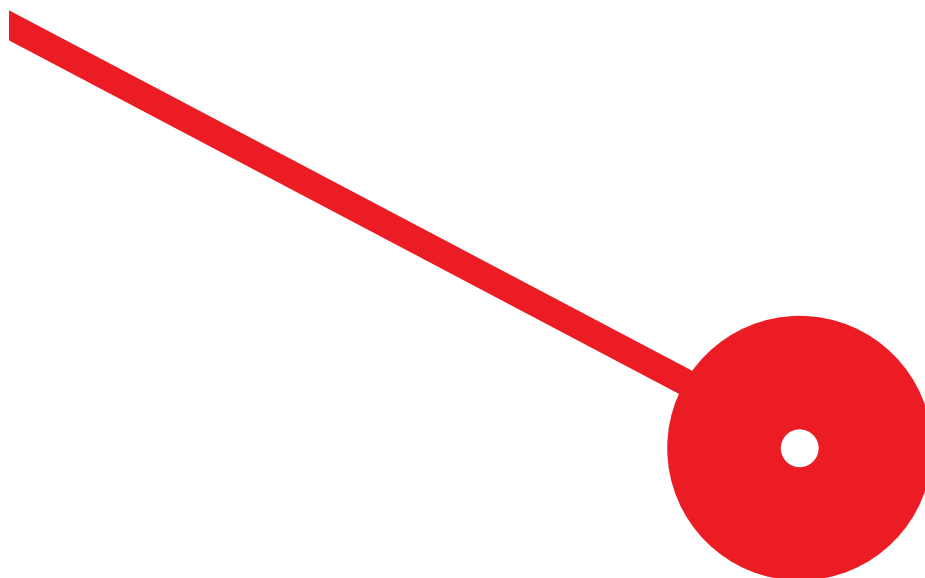




# IGUALDADE DE GÉNERO E A SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

FRANCISCO XAVIER PEREIRA CAMPOS

10/2023



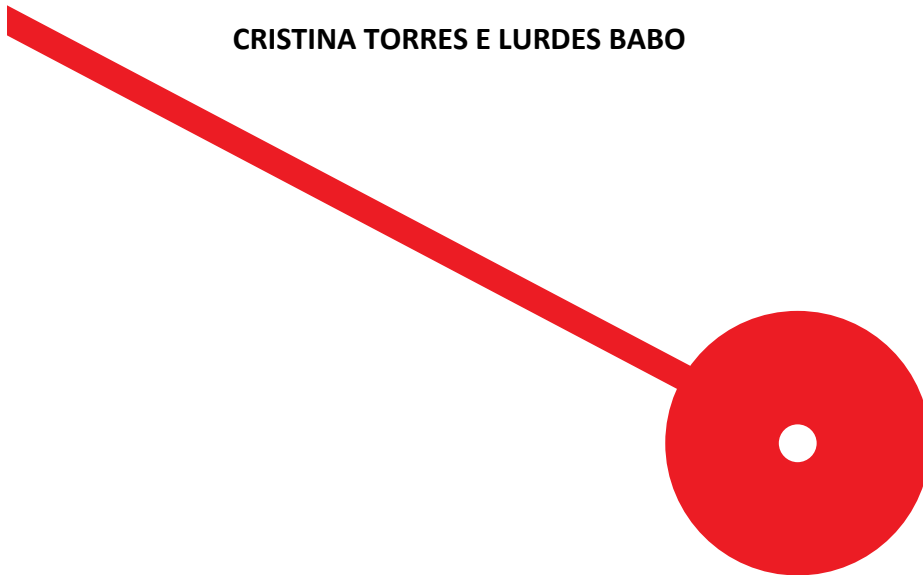


# IGUALDADE DE GÉNERO E A SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

FRANCISCO XAVIER PEREIRA CAMPOS

**Dissertação de Mestrado**

**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Das  
Organizações Ramo Gestão De Empresas, sob orientação de  
CRISTINA TORRES E LURDES BABO**



## **Agradecimentos**

~ Esta dissertação revelou-se uma jornada longa, marcada por desafios e conquistas, que exigiram uma dedicação incansável, determinação, persistência e resiliência. O progresso e a conclusão deste trabalho só foi possível devido à participação de pessoas que compartilharam o seu conhecimento, confiança e incentivo.

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a essas pessoas, pois, sem elas, esta etapa tão importante da minha vida não teria sido concluída. Quero deixar um agradecimento especial às minhas orientadoras: a Professora Doutora Cristina Torres e a Professora Doutora Lurdes Babo. Foram elas que me guiaram e acompanharam em toda esta jornada, transformando o aparentemente impossível em algo tangível, graças à sua paciência, apoio e disponibilidade em ajudar.

À minha família, quero expressar também a minha gratidão pelo apoio incondicional que me proporcionaram. À Emília, por toda a força e motivação que me transmitiu, mesmo nos momentos mais complicados.

## **Resumo:**

Esta dissertação investiga o tema da igualdade de género no contexto das organizações modernas, analisando o seu impacto, desafios e implicações para as empresas e os seus colaboradores. Examina as razões pelas quais a igualdade de género é uma prioridade cada vez mais relevante para as organizações, destacando os benefícios tangíveis e intangíveis que resultam na promoção de um ambiente de trabalho igualitário e na diminuição do GAP.

Ao longo desta dissertação, são exploradas as barreiras e obstáculos que ainda persistem no caminho da igualdade de género nas empresas, bem como as estratégias e as práticas recomendadas para superar estes desafios.

Além disso, este trabalho considera a importância dos órgãos de gestão e a participação de todos os colaboradores no avanço da igualdade de género, examinando estudos de caso e exemplos reais.

Por fim, esta pesquisa enfatiza a relevância da igualdade de género não apenas para o progresso social, mas também para o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Ao fazer isso, esta dissertação contribui para uma compreensão mais profunda da importância da igualdade de género nas instituições e o seu impacto positivo no mundo empresarial e na sociedade em geral.

**Palavras chave:** Igualdade de género, GAP, sustentabilidade das organizações, órgãos de gestão

**Abstract:**

This dissertation investigates the topic of gender equality in the context of modern organizations, analyzing its impact, challenges and implications for companies and their employees. It examines in depth the reasons why gender equality is an increasingly relevant priority for organizations, highlighting the tangible and intangible benefits that result in promoting an egalitarian work environment and reducing the GAP.

Throughout this dissertation, the barriers and obstacles that still persist on the path to gender equality in companies are explored, as well as the strategies and recommended practices to overcome these challenges.

Additionally, this work considers the importance of management bodies and the participation of all employees in advancing gender equality, examining case studies and real examples.

Finally, this research emphasizes the relevance of gender equality not only for social progress, but also for the performance and sustainability of organizations. In doing so, this dissertation contributes to a deeper understanding of the importance of gender equality in institutions and its positive impact on the business world and society in general.

**Key words:** Gender equality, GAP, sustainability of organizations, management bodies

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – enquadramento teórico.....</b>	<b>4</b>
1 Evolução histórica da disparidade entre géneros.....	5
1.1 Século XX: Movimentos feministas e mudanças legislativas.....	5
1.2 Décadas de 1980 e 1990: Entrada da Mulheres na Força de Trabalho .....	5
1.3 Século XXI: A Busca por Igualdade e Inclusão.....	5
1.4 Políticas e diretrizes da UE .....	6
1.5 Progressos e desafios.....	7
1.6 Iniciativas e parcerias .....	8
1.7 Gestão das Organizações e Diversidade de Género .....	8
1.8 Desigualdades de Género nas Organizações.....	8
1.9 Benefícios da Diversidade de Géneros na Liderança.....	9
1.10 Práticas de Gestão Inclusivas .....	9
1.11 Vida Política e Participação de Género.....	10
1.12 Sub-Representação das Mulheres na Política.....	10
1.13 Barreiras à Participação das Mulheres na Política .....	11
1.14 Benefícios da Igualdade de Género na Política.....	11
1.15 Repercussões na Sociedade em Relação ao Gap de Género .....	11
1.16 Impacto Económico e Desigualdade de Género .....	12
1.17 Desigualdade de Género e Carga de Trabalho não Remunerada .....	12
1.18 Repercussões na Cultura e Sociedade .....	12
1.19 Objetivos de desenvolvimento sustentável .....	12
<b>Capítulo II – estudo empírico.....</b>	<b>16</b>
2 Enquadramento metodológico.....	17
2.1 Objeto de Estudo, Problema e Objetivos de Investigação .....	17
2.2 Hipóteses de Investigação .....	18

2.3	Variáveis de Investigação.....	19
2.4	Modelo Concetual de Investigação .....	21
2.5	Tipologia de Investigação .....	21
2.6	Caraterização da Amostra .....	22
<b>Capítulo III – Análise e discussão de resultados.....</b>		<b>23</b>
3	Análise de dados.....	24
3.1	Estatística descritivas .....	24
3.2	Análise de Clusters.....	26
3.3	Modelos da regressão linear.....	39
<b>Capítulo IV – discussão de resultados .....</b>		<b>46</b>
4	Discussão de resultados .....	47
4.1	Conclusões e considerações finais .....	48
4.2	Limitações e sugestões futuras.....	49
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>50</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>56</b>
	Apêndice I – Esquema de aglomeração dos clusters .....	57

## Índice de Figuras

Figura 1.....	7
Figura 2.....	7
Figura 3.....	14
Figura 4.....	21
Figura 5.....	22
Figura 6.....	26
Figura 7.....	29
Figura 8.....	30
Figura 9.....	34
Figura 10.....	35
Figura 11.....	36
Figura 12.....	36
Figura 13.....	37
Figura 14.....	38
Figura 15.....	38
Figura 16.....	39
Figura 17.....	44
Figura 18.....	44

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1.....	20
Tabela 2.....	24-25
Tabela 3.....	29-30
Tabela 4.....	31-32
Tabela 5.....	32-33
Tabela 6.....	34
Tabela 7.....	40-41
Tabela 8.....	41-42

## **Lista de abreviaturas**

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

UE – União Europeia

GGGI – Global Gender Gap Index

WEF – World Economic Forum

PIB – Produto Interno Bruto

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

A igualdade de género tem emergido como um tópico de extrema relevância no cenário global, permeando diversas esferas da sociedade, desde a política até ao mundo dos negócios. Nas últimas décadas, a busca pela igualdade de género tem sido impulsionada por uma série de movimentos sociais, mudanças legislativas e uma compreensão crescente da sua importância para o desenvolvimento sustentável e para o bem-estar de comunidades e indivíduos em todo o mundo.

No contexto empresarial, a igualdade de género transcendeu as fronteiras das discussões de responsabilidade social corporativa para se tornar uma questão crítica e estratégica. As organizações estão cada vez mais a reconhecer que a promoção da igualdade de género não é apenas uma questão moral, mas também um fator de competitividade e de sucesso nos negócios.

Estudos recentes têm destacado que empresas que valorizam e promovem a igualdade de género em todos os níveis organizacionais tendem a ser mais inovadoras, produtivas e resilientes (Hunt, V., Layton, D., & Prince, S., 2018) (Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Lee, L., 2018). Além disso, a diversidade de género na liderança e em toda a força de trabalho tem sido associada a uma melhor tomada de decisão e a um desempenho financeiro superior (Catalyst, A., 2007).

No entanto, apesar dos avanços significativos na consciencialização sobre a igualdade de género, continuam a existir obstáculos no caminho rumo a ambientes de trabalho verdadeiramente igualitários. Alguns exemplos destas obstruções, que as mulheres enfrentam vão desde disparidades salariais, sub-representação de mulheres em cargos de liderança e a persistência de estereótipos de género.

Este estudo também se baseia em pesquisas anteriores, que destacam a importância da diversidade de género para a inovação e o sucesso organizacional (Ely, R. J., & Thomas, D. A., 2001) e, explora as implicações da igualdade de género para a retenção de talentos e o compromisso dos funcionários. (Deloitte, 2021)

Face ao exposto, esta dissertação tem como objetivo abordar o impacto da igualdade de género nas organizações, de modo a tentar perceber quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres e os principais benefícios caso sejam eliminadas.

É composto por três partes e integra um total de cinco capítulos. A primeira referente ao enquadramento teórico, é constituída por três capítulos. No primeiro são

abordados os conceitos teóricos sobre a evolução histórica da disparidade entre géneros. No segundo é abordado o posicionamento da Europa. No terceiro e último capítulo do enquadramento teórico, abordamos a disparidade entre os géneros na gestão, vida política e a sua repercussão na sociedade.

A segunda parte deste trabalho integra o estudo empírico, que abrange um capítulo, onde são apresentados, desenvolvidos e justificadas as opções metodológicas e os procedimentos seguidos na recolha de dados. Em relação à terceira parte, é composta por um capítulo, onde se apresenta e discute-se os resultados, tendo presente a revisão da literatura efetuada. Por último, são apresentadas as considerações finais, que integram as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **1 Evolução histórica da disparidade entre géneros**

O distanciamento entre géneros, ou seja, as desigualdades sistémicas entre homens e mulheres em várias dimensões sociais, tem sido objeto de análise e preocupação crescente ao longo do século XX e início do século XXI. A evolução histórica desse fenómeno revela uma série de mudanças significativas nas perceções sociais, nas políticas públicas e nas dinâmicas organizacionais relacionadas à igualdade de género.

### **1.1 Século XX: Movimentos feministas e mudanças legislativas**

Durante o século XX, os movimentos feministas desempenharam um papel fundamental na consciencialização e na luta por direitos iguais. A primeira onda feminista, ocorreu no final do século XIX e no início do século XX, focou-se na conquista do direito ao voto (Offen, K., 1988). Posteriormente, a segunda onda feminista, nas décadas de 1960 e 1970, concentrou-se em questões como igualdade salarial e direitos reprodutivos (Freedman, E., 2007). Esses movimentos resultaram em mudanças legislativas significativas, como a conquista do direito ao voto e leis anti discriminação entre os géneros em várias partes do mundo (Nocholson, L. J., 1997).~

### **1.2 Décadas de 1980 e 1990: Entrada da Mulheres na Força de Trabalho**

A partir das décadas de 1980 e 1990, ocorreu uma entrada forte das mulheres na força de trabalho, impulsionada por fatores como os avanços educacionais e mudanças nas expectativas sociais (Goldin, C.,2006). No entanto, mesmo com essa expansão, persistiram disparidades salariais e limitações no acesso a cargos de liderança (Blau, F. D.,& Kahn, L. M., 2017). Essa fase viu surgir estudos académicos e pesquisas que começaram a destacar a importância da igualdade de género para o desempenho económico e a produtividade das empresas (Smith, N., Smith, V., & Verner, M., 2006)

### **1.3 Século XXI: A Busca por Igualdade e Inclusão**

No século XXI, a busca pela igualdade de género e inclusão nas organizações intensificou-se, à medida que a igualdade de género se tornou um tema central nas agendas corporativas e políticas. As empresas começaram a reconhecer a necessidade de diversificar as suas lideranças e a promover práticas mais inclusivas para atrair os mais diversos talentos (Kanter, 2014). Paralelamente, os governos implementaram políticas de

licença parental e medidas de igualdade salarial para promover a igualdade de género no mercado de trabalho (Gornick, J. C., & Meyers, M. K., 2003) (OECD, 2017).

A evolução histórica das diferenças entre géneros desde o século XX reflete as mudanças sociais, políticas e económicas que moldaram as perceções e as práticas em relação à igualdade de género. A luta contínua por direitos iguais e a crescente consciencialização sobre os benefícios da diversidade de género continuam a impulsionar os esforços para fechar a disparidade entre géneros nas organizações e na sociedade como um todo. Estes esforços não necessitam de uma intervenção governamental, mas devem envolver alterações no mercado de trabalho, em particular na forma em como estão estruturados (Goldin, C., 2014)

Segundo Global Gender Report (2022) estima-se que serão necessários 132 anos para reduzir totalmente, e em todos os países, o distanciamento entre os dois géneros. A disparidade entre géneros tem um índice próprio que dentro do Global Gender Report que se chama Global Gender Gap Index e foi introduzido pelo World Economic Forum em 2006. Este índice avalia o gap em quatro vertentes diferentes, nomeadamente, oportunidades económicas, educação, saúde e liderança política.

#### **1.4 Políticas e diretrizes da UE**

A UE tem implementado uma série de políticas e diretrizes voltadas para a igualdade de género. O Plano de Ação para a igualdade de género 2020-2025 da UE é um exemplo recente que visa abordar questões como disparidades salariais, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como a promoção da participação das mulheres na liderança empresarial e política (Global Gender Gap Report, 2022). Além disso, a estratégia da UE tem sido importante para promover a igualdade em todos os setores (European Institute, 2020). Segundo Global Gender Gap Index (2022), os três países com melhor desempenho na diminuição do gap estão situados na Europa, sendo estes Islândia, Finlândia e Noruega respetivamente.

Rank	Country	Score	
		0-1	Score change
			2021
1	Iceland	0.908	+0.016
2	Finland	0.860	-0.001
3	Norway	0.845	-0.004
4	New Zealand	0.841	+0.001
5	Sweden	0.822	0.000
6	Rwanda	0.811	+0.006
7	Nicaragua	0.810	+0.015
8	Namibia	0.807	-0.002
9	Ireland	0.804	+0.005
10	Germany	0.801	+0.005

Figura 1: Top 10 dos países avaliados pelo GGGI

Fonte: GGGI (2022)

Ainda sobre o mesmo estudo, a Europa está na segunda posição em relação ao índice de igualdade de género, apresentando uma redução de 76.6% da disparidade entre homens e mulheres, apenas superada pela América do Norte.

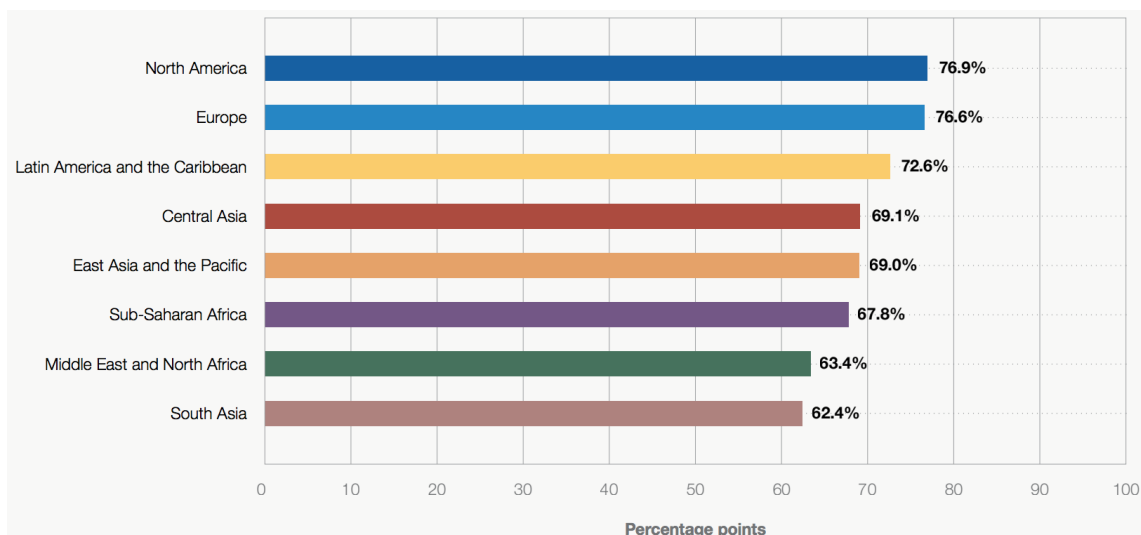


Figura 2: Redução da disparidade de género até à data por região

Fonte: GGGI (2022)

## 1.5 Progressos e desafios

Apesar dos esforços da UE, ainda existem desafios significativos em relação à igualdade de género. As disparidades salariais persistem em muitos países europeus apesar dos esforços para as reduzir (European Institute, 2021). A representação das mulheres em cargos de liderança também varia, com alguns países europeus a liderar em relação à participação feminina em conselhos de administração, enquanto outros enfrentam, ainda, uma sub-representação significativa (European Institute, 2021) (Deloitte, 2021).

## **1.6 Iniciativas e parcerias**

A Europa tem visto o aparecimento de iniciativas e parcerias para abordar o distanciamento entre os géneros. Por exemplo, o Pacto Europeu para a igualdade de género, lançado em 2020, visa envolver empresas, governos e organizações da sociedade civil na promoção da igualdade de género (European Commission, 2020). Além disso, muitos países europeus têm implementado políticas de licença parental, creches subsidiadas e medidas para promover uma maior igualdade na divisão do trabalho doméstico (Gornick, J. C., & Meyers, M. K., 2003).

O posicionamento da Europa em relação às diferenças entre os géneros é caracterizado por uma combinação de políticas progressistas, diretrizes da UE e esforços a nível nacional. Embora tenham sido feitos progressos notáveis, há ainda muito trabalho a ser feito para alcançar a igualdade de género completa em todos os setores. A Europa continua a ser uma região influente nas discussões sobre a igualdade de género, e as suas políticas e práticas têm o potencial de servir como modelo para outras partes do mundo.

## **1.7 Gestão das Organizações e Diversidade de Género**

A Gestão das organizações desempenha um papel central na abordagem do gap entre os géneros, uma questão que transcende fronteiras e contextos. Este estudo explora como as disparidades entre os géneros se manifestam nas organizações, que desafios são enfrentados e como é que estes aspetos influenciam o sucesso organizacional.

## **1.8 Desigualdades de Género nas Organizações**

A desigualdade de género nas organizações é um desafio bem presente. As disparidades salariais existem em vários setores, as mulheres são, em média, menos remuneradas que os homens (Blau, F. D., & Kahn, L. M., 2017), principalmente em cargos de alta chefia (Gupta, N. D., Oaxaca, R. L., & Smith, N., 2006). Além disso, o

sexo feminino é frequentemente sub-representado em cargos de liderança, habitualmente bem remunerados e de alto nível (Eagly, A. H., & Carli, L. L., 2007) (Bertrand, M., & Hallock, K. F., 2001) (Olivetti, C., & Petrongolo, B., 2016). Estas desigualdades são influenciadas por uma séria de fatores, incluindo a discriminação de género, estereótipos e barreiras estruturais (Ridgeway, C. L., 2011). As mulheres ainda podem enfrentar um tratamento desigual em vários momentos, tais como, na contratação, nas promoções e nas decisões de pagamento (Save-Soderbergh, J., 2019).

O poder de negociação também tem um peso significativo no gap salarial entre os géneros, explicando 10-15% das disparidades salariais entre homens e mulheres (Brenzel, H., Gartner, H., & Schnabel, C., 2014), chegando-se à conclusão que o poder de negociação é particularmente importante para explicar as disparidades salariais entre os diferentes sexos em cargos altamente qualificados. As mulheres tendem a fazer pedidos salariais mais baixos do que os homens, quando condicionadas à apresentação de um pedido de expectativa de salário, e pedem salários, aproximadamente, 3% mais baixos do que os solicitados por candidatos do sexo masculino, para um cargo similar (Hall, R. E., & Krueger, A. B., 2012). Embora desempenhem as mesmas funções, os empregadores têm tendência para tratar os homens e mulheres de forma diferente, o sexo feminino recebe salários iniciais mais baixos e, em comparação com homens na mesma posição, são poucas as mulheres que recebem o salário que solicitaram inicialmente (Arceo-Gomez, E. O., Campos-Vazquez, R. M., Badillo, R. Y., & Lopez-Araiza, S., 2022).

## **1.9 Benefícios da Diversidade de Géneros na Liderança**

A promoção da diversidade de género na liderança tem demonstrado que pode trazer benefícios significativos para as organizações. Estudos e relatórios, como o da Catalyst (2018), indicam que empresas com maior representação do sexo feminino em cargos de liderança tendem a ser mais inovadoras, produtivas e eficazes. A diversidade de género na liderança também é associada a melhores decisões empresariais (Smith et al, 2004). Estes estudos sublinham a importância da gestão corporativa na criação de um ambiente mais inclusivo.

## **1.10 Práticas de Gestão Inclusivas**

Para promover a igualdade de género, as organizações estão a adotar práticas de gestão inclusivas. Isso abrange medidas como licença parental equitativa, flexibilidade no local de trabalho e programas de aconselhamento que procuram eliminar barreiras à

ascensão de mulheres a posições de liderança (Wittenberg-Cox, A., 2019). A gestão inclusiva também envolve a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade de género e que combate ativamente qualquer forma de discriminação (Catalyst, 2018).

A gestão corporativa desempenha um papel vital na promoção da igualdade de género nas organizações. A consciencialização sobre as desigualdades entre os sexos, juntamente com a implementação de práticas inclusivas, é fundamental para superar as barreiras existentes. Ao promover a diversidade de género na liderança e ao criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, as organizações estão, não só a contribuir para a igualdade de género, como também a colher todos os benefícios que daí advêm, como a inovação e a melhoria no desempenho.

### **1.11 Vida Política e Participação de Género**

A participação de género na vida política é um elemento crucial na discussão sobre gap de género. A diferença de género na política refere-se às disparidades na representação e participação política entre homens e mulheres (Dollar, D., Fisman, R., & Gatti, R., 2001). De seguida, vamos aprofundar os desafios apresentados pelas mulheres na política, bem como os benefícios da igualdade de género na tomada de decisões política.

### **1.12 Sub-Representação das Mulheres na Política**

A sub-representação das mulheres na política é uma realidade em grande parte do mundo, refletindo-se pelos números baixos de mulheres em altos cargos políticos como assembleias legislativas e governos nacionais. Esta disparidade é atribuída a várias razões, incluindo barreiras institucionais, preconceitos de género e estereótipos culturais (Matland, R. E., & Dahlerup, D., 2006).

As candidatas do sexo feminino costumam ser vistas como menos competentes, menos qualificadas e menos capazes de liderar do que os candidatos do sexo masculino, o que acaba por levar a baixos níveis de apoio às candidatas do sexo feminino (Brady, H. E., Schlozman, K. L., & Verba, S., 1999). Além disso, as mulheres enfrentam desafios únicos nas campanhas políticas, sendo mais propensas a publicidade negativa e enfrentam obstáculos mais significativos na arrecadação de fundos, decorrente do

explanado anteriormente, e também pela maior dificuldade em conseguir patrocinadores (Brady, H. E., Schlozman, K. L., & Verba, S., 1999).

### **1.13 Barreiras à Participação das Mulheres na Política**

A participação das mulheres na política enfrenta frequentemente obstáculos específicos. Isso inclui discriminação de género, assédio político, financiamento não igualitário, entre outros. Além disso, as expectativas sociais tradicionais limitam muitas vezes o envolvimento político das mulheres, especialmente em culturas onde as normas de género são mais vincadas (Dahlerup, 2006).

### **1.14 Benefícios da Igualdade de Género na Política**

A promoção da igualdade de género na política tem benefícios substanciais. Algumas pesquisas indicam que uma diversidade de género na tomada de decisões políticas leva a políticas públicas mais inclusivas e sensíveis à desigualdade de género (Norris, O., 2010). Ademais, as mulheres na política adotam frequentemente uma abordagem cooperativa e orientada para soluções, contribuindo para a estabilidade e eficácia do governo (Krook, M. L., 2010).

Outro campo, referente à vida política, no qual as mulheres apresentam melhores resultados é no combate à corrupção e no melhor investimento em crianças (Bhalotra, S., & Clots-Figueras, I., 2014) (Brollo, F., & Troiano, U., 2016) (Clots-Figueras, I., 2007) (Dollar, D., Fisman, R., & Gatti, R., 2001) (Miller, S. M., 2007) (Swamy, A., Knack, S., Lee, Y., & Azfar, O., 2001).

A sub-representação das mulheres na política é um desafio global, mas a promoção da igualdade de género na política é essencial para a democracia. Superar as barreiras à participação política das mulheres requer esforços coordenados a nível político, institucional e social. A inclusão das mulheres na tomada de decisões promove não apenas políticas mais abrangentes, mas também fortalece as democracias e contribui para a construção de sociedades mais igualitárias.

### **1.15 Repercussões na Sociedade em Relação ao Gap de Género**

As repercussões na sociedade relacionadas ao gap de género são vastas e profundas, abrangendo áreas como a economia, cultura e bem-estar. Iremos abordar as implicações

sociais da desigualdade de género, destacando como é que as disparidades de género impactam diretamente a vida das pessoas e a estrutura social.

### **1.16 Impacto Económico e Desigualdade de Género**

As disparidades entre os géneros têm um impacto económico significativo. Uma das manifestações mais evidentes disso é a diferença salarial entre homens e mulheres. O sexo feminino ganha, em média, menos que o sexo masculino em muitos países e setores (Blau, F. D., & Kahn, L M., 2017). Essa desigualdade salarial tem implicações diretas no bem-estar económico das famílias, nas taxas de pobreza e nas desigualdades (WEF, 2020).

### **1.17 Desigualdade de Género e Carga de Trabalho não Remunerada**

Outro aspeto importante é a divisão desigual do trabalho não remunerado, como tarefas domésticas e os cuidados com a família. Em muitas sociedades, as mulheres enfrentam uma carga de trabalho desproporcional nessa área, o que pode limitar as suas oportunidades de emprego e avanço na carreira (Gornick, J. C., & Meyers, M. K., 2003). Esta desigualdade também afeta a igualdade de género nos relacionamentos e nas dinâmicas familiares.

### **1.18 Repercussões na Cultura e Sociedade**

A desigualdade de género também tem um impacto cultural e social profundo. A persistência de estereótipos de género reforça normas sociais que limitam o potencial das pessoas com base no seu género (Ridgeway, C. L., 2011). Isso pode afetar a autoestima, as aspirações profissionais e o acesso a oportunidades educacionais e de carreira para homens e mulheres.

As repercussões da desigualdade de género vão além das dimensões económicas e abrangem aspetos culturais, sociais e de segurança. Superar as diferenças entre os géneros requer esforços em várias frentes, incluindo políticas públicas, consciencialização social e mudança nas normas culturais. Uma sociedade mais igualitária beneficia não apenas as mulheres, mas também promove um ambiente mais equitativo e próspero para todos.

### **1.19 Objetivos de desenvolvimento sustentável**

A diversidade de género na gestão tem implicações profundas para a sustentabilidade das empresas. Estudos como os de Post and Byron (2015) e Terjesen,

Sealy, & Singh (2009) destacam que as empresas com maior diversidade de género em cargos de liderança têm maior probabilidade de adotar práticas de responsabilidade social, reduzir os riscos financeiros e melhorar o desempenho geral. Além disso, a pesquisa de Isidro-Filho e Mory (2016) sugere que a inclusão de mulheres em cargos de gestão está positivamente correlacionada com a capacidade de inovação, um fator crítico para a competitividade no cenário global. A pesquisa de Tschiley et al. (2018) destaca que as organizações que promovem a igualdade de género são mais propensas a inovar nos produtos, serviços e processos. A inovação é um fator-chave para a sustentabilidade económica, especialmente num ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança. A presença de mulheres em cargos de liderança tem um impacto significativo no desempenho financeiro das empresas. Estudos, como os de Adams e Ferreira (2009) e do Credit Suisse Research Institute (2016), demonstraram que empresas com uma maior proporção de mulheres em cargos de direção e conselhos de administração tendem a ser mais lucrativas e a apresentar melhor desempenho no mercado de ações. Isso reflete a contribuição das mulheres na tomada de decisões mais ponderadas e estratégicas, considerando diversas perspetivas. A diversidade de género na gestão não está apenas relacionada a um desempenho financeiro superior, mas também à redução de riscos financeiros. Empresas com liderança diversificada são menos propensas a tomar decisões arriscadas e mais propensas a adotar práticas de gestão sólidas. Os investidores consideram cada vez mais a diversidade de género nas empresas como um critério de investimento. Empresas com liderança diversificada são percebidas como mais éticas e responsáveis, o que atrai investimentos sustentáveis (Credit Suisse Research Institute, 2016). Além disso, a promoção da igualdade de género na gestão torna as empresas mais interessantes para os novos talentos, o que é crucial para num mercado de trabalho competitivo (Smith et al., 2019). A presença das mulheres em cargos de liderança tem vindo a aumentar, em 2016 apresentava um valor representação ainda pouco significativa (19%) (WEF, 2022)

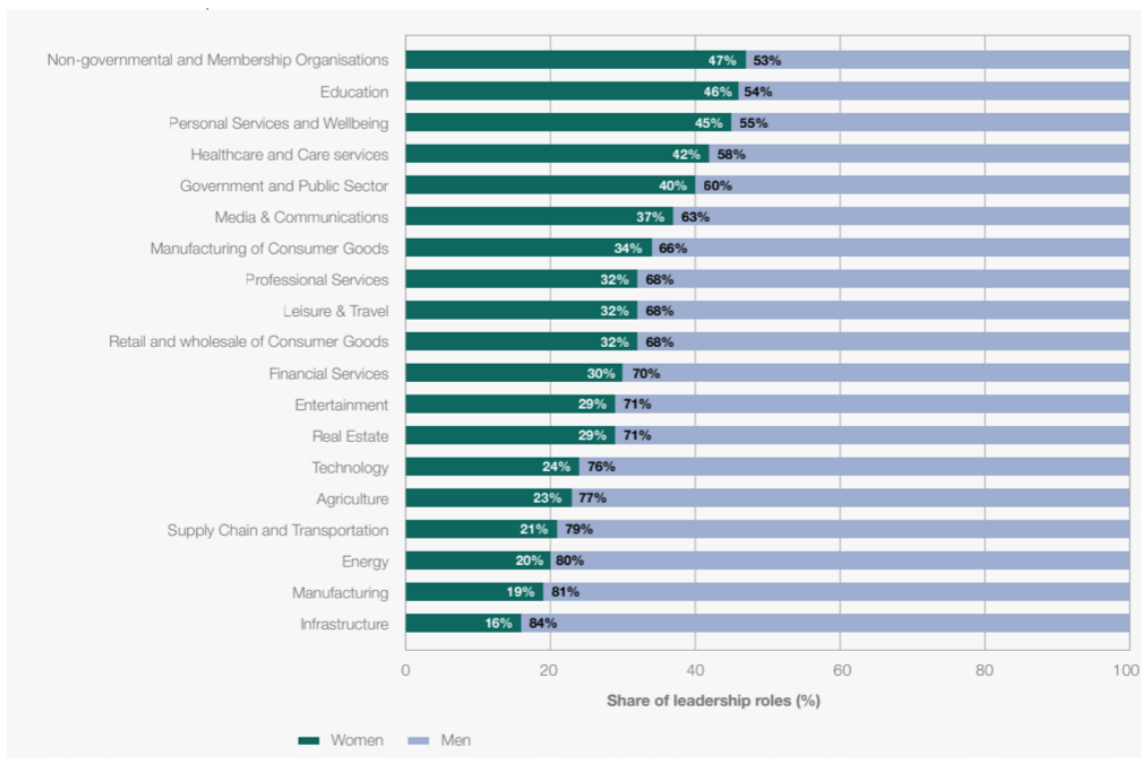


Figura 3: Mulheres em cargos de liderança por indústria (%)

Fonte: Global Gender Gap Report

A igualdade de género é um dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas.

O relacionamento entre a igualdade de género na gestão e os ODS, presentes na agenda de 2030, vai além do objetivo 5 e 10, igualdade de género e reduzir as desigualdades, respetivamente. No que diz respeito ao objetivo 5, igualdade de género, serão necessários cerca de 286 anos para atingirmos a plena igualdade de género. Disposições constitucionais sobre igualdade de género, leis que proíbem a discriminação contra as mulheres e leis que obrigam a cotas e garantir direitos iguais são direitos chaves para garantir a igualdade entre sexos (Azcona, G., & Min, Y., 2022). A inclusão de mulheres em cargos de liderança é fundamental para o alcance do objetivo 1, erradicação da pobreza, pois a equidade de género está diretamente ligada à justiça social e económica (Duflo, 2012). Além disso, a diversidade de género na gestão contribui para a promoção do objetivo 16, Paz, Justiça e Instituições Eficazes, uma vez que organizações mais inclusivas tendem a ser mais transparentes e socialmente responsáveis.

Para entender a disparidade de género na gestão, é fundamental analisar as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres. Estudos como o de Eagly e Carli (2007)

e Powell (2011) discutem como os estereótipos de gênero, falta de apoio institucional e dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal podem limitar o acesso das mulheres a cargos de liderança. Uma das maiores barreiras que as mulheres encontram são as decisões acerca da fertilidade, que condicionam bastante a escolha entre um colaborador do sexo masculino ou feminino (Santos Silva, M., & Klasen, S., 2021).

Promover a igualdade de gênero na gestão requer uma abordagem multifacetada. pesquisa de Ely, Ibarra & Kolb (2011) enfatiza a importância de criar culturas organizacionais inclusivas e incentivar a representação igualitária de gênero em todos os níveis de liderança. Além disso, programas de desenvolvimento de liderança específicos para mulheres, como os discutidos por Eagly e Carlo (2007), podem ser eficazes na promoção da equidade de gênero na gestão. A promoção de um ambiente de trabalho flexível, que inclui a oferta de horários de trabalho flexíveis, licença parental e políticas de trabalho à distância, pode ser fundamental para permitir que as mulheres alcancem um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Estas políticas contribuem para reter os talentos do sexo feminino e apoia a liderança feminina. O estudo de Kossek e Lautsch (2017) explora as implicações da flexibilidade no local de trabalho para a igualdade de gênero. Programas de treino para a sensibilização de gênero são projetados para aumentar a preocupação sobre questões de gênero e preconceitos inconscientes. Eles ajudam a mudar a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e combatendo estereótipos de gênero. A pesquisa de Johnson, Hekman, & Chan (2016) analisa os efeitos positivos de programas de treino na questão de sensibilização de gênero.

A diversidade de gênero na gestão não é apenas uma questão de justiça, mas também uma estratégia de negócios sólida. Ela impacta positivamente a sustentabilidade financeira das empresas, reduz riscos, melhora a reputação, impulsiona a inovação e atrai investidores e talentos. Promover a igualdade de gênero na liderança é uma estratégia fundamental para o sucesso e resiliência das empresas no século XXI.

(

## **CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO**

---

## 2 Enquadramento metodológico

A análise da literatura exposta nos capítulos anteriores torna-se fundamental para justificar as escolhas metodológicas que irão ser abordadas neste capítulo.

As escolhas metodológicas representam um conjunto de abordagens e técnicas científicas que orientam o processo de investigação (Fortin, M.-F., Côté, J., & Vissandjée, B., 2009).

Neste capítulo são tratados o objeto de estudo, o problema da pesquisa, os objetivos e as hipóteses, a operacionalização das variáveis, os instrumentos de pesquisa e a análise de dados.

### 2.1 Objeto de Estudo, Problema e Objetivos de Investigação

O objeto de estudo desta pesquisa foca-se na igualdade de género e a sua importância nas organizações modernas. Engloba uma análise abrangente das questões relacionadas com a igualdade de género no ambiente laboral, explorando como é que as desigualdades se manifestam, bem como os fatores que influenciam a dinâmica nas organizações de diversos setores e culturas.

Os problemas de pesquisa e as questões de investigação identificados são:

**Desigualdade de Género nas Organizações:** Como é que as desigualdades de género se manifestam no ambiente de trabalho, incluindo disparidade salarial, representação em cargos de liderança e oportunidades de carreira?

**Fatores influenciadores:** Quais são os principais fatores que contribuem para as desigualdades de género nas organizações? Isso inclui a influência de estereótipos de género, práticas de gestão, cultura organizacional e políticas de igualdade de género?

**Impacto na Eficiência Organizacional:** Qual é o impacto da igualdade de género nas organizações em termos de desempenho, inovação, satisfação dos colaboradores e liderança corporativa?

Com base nos problemas de pesquisa identificados, os objetivos da investigação são:

**Analisar as Desigualdades de Género:** Realizar uma análise detalhada das disparidades entre os dois géneros no ambiente laboral, abordando questões como disparidades

salariais, representatividades em cargos de liderança privada e pública e oportunidades de carreira.

**Identificar os Fatores Determinantes:** Investigar e avaliar os principais fatores que contribuem para as desigualdades de gênero nas organizações, incluindo influências decorrentes de estereótipos de gênero, práticas de gestão, cultura organizacional e políticas de igualdade de gênero.

**Avaliar o Impacto na Eficiência Organizacional:** Avaliar o impacto da igualdade de gênero nas organizações, analisando como é que a promoção da igualdade de gênero, afeta o desempenho organizacional, a inovação, a satisfação dos funcionários e a liderança.

## 2.2 Hipóteses de Investigação

Uma hipótese de investigação pode ser definida como “um enunciado formal que prediz a ou as relações esperadas entre duas ou mais variáveis. É uma resposta plausível para o problema de investigação (Fortin, 2009, p. 370).

De acordo com Fortin (2009), uma hipótese consiste numa previsão de uma relação entre variáveis que pode ser confirmada empiricamente, considerando, assim como uma questão de pesquisa, as variáveis-chave e a população-alvo.

Com base no tema central desta dissertação, desenvolveram-se algumas hipóteses de pesquisa que abrangem diversas dimensões desta temática crucial. Cada uma dessas hipóteses representa um ponto de partida para a investigação e irá contribuir para o nosso entendimento das relações complexas entre igualdade de gênero e organizações.

Vários autores defendem que uma maior representação das mulheres em posições de liderança política conduz a melhores resultados no combate à corrupção (Bhalotra, S., & Clots-Figueras, I., 2014, Brollo, F., & Troiano, U., 2016, Clots-Figueras, I., 2007, Dollar, D., Fisman, R., & Gatti, R., 2001, Miller, S. M., 2007, Swamy, A., Knack, S., Lee, Y., & Azfar, O., 2001).

Assim, consideramos a primeira hipótese:

- **Hipótese 1:** o número de mulheres em cargos políticos está associado com o combate à corrupção.

Segundo Blau & Khan (2017) a promoção da igualdade de género nos órgãos de gestão está positivamente associada com o desempenho organizacional.

Neste sentido, formula-se a segunda hipótese de investigação:

- **Hipótese 2:** o número de mulheres em cargos de liderança está associado ao PIB.

Existem provas extensas e robustas que existe uma relação entre ambientes com maior igualdade de género e menor disparidade entre os dois sexos com os níveis de satisfação no trabalho (Perugini, C., & Vladislavljevic, M., 2019).

Para investigar esta relação formulou-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 3:** A disparidade de género está associada à satisfação laboral. Segundo a Catalyst (2018), um maior número de mulheres em cargos de chefia gera maior produtividade nas empresas.

Neste sentido, a última hipótese de investigação neste trabalho é:

- **Hipótese 4:** A percentagem de mulheres em conselhos de administração está associada à produtividade.

### 2.3 Variáveis de Investigação

A identificação das variáveis é uma fase imprescindível nos trabalhos de investigação, dado que é através da sua observação que se encontrarão respostas para as questões iniciais (Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M., 2005).

Dessa forma, considerando o problema e os objetivos de pesquisa, foram identificadas onze variáveis:

<b>Percentagem de Mulheres em Assembleias Legislativas</b>	Percentagem de mulheres nas assembleias legislativas nacionais.
<b>Índice de (Perceção) de Corrupção</b>	O Índice de Perceção de Corrupção analisa o grau em que a corrupção é percebida no setor público. Os países são classificados numa escala de 0 a 100, sendo 100 indicativo de baixa corrupção e o máximo alcançável.

<b>Percentagem de Mulheres em Conselhos de Administração</b>	Percentagem de mulheres nos conselhos de administração nas maiores empresas cotadas em bolsa.
<b>PIB per capita</b>	O PIB per capita é a soma de todos os bens e serviços produzidos pela economia de um país durante um certo período a dividir pelo número de habitantes.
<b>Disparidade entre homens e mulheres</b>	Diferença entre as taxas de emprego dos homens e das mulheres entre os 20 e os 64 anos (em percentagem).
<b>Nível de satisfação no trabalho</b>	Percentagem de trabalhadores completamente satisfeitos com a sua situação laboral
<b>Produtividade do trabalho por hora</b>	Este indicador mede o montante de bens e serviços produzidos por hora de trabalho.
<b>Taxa de emprego do sexo feminino</b>	Percentagem de mulheres, entre os 20 e os 64 anos, a trabalhar.
<b>Nível educacional</b>	Índice global de disparidade de género, que avalia o nível de escolaridade feminino comparado com o masculino, comparando qual o patamar máximo que uma estudante feminina costuma alcançar com o patamar máximo alcançado por um estudante masculino.
<b>Índice global de disparidade de género</b>	Índice que avalia e compara anualmente o estado presente e a evolução da paridade de género em quatro dimensões (Participação Económica e Oportunidade, Nível Educacional, Saúde e Sobrevivência e Empoderamento Político).
<b>Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres</b>	Diferença entre os ganhos médios horários dos trabalhadores do sexo masculino e do sexo feminino a dividir pelos ganhos médios dos trabalhadores do sexo masculino em percentagem (trabalhadores por conta de outrem).

Tabela 1: Apresentação e explicação das variáveis de investigação

Os dados deste estudo foram recolhidos em várias sites: PorData (<https://www.pordata.pt>), World Economic Forum (<https://www.weforum.org>) e a

## 2.4 Modelo Concetual de Investigação

A revisão da literatura feita anteriormente defende um efeito positivo da liderança feminina, tanto no ramo público como privado, desde o combate à corrupção, ao aumento do PIB, a um melhor ambiente laboral e produtividade (hipóteses de investigação 1, 2, 3 e 4). As variáveis independentes diferem conforme as hipóteses de investigação, mas todas se focam na uniformização do poder entre homens e mulheres.

De acordo com as hipóteses de investigação, é proposto este modelo concetual de investigação.

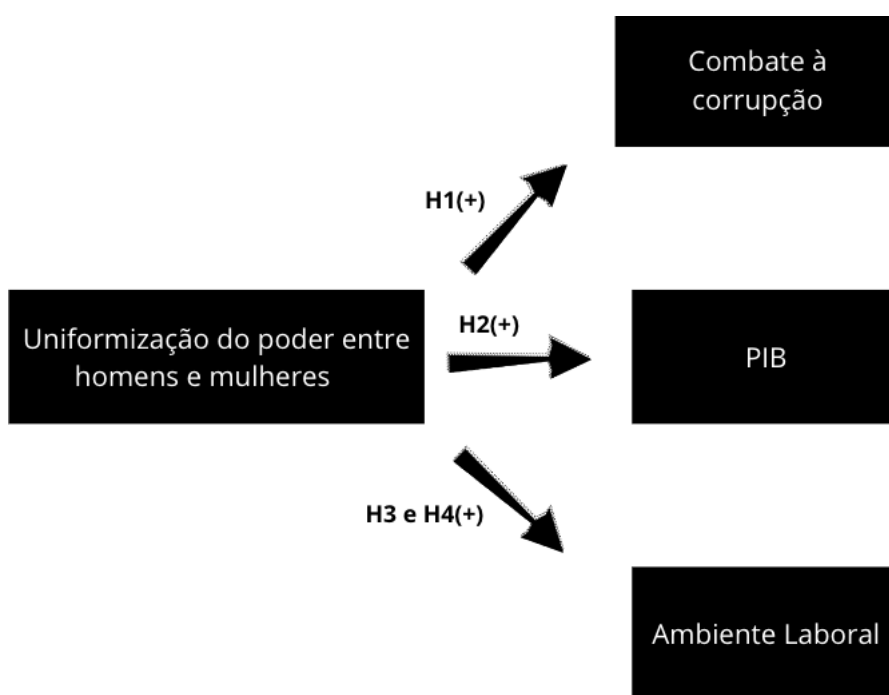


Figura 4: Modelo Concetual de Investigação

## 2.5 Tipologia de Investigação

Tendo o objetivo de descrever fenómenos e avaliar a grandeza e a confiabilidade das relações entre eles (Pollit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P., 2004), para esta investigação optamos por uma metodologia de natureza quantitativa, que nos irá permitir descrever, verificar as relações entre as variáveis e examinar as alterações na variável dependente após manipularmos a variável independente (Fortin, M.-F., Côté, J., & Vissandjée, B., 2009).

De modo a conseguir alcançar os objetivos definidos neste estudo os dados foram recolhidos a partir de várias bases de dados, mundiais, europeias e portuguesas e relatórios internacionais.

## 2.6 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída pelos 27 países que constituem a União Europeia.

<b>Alemanha</b> 	<b>Áustria</b> 	<b>Bélgica</b> 	<b>Bulgária</b> 	<b>Chipre</b> 	<b>Croácia</b> 
<b>Dinamarca</b> 	<b>Eslováquia</b> 	<b>Eslovénia</b> 	<b>Espanha</b> 	<b>Estónia</b> 	<b>Finlândia</b> 
<b>França</b> 	<b>Grécia</b> 	<b>Hungria</b> 	<b>Irlanda</b> 	<b>Itália</b> 	<b>Letónia</b> 
<b>Lituânia</b> 	<b>Luxemburgo</b> 	<b>Malta</b> 	<b>Holanda</b> 	<b>Polónia</b> 	<b>Portugal</b> 
	<b>Roménia</b> 	<b>Suécia</b> 	<b>R.Checa</b> 		

Figura 5: Países que compõem a amostra

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

### 3 Análise de dados

Após a abordagem das principais questões metodológicas, mais concretamente, do problema de investigação, objetivos, formulação de hipóteses, caracterização da amostra, método de recolha, estão reunidas as condições para a apresentação dos resultados.

Começa-se por uma análise exploratória apresentando algumas estatísticas descritivas para a descrição das variáveis utilizadas neste estudo. Os principais resultados são sintetizados em tabelas e gráficos, cuja finalidade é facilitar a sua análise e interpretação.

De seguida, realiza-se uma análise de clusters com o objetivo de separar os 27 países em grupos com características semelhantes e que se diferenciam entre si.

Procede-se, ainda, à análise das variáveis usando Regressão Linear Múltipla de modo a entender se as variáveis X (independentes) e a variável Y (dependente) têm um forte coeficiente de correlação e assim confirmar ou não as hipóteses que apresentamos no capítulo anterior.

A análise de dados foi realizada com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 28.

Considerando que, todos os resultados foram obtidos a partir dos dados recolhidos pelo autor, todos os gráficos e tabelas são de elaboração própria.

#### 3.1 Estatística descritivas

Para as estatísticas descritivas foram calculadas percentagens nas variáveis categóricas, médias, desvios padrão, mínimos, máximos e coeficientes de assimetria nas variáveis contínuas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria
Produtividade do trabalho por hora	27	52,500	209,700	96,46296	38,424963	1,350
Disparidade entre Homens e Mulheres	27	1,4	20,1	9,563	5,1239	,709

Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres	16	-,20	18,80	11,6437	5,62506	-,821
% de Mulheres em assembleias legislativas	27	13,1	47,6	30,611	10,2338	-,092
% de Mulheres em conselhos de Administração	27	8,5	45,3	26,452	10,2274	-,208
PIB real per capita	27	12221,00	133590,00	40049,6667	27497,90968	1,947
Índice de perceção de corrupção	27	42	88	63,74	14,384	,256
Nível de satisfação no trabalho	27	,216	,756	,49504	,138588	-,137
Índice global de disparidade de género	27	,688	,861	,75289	,044821	,422
Taxa de emprego (Mulheres)	27	52,7	78,0	69,819	6,9007	-1,261
Nível educacional	27	,991	1,000	,99778	,002750	-1,115

Tabela 2: Estatísticas descritivas

Observando a tabela, conclui-se que, em geral, existe uma grande variabilidade nos dados, que demonstra que na Europa há países com realidades completamente diferentes.

As variáveis foram normalizadas para eliminar os efeitos das diferentes escalas de medidas, permitindo uma melhor comparação na figura seguinte.

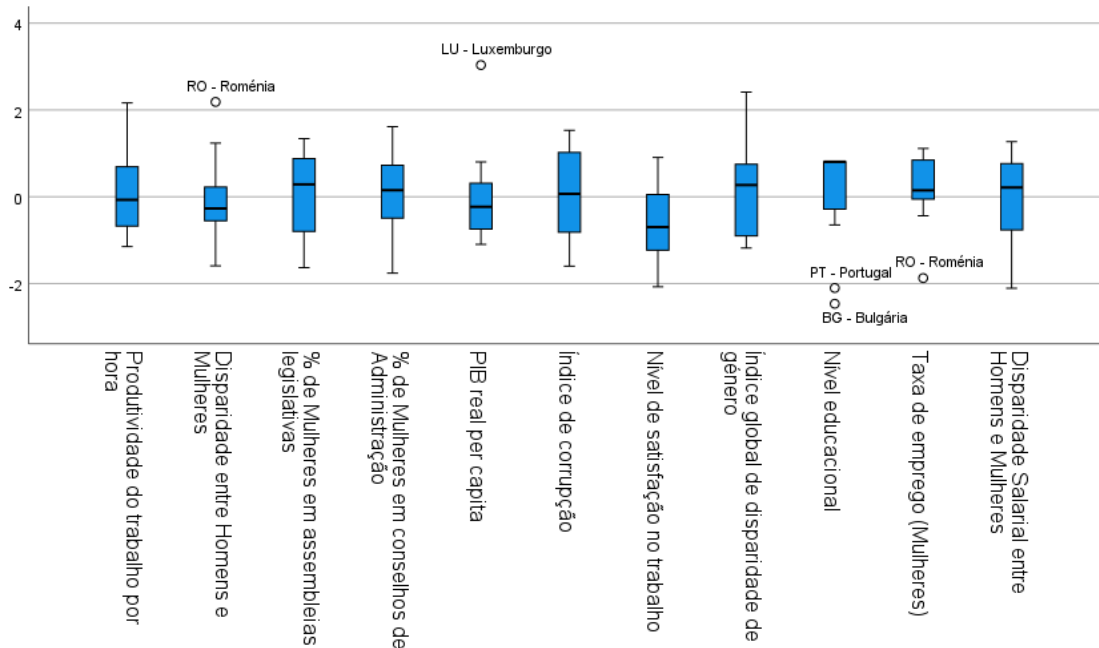


Figura 6: Normalização das variáveis

Observa-se que as variáveis “% de Mulheres em assembleias legislativas”, “índice de perceção de corrupção”, “Índice global de disparidade de género” e “Disparidade salarial entre Homens e Mulheres”, apresentam grande dispersão. Nesta análise também sobressaem alguns outliers. A Roménia apresenta valores elevados para a variável “Disparidade entre homens e mulheres”, o que significa que o número de homens empregados é muito superior ao número de mulheres. Este facto é corroborado pela variável “Taxa de emprego (Mulheres)” que mostra o mesmo outlier. No PIB per capita, destaca-se o Luxemburgo com valores muito elevados. A nível educacional, observa-se que Portugal e a Bulgária se destacam pelos baixos níveis de escolaridade.

### 3.2 Análise de Clusters

A análise de Clusters tem como objetivo fazer uma partição dos elementos da amostra (ou da população) em grupos distintos, os chamados Clusters, baseados na sua semelhança relativamente a um conjunto de variáveis. Pretende-se que nestes grupos exista uma elevada homogeneidade interna (observações dentro de cada grupo bastante semelhantes entre si) e elevada heterogeneidade externa (observações em grupos diferentes bastante diferentes umas das outras), (Marôco, J., 2021).

A classificação em Clusters depende da definição de uma medida de proximidade entre os objetos individuais a agrupar, que quantifica ou a semelhança ou dissemelhança entre duas observações.

Para a criação dos Clusters os métodos mais usados são o Método das K-médias ou o Método Hierárquico. O método escolhido para o estudo nesta dissertação, foi o método hierárquico. Este é um método iterativo, que agrupa observações semelhantes baseado na proximidade entre pares de observações e numa medida de proximidade entre os grupos de observações (linkage). Tem a vantagem de não requerer uma escolha prévia do número de Clusters e permite a representação gráfica das observações num esquema hierárquico em árvore designado por dendrograma.

Para perceber como os países se associam nas suas semelhanças e dissemelhanças de acordo com as variáveis definidas neste trabalho, recorreu-se à análise de Clusters.

Das onze variáveis estudadas, nesta análise consideramos apenas oito, uma vez que as restantes três apresentavam um elevado número de valores omissos. As variáveis consideradas são:

- Produtividade do trabalho por hora
- Disparidade entre Homens e Mulheres
- % de Mulheres em assembleias legislativas
- % de Mulheres em conselhos de administração
- PIB real per capita
- Índice de perceção de corrupção
- Nível de satisfação no trabalho
- Índice global de disparidade de género

Estas variáveis foram todas previamente normalizadas para excluir efeitos de escala ou unidades de medida.

Depois de experimentadas algumas combinações de métodos de aglomeração e de medidas de proximidade, a combinação que produziu os melhores resultados foi o método de ligação de Ward com distância euclidiana quadrada. O método de ligação de Ward permite diminuir a variância interna nos agrupamentos e a distância euclidiana quadrada aumenta a importância das distâncias grandes, ao mesmo tempo que enfraquece a importância das distâncias pequenas. De salientar que não se trata da distância geográfica

entre países, mas sim da distância entre os valores numéricos das oito variáveis em estudo observadas em cada país.

No apêndice podemos consultar o esquema de aglomeração que o processo seguiu e onde são indicados os países que são agrupados em cada passo do processo, assim como a matriz de proximidade.

Os dendrogramas são a representação visual das etapas de um agrupamento hierárquico, mostram como os clusters são agrupados e permite-nos identificar o número apropriado de clusters a serem mantidos. Grupos únicos devem ser evitados, a menos que o único objeto do grupo seja claramente identificado como um valor discrepante. O dendograma redimensiona as distâncias reais para números entre 0 e 25, preservando a proporção das distâncias entre os passos. As linhas verticais mais longas entre os grupos determinam a linha de corte (quando há um aumento considerável do coeficiente de fusão). Alturas pequenas indicam que a ligação é feita entre clusters razoavelmente homogêneos (Marôco, J., 2021).

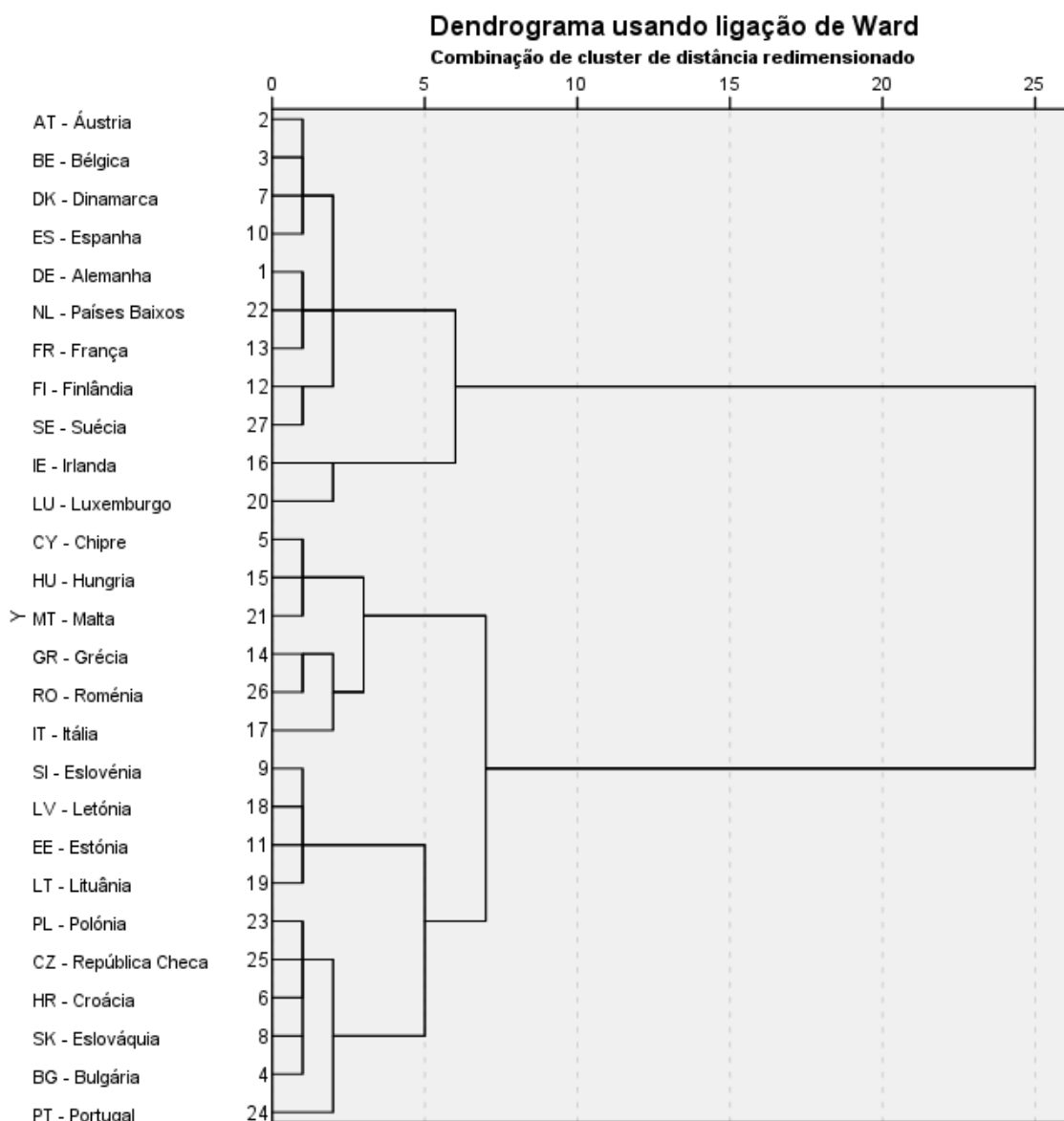


Figura 7: Dendrograma da análise de clusters (ligação de Ward e distância quadrática Euclidiana)

Neste caso é possível identificar dois Clusters, o Cluster 1 é constituído por 11 países e o Cluster 2 por 16 países. Na Tabela 7, podemos ver os países que integram cada um dos Clusters formados.

CLUSTER 1	CLUSTER 2
AT – Áustria	CY – Chipre
BE – Bélgica	HU – Hungria
DK – Dinamarca	MT – Malta
ES – Espanha	GR – Grécia
DE – Alemanha	RO – Roménia

NL – Países Baixos	IT – Itália
FR – França	SI – Eslovénia
FI – Finlândia	LV – Letónia
SE – Suécia	EE – Estónia
IE – Irlanda	LT – Lituânia
LU – Luxemburgo	PL – Polónia
	CZ – República Checa
	HR – Croácia
	SK – Eslováquia
	BG – Bulgária
	PT – Portugal

Tabela 3: Identificação dos países que integram cada cluster

Para melhor visualizar os clusters, na figura 7 apresenta-se o mapa da Europa, onde o Cluster 1 está representado a azul e o Cluster 2 a vermelho.



Figura 8: Mapa da Europa com representação dos Clusters

De acordo com a tabela 3 e figura 7, verifica-se que 40,7% dos países em estudo pertencem ao Cluster 1 e estão predominantemente localizados no Norte da Europa, Europa Central e Europa Ocidental. Os restantes 59,3% que integram o Cluster 2, estão localizados, predominantemente na Europa Oriental.

Verificamos que o norte da Europa, na Europa Central e Ocidental é onde se verificam os maiores avanços para a redução do distanciamento entre homens e mulheres, e que na Europa Oriental estão situados os países que ainda precisam de melhorar muito no que diz respeito à disparidade entre géneros. Note-se que a maior parte dos países pertencem ao Cluster 2.

Na Tabela 4 são apresentadas algumas estatísticas descritivas que caracterizam os Clusters. Em relação à produtividade, podemos ver que o valor criado por hora de trabalho nos países do cluster 1 (133,15) é significativamente superior ao valor criado por hora de trabalho nos países que compõem o cluster 2 (71,24). Em relação à disparidade salarial e de emprego, os países do cluster 2 são aqueles que apresentam uma disparidade mais acentuada. São também os países do cluster 2 que têm um índice de percepção de corrupção médio mais baixo, ou seja são estes países que apresentam maiores níveis de corrupção (recorde-se que valores reduzidos deste índice significam valores elevados de corrupção). No cluster 1, temos uma maior presença das mulheres em assembleias legislativas com uma média de 39,59%, em contraponto o cluster 2 tem uma média de 25,44%. No que diz respeito à presença das mulheres em conselhos de administração, o cluster 1 tem uma média de 35,01%, enquanto que, o cluster 2 tem uma média de 20,57%. Os países que compõem o cluster 1 têm, em média, aproximadamente um PIB três vezes superior aos países que compõem o cluster 2. Na variável que estuda a satisfação no trabalho, não foram verificadas diferenças significativas, apenas uma diferença de 3%, sendo os países do cluster 2 os que apresentam maiores níveis de satisfação laboral. Por fim, no que diz respeito ao índice global de disparidade de género, podemos verificar que o cluster 1 apresenta melhores resultados, com uma média de 0,79, enquanto que, os países do cluster 2 apresentam uma média de 0,73.

Percentis									
	Cluster	N	Média	Desvio-padrão	Mín.	25	50	75	Máx.
Produtividade do trabalho por hora	1	10	133,15	32,72	90,4	116,10	122,90	139,10	209,70
	2	17	71,24	11,63	52,50	64,35	70,80	76,75	100,80
	1	10	7,29	2,33	2,0	6,20	7,40	8,60	10,6

Disparidade entre homens e mulheres	2	17	11,13	5,96	1,4	6,10	10,55	16,45	20,1
% de mulheres em assembleias legislativas	1	10	39,59	5,69	27,7	35,00	41,10	43,80	47,6
	2	17	25,44	7,76	13,1	20,33	23,35	28,30	40,9
% de mulheres em conselhos de administração	1	10	35,01	5,67	22,4	32,60	35,20	37,90	45,3
	2	17	20,57	8,32	8,5	12,48	21,95	24,38	38,8
PIB real per capita	1	10	64006,64	28841,63	30104,00	51203,00	53655,00	68008,00	133590,00
	2	17	23579,25	6769,63	12221,00	18182,00	22557,50	28954,25	35657,00
Índice de percepção de corrupção	1	10	77,91	8,20	61	73	80	85	88
	2	17	54,00	8,08	42	47,50	54,00	58,50	74
Nível de satisfação no trabalho	1	10	0,48	0,11	0,32	0,36	0,52	0,56	0,63
	2	17	0,51	0,16	0,22	0,38	0,52	0,62	0,76
Índice global de disparidade de género	1	10	0,79	0,03	0,73	0,77	0,79	0,80	0,86
	2	17	0,73	0,03	0,69	0,70	0,72	0,74	0,80

Tabela 4: Estatística descritivas das 8 variáveis, segundo os dois Clusters

Para validar a estrutura de Clusters obtida, procedeu-se a uma análise confirmatória, através da realização de testes de hipóteses para verificar a existência de diferenças significativas entre eles, para todas as variáveis de interesse, e foram também desenhados boxplots.

Para testar a normalidade para cada variável  $X_{ij}$ , onde o índice  $i$  ( $i=1, 2, \dots, 8$ ) diz respeito à variável e  $j$  ( $j=1, 2$ ) representa o cluster, considerou-se as seguintes hipóteses:

$H_0$  : A variável  $X_{ij}$  segue uma distribuição normal

$H_1$  : A variável  $X_{ij}$  não segue uma distribuição normal

Como se pode observar na Tabela 5 (Teste Shapiro-Wilk), nem todos os p-valor são  $< 0,05$ , rejeitando-se assim a normalidade das variáveis. Deste modo, foi necessário recorrer a um teste não paramétrico para testar se há diferenças significativas entre as medianas dos dois Clusters, relativamente às variáveis de interesse.

	Ward Method	Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.
Produtividade do trabalho por hora	1	,851	11	,044
	2	,940	16	,353
	1	,936	11	,478

Disparidade entre Homens e Mulheres	2	,954	16	,555
% de Mulheres em assembleias legislativas	1	,961	11	,781
	2	,958	16	,626
% de Mulheres em conselhos de Administração	1	,920	11	,317
	2	,938	16	,324
PIB real per capita	1	,812	11	,013
	2	,977	16	,934
Índice de percepção de corrupção	1	,936	11	,480
	2	,951	16	,505
Nível de satisfação no trabalho	1	,909	11	,239
	2	,967	16	,791
Índice global de disparidade de género	1	,953	11	,685
	2	,910	16	,117

Tabela 5: Testes de normalidade

Consideram-se as hipóteses:

H 0 : As medianas para todas as variáveis são iguais

H 1 : Existem diferenças significativas entre as medianas das várias variáveis nos

2 clusters

O Teste de Mann-Whitney, permite-nos comparar as medianas de duas variáveis independentes. No caso das variáveis “Disparidade entre homens e mulheres” e “Nível de satisfação no trabalho” como o p-valor  $> 0,05$ , não se rejeita a hipótese nula. Conclui-se, com 5% de significância, que não há diferenças significativas para estas duas variáveis nos dois Clusters. No que diz respeito às variáveis “Produtividade do trabalho por hora”, “% Mulheres em assembleias legislativas”, “% de Mulheres em conselhos de administração”, “PIB real per capita”, “Índice de percepção de corrupção” e “Índice global de disparidade de género”, uma vez que o p-valor  $< 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula. Conclui-se, com 5% de significância, que há diferenças significativas entre as medianas dos dois Clusters, para estas variáveis (ver Tabela 6).

Estatísticas de teste <sup>a</sup>								
	Produtividade do trabalho por hora	Disparidade entre Homens e Mulheres	% de Mulheres em assembleias legislativas	% de Mulheres em conselhos de Administração	PIB Real per capita	Índice de corrupção	Nível de satisfação no trabalho	Global Gender GAP INDEX
U de Mann-Whitney	1,000	55,500	11,000	16,000	3,000	5,500	77,000	20,000
Wilcoxon W	137,000	121,500	147,000	152,000	139,000	141,500	143,000	156,000
Z	-4,293	-1,604	-3,800	-3,553	-4,194	-4,076	-,543	-3,356
Significância Sig. (2 extremidades)	<,001	,109	<,001	<,001	<,001	<,001	,587	<,001
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	<,001 <sup>b</sup>	,110 <sup>b</sup>	<,001 <sup>b</sup>	<,001 <sup>b</sup>	<,001 <sup>b</sup>	<,001 <sup>b</sup>	,610 <sup>b</sup>	<,001 <sup>b</sup>

a. Variável de Agrupamento: Ward Method - com GAP INDEX

b. Não corrigido para vínculos.

Tabela 6: Teste de Mann-Whitney

Foram realizados boxplots para cada uma das 8 variáveis. De acordo com a Figura 8, verifica-se uma maior produtividade do trabalho por hora nos países que fazem parte do Cluster 1. 50% dos países que fazem parte do Cluster 1, tem um valor criado por hora de trabalho compreendida entre 116,10 e 139,10, uma variação de 23. No Cluster 1, há a destacar dois outliers, o Luxemburgo que tem um valor criado por hora de trabalho de 179,6 (outlier moderado) e a Irlanda com um valor criado por hora de trabalho de 209 (outlier severo). No que diz respeito ao Cluster 2, 50% dos países que fazem parte deste Cluster têm uma produtividade bastante inferior, compreendida entre 64,35 e 76,75 e há também a destacar a Itália como outlier moderado, com um valor criado por hora de trabalho de 100,8.

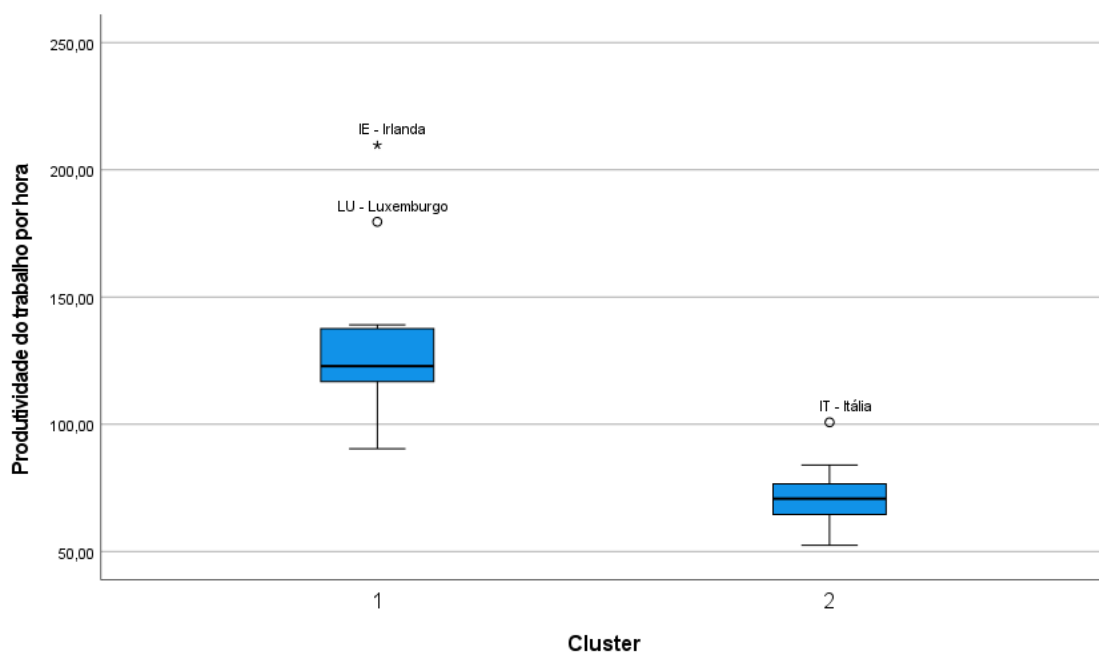


Figura 9: Boxplot para a produtividade do trabalho por hora nos dois Clusters

Como se pode observar na Figura 9, comparativamente com o Cluster 1 há uma grande variabilidade na disparidade entre Homens e Mulheres no Cluster 2. Esta disparidade, em 50% dos países no Cluster 2 está compreendida entre 6,10 e 16,45%, enquanto que no Cluster 1 está compreendida entre 7,40 e 8,60%. Há a realçar no Cluster 1 a Finlândia (outlier moderado) a que corresponde uma disparidade de apenas 2%, o que significa que a diferença da taxa de emprego entre homens e mulheres dos 20 aos 64 anos difere em apenas 2%.

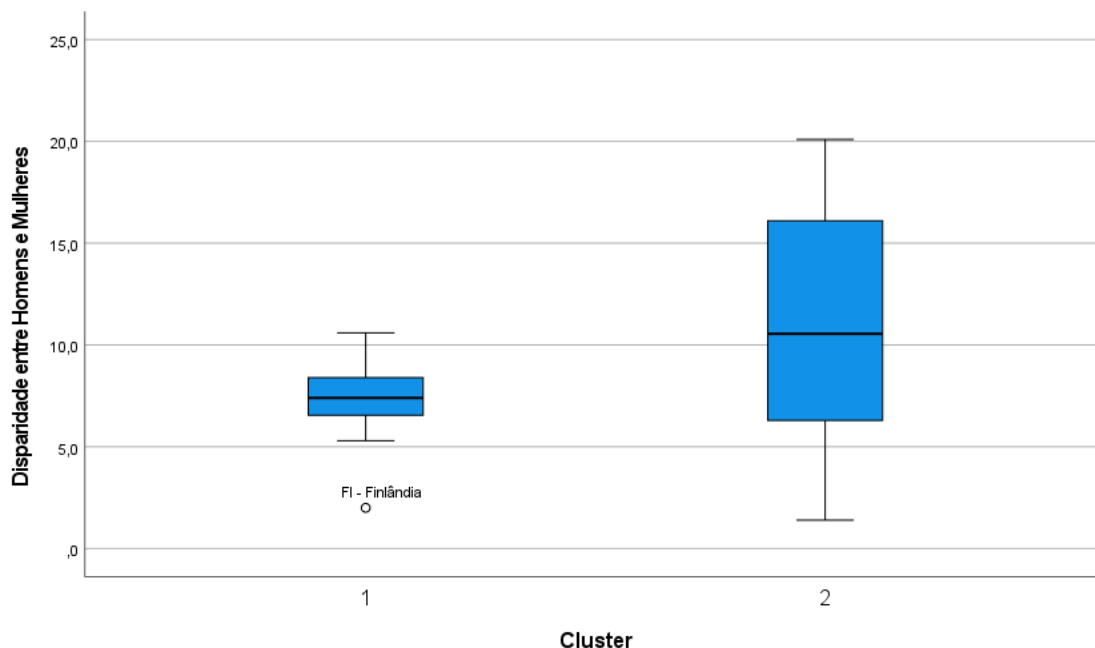


Figura 10: Boxplot para a disparidade entre homens e mulheres por Cluster

De acordo com a Figura 11, a % de Mulheres em assembleias legislativas é muito superior no Cluster 1. Em 50% dos países do Cluster 1, esta percentagem é de 43,80 ou menos, já no Cluster 2, esta percentagem é de 28,30 ou menos. Destaca-se Portugal como outlier moderado com uma percentagem de 40,9. Este valor reflete a tendência crescente de mulheres na vida política que se tem observado no nosso país.

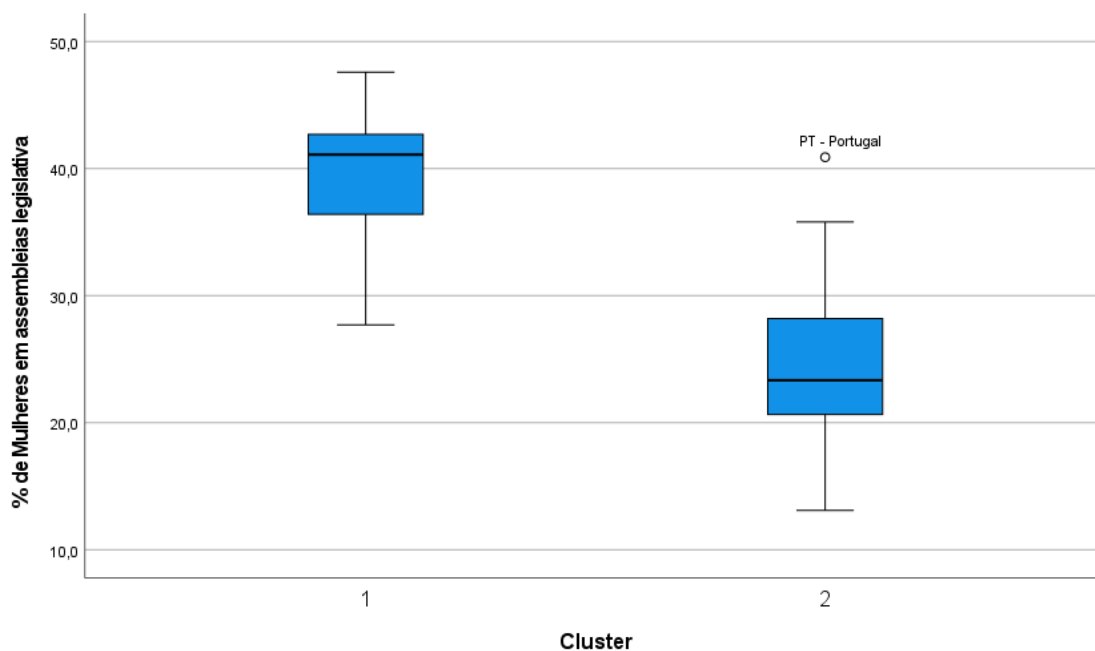


Figura 11: Boxplot para a % de mulheres em assembleia legislativas por Cluster

Como se pode observar na Figura 12, comparativamente com o Cluster 1 existe uma grande diferença na percentagem de Mulheres em conselhos de Administração. A percentagem de mulheres em conselhos de Administração em 50% dos países do Cluster 1 está compreendida entre 27,7% e 41,1%, enquanto que, no Cluster 2 está compreendida entre 13,1% e 23,35%. Temos de realçar no Cluster 1 o Luxemburgo (outlier moderado) e a França (outlier moderado), que apresentam valores de 22,4% e 45,3% respetivamente.

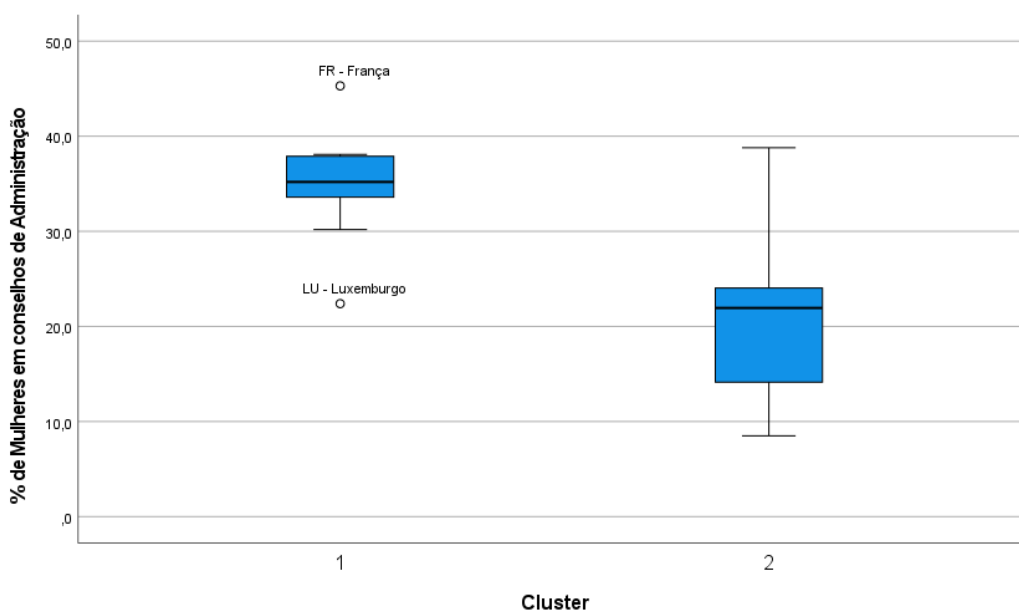


Figura 12: Boxplot para % de mulheres em conselhos de administração por Cluster

De acordo com a figura 13, comparativamente com o Cluster 2 existe uma grande diferença no PIB per capita. O PIB de 50% dos países do Cluster 1 está compreendido entre 30.104,00\$ e 53.655,00\$, enquanto que, 50% dos países do Cluster 2 têm um PIB compreendido entre 12.221,00\$ e 22.557,50\$. De realçar ainda a Espanha (outlier moderado) que apresenta um PIB de 30.104\$, a Irlanda (outlier moderado) que apresenta um valor de 100.172\$ e o Luxemburgo (outlier severo), que apresenta um PIB de 133.590\$.

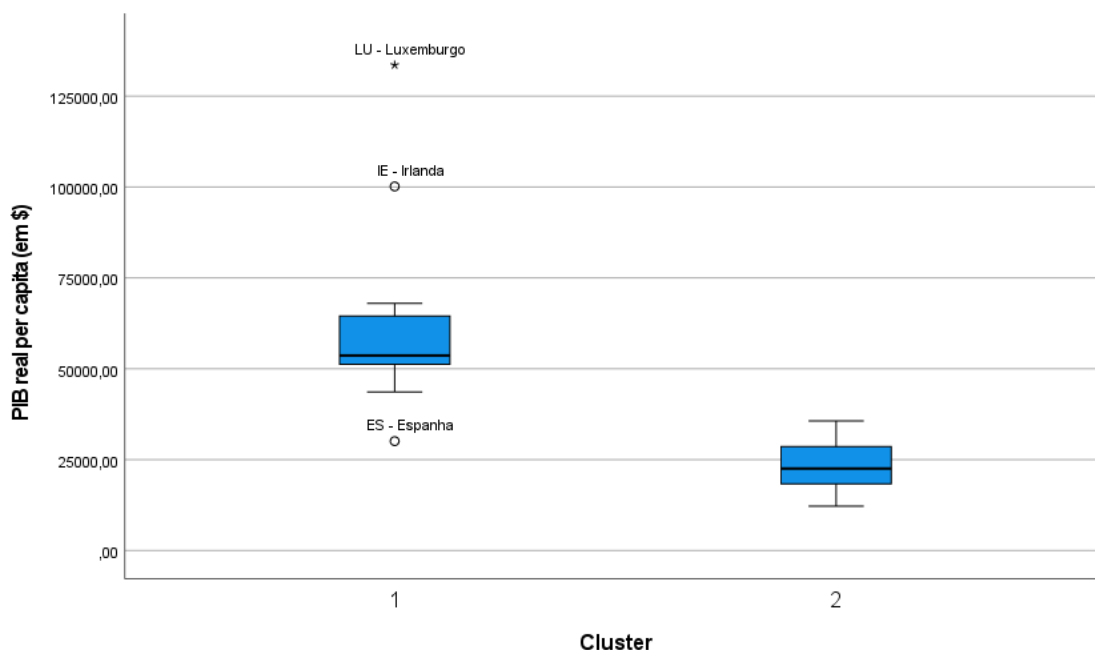


Figura 13: Boxplot para o PIB por Cluster

De acordo com a Figura 14, comparativamente com o Cluster 1 existe uma diferença extremamente significativa no índice de perceção de corrupção. O índice de perceção de corrupção de 50% dos países do Cluster 1 têm um valor compreendido entre 61 e 80, enquanto que, 50% dos países do Cluster 2 têm um valor compreendido entre 42 e 47,5. De realçar a Estónia (outlier moderado), que apresenta um valor 74.

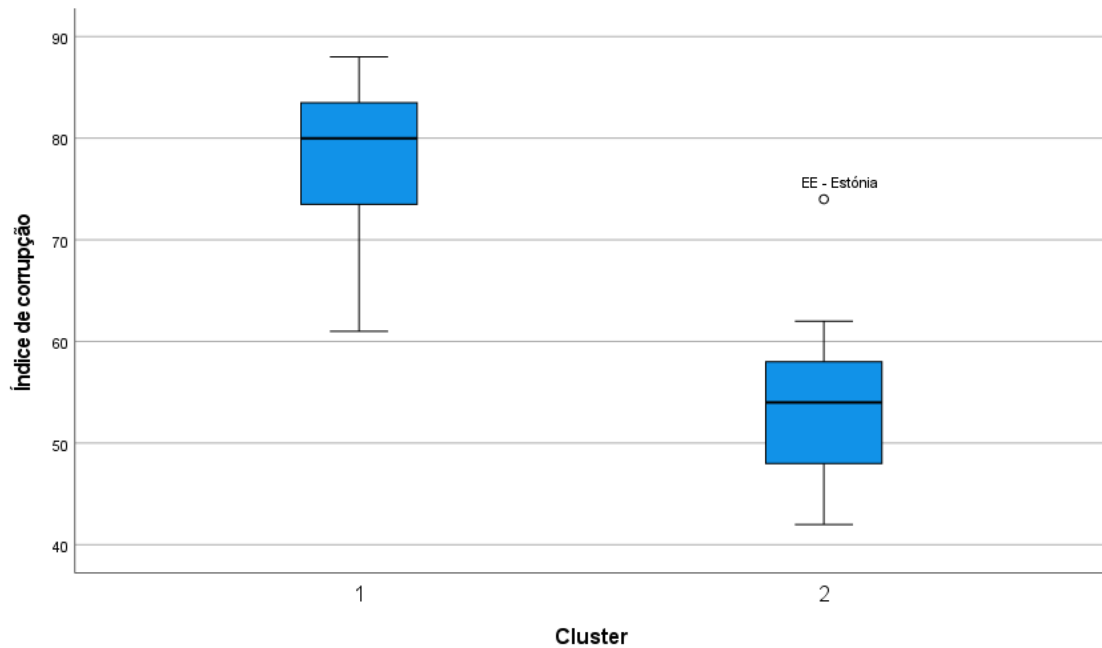


Figura 14: Boxplot para índice de corrupção por Cluster

De acordo com a Figura 15, a variável nível de satisfação no trabalho é a que apresenta menores disparidades, onde 50% dos países do Cluster um apresenta um valor compreendido entre 0,32 e 0,52, enquanto que, 50% dos países do Cluster 2 apresenta um valor compreendido entre 0,22 e 0,52. De realçar a inexistência de outliers. Para averiguar se existem diferenças significativas entre os dois clusters relativamente a esta variável, foi realizado um teste de Mann-Whitney para amostras independentes, tendo-se concluído, com um nível de significância de 5%, que não existem diferenças ( $U = 77$ ;  $p\text{-valor} = 0,587$ ).

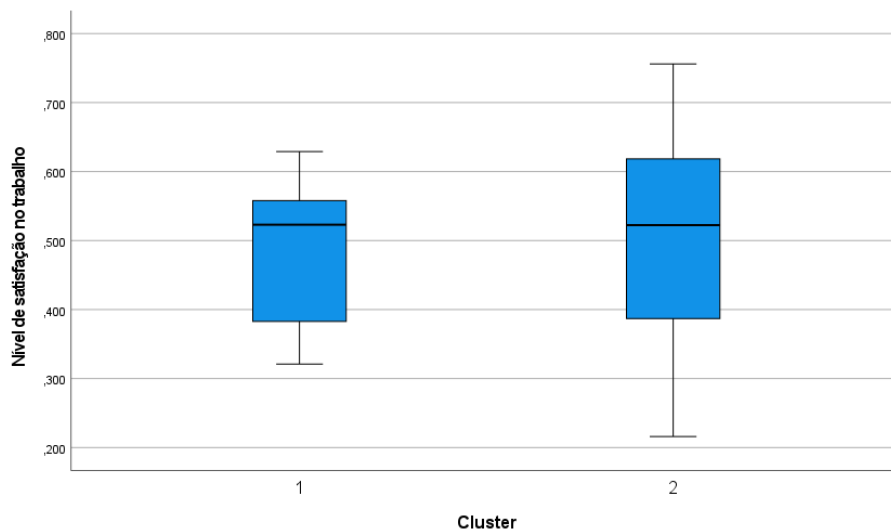


Figura 15: Boxplot para nível de satisfação no trabalho por Cluster

De acordo com a Figura 16, existe uma diferença significativa entre os dois Clusters no índice global de desigualdade de género. Observa-se que 50% dos países do Cluster 1 têm valores compreendidos entre 0,73 e 0,79, enquanto que 50% dos países do Cluster 2 têm um valor compreendido entre 0,69 e 0,72. De realçar o Luxemburgo (outlier moderado) que apresenta um valor de 0,726, a Finlândia (outlier moderado) que apresenta um valor de 0,861 e a Lituânia (outlier moderado) que apresenta um valor de 0,804.

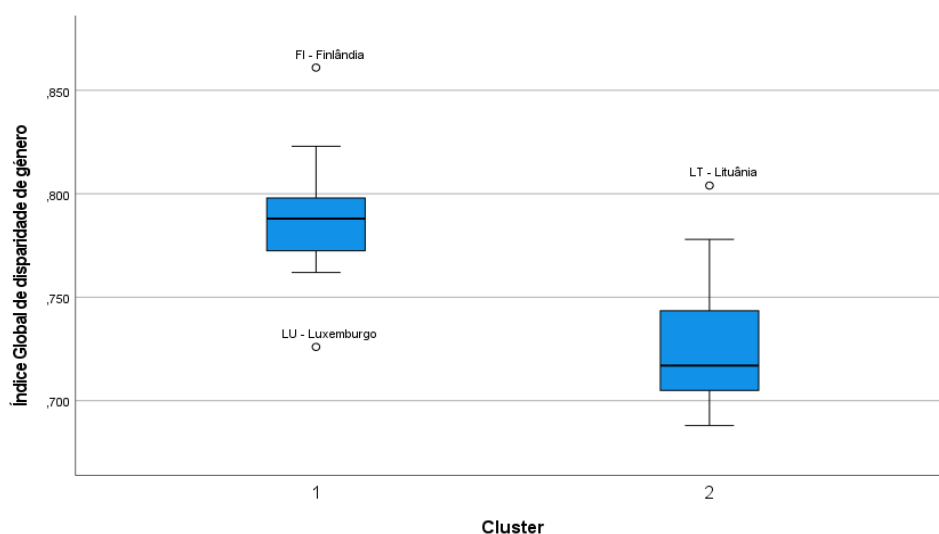


Figura 16: Boxplot para o índice global de disparidade de género

De um modo global, podemos concluir que os países que integram o Cluster 1 apresentam maior produtividade, menor disparidade de género, maior percentagem de mulheres em cargos de liderança, maior PIB e menor corrupção. Relativamente ao nível de satisfação no trabalho, em termos medianos, não parece existir grande diferença, mas no Cluster 2 há uma maior variabilidade dos dados.

### 3.3 Modelos da regressão linear

A regressão linear visa modelar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. A variável dependente é o que se pretende prever ou explicar, enquanto as variáveis independentes são aquelas que usamos para fazer a previsão.

O modelo de regressão linear múltipla é representado por:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j, \varepsilon_j \sim N(0, \sigma^2), (j=1,2,\dots,n)$$

onde  $Y_j$  é a variável dependente,  $\beta_i$  ( $i=1,2,\dots,p$ ) são os coeficientes de regressão e representam uma medida da influência da variável independente  $X_i$  em  $Y$  (ou seja, a variação de  $Y$  por unidade de variação de  $X_i$ ),  $\varepsilon_j$  são os erros ou resíduos do modelo.

Existem pressupostos aos quais a regressão linear deve obedecer, sendo eles, a independência, homocedasticidade e a normalidade dos erros (Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., Li, W., 1974).

Para perceber se o índice de percepção de corrupção está associado com as variáveis em estudo, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson. De acordo com a Tabela 7, podemos verificar que existe uma correlação linear positiva elevada entre o Índice de percepção de corrupção e as seguintes variáveis: % de Mulheres em assembleias legislativas, PIB per capita, Produtividade do trabalho por hora e Índice global de produtividade de género. As variáveis % de Mulheres em conselhos de Administração, Taxa de emprego (Mulheres), Nível Educacional têm uma correlação linear positiva fraca com o Índice de percepção de corrupção. Já a variável Disparidade entre Homens e Mulheres apresenta uma correlação linear negativa fraca com este índice. As restantes variáveis não apresentam uma correlação linear significativa.

		% de Mulheres em assembleias legislativas	% de Mulheres em conselhos de Administração	PIB per capita	Disparidade entre Homens e Mulheres	Nível de satisfação no trabalho
Índice de percepção de corrupção	Índice de Correlação de Pearson	,745**	,591**	,728**	-,569**	-,079
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,001	<,001	,002	,697
	N	27	27	27	27	27

	Produtividade do trabalho por hora	Taxa de emprego (Mulheres)	Nível Educacional	Índice global de disparidade de género	Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres
--	------------------------------------	----------------------------	-------------------	--	--

Índice de Correlação de (percepção) Pearson		,727**	,543**	,501**	,706**	,209
de						
de	Sig. (2 extremidades)	<,001	,003	,008	<,001	,436
de	N	27	27	27	27	16

Tabela 7: Coeficiente de correlação de Pearson

Procurou-se construir um modelo de regressão linear múltipla com as variáveis que apresentam correlação significativa com a variável Índice de percepção de corrupção. Após algumas conjugações destas variáveis, verificou-se que o modelo que melhor se ajusta a estes dados é aquele em que a variável Índice de percepção de corrupção é explicada pelas variáveis % de mulheres em assembleias legislativas, taxa de emprego do sexo feminino, produtividade do trabalho por hora e nível educacional.

Neste modelo, o Índice de percepção de corrupção é a variável dependente, e as variáveis % de mulheres em assembleias legislativas, taxa de emprego do sexo feminino, produtividade do trabalho por hora e nível educacional são as variáveis independentes.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,942 <sup>a</sup>	,887	,867	5,245

a. Preditores: (Constante), Produtividade do trabalho por hora, Taxa de emprego (Mulheres), Nível Educacional, % de Mulheres em assembleias legislativas

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4773,929	4	1193,482	43,381	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	605,256	22	27,512		

Total	5379,185	26			
-------	----------	----	--	--	--

a. Variável Dependente: Índice de (percepção) de corrupção

b. Preditores: (Constante), Produtividade do trabalho por hora, Taxa de emprego (Mulheres), Nível Educacional, % de Mulheres em assembleias legislativas

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	-987,315	419,741		-2,352	,028
	Taxa de emprego (Mulheres)	,673	,157	,323	4,276	<,001
	% de Mulheres em assembleias legislativas	,688	,115	,490	5,992	<,001
	Nível Educacional	972,573	423,908	,186	2,294	,032
	Produtividade do trabalho por hora	,131	,033	,350	3,949	<,001

a. Variável Dependente: Índice de (percepção) de corrupção

Tabela 8: Regressão Linear Múltipla entre o índice de percepção de corrupção e as variáveis anteriormente mencionadas

A um nível de significância de 5%, foi possível verificar a existência de uma relação entre o índice de corrupção e as variáveis independentes: taxa de emprego do sexo feminino (X 1 ), percentagem de mulheres em assembleias legislativas (X 2 ), nível educacional (X 3 ) e a produtividade do trabalho por hora (X 4 ).

Podemos dizer que 86.7% da variação total da variável dependente Y é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado ( $R^2 = 86.7\%$ ).

A equação de regressão é dada por:

$$= - 987.315 + 0,673X_1 + 0,688X_2 + 972.573X_3 + 0,131X_4$$

Ou, considerando os coeficientes padronizados, para que a importância de cada variável no modelo possa ser comparada:

$$= 0,323X_1 + 0,490X_2 + 0,186X_3 + 0,350X_4$$

Onde:

Y = Índice de percepção de corrupção

X<sub>1</sub> = Taxa de emprego do sexo feminino

X<sub>2</sub> = Percentagem de mulheres em assembleias legislativas

X<sub>3</sub> = Nível Educacional

X<sub>4</sub> = Produtividade do trabalho por hora

A partir da equação anterior, pode-se perceber que a variável que apresenta uma maior contribuição para o modelo é a “Percentagem de mulheres em assembleias legislativas” (X<sub>2</sub>). O que demonstra a importância do aumento da percentagem de mulheres em cargos políticos no combate à corrupção.

Todos os p-valor são inferiores a 0,05, logo todas as variáveis são significativas (Tabela 8). Assim, a relação entre a variável dependente Y e as variáveis independentes X<sub>i</sub> (i=1,2,3,4) é significativa.

Para finalizar, avaliamos os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla. O teste de Shapiro-Wilk revela que os resíduos não são normais (p-valor=0,034 < 5%). O histograma dos resíduos confirma esta conclusão. Por este motivo pode haver algum enviesamento nas estimativas dos coeficientes de regressão.

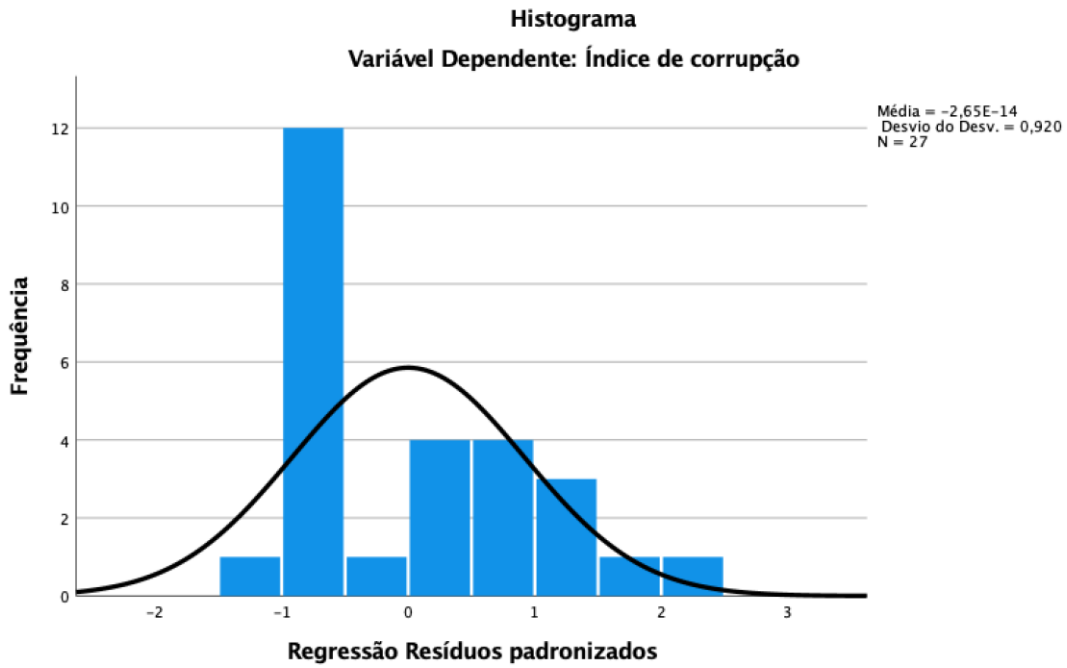


Figura 17: Distribuição dos resíduos padronizados

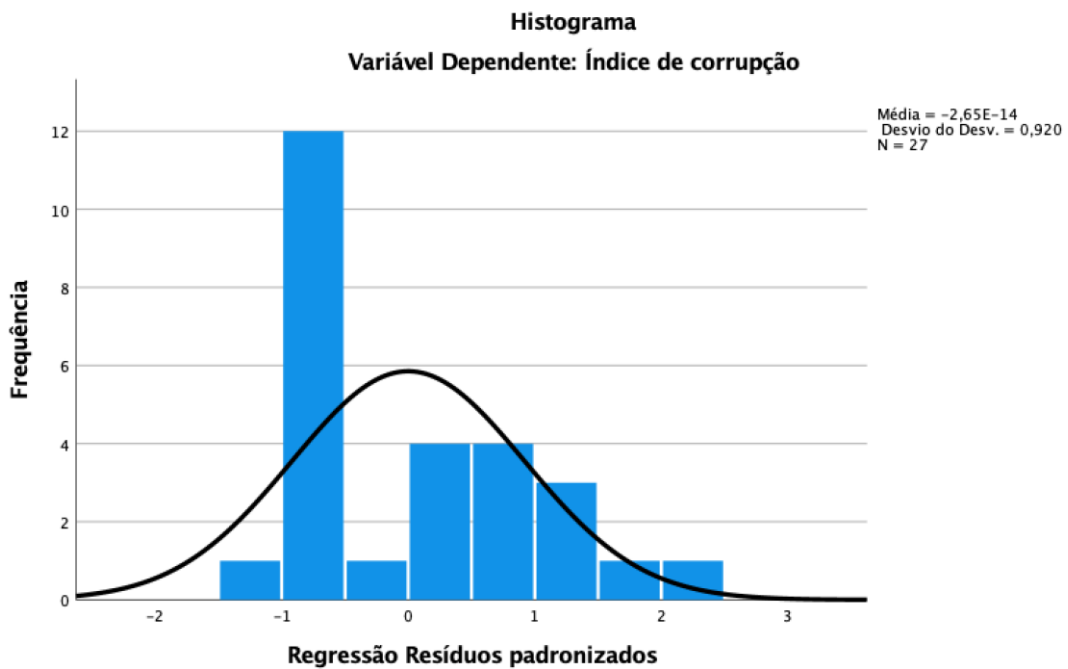


Figura 18: Homocedasticidade das variâncias

Quanto à homocedasticidade de variâncias do modelo não foi encontrada qualquer tendência dos resíduos, que aparentemente se distribuíram de forma aleatória em torno da reta  $Y=0$ .

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 4 Discussão de resultados

As disparidades entre os géneros persistem como um desafio significativo nas organizações. O fosso entre homens e mulheres em cargos de liderança e nas oportunidades de carreira continua a ser uma questão de carácter importante. As empresas enfrentam mudanças constantes nos seus modelos de negócios, mas muitas vezes falham ao abordar o desequilíbrio entre os géneros de forma eficaz, mesmo num mundo empresarial cada vez mais competitivo e volátil.

A promoção da igualdade de género não é apenas uma questão de justiça, mas também uma necessidade para manter as organizações adaptáveis e voltadas para o futuro. A estratégia não deve ser apenas orientada para o mercado, mas também de forma a valorizar a diversidade de género e que promova o empreendedorismo entre todos os sexos.

Neste trabalho procurou-se dar um contributo para a valorização desta temática.

Quanto às hipóteses formuladas e relativamente à Hipótese 1 (H1), quando testamos a influência de uma maior representatividade feminina no mundo da política sobre o Índice de Perceção de Corrupção, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva, de todas as variáveis, mas a percentagem de mulheres em assembleias legislativas é a que tem maior peso na explicação do índice de corrupção, concluindo-se que, para a nossa amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, confirma-se H1.

Estes resultados estão de acordo com o estudo de Dollar (2001). Segundo este autor, um governo com uma maior representação do sexo feminino consegue alcançar melhores resultados no combate à corrupção.

Relativamente à Hipótese 2 (H2), quando testamos a associação entre uma maior representatividade do sexo feminino em conselhos de administração e o PIB, podemos verificar através da análise de Clusters, que os países que integram o Cluster 1 (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Alemanha, Países Baixos, França, Finlândia, Suécia, Irlanda, Luxemburgo) possuem maior percentagem de mulheres em cargos de liderança e também maior PIB. Dessa forma, confirma-se H2.

No que diz respeito à Hipótese 3 (H3), quando se procura perceber a associação entre a disparidade entre os dois géneros e nível de satisfação laboral, verificamos que no Cluster 1 existe uma menor disparidade de género que no Cluster 2, mas quando

analisamos os níveis de satisfação laboral dos dois clusters não se encontram diferenças significativas, como foi comprovado pelo teste de Mann-Whitney. Logo, não se confirma H3.

Relativamente à última hipótese, a Hipótese 4 (H4), quando testamos a associação entre a percentagem de mulheres em conselhos de administração e a produtividade, verificamos que o Cluster 1 apresenta um maior número de mulheres em conselhos de administração e também uma produtividade significativamente superior em relação ao Cluster 2. Dessa forma, confirma-se H4.

Segundo o estudo da Catalyst (2018), as empresas que apresentavam uma maior presença feminina nos seus órgãos de gestão, apresentavam uma maior produtividade do que empresas onde a disparidade entre os dois géneros era mais acentuada.

Seguidamente, serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, assim como as implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões para futuras investigações.

#### **4.1 Conclusões e considerações finais**

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto que a igualdade de género tem nas organizações tanto públicas como privadas, mais especificamente, a influência da igualdade de género nas organizações na União Europeia. De modo a atingir o nosso objetivo, recorreremos a uma metodologia quantitativa, tendo os dados sido recolhidos a várias bases de dados já existentes, tanto nacionais como internacionais e, de seguida, analisamos os mesmos com recurso à estatística descritiva, à regressão linear multivariada e análise de clusters.

Considerando os resultados do estudo e a revisão de literatura efetuada, verificou-se que uma maior representatividade do sexo feminino na gestão pública está relacionada com um combate mais eficaz à corrupção. Outra conclusão que podemos retirar, é que, uma maior representatividade do sexo feminino na gestão privada está também relacionada com um aumento na produtividade.

Constatou-se que uma maior presença feminina em cargos de chefia está associada a um PIB maior. Assim, verificou-se através da análise de Clusters, que os países que integram o Cluster 1 (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Alemanha, Países Baixos, França, Finlândia, Suécia, Irlanda, Luxemburgo) possuem maior percentagem de mulheres em cargos de liderança e também maior PIB.

Verificou-se ainda que um ambiente de trabalho mais igualitário entre os dois sexos não está associado a uma maior satisfação do colaborador.

## **4.2 Limitações e sugestões futuras**

Considerando que as organizações são sistemas abertos que estão em constante interação com a sua envolvente externa, sugere-se aos atuais gestores das mesmas, que adotem estratégias que tenham como objetivo a promoção da igualdade entre os géneros, de modo a conseguir aumentar a produtividade das organizações e criar um ambiente mais justo.

Como já citado anteriormente pela Catalyst (2018), organizações que promovam a diversidade de género na liderança, tendem a ser mais inovadoras produtivas e eficazes.

Salienta-se que, se alargássemos a amostra do estudo de modo a incluir todos os países, as conclusões poderiam ser mais robustas, pois teríamos uma amostra maior.

Para futuras linhas de investigação sugere-se um estudo desta natureza com uma maior distância temporal da pandemia, provocada pelo SARS COV2. Ao utilizar dados de 2021, ano onde ainda decorria a pandemia, estes podem ter sido influenciados pela mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*
- Arceo-Gomez, E. O., Campos-Vazquez, R. M., Badillo, R. Y., & Lopez-Araiza, S. (2022). Gender stereotypes in job advertisements: What do they imply for the gender salary gap? *Journal of Labor Research, 43*(1), 65–102.
- Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *ILR Review, 55*(1), 3–21.
- Azcona, G., & Min, Y., (2022). Progress on the sustainable development goals
- Bhalotra, S., & Clots-Figueras, I. (2014). Health and the political agency of women. *American Economic Journal: Economic Policy, 6*(2), 164–197.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature, 55*(3), 789–865.
- Brady, H. E., Schlozman, K. L., & Verba, S. (1999). Prospecting for participants: Rational expectations and the recruitment of political activists. *American Political Science Review, 93*(1), 153–168.
- Brenzel, H., Gartner, H., & Schnabel, C. (2014). Wage bargaining or wage posting? Evidence from the employers' side. *Labour Economics, 29*, 41–48.
- Brollo, F., & Troiano, U. (2016). What happens when a woman wins an election? Evidence from close races in Brazil. *Journal of Development Economics, 122*, 28–45.
- Catalyst, A. (2007). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. Catalyst New York.
- Catalyst. (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*
- Clots-Figueras, I. (2007). *Are female leaders good for education?: Evidence from India*.
- Credit Suisse Research Institute. (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*
- Dahlerup, D. (2006). "Women, Quotas and Politics." Routledge.

- Dawson, J., Kersley, R., & Natella, S. (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management: Credit Suisse Research Institute*.
- Deloitte. (2021). *Women in the Workplace Report*. (2021).
- Dollar, D., Fisman, R., & Gatti, R. (2001). Are women really the “fairer” sex? Corruption and women in government. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 46(4), 423–429.
- Duflo, E. (2012). Women’s Empowerment and Economic Development *Journal of Economic Literature*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Ely, R. J., Ibbatta, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women’s leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Vissandjée, B. (2009). A investigação científica. *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência, 15–24.
- Freedman, E. (2007). *No turning back: The history of feminism and the future of women*. Ballantine Books.
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women’s employment, education, and family. *American Economic Review*, 96(2), 1–21.
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. Russell Sage Foundation.

- Gupta, N. D., Oaxaca, R. L., & Smith, N. (2006). Swimming upstream, floating downstream: Comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark. *Ilr Review*, 59(2), 243–266.
- Hall, R. E., & Krueger, A. B. (2012). Evidence on the incidence of wage posting, wage bargaining, and on-the-job search. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 4(4), 56–67.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2018). *Diversity Matters, McKinsey & Company, February 2, 2015.*
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231, 1–39.
- Isidro-Filho, A., & Mory, L. (2016). Women in the boardroom and their impact on innovation and internationalization. *Journal of Business Research*
- Kanter, R. M. (2014). "How Corporate Leaders Have Failed to Address Gender Inequality." *Harvard Business Review*.
- Krook, M. L. (2010). *Quotas for women in politics: Gender and candidate selection reform worldwide*. Oxford University Press.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2004). *Applied linear statistical models* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de Metodologia Científica* (p. 318). São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber
- Matland, R. E., & Dahlerup, D. (2006). *Women, Quotas and Politics*.
- Matland, R. E., & Montgomery, K. A. (2003). *Women's access to political power in post-communist Europe*. Oxford University Press.
- Miller, S. M. (2007). English teacher learning for new times: Digital video composing as multimodal literacy practice. *English Education*, 40(1), 61–83.

- Nicholson, L. J. (1997). *The second wave: A reader in feminist theory* (Vol. 1). Psychology Press.
- Norris, P. (2010). *Cracking the highest glass ceiling: A global comparison of women's campaigns for executive office*. Bloomsbury Publishing USA.
- Novas, J. C., Alves, M. do C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315.
- Offen, K. (1988). Defining feminism: A comparative historical approach. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 14(1), 119–157.
- Olivetti, C., & Petrongolo, B. (2016). The evolution of gender gaps in industrialized countries. *Annual Review of Economics*, 8, 405–434.
- Perugini, C., & Vladislavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129–147.
- Pollit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*.
- Publishing, O. (2017). *The Pursuit of Gender Equality-An Uphill Battle*. OECD publishing.
- PwC. (2020). Women in Work Index 2020. (2020).
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Santos Silva, M., & Klasen, S. (2022). Gender inequality as a barrier to economic growth: a review of the theoretical literature
- Säve-Söderbergh, J. (2019). Gender gaps in salary negotiations: Salary requests and starting salaries in the field. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 161, 35–51.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2004). "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5), 418-429.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.

Sobral, M., Pestana, M. H., & Paúl, C. (2014). A importância da quantificação da reserva cognitiva. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental (RPESM)*, (12), 51–58.

Swamy, A., Knack, S., Lee, Y., & Azfar, O. (2001). Gender and corruption. *Journal of Development Economics*, 64(1), 25–55.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*

The global gender gap report. (2020). *World Economic Forum*, 11–23.

Tschirley, D., et al. (2018). Gender diversity and innovation in the green economy: empirical evidence from the solar energy sector. *The International Journal of Human Resource Management*

Wittenberg-Cox, A. (2019). "Why Companies Are Blind to Burnout: It's Gendered." *Harvard Business Review*.

World Economic Forum (2022). *Global Gender Gap Report*

Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776–1786.



