

---

# O GÉNERO NA GESTÃO E LIDERANÇA NAS EMPRESAS PORTUGUESAS

---

RETRATO DO TECIDO  
EMPRESARIAL

MARÇO 2017 | 7ª EDIÇÃO



# RETRATO DO TECIDO EMPRESARIAL

O GÉNERO NA GESTÃO E LIDERANÇA NAS EMPRESAS PORTUGUESAS 2011-2016

## ENQUADRAMENTO

A paridade de género nas empresas e organizações está na agenda dos decisores políticos e empresariais de todo o mundo. Os resultados que as empresas apresentam são, em grande parte, um reflexo das suas equipas de gestão e liderança e a igualdade entre os géneros é reconhecida por governos, União Europeia e empresas como vital para o crescimento e prosperidade, e crucial para competir com êxito numa economia globalizada. Por outro lado, o indicador da paridade de género é também cada vez mais relevante no tema da sustentabilidade empresarial do ponto de vista das boas práticas, sendo referenciado pelo Global Reporting Initiative nas diretrizes definidas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Enquanto na União Europeia se aguarda a aprovação de uma diretiva que propõe um patamar mínimo de 40% de mulheres nas administrações de empresas, em Portugal várias medidas foram já aprovadas, tendo em vista uma maior presença feminina nos órgãos de administração e fiscalização do setor empresarial do Estado e das empresas cotadas em Bolsa. O facto da presença feminina nas administrações de empresas cotadas ter duplicado entre 2011 e 2016 não deverá ser alheio a estas medidas.

A partir do seu conhecimento sobre os órgãos sociais e cargos de direção executiva do tecido empresarial, a Informa D&B analisa, pelo sétimo ano consecutivo, a evolução da presença feminina na gestão<sup>1</sup> e liderança<sup>2</sup> das organizações.

1 **Gestão:** Órgãos sociais (órgãos de gestão e administração)

2 **Liderança:** Funções do primeiro gestor (Presidente do Conselho de Administração e Gerente)

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- As mulheres estão sub-representadas no mundo empresarial, ocupando apenas 1/3 das funções de gestão e de liderança.
- As empresas lideradas por mulheres tendem a privilegiar a diversidade de género na gestão.
- No entanto, há sinais de mudança e a presença feminina tem vindo a aumentar, com destaque nas empresas cotadas e nas empresas mais jovens.
- Há maior representatividade das mulheres em empresas mais pequenas, em alguns setores (Serviços, Alojamento e restauração e Retalho) e em algumas funções (nas direções de qualidade e nas direções de recursos humanos).

## PRINCIPAIS INDICADORES DA PRESENÇA FEMININA



### GESTÃO

**594 mil**  
gestores em 2016

**34,2%**  
gestores femininos

**+ 2,3 pp**  
gestores femininos  
vs. 2011



### LIDERANÇA

**282 mil**  
líderes em 2016

**28,6%**  
líderes femininos

**+5,7 pp**  
líderes femininos  
vs. 2011



### EMPRESAS COTADAS

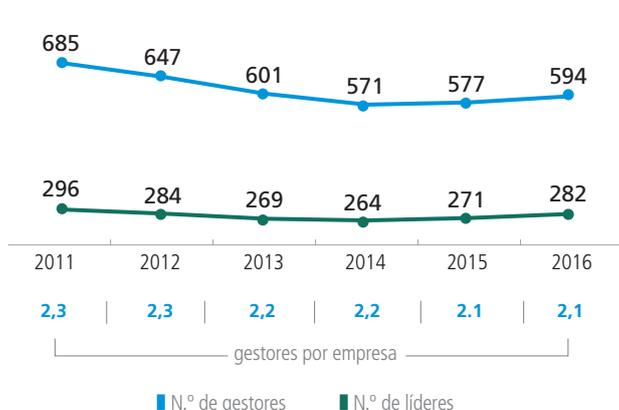
**11,9%**  
gestores femininos

**+ 6,2 pp**  
gestores femininos  
vs. 2011

## EVOLUÇÃO DA GESTÃO E LIDERANÇA NO UNIVERSO EMPRESARIAL

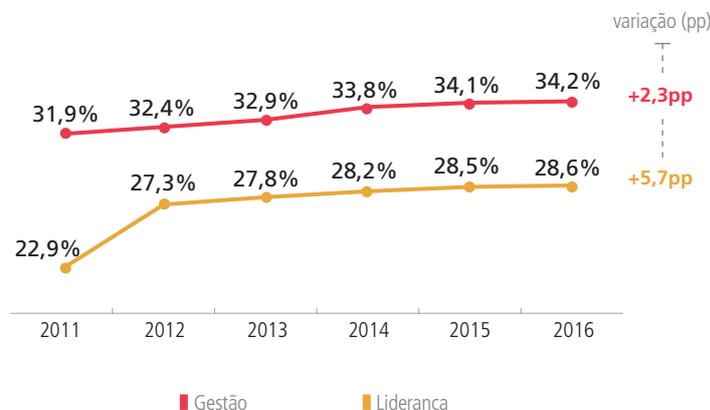
### UNIVERSO EMPRESARIAL

GESTORES E LÍDERES (EM MILHARES)



### PRESENÇA FEMININA

PERCENTAGEM DE CARGOS DE GESTÃO E LIDERANÇA FEMININOS

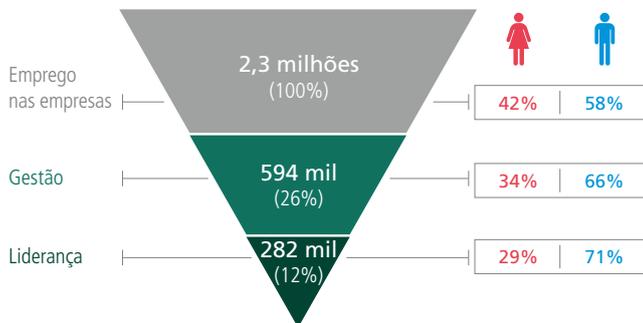


Até 2014 o número de gestores desce 17%, invertendo-se esta tendência a partir de 2015, com uma ligeira subida de 4% até 2016. Entre 2011 e 2016, o número médio de gestores por empresa desceu de 2,3 para 2,1. Nos líderes a descida até 2014 foi menos acentuada (-11%) e a recuperação posterior mais expressiva (+7%). Em ambos os casos, os valores situam-se ainda abaixo de 2011 (-13% nos gestores e -5% nos líderes).

A presença feminina na gestão e na liderança tem vindo a aumentar de forma consistente entre 2011 e 2016 (+2,3pp e +5,7pp, respetivamente), ainda que com uma subida mais ligeira nos anos mais recentes. Porém, das quase 600 mil funções de gestão existentes nas empresas nacionais, 2/3 continuam a ser desempenhadas por homens. Nos cargos de liderança, a representação masculina é ainda mais acentuada (71%).

## INDICADORES DE GESTÃO

### DIMENSÃO DOS RECURSOS HUMANOS UNIVERSO EMPRESARIAL EM 2016



Quanto maior a responsabilidade menor o número de cargos (com apenas 12% a assumir funções de líder) e menor a presença feminina.

### ALTERAÇÕES DE GESTORES NAS EMPRESAS

ENTIDADES COM ATOS SOCIETÁRIOS RELATIVOS A ALTERAÇÕES NOS ÓRGÃOS SOCIAIS



Entre 2011 e 2016, em média, 35 mil empresas fazem alterações aos seus órgãos sociais num ano. Em 2016, a percentagem de empresas com alterações dos órgãos sociais atinge o valor mais baixo do período (13,5% em 2011 vs. 10,5% em 2016).

### LÍDER POR DIMENSÃO DE EMPRESA EM 2016

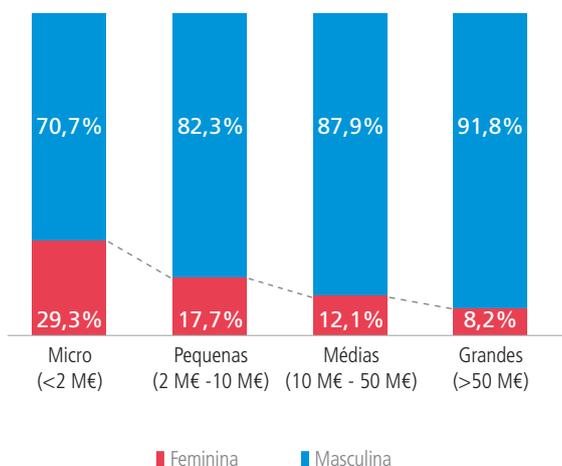
INDICADORES	VALORES MÉDIOS POR LÍDER			
	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
FUNÇÕES DE GESTÃO	2,1	2,8	3,3	4,2
EMPREGADOS	4	36	139	693
VOLUME DE NEGÓCIOS	€ 208 mil	€ 4 160 mil	€ 20 276 mil	€ 202 195 mil

Líderes e gestores têm diferentes graus de responsabilidade consoante a dimensão da empresa: nas micro empresas um líder tem, em média, sob a sua alçada 2,1 gestores, 4 empregados e pouco mais de 200 mil euros de faturação. No extremo oposto, nas grandes empresas, um líder é responsável, em média, por 4,2 gestores, quase 700 empregados e mais de 200 milhões de euros de volume de negócios.

## PERFIL DOS GESTORES POR GÉNERO

### DIMENSÃO DAS EMPRESAS

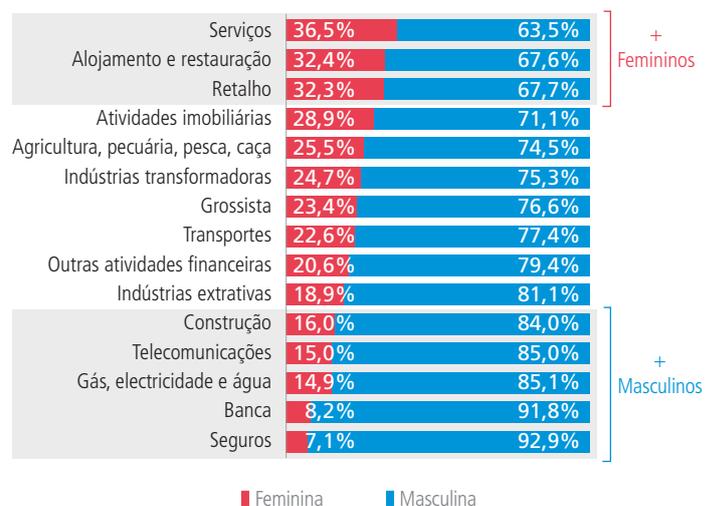
% FUNÇÕES DE LIDERANÇA EM 2016



Quanto menor a empresa, mais expressiva é a presença de mulheres em cargos de gestão e liderança, sendo que é nas micro empresas que se encontram mais mulheres no topo (29,3% em funções de liderança e 35% em funções de gestão). Nas grandes empresas, a proporção de mulheres em lugares de decisão é substancialmente menor (8,2% nos cargos de liderança e 12,9% nos cargos de gestão).

### SETORES DE ATIVIDADE

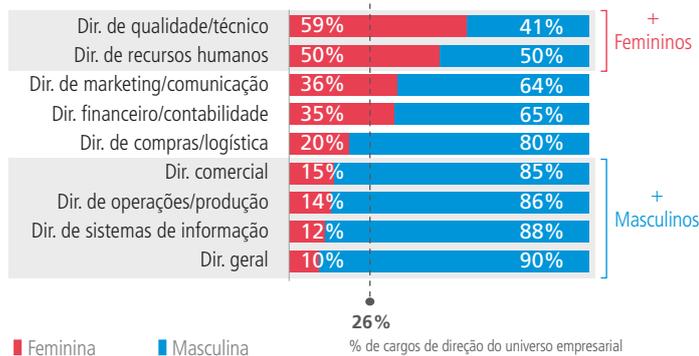
% FUNÇÕES DE LIDERANÇA EM 2016



Há setores tradicionalmente mais masculinos (e femininos). A maior concentração de mulheres líderes e gestoras de empresas encontra-se nos Serviços, Alojamento e restauração e Retalho. Por outro lado, os setores da Banca e Seguros, são os que têm menos mulheres a desempenhar funções de liderança, apesar de se verificar uma quase paridade de género ao nível dos empregados, principalmente na Banca.

## DIREÇÃO EXECUTIVA

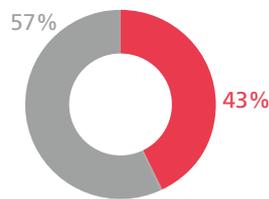
% CARGOS DE DIREÇÃO POR GÉNERO EM 2016



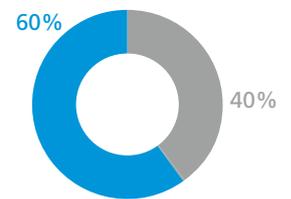
A presença feminina é mais elevada em alguns cargos de direção como as direções de qualidade/técnica e as de recursos humanos. Na direção geral e noutros cargos como direção de sistemas de informação, operações/produção e comercial, há ainda uma forte representatividade masculina. A direção geral (+2,3pp), as direções de marketing/comunicação (+6,0pp) e de recursos humanos (+4,7pp) tiveram um acréscimo significativo de presença feminina neste último ano.

## EQUIPAS DE GESTÃO

EMPRESAS COM LIDERANÇA FEMININA EM 2016



EMPRESAS COM LIDERANÇA MASCULINA EM 2016

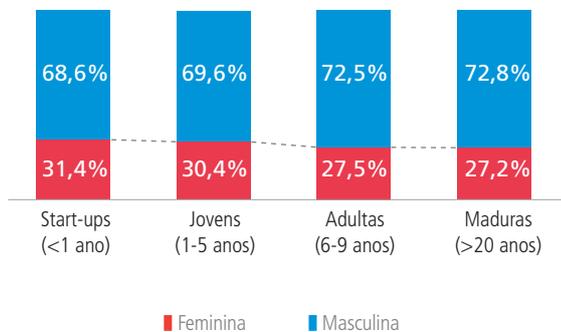


As lideranças femininas tendem a privilegiar a diversidade de género nas estruturas de gestão. É nas empresas lideradas por mulheres que se encontram mais equipas de gestão mistas (57% vs. 40% nas empresas lideradas por homens). Ao invés, líderes homens dão primazia a equipas de gestão exclusivamente masculinas (60%).

## SINAIS DE MUDANÇA

### ANTIGUIDADE DAS EMPRESAS

% FUNÇÕES DE LIDERANÇA EM 2016

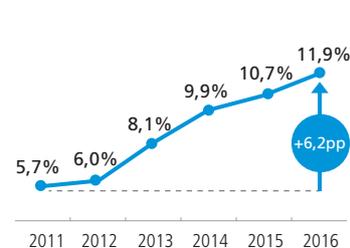


Quanto mais jovem a empresa, mais expressiva a percentagem de mulheres em cargos de liderança, podendo assim abrir caminho a uma maior paridade de género no futuro, sendo as *start-ups* as empresas onde se verifica maior preponderância de gestão e liderança femininas (34,2% e 31,4%, respetivamente). Não existe relação entre a antiguidade das empresas e as funções de gestão.

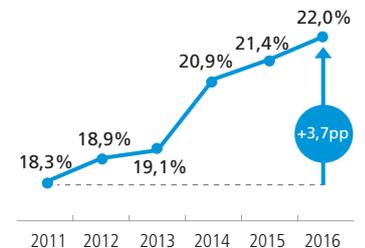
### EMPRESAS COTADAS E SOCIEDADES ANÓNIMAS

EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA GESTÃO

EMPRESAS COTADAS



SOCIEDADES ANÓNIMAS



Em 6 anos, a presença feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa mais que duplicou, alcançando os 11,9%. A representatividade feminina é mais notória nas sociedades anónimas, ocupando 22% dos cargos de administração e 16,1% das funções de liderança. Nas empresas públicas, 23% e 17,3% dos cargos de gestão e liderança respetivamente, são desempenhados por mulheres.

Fonte: Análise Informa D&B. Período de análise: 2011-2016.

Universo: Empresas públicas e privadas com atividade comercial no ano (média de 278 mil empresas/ano, 655 mil funções/ano).

### DEFINIÇÕES

**Liderança:** Funções do primeiro gestor (Presidente do Conselho de Administração e Gerente). **Gestão:** Órgãos sociais (órgãos de gestão e administração). **Direção:** Cargos de direção executiva: direção geral, direção qualidade/técnica, direção recursos humanos, direção marketing/comunicação, direção compras/logística, direção comercial, direção financeira/contabilidade, direção operações/produção, direção sistemas informação. **Empresas Públicas:** Empresas detidas ou participadas direta ou indiretamente pelo Estado.

A Informa D&B é especialista no conhecimento do tecido empresarial. Através de análises inovadoras, disponibiliza o acesso a informação atualizada e relevante sobre a atividade de empresas e gestores, fundamental para a condução dos negócios dos seus clientes. A Informa D&B está integrada na maior rede mundial de informação empresarial, a Dun & Bradstreet Worldwide Network, com acesso aos dados de mais de 270 milhões de agentes económicos em 221 países.