma gestão de agenda exigente. Guardo tempo para a família. O que não quer dizer que tenha todo o tempo que gostaria de ter para eles, é diferente. (...) Por vezes, consigo isto à custa de muitas horas de sono perdidas.” (Sofia Salgado)

2.



A contratação de alguém que faça parte das tarefas familiares e domésticas. Esta possibilidade é permitida dada a capacidade financeira do casal havendo, por isso, uma diminuição no desempenho das tarefas familiares e domésticas por parte das mulheres à medida que o capital escolar é maior. A contratação do serviço permite que as tarefas não sejam transferidas para o marido mas sim para um terceiro.

“Tenho alguém que me ajuda na gestão doméstica. Três tardes por semana.” (Filipa Pires)

“Nessa altura, tinha uma empregada fantástica que só saía quando um de nós chegava, fosse a que horas fosse.” (Sofia Salgado)

3.



O recurso ao apoio da família, maioritariamente, os avós e o marido mas também irmãos ou amigas.

“Trouxe a minha mãe para cá, o meu pai faleceu há 5 anos... Ela acaba por me dar aqui apoio com o meu filho.” (Filipa Pires)

“Foi determinante, como ainda é hoje, a ajuda dos meus pais com as meninas, para trás e para a frente.” (Sofia Salgado)

As nossas entrevistadas com filhos reconhecem mesmo que sem estas ajudas e sem o apoio dos maridos seria impossível ou, pelo menos, seria muito difícil e com custos físicos e emocionais muito maiores, terem a carreira que têm. Estas mulheres referem, frequentemente, que o cônjuge valoriza a sua profissão e satisfação na carreira e enfatizam como sendo fundamental o respeito mútuo no casal.

“Tens que ter apoio, não há outra alternativa. Mas para ter empregada tens que ganhar bem. Ou então tens que ter os avós por perto.” (Filipa Pires)

“Houve um fator importante, a minha sogra reformou-se (...) Dava o meu calendário à minha sogra. No dia em que eu saía, ela entrava, no dia em que eu entrava, ela saía (...) e dava apoio ao meu marido. Para quem tem filhos, sabe que é uma ajuda brilhante. (...) Se sem isto teria sido possível? Talvez, mas teria sido mais difícil e com custos emocionais maiores. Assim, eu sabia que elas não poderiam estar melhor entregues.” (Sofia Salgado)

“O que é importante é haver respeito mútuo no casal.” (Maria da Glória Garcia)

As mulheres do Grupo 1 quando reconhecem situações de repartição desigual das tarefas sentem necessidade de as justificar assumindo que as próprias mulheres têm alguma responsabilidade na não delegação de algumas tarefas. A Filipa Pires, cujo marido trabalha em Lisboa e o filho mora com ela no Porto refere: “Se fosse eu que fosse para Lisboa levava-o (ao filho) comigo.” Justificam também a desigualdade entendendo que não tem que haver uma partilha aritmética de tarefas, pois as capacidades de cada um são diferentes e, por isso, devem ser exploradas de forma diferente.

“Há coisas (referindo-se às tarefas domésticas) que lhe digo para deixar estar que eu faço (...) Há outras que ele faz e que eu também não toco, nem tenho jeito.” (Filipa Pires)

“Acho que não temos que assumir todos o mesmo papel. Se o homem tem que passar mais tempo a trabalhar, então que o faça. Não me bato muito por essas questões.”

Filipa Pires

Embora afirmem educar os seus filhos, meninos ou meninas, de forma idêntica, estas mulheres reconhecem que existem diferenças face à educação que elas e os seus maridos receberam. Admitem que na sua infância as diferenças entre a educação das meninas e dos meninos era mais marcada mas realçam a capacidade que os homens (os maridos) tiveram de se adaptar a uma realidade que, hoje, é diferente.

“Em minha casa (referindo-se à infância) isso não existia, havia tarefas marcadamente femininas e marcadamente masculinas.”

Filipa Pires

Nas mulheres do Grupo 2 a maioria das tarefas caseiras são asseguradas pelo trabalho feminino. A sua execução não é questionada e embora o marido possa ajudar, é considerado normal que estas tarefas sejam das mulheres, ou seja, são entendidas como destino, como situação incontornável pois os papéis sexuais continuam fortemente marcados nos meios modestos.⁵⁵ Os seus discursos estão imbuídos duma construção do género feminino associado ao suporte afetivo, ao cuidado dos outros. Nota-se ainda que as mulheres deste grupo raramente falam de pontos negativos associados à maternidade.

“Não fazia nada... Em casa não fazia nada. Mudar a lâmpada também era eu. Se tinha jeito para fazer nunca fez.” (Telma)

“Já tínhamos duas filhas. Ele disse: Vai que eu ajudo no que for preciso em casa. Vamos a isso. (referindo-se ao apoio do marido quando optou por um Doutoramento no estrangeiro.)”

Sofia Salgado



“O meu marido sei que não foi habituado pela mãe assim (na partilhar tarefas domésticas) mas soube adaptar-se.”

Sofia Salgado

⁵⁵ Jean-Claude Kaufman, O Labirinto Conjugal. O Casal e o seu Guarda-Roupa, Lisboa, Editorial Notícias, 2002.

“Ele não vestia, não dava banho, não dava a sopinha (referindo-se à filha).”

Telma

“Não fazia nada. Não fazia o jantar, não arrumava nada, não ajudava com as meninas.”

Fernanda

Neste Grupo 2 as tarefas que os homens mais aceitam partilhar com as mulheres são aquelas que implicam saídas da casa da família, como ir levar ou buscar os filhos à escola.

“Levava a menina à escola. No início também ia buscar mas depois deixou de aparecer a horas e eu ia buscá-la, a pé, porque só tinha um carro em casa.”
(Telma)

Ao passo que nas mulheres mais qualificadas há o recurso a ajudas externas para as tarefas domésticas, neste grupo têm que ser as próprias mulheres a assumir estas tarefas. Mesmo as ajudas da família são menos referidas, embora também referiam a importância dos avós, sendo a ajuda dos avós referida com muito mais frequência e com muito mais importância do que a ajuda dos maridos. Também as próprias filhas são referidas como tendo que ser chamadas a ajudar.

“Quando ela (referindo-se à filha) ficava doente, ficava em casa com a minha mãe.” (Telma)

“Aos 5 anos, a minha mais nova teve uma meningite e eu fui com ela para o hospital e pedi à minha mãe para ficar com a mais velha.” (Fernanda)

“As minhas filhas tiveram que crescer depressa porque estávamos sozinhas e tínhamos que nos ajudar.” (Fernanda)

Relativamente à vivência do casamento, as mulheres do Grupo 1 referem com facilidade os aspetos positivos do seu casamento. Já os aspetos negativos, em regra, não são atribuídos ao seu casamento mas aos casamentos em geral. Já as mulheres do Grupo 2 referem muito frequentemente e muito abertamente, embora com manifesta tristeza e sofrimento, os aspetos negativos da sua relação que foram também, frequentemente, as causas do divórcio (droga, violência doméstica, jogo, dívidas,...).

“Foi isso que motivou o divórcio. O jogo, ele gastava o dinheiro no jogo. Fiquei a pagar muitas dívidas que eram dele e, vá, minhas.” (Telma)

“Eu não queria casar mas engravidei e os meus pais quiseram assim. Sofri muito. Ele batia-me. Aguentei muito. Até que eu não aguentei mais.”
(Fernanda)

As mulheres do Grupo 2 referem-se aos primeiros anos de casamento como tendo sido os melhores, ao passo que as mulheres do Grupo 1 referem que os primeiros tempos são mais difíceis pela necessidade de adaptação das rotinas de ambos. As mulheres do Grupo 2 referem que o nascimento dos filhos tende a piorar os conflitos no casal.

“Ele tinha ciúme das meninas. Dizia que só gostava delas. Não era verdade! Levantava-me cedo, trabalhava todo o dia, chegava a casa e fazia tudo. À noite não queria nada, queria dormir, é natural, não é?”

Fernanda



Também as razões para o divórcio são muito diferentes nos dois grupos. Enquanto as mulheres mais qualificadas não são muito claras relativamente às razões para o divórcio evocando desentendimentos, as mulheres do Grupo 2 referem as situações graves de violência doméstica, de consumo de drogas e de dependência do jogo como causas para a rutura. Neste Grupo 2, o divórcio é apresentado como uma solução de último recurso, por acreditarem que o melhor para os filhos seria que os pais estivessem juntos e por terem sentido vergonha por serem divorciadas.

“Acho que aguentei mais tempo pelas minhas filhas, porque achei que deviam ter os pais juntos. E também porque tinha vergonha. Não sabia como iriam reagir os meus pais mas eles acolheram-me.”

Fernanda



Conclusões



Os números apresentados nas primeiras secções evidenciam a evolução positiva que tem sido conseguida, embora também demonstrem que estamos ainda longe de atingir uma situação de igualdade entre os géneros.

Os estudos de caso permitiram-nos o acesso privilegiado às experiências contadas na primeira pessoa. Pudemos constatar que as mulheres menos qualificadas sentiam menos motivação para estudar o que comprometeu o seu percurso profissional futuro, que vêm a profissão como uma fonte de rendimento essencial à subsistência e assumem, quase na íntegra, as tarefas domésticas. As mulheres mais qualificadas nunca colocaram em hipótese não estudar e associam à sua carreira sentimentos de realização, ambição e entusiasmo. Nota-se, também, que a percepção da desigualdade é óbvia para as mulheres mais qualificadas ao passo que as mulheres menos qualificadas chegam a encarar situações de desigualdade como normais ou naturais.

Pensar a realidade e a vida das mulheres obriga a pensar os vários mundos em que elas vivem e se movimentam. A transmissão inter-geracional, de pais para filhos, de situações de pobreza (ou riqueza), de baixos níveis de escolaridade (ou elevados), de violências e abusos domésticos graves (ou de partilha e bom ambiente familiar) foi algo que sobressaiu ao investigador como uma evidência muito marcante.

Devemos frisar que não temos como objetivo estabelecer um nexo de causalidade entre a escolaridade e as visões das mulheres mas apenas mostrar que as diferenças na escolaridade têm impacto na vida das mulheres.

Concluimos que o nível de escolaridade e a situação socioprofissional são fatores de uma certa homogeneidade mas que (co)existem e que, provavelmente, sempre (co)existirão muitos modos de viver no feminino.



As mulheres mais qualificadas nunca colocaram em hipótese não estudar e associam à sua carreira sentimentos de realização, ambição e entusiasmo.

Anexo 1

Caracterização da entrevistada

- Profissão
- Estado Civil
- Idade
- Habilitações
- Filhos
- Pais e Irmãos

Guião da entrevista

1. Habilitações literárias

- Razões para o investimento ou não investimento em capital humano
- Aspirações (dar ou não continuidade futura ao investimento em capital humano)

2. Atividade profissional

- Importância e significado (forma de subsistência ou fator de realização?)
- Carreira (Existe/não existe limitação pela necessidade de conciliação com a vida doméstica?)
- Estratégias para superar dificuldades: Trabalho a tempo parcial
- Discriminação/desigualdade no acesso ao emprego e na promoção na carreira: profissões de homens vs profissões de mulheres; poder e liderança; salários (postura da mulher: conformismo ou desafio?)
- Quotas para as mulheres

3. Família

- Relacionamento com os pais e com os filhos
 - Que visão da vida da mãe e das suas opções?
 - Estilo de vida dos pais
- Educação:
 - Que distância entre a que recebeu e que pretende dar aos filhos?
 - Educar um filho e uma filha...
 - Valores recebidos e transmitidos
- Casamento, divórcio, celibato
- Maternidade

4. Conflitualidade conjugal

- Conflitos mais frequentes ou prováveis
- O que os motiva?
- Como são resolvidos/ultrapassados?

5. Gestão do Tempo e do Espaço

- Gestão das tarefas domésticas:
 - Existe repartição?
 - Tempo despendido entre marido e mulher é equiparado?
 - Quando um filho adoece, quem falta ao emprego?
 - A celibatária como concilia o emprego e a gestão doméstica?

6. Opções/Projetos/Planeamento de Vida/Perspetivas de futuro

6.

Casos de sucesso

GARCIA, Maria da Glória 50

NABEIRO, Rita 51

PIRES, Filipa 52

SALGADO, Sofia 53

SAWYER, Kim 54

TAVARES, Purificação 56

ZAGALO, Conceição 57



Maria da Glória Garcia
Reitora da Universidade Católica Portuguesa

Sempre sentiu que era necessário defender os que não tinham voz e que o melhor instrumento para isso era a prática do Direito.

Maria da Glória Garcia é licenciada em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (1976) e Mestre e Doutorada em Direito, na área das Ciências Jurídico-Políticas, pela Universidade Católica Portuguesa (em 1988 e 1994, respetivamente).

A sua carreira académica passou pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, e pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa, tendo ainda lecionado na Faculdade de Direito da Universidade Nova e no departamento de Direito da Universidade do Minho. Tem ainda experiência internacional na Alemanha, Espanha e nos Estados Unidos. Atualmente é reitora da Universidade Católica Portuguesa e Professora Catedrática da Faculdade de Direito da mesma Universidade.

Quando questionada quanto à escolha do Direito para a sua carreira, quando era nos anos 70 uma opção maioritariamente masculina, refere que sempre sentiu que era necessário defender os que não tinham voz e que o melhor instrumento para isso era a prática do Direito. O curioso é que, em 1976, as opções de carreira para as mulheres que escolhiam este curso eram muito limitadas (ser Conservadora, Notária, Advogada e pouco mais). Carreiras como a diplomacia e a magistratura estavam vedadas a mulheres. A própria carreira académica, apesar de não existir legislação específica neste sentido, era também maioritariamente masculina. Era sem dúvida um curso desigualitário no que dizia respeito às opções de carreira para as mulheres.

Maria da Glória recorda ainda que, nessa altura, uma professora primária tinha de ter autorização do Ministro da Educação Nacional para casar e que, para uma mulher ter passaporte e se ausentar do país, era necessária a autorização do marido. Eram outros tempos, bem distantes do presente.

Considera que desde então até ao presente se tem assistido ao aparecimento de legislação que realiza o princípio da igualdade, isto é, a legislação que busca a igualdade dos géneros. No entanto, afirma que esta, apesar de existir, não tem servido para acelerar tanto quanto poderia a mudança da cultura e das crenças.

Efetivamente, a legislação tenta impor um determinado rumo, mas quando contrária à cultura e à tradição existentes pode demorar mais tempo a surtir os efeitos desejados. Para a legislação fazer o seu papel é necessário que haja reivindicações, queixas, denúncias. Caso contrário, a lei não será cumprida e o seu objetivo último não será atingido: a igualdade. E esta é a grande dificuldade porque implica que alguém se exponha, com todas as consequências que daí podem advir. Sem mudanças na educação e cultura, a legislação não consegue desempenhar o seu papel.

Quanto às quotas, é totalmente contra. Por um lado, porque considera que apesar de acelerarem a “história” podem colocar num segundo plano a meritocracia. Por outro lado, porque quando a dita igualdade for atingida (porque foi criada uma cultura artificial) quem lutará para que essa legislação seja revogada, já que deixou de ser necessária? Considera que é uma intromissão num processo cultural que deve ser natural. Sugere que se “deixe o processo fluir naturalmente” porque as mulheres vão sabendo cada vez melhor o caminho a percorrer.

Quanto ao tema do trabalho parcial, considera que deve ser para ambos, homens e mulheres, e que não compreende a pouca valorização que se dá ao trabalho doméstico. É preciso respeitar as opções de cada um. Cada um é livre de viver de acordo com aquilo que valoriza e em que acredita, não devendo ser julgado por isso.

Sobre o tema da diferença salarial entre homens e mulheres é muito pragmática na sua visão. Se é diferente é porque, pondo de lado fatores legítimos de justificação, há permissividade por parte das mulheres. Poderiam contestar mais e ser mais ambiciosas.

Como comentário final, Maria da Glória afirma que é uma privilegiada no tempo em que vive porque assistiu ao “antes” (com todas as limitações e restrições legais que existiam), acompanha o “agora” (com os princípios e normas legais que buscam a igualdade entre géneros) e está otimista quanto ao “depois”.



Rita Nabeiro
CEO da Adega Mayor

Acredita que a formação contínua foi, e é, muito importante na sua evolução.

Rita Nabeiro assume há 3 anos a função de Diretora Geral da Adega Mayor. O seu percurso profissional e académico conferiu-lhe experiências e competências diversificadas, tendo iniciado com a sua formação em Design de Comunicação na Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa. Após a licenciatura, Rita iniciou a sua atividade profissional numa empresa de marketing e comunicação, desenvolvendo em paralelo alguns projetos próprios.

Apenas mais tarde surge a oportunidade de iniciar a sua ligação à empresa da sua família, o Grupo Delta, tendo sido decisivo o sentimento de proximidade e de pertença à cultura que no Grupo se vive. Rita iniciou uma fase de envolvimento total com o grupo, passando por diversas áreas até chegar ao seu atual projeto da Adega Mayor, onde começou pela definição de marcas e conceitos de Marketing no setor dos vinhos.

Rita acredita que a formação contínua foi, e é, muito importante na sua evolução. É igualmente importante é a possibilidade de observar e estudar boas práticas de outras organizações e, muito especialmente, do seu avô que é para si verdadeiramente um *role model*. Para Rita Nabeiro, a formação em toda a sua amplitude é assim determinante, mas muitas vezes atrelada pela escassez de tempo a que estamos todos sujeitos.

É precisamente nas matérias de formação e desenvolvimento de competências que entende existir uma primeira diferença entre mulheres e homens. Na sua opinião, as mulheres percecionam as exigências de formação e desenvolvimento de competências como um desafio que se colocam, por vezes, a si próprias, mais do que aquilo que as organizações ou a sociedade lhes impõem. Nesta matéria, admite que, na realidade, ainda existe um desfasamento entre os perfis excelentes de mulheres que tem vindo a conhecer no âmbito profissional com as oportunidades e experiências que, de facto, se concretizam para elas.

Apesar de sentir que as mulheres começam a estar presentes em muitas áreas organizacionais em que a sua intervenção era, no passado, diminuta, compreende que existem, por vezes, barreiras invisíveis, outras mais óbvias e outras tantas fruto da forma de estar das próprias mulheres, pela auto imposição de uma fasquia muito elevada. É aqui que afirma que as mulheres têm um trabalho acrescido, de prova dada, de trabalho feito, para conquista do seu lugar nos mais diversos fóruns.

Admite que a presença de uma mulher decisora no setor dos vinhos ainda tem algum efeito de novidade e exige alguma adaptação.

Quanto ao setor em que exerce a sua atividade, em particular, Rita não identifica qualquer diferença entre homens e mulheres, nunca a tendo sentido de forma alguma. Contudo, admite que a presença de uma mulher decisora no setor dos vinhos ainda tem algum efeito de novidade e exige alguma adaptação. A jeito de brincadeira refere a antiga tradição de servir o vinho para prova sempre ao homem da mesa em primeiro lugar.

Esta questão está muito ligada também à diversidade cultural a que assiste nas suas diversas interações com outras geografias, onde muitas vezes o papel da mulher é ainda muito redutor, obrigando-as em contexto profissional, e não só, a ainda se prepararem melhor para vencer este desafio externo à condução das suas carreiras e dos seus negócios.

Por último, confessa sentir alguma desconfiança quanto ao conceito de quotas de género nas organizações, pois apesar de reconhecer que possa até apressar alguns comportamentos, pode também conduzir à colocação de profissionais por razões que não a sua total competência e fit para a função, princípio que privilegia e aplica no seu dia a dia.



Filipa Pires
Responsável Norte da empresa
“Pessoas e Sistemas”

“Trabalhar é claramente uma realização pessoal e todos os dias procuro pensar no amanhã de forma a sentir-me mais realizada”.

Filipa Pires, casada e com um filho, trabalha atualmente na área da consultoria e gestão de recursos humanos, sendo responsável Norte da empresa “Pessoas e Sistemas”. Formada em Sociologia das Organizações na Universidade do Minho e pós-graduada em Comportamento Organizacional e em Gestão de Pessoas, afirma ter feito um percurso natural e expectável ao nível académico uma vez que, apesar de não ter pressão direta por parte da família, “sempre houve essa cultura lá em casa, por isso nunca me passou pela cabeça não continuar a estudar”. O seu percurso profissional começou pelo trabalho na área social, passando para a gestão e posteriormente pela banca. A determinada altura percebeu que, de facto, era na área da gestão e mais concretamente da Gestão de Pessoas que queria prosseguir a sua carreira. Afirma ainda que “trabalhar é claramente uma realização pessoal e todos os dias procuro pensar no amanhã de forma a sentir-me mais realizada”.

Na opinião de Filipa, ainda não existe (nem sabe se algum dia irá existir) total igualdade de oportunidades para homens e mulheres. Vivenciou pessoalmente um retrocesso numa decisão de a contratar, depois de todos os documentos estarem prontos para assinar contrato, pelo facto de estar grávida de 4 meses: “foi um momento muito complicado. Já tinha o projeto avançado e foi difícil lidar e perceber a questão”. Contudo, enquanto recrutadora, Filipa diz já ter recrutado duas mulheres nessa situação porque, afirma “uma mulher grávida além de ser uma pessoa muito mais feliz, ganha outra força, tem tudo de bom para trazer para uma empresa”.

Filipa considera que a nova geração separa cada vez mais a maternidade da carreira e que as mulheres do futuro, se precisarem de prescindir dos filhos para se dedicarem à carreira, irão fazê-lo, e que as decisões de construção de uma família (tal como casar e ter filhos) estão cada vez mais adiadas. Filipa acha que “deve haver casamento, deve haver filhos, há espaço para tudo. Devemos ter a nossa carreira mas não de forma obcecada”. No entanto, admite que o facto de o marido viver em Lisboa e estar sozinha com o seu filho afeta a decisão de ter mais filhos, no entanto, gostava que este não fosse filho único: “Gostávamos de ter outro filho mas ponderamos muito mais por causa do trabalho, do dia a dia...”. Contudo acredita que o ser humano consegue “adaptar-se e moldar-se a tudo”.

O facto de às mulheres estar associada uma menor disponibilidade por causa da gestão familiar não pode limitar nenhuma liderança, mas sim o conjunto de competências que lhe estão associadas.

Ao nível dos cargos de liderança, Filipa considera que ainda estamos longe da igualdade de género. Já encontrou mulheres muito qualificadas e capazes mas os empregadores não as recrutam para cargos de liderança. Sente que as mulheres têm que mostrar as suas competências de uma forma mais exaustiva do que os homens: “é claramente uma questão sociológica”, afirma. Acredita ainda que há vários fatores que são necessários para que se possa ser líder “no feminino”, mas que o fator tempo não pode ser um deles ou seja o facto de às mulheres estar associada uma menor disponibilidade por causa da gestão familiar não pode limitar nenhuma liderança, mas sim o conjunto de competências que lhe estão associadas.

Segundo a sua experiência, o setor da indústria ainda é muito masculino em Portugal, chegando ao ponto de as empresas não quererem mulheres que a recrutadora sugere, sem razão aparente, apenas por serem mulheres, e haver algum histórico de trabalho que “dita regras”. Pelo contrário, no setor dos serviços há uma maior igualdade de oportunidades e esta questão nem sequer se coloca. Na sua opinião, as mulheres são mais emocionais e os homens mais racionais o que faz com que existam até com alguma naturalidade profissões mais direcionadas para homens e outras para mulheres.

Filipa aconselha as próximas gerações de mulheres a aproximarem-se mais dos homens e não a separar-se: “só assim é que eles conseguem perceber que estamos na mesma linha de atuação!”.



Sofia Salgado

Diretora da Faculdade de Economia e Gestão (FEG) da Católica Porto

Existe a cultura em Portugal de que há tarefas que apenas podem ser executadas pelas mulheres, e que estas, por vezes, não as dividem com os maridos como deveriam. Entende que o casal se deve complementar e isso transmite-se na educação dos filhos.

Sofia Salgado é Diretora da Faculdade de Economia e Gestão (FEG) da Católica Porto desde 2011, tendo sido uma das nomeadas para o prémio “Executiva do Ano 2013” (organizado pela revista Máxima e pelo Jornal de Negócios), destinado a diretoras e executivas de primeira linha.

A Sofia é licenciada em Administração e Gestão de Empresas e mestre em Gestão de Operações Comerciais pela Faculdade que hoje dirige, doutorada pela *Warwick Business School* e tem ainda um MBA. O percurso profissional da Sofia iniciou-se no setor da Hotelaria e Entretenimento, tendo apenas depois ingressado pela carreira académica. A Sofia referiu que o seu percurso profissional foi sendo naturalmente delineado. Sofia confessa que, numa primeira instância, e dado valorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a carreira académica pareceu-lhe, à data, propiciar esse mesmo equilíbrio e daí a mudança.

No entanto, foi pela sua carreira académica que teve que tomar uma das decisões mais difíceis da sua vida - deixar a família em Portugal para ir tirar o doutoramento em Inglaterra (na altura, casada com duas filhas). Sofia não tem dúvidas que a vida é feita de opções (por vezes, as menos óbvias!) e que com trabalho e dedicação tudo é possível.

Quando questionada como conseguiu, na fase do doutoramento, conjugar a sua vida pessoal com a profissional, respondeu que um dos seus lemas é “Não desistir sem tentar!”, pelo que, por mais difícil que lhe tenha parecido na altura a decisão, não equacionou não tentar. Referiu que teve o apoio incondicional do marido e da família e sublinhou como, a vários níveis, sobretudo emocional, este suporte é fundamental. Para Sofia, o equilíbrio emocional e pessoal são condições *sine qua non*.

Considera importante que haja flexibilidade no horário de trabalho, por forma a um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Isto, mais uma vez, porque acredita que quem está emocionalmente equilibrado, produz melhor. Sofia refere, no entanto, que quando passou a assumir cargos de direção essa flexibilização que a vida académica, em tempos, lhe proporcionou já não se verificava.

Atualmente tenta gerir a sua agenda profissional da melhor forma que consegue, tentando (e nem sempre conseguindo!) tempo de qualidade para estar junto da sua família. Por vezes, quando consegue, é à custa do sacrifício de algumas horas de sono. Sente-se feliz nesta busca constante pela realização profissional e pessoal.

Dada a sua experiência em Inglaterra, conheceu mulheres que trabalhavam a tempo parcial, realidade não muito comum em Portugal. As causas podem ser várias: a necessidade do rendimento das famílias, ou a própria natureza das funções.

Algo que Sofia também referenciou, foi o facto de se ter apercebido que existe a cultura em Portugal de que há tarefas que apenas podem ser executadas pelas mulheres, e que estas, por vezes, não as dividem com os maridos como deveriam. Entende que o casal se deve complementar e isso transmite-se na educação dos filhos. Sofia acredita que a forma como educamos os nossos filhos terá impacto na forma como irão encarar a vida no futuro, como casal, como futuros pais e profissionais.

Outro comentário feito pela Sofia, foi o facto de, comparativamente ao que assistiu em Inglaterra, considerar que a nossa sociedade tem muita dificuldade em aceitar o que é diferente. A diversidade. A título exemplificativo, falamos sobre o facto de serem poucos os maridos que optam pela licença de parentalidade (mais comum no mundo académico do que no setor privado). Pelo que já foi dito, é fácil compreender que para Sofia não existem profissões de homens e de mulheres, no entanto, evidencia o facto de existirem ainda poucas mulheres em cargos de liderança. Considera, no entanto, que as quotas não são a solução para inverter esta situação. Para si, quando as quotas são argumento, entende que isso, à partida, já está a prejudicar as mulheres (apesar de perceber o alcance e ser a favor da diversidade). Para Sofia, a diversidade é enriquecedora e busca-a nas equipas que lidera.

Por fim, Sofia considera que as mulheres devem ser femininas e não provocadoras. Só dessa forma poderão ser respeitadas e traçar um caminho de sucesso profissional.

Sucesso



Kim Sawyer
Presidente do *The Locator Services Group* (TLSG)

Kim Sawyer é a criadora e Presidente do *The Locator Services Group* (TLSG), sediado em Boston, tendo sido nomeada em 2014 “Women’s Business Enterprise Star”, uma distinção que visa reconhecer a excelência de negócios criados e desenvolvidos por empreendedoras. Já anteriormente, em 2011, tinha recebido o prémio “Enterprising Women of the Year”.

Em 2014, a carreira do seu marido, o Embaixador Norte-Americano Bob Sherman, fez com que Kim tivesse vindo para Portugal, dividindo o seu tempo entre as suas funções no Grupo TLSG em Boston e os projetos que tem vindo a impulsionar em Portugal. É a sua grande paixão, quer pela sua carreira, quer pelos projetos que desenvolve, que lhe dá a energia necessária para estar constantemente em viagem entre os Estados Unidos e Portugal. Apesar de ser um ritmo de vida muito exigente, Kim considera ser uma oportunidade única na sua vida.

Kim começou a trabalhar desde cedo, tendo sido educada a reconhecer a importância de se ser auto suficiente. Esse instinto acabou por ser fundamental para que ao longo da sua juventude conseguisse ultrapassar alguns obstáculos sentidos no seu percurso académico, induzindo-a na criação de uma carreira e de um ambiente profissional que lhe permitisse fazer o seu caminho e ser bem-sucedida. Isso levou-a à criação do seu próprio negócio que é hoje o Grupo TLSG.

Kim entende que para o sucesso é necessário ser muito bom naquilo que se faz e desenvolver as competências necessárias, mas que é também essencial a reputação e as relações criadas com clientes e com outros parceiros, com base num conjunto de valores que orientem a atividade da organização.

Para o sucesso é necessário ser muito bom naquilo que se faz e desenvolver as competências necessárias, mas que é também essencial a reputação e as relações criadas com clientes e com outros parceiros, com base num conjunto de valores que orientem a atividade da organização.

Esta sua visão, juntamente com algumas experiências tidas nos Estados Unidos, e que Kim considera terem sido essenciais para que o seu grupo trabalhe hoje com as maiores empresas Americanas, resultaram no lançamento em Portugal do programa “Connect to Success”.

O “Connect to Success” é um programa de *corporate mentoring*, apoiado por várias empresas relevantes em Portugal, incluindo a PwC, e que visa apoiar mulheres Portuguesas, que tenham a sua própria empresa, na superação de desafios e criação de oportunidades, com o objetivo do seu desenvolvimento e crescimento e, dessa forma, aumentando o seu contributo para a comunidade. O desafio é criar um espaço em que a empreendedora possa colocar o seu negócio em perspetiva, com a ajuda do seu *corporate mentor*, distanciando-se assim da gestão do dia a dia.

Kim está ainda a desenvolver um outro programa, o Programa de Consultoria MBA, com o apoio das maiores Universidades Portuguesas. No âmbito deste programa as mulheres empreendedoras vão poder colocar um problema que tenham no seu negócio a um grupo de alunos do MBA e obter deles apoio na sua resolução.

Kim está muito entusiasmada com ambos os programas já que a adesão em Portugal foi excelente, quer da parte dos *Corporate Mentors*, quer da parte das empreendedoras que se candidataram. Espera que, para além dos benefícios mais imediatos dos programas, deles também resulte um processo de maior diversidade de fornecedores, através de um desenvolvimento de competências que gere a confiança em empresas mais pequenas detidas por empreendedoras, como existe, de forma regulada, nos Estados Unidos.

Em Portugal, vê aquilo que é uma realidade na maior parte dos países do mundo. Da desigualdade salarial entre homens e mulheres à desigualdade nos lugares de liderança nas organizações. Assim, espera que se torne claro aquilo que muitos estudos já provaram. Que as organizações que têm mulheres em posições de liderança são mais rentáveis e recuperam mais rápido de momentos de recessão. E a comunidade também beneficia disso, dado que as mulheres tendencialmente dão mais à comunidade que as rodeia.

Vê algumas mulheres portuguesas preocupadas com uma eventual necessidade de masculinização para conseguir alcançar posições de liderança nas organizações, estereótipo que tem que ser ultrapassado.

Kim gostaria de ver as mulheres empreendedoras em Portugal a ver mais os obstáculos como oportunidades. Entende que essa atitude mais positiva face ao que se pretende alcançar vai decorrer necessariamente de uma maior segurança nelas próprias, sempre necessariamente acompanhada por muito empenho e focalização naquilo que se pretende. Vê também algumas mulheres portuguesas preocupadas com uma eventual necessidade de masculinização para conseguir alcançar posições de liderança nas organizações, estereótipo que tem que ser ultrapassado.

Kim entende que não existem carreiras para mulheres e carreiras para homens. Homens e mulheres trazem diferentes competências para as organizações e portanto devem trabalhar em conjunto. Para temas como trabalho a tempo parcial e conjugação da vida familiar com a vida profissional não existe uma resposta certa que se adequa a todos. Está sobretudo dependente da definição de sucesso que cada mulher tem para si.

Como comentários finais, diz estar muito impressionada com as jovens mulheres que tem vindo a conhecer em Portugal mas que precisam de mais autoconfiança. Portugal é um país cheio de oportunidades.



Portugal é um país cheio de oportunidades.



Purificação Tavares

Professora Catedrática de Genética Médica e CEO da CGC Genetics

Considera-se uma pessoa determinada, que abraça projetos úteis para as pessoas. Entende que sem um compromisso forte é difícil alguém dedicar-se profundamente a alguma coisa.

Purificação Tavares é médica geneticista, Professora Catedrática de Genética Médica e CEO da CGC Genetics. Tendo-se licenciado em Medicina e Cirurgia em Portugal, seguindo a vocação que sempre sentiu, optou, depois de exercer durante alguns anos em Portugal por desenvolver o seu Doutoramento nos Estados Unidos, tendo vivido 6 anos em Nova Iorque.

Quando regressou a Portugal criou os laboratórios do Centro de Genética Clínica, que veio a denominar-se CGC Genetics, por imperativo da vertente internacional do seu negócio.

Tem dois filhos, com 26 e 20 anos, que muitas vezes acompanharam a mãe nas suas viagens de trabalho. Era espaço para estreitar relações e aumentar os seus horizontes. Considera que tudo isto foi construindo a relação muito próxima que tem com ambos.

Considera-se uma pessoa determinada, que abraça projetos úteis para as pessoas. Entende que sem um compromisso forte é difícil alguém dedicar-se profundamente a alguma coisa. No dia a dia, dá o máximo de si à carreira e à família, “sem preguiça”, como diz. Tem um sentimento de alegria pela criação de valor. Não pede nada que ela própria não seja capaz de fazer e, muitas vezes, fá-lo mesmo.

Tem a convicção de que a educação que se recebe influencia muito a forma como se cresce e vive. Em sua casa sempre foi encorajada a seguir os seus projetos. O seu pai costumava perguntar-lhe “o que te impede?”. E com isso muitas vezes a motivou a seguir o seu caminho com entusiasmo.

Na casa onde cresceu havia já divisão de tarefas entre os pais. O mesmo acontece em sua casa, referindo Purificação que não diferencia os filhos quanto às tarefas domésticas. Sendo um rapaz e uma rapariga, educou-os de forma igual, dentro do espírito de que se há alguma coisa a fazer, é para fazer.

Na CGC Genetics 85% dos colaboradores são mulheres, na sua grande maioria licenciadas. A seleção é feita com base no mérito e foi por mérito que esta percentagem foi alcançada.

Na CGC Genetics 85% dos colaboradores são mulheres, na sua grande maioria licenciadas. A seleção é feita com base no mérito e foi por mérito que esta percentagem foi alcançada. Não existe a prática de trabalho parcial mas, Purificação assistiu a esta realidade nos Estados Unidos, pelo que entende que poderá ser um caminho também a percorrer em Portugal.

Nunca se sentiu discriminada por ser mulher; o que não significa que, trabalhando muito, por exemplo, em países Árabes, que essa distinção cultural não esteja presente nas suas interações. Contudo, simplesmente nunca coloca o seu foco nessa dificuldade acrescida, mas sim na forma de ultrapassar essa barreira e atingir o seu objetivo: sair de um novo hospital com um acordo fechado.

Não é defensora de um sistema de quotas para as mulheres nos cargos de liderança, mas durante a sua estadia nos Estados Unidos teve oportunidade de verificar como o sistema de quotas aplicado a outras realidades (minorias) dava, de facto, oportunidades a pessoas que nunca as teriam de outra forma.

Para o futuro, ambiciona ainda um maior crescimento do Grupo no exterior. O negócio fora de Portugal representa hoje 40% mastreando-se que venha a representar 80%. Nas paredes do laboratório lê-se “Dreams are Goals with deadlines”. E acredita na base de tudo: o exemplo.

Purificação Tavares termina referindo que na CGC Genetics “somos humildes mas ambiciosos”, movidos pelo compromisso de fazer mais e o rigor de fazer melhor.



Conceição Zagalo

Presidente da Assembleia Geral do GRACE, em representação da IBM; Presidente da Assembleia Geral da Associação CAIS; Presidente do Conselho Consultivo da AIESEC Portugal

A busca da diversidade tem que ser constante e acredita que são as organizações que mais beneficiam dessa abordagem.

Maria da Conceição Zagalo é casada, mãe de duas filhas e avó de um menino e de uma menina. Iniciou a sua atividade profissional na Companhia IBM Portuguesa em 1973, na Divisão Técnica, onde desempenhou diversas funções administrativas. Terminou a sua carreira tendo a seu cargo a Divisão de Marketing, Comunicações e Cidadania da empresa. Em 2000 Conceição passou a integrar o Conselho Diretivo da IBM, responsabilidade que manteve até 31 de Março de 2011, altura em que deixou a sua vida profissional na IBM, após quase 38 anos.

Conceição Zagalo é membro fundador do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, presidindo atualmente à Assembleia Geral. É Conselheira da Associação Acredita Portugal e preside a Comissão de Orientação Estratégica da AIESEC – Associação Internacional de Estudantes de Economia, Gestão e Engenharia, sendo igualmente a representante de Portugal no *Global Council of Board Chairs* da AIESEC Internacional. Entre outras funções que desempenha, é ainda Presidente da Assembleia Geral da CAIS.

Na IBM foi responsável por conduzir muitas entrevistas de emprego e confessa que colocava muitas questões politicamente incorretas com o objetivo de perceber qual o posicionamento do candidato na vida, as suas crenças e valores, por forma a avaliar se o mesmo se enquadraria na cultura da IBM e naquilo que a IBM aspirava “ser”. Para Conceição, a busca da diversidade tem que ser constante e acredita que são as organizações que mais beneficiam dessa abordagem.

Foi também responsável pelo lançamento do PWLC, *Portugal Women Leadership Council*, um grupo de profissionais mulheres da IBM, constituído em Abril de 2004, com o principal desafio de criar um ambiente de trabalho equitativo, no que concerne a oportunidades de desenvolvimento profissional.

Contratar uma mulher grávida ou um marido de uma mulher grávida era algo que lhe trazia muita satisfação. Entende que a maternidade e a paternidade fazem desenvolver competências e características interpessoais importantes num contexto de trabalho. Igualmente interessante é a forma como analisa, da perspectiva da organização, um homem que goze da sua licença parental. Entende que acaba por ser visto como um profissional multidisciplinar, capaz de correr riscos e assumir posições (contrárias) perante os seus colegas. No limite, não é só uma vantagem pessoal mas também profissional.

No que diz respeito ao trabalho a tempo parcial, como forma de superar dificuldades no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, considera que este mecanismo apenas pode funcionar se for disponibilizado para e usado por homens e mulheres. Caso contrário, aí sim se podem criar clivagens em termos de progressão na carreira. Afirma também que é necessário ponderar os prós e os contras, e assumir que todas as decisões têm consequências. É claro que reconhece também que a remuneração mais baixa afasta muitas vezes, logo *ab initio*, a viabilidade desta solução.

Na sua opinião, não existem profissões de homens e mulheres, existem sim é condições e propensões naturais, consoante o género, para determinadas atividades. No entanto, não há razões para cada um ficar na sua zona de conforto e não tentar ir além das suas já (identificadas) capacidades. Quando questionada sobre a reconciliação entre as tarefas domésticas e profissionais, refere que a divisão de tarefas em casa é fundamental. Por vezes, assumimos que não há a capacidade para determinada atividade e, mais tarde, por razões naturais, vemos essa mesma capacidade evidenciada (“quando o pai vira avó”).

Conceição não concorda que uma mulher tenha três papéis distintos: de mãe, de profissional e de mulher. Considera que qualquer tentativa de separação entre estas vertentes só pode estar assente em pressupostos e visões erradas. No entanto, a busca pelo equilíbrio é fundamental para qualquer ser humano, em todas as suas vertentes. Refere que vivemos uma época em que é confundido tempo de trabalho com produtividade, o que torna ainda mais difícil a gestão do trabalho e das prioridades, dificultando que haja o referido equilíbrio.

O tema das quotas para mulheres em cargos de liderança é visto de uma forma pragmática – “o que não vai a bem, vai a mal” – pelo que é a favor de todas as medidas que possam levar à equidade.

Como mensagem final, Conceição alerta que há mulheres que se auto excluem muitas vezes de determinadas promoções, cargos, papéis nas organizações em que trabalham. A falta de ambição e segurança em si próprias, por vezes, também dita a dificuldade de progressão na carreira e não apenas o facto de se ser mulher. A análise deste tema não pode assim esquecer as opções que foram sendo feitas. Aconselha as mulheres a “take the stage”!

Mensagem final



Maria Antónia Torres
PwC Portugal Diversity Leader

A PwC tem vindo a assumir aquele que considera ser um papel relevante da organização quanto ao desenvolvimento da diversidade de género, nomeadamente nas posições de liderança. Em 2014 lançamos as “Women’s Leadership Series”, que terá este ano a sua segunda edição, e que contou com o envolvimento de pessoas de quase 100 países. O objetivo do programa é claro: ser um “driver” do desenvolvimento da carreira e liderança das mulheres, construir competências e envolver os homens neste tema.

Em 2015 lançamos ainda esta publicação sobre o posicionamento das mulheres no mercado do trabalho em Portugal, a qual, não esgotando obviamente todos os prismas do tema, esperemos que seja um contributo válido para o continuar do debate em Portugal acerca da diversidade de género.

As mulheres com educação superior e a entrar no mercado de trabalho são hoje em grande número face à geração anterior. Na próxima década espera-se que mais 1 bilião de mulheres iniciem a sua vida profissional. Estas são mulheres mais confiantes e mais decididas a chegar a lugares de topo. Mas, como os chamados “Millennials”, em geral, procuram no seu empregador mobilidade, diversidade, comportamentos inclusivos e um sentido de propósito para o trabalho do dia a dia. E estes fatores pesam em larga medida na escolha da organização onde vão trabalhar.

Este é um grande desafio para as organizações porque, se é de talento que falamos, o impacto pode revelar-se muito grande. Num mundo complexo e em constante evolução, não conseguir captar aqueles que são os melhores para o desenvolvimento da sua atividade coloca em causa a própria sustentabilidade de uma organização.

Termino com os meus agradecimentos a todos que tornaram esta publicação uma realidade. Quero começar por agradecer à Professora Doutora Marisa Tavares, da Universidade Católica Portuguesa, por todo o seu entusiasmo desde a primeira hora e por todo o trabalho árduo realizado ao nível do estudo de caso. O meu agradecimento às nossas entrevistadas que tanto nos enriqueceram com as suas experiências de vida e reflexões sobre o tema. O meu agradecimento também à Dra. Rosália Amorim por ter aceitado o desafio de abrir o nosso estudo com um artigo de opinião. Aos fotógrafos Inês Torres da Silva e Joaquim Morgado por nos fazerem visualizar as mulheres por detrás das histórias e dos factos. Não posso deixar ainda de agradecer à Dra. Filipa Ribeiro, da PwC Portugal, por todo o trabalho de coordenação que fez e sem o qual esta publicação não teria sido possível. Por fim, o meu agradecimento a todo o resto da equipa PwC que contribuiu nas mais diversas áreas para este resultado. Bem hajam. Foi um enorme prazer fazer parte desta grande equipa. Haja vontade e a obra nasce.

**Marisa Tavares**

36 anos

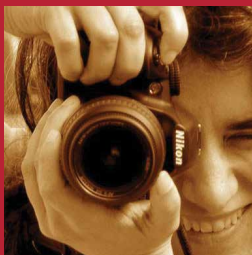
Casada

Dois filhos

É docente e diretora do departamento de Economia da Universidade Católica no Porto. Leciona várias disciplinas de licenciatura e mestrados nas áreas da Economia e Gestão de Recursos Humanos, Economia Social e Políticas Públicas. Participa em vários fóruns e debates sobre questões ligadas ao emprego e desemprego em Portugal. É membro do *think-tank* dinamizado pela Católica-Porto para pensar o crescimento da economia portuguesa.

É doutorada e licenciada em Economia pela Universidade do Porto, com especialização em Economia dos Recursos Humanos. Recebeu os prémios do Banco de Portugal e da Fundação Eng. António de Almeida pela obtenção da classificação mais elevada na licenciatura em Economia.

*“... não, não me sinto uma fotógrafa...
sinto-me mais uma contadora de histórias...
gosto de pensar que em cada uma das minhas
fotos há uma história a ser contada, a ser
descoberta e que nestas narrativas, nessas
descobertas eu vá também descobrindo a
minha...”*



Inês Torres da Silva

Designer gráfica com passagem por várias agências de publicidade, em Lisboa e em São Paulo, trabalha atualmente como freelancer para vários clientes/produtos desde comerciais a culturais.

Fundadora da designit.

Formadora nas áreas de tratamento de imagem e produção gráfica.

Fundadora da CASA DA LÍNGUA PORTUGUESA.

Coordenadora do projeto SER MULHER | EM PORTUGUÊS.

O seu trabalho de fotografia tem focado especialmente o ser humano/emoções/vida.

Sobre a exposição:

NA LUZ DA LUA é um trabalho fotográfico que tenta refletir sobre o que o olhar de cada mulher nos pode contar.

Sendo a LUA o princípio feminino no seu reflexo está contido todo o mistério (in)compreendido da LUZ.

Lisboa (sede)

Palácio Sottomayor
Rua Sousa Martins, 1 - 2º
1069-316 Lisboa, Portugal
Tel: (+351) 213 599 000
Fax: (+351) 213 599 999

Porto

o'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150-074 Porto, Portugal
Tel. (+351) 225 433 000
Fax. (+351) 225 433 499



www.pwc.pt



 /pwc.pt  /company/pwc-portugal



Este documento foi impresso em papel composto de 100% fibras recicladas post-consumo e homologado com diferentes certificados ambientais.

Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto. A PwC não se responsabilizará por qualquer dano ou prejuízo emergente de decisão tomada com base na informação aqui descrita.

© PwC 2015. Todos os direitos reservados.

PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.