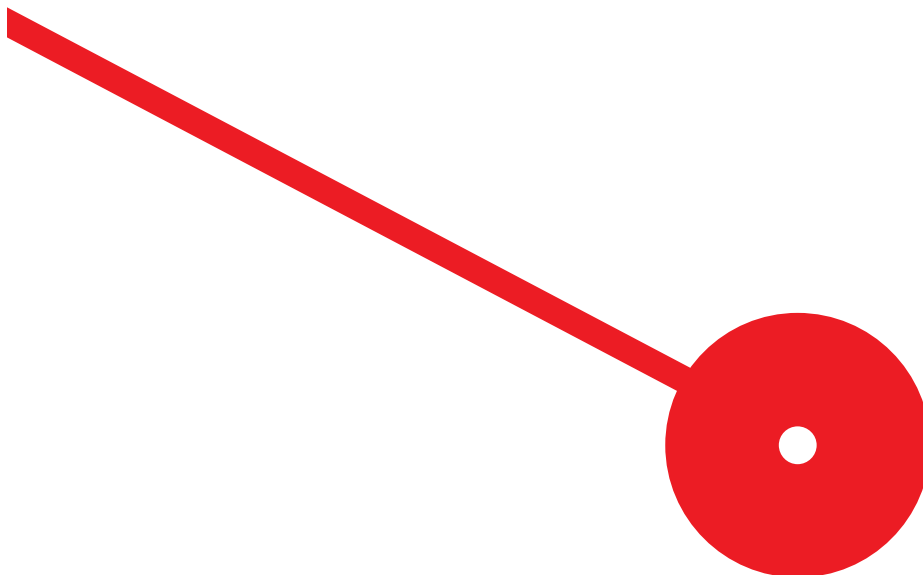




Igualdade de gênero nas organizações cotadas
em bolsa em Portugal: análise dos Planos para a
Igualdade e das Recomendações da CITE.
Renata Caroline de Brito Fernandes

07/2026





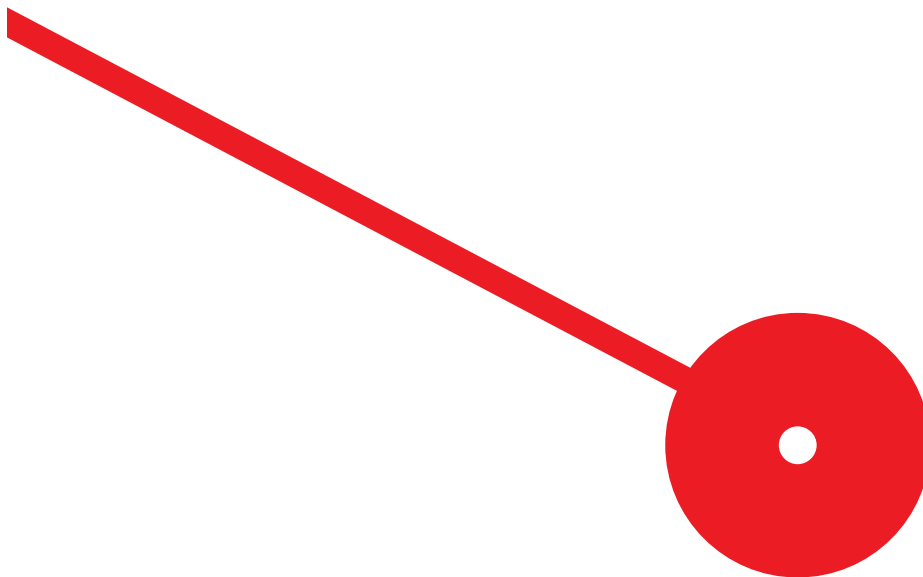
Igualdade de gênero nas organizações cotadas em bolsa em Portugal: análise dos Planos para a Igualdade e das Recomendações da CITE.

Renata Caroline de Brito Fernandes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, sob orientação de Ana Luísa Martinho.

Renata Caroline de Brito Fernandes. Igualdade de gênero nas organizações cotadas em bolsa em Portugal: análise dos Planos para a Igualdade e das Recomendações da CITE.

07/2026



Dedicatória

Dedico este trabalho a Guilherme.

A quem me permitiu ser inteira, mesmo quando isso significou mostrar as minhas fragilidades, os meus medos e as minhas versões mais difíceis. A quem me acolheu nos dias em que eu duvidei de mim mesma e me lembrou, que crescer também é atravessar o desconforto.

Obrigada pelo apoio incondicional desde o início desta caminhada e por ser meu companheiro na realização dos meus sonhos.

Agradecimentos

À minha professora orientadora, Professora Ana Luísa Martinho, pela orientação, disponibilidade e pelos contributos ao longo deste percurso académico, fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

À minha família, por ser minha base, meu apoio e minha referência ao longo de toda a minha trajetória.

Às minhas amigas e companheiras de estudos, Mariana e Andreia, pelo acolhimento, pela partilha e por tornarem este percurso mais leve.

Às minhas amigas Fernanda, Madu, Raissa, Marcelle e Ticiane, por me ouvirem com paciência, cuidado e carinho ao longo deste percurso.

Resumo:

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar o grau de alinhamento documental dos Planos para a Igualdade de empresas cotadas em bolsa em Portugal com as orientações do Guião da CITE e com as recomendações técnicas emitidas pela CITE. A investigação revela-se particularmente relevante no contexto dos compromissos nacionais e internacionais com a promoção da igualdade entre mulheres e homens, em especial no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente o objetivo relativo à igualdade de género e ao empoderamento das mulheres.

Este trabalho explora de que forma as empresas analisadas estruturam os seus Planos para a Igualdade, considerando dimensões como igualdade no acesso ao emprego, condições de trabalho, igualdade remuneratória, proteção na parentalidade, conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, formação, prevenção do assédio e mecanismos de acompanhamento. Para o efeito, foi adotada uma abordagem qualitativa, documental e exploratória, com recurso à análise de conteúdo proposta. O corpus de análise foi composto pelas Recomendações aos Planos para a Igualdade – 2025, disponibilizadas pela CITE, e pelos Planos para a Igualdade publicados pelas empresas ALTRI, GALP, Greenvolt, Impresa, Ramada, Flexdeal, Glinntt, Pharol e Semapa.

Neste estudo conclui-se que os Planos para a Igualdade apresentam maior adesão em dimensões declarativas e institucionais, como estratégia, missão e valores e igualdade no acesso ao emprego. No entanto, foram identificadas fragilidades em elementos operacionais, como diagnóstico, dados desagregados, indicadores, orçamento, calendário, mecanismos de informação, linguagem inclusiva e estruturas de acompanhamento. Assim, os resultados sugerem que os planos ainda tendem a funcionar mais como instrumentos de conformidade documental do que como ferramentas plenamente integradas à gestão da igualdade nas organizações.

Palavras-chave: Igualdade de género; Planos para a Igualdade; Gestão de Recursos Humanos; CITE.

Abstract:

This research project aims to analyse the degree of documentary alignment of the Equality Plans of listed companies in Portugal with the guidelines of the CITE Guide and with the technical recommendations issued by CITE. The research is particularly relevant in the context of national and international commitments to promoting equality between women and men, especially within the framework of the Sustainable Development Goals, namely the goal related to gender equality and women's empowerment.

This study explores how the companies analysed structure their Equality Plans, considering dimensions such as equality in access to employment, working conditions, pay equality, protection of parenthood, work-life balance, training, prevention of harassment and monitoring mechanisms. For this purpose, a qualitative, documentary and exploratory approach was adopted, using the proposed content analysis method. The corpus of analysis was composed of the 2025 Recommendations on Equality Plans, made available by CITE, and the Equality Plans published by the companies ALTRI, GALP, Greenvolt, Impresa, Ramada, Flexdeal, Glintt, Pharol and Semapa.

This study concludes that the Equality Plans show greater adherence in declarative and institutional dimensions, such as strategy, mission and values, and equality in access to employment. However, weaknesses were identified in operational elements, such as diagnosis, disaggregated data, indicators, budget, calendar, information mechanisms, inclusive language and monitoring structures. Thus, the results suggest that the plans still tend to function more as instruments of documentary compliance than as tools fully integrated into equality management within organisations.

Key words: Gender equality; Equality Plans; Human Resource Management; CITE.

Índice

Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de abreviaturas	xii
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico	5
2.1 Direito à igualdade entre homens e mulheres	6
2.1.1 Direito à igualdade como elemento estrutural do mercado de trabalho	11
2.1.2 Igualdade como pilar das orientações estratégicas internacionais	16
2.2 A igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho: um campo multidimensional	22
2.2.1 A segregação do mercado de trabalho	26
2.2.2 Evolução dos estudos sobre igualdade e desigualdade no mercado de trabalho	28
2.3 Da igualdade formal à desigualdade de facto em Portugal	31
2.3.1 A importância dos movimentos sociais e dos estudos de género	34
2.3.2 Evolução das políticas e políticas em vigor	37
2.3.3 Gap entre políticas e práticas	43
Capítulo III – Metodologia	48
3.1 Metodologia	49
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	55

4.1 Análise dos resultados	56
4.1.1 Diagnóstico e caracterização interna das empresas	56
4.1.2 Áreas de intervenção dos Planos para a Igualdade	58
4.1.3 Recomendações técnicas, operacionalização dos planos e comparação entre empresas	62
4.1.4 Desafios	65
4.2 Discussão dos resultados e lições para a prática profissional em Gestão de Recursos Humanos	68
Capítulo V – Considerações Finais	71
5.1 Considerações finais	72
Referências bibliográficas	77
Apêndices	90
Apêndice I – Caracterização das entidades analisadas	90
Apêndice II – Corpus documental da análise	92
Apêndice III – Matriz de codificação dos Planos para a Igualdade e das Recomendações da CITE	93
Apêndice IV – Evidências complementares	93

Índice de Figuras

Figura 1. Contribuições para a diferença média de rendimentos entre mulheres e homens, 2022	13
Figura 2. Domínio do trabalho e respetivos subdomínios, 2025	25
Figura 3. Peso relativo das mulheres no conjunto do emprego e nos cargos de gestão e direção no setor privado em Portugal continental, 2002–2023	32
Figura 4. Disparidade entre homens e mulheres no emprego	43
Figura 5. População fora do mercado de trabalho devido à prestação de cuidados: total e por sexo (%)	44
Figura 6. Mulheres em cargos de direção das empresas	45
Figura 7. Peso relativo das mulheres no setor privado, por profissão (2023) (%)	46
Figura 8. Autodiagnóstico do Plano para a Igualdade da Glintt Global	57
Figura 9. Autodiagnóstico do Plano para a Igualdade da Galp	57
Figura 10. Anúncio de vaga publicado pela Greenvolt Group no LinkedIn	59
Figura 11. Anúncio de vaga publicado pela Glintt Global no LinkedIn	59
Figura 12. Anúncio de vaga publicado pela Galp no LinkedIn	60
Figura 13. Anúncio de vaga publicado pela Semapa no LinkedIn	60
Figura 14. Autodiagnóstico do Plano para a Igualdade de Género da Impresa	60
Figura 15. Índice de aderência dos Planos para a Igualdade das empresas cotadas em bolsa aos critérios analisados	63
Figura 16. Pontuação total obtida pelas empresas na análise dos Planos para a Igualdade	64

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização das entidades analisadas.....	50
Tabela 2. Corpus documental da análise	51
Tabela 3: Codificação da análise documental.....	56

Lista de abreviaturas

ACT — Autoridade para as Condições do Trabalho

APA — American Psychological Association

CEO — Chief Executive Officer

CIDSE — Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité

CIG — Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE — Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CMVM — Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive

EIGE — European Institute for Gender Equality

ENIND — Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030

ESG — Environmental, Social and Governance

GGP1 — Grande Grupo Profissional 1

GRI — Global Reporting Initiative

LGBTQIA+ — Lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, queer, intersexo, assexuais e outras identidades de gênero e sexualidade

ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT — Organização Internacional do Trabalho

ONU — Organização das Nações Unidas

PwC — PricewaterhouseCoopers

RH — Recursos Humanos

SGPS — Sociedade Gestora de Participações Sociais

UE — União Europeia

UN Women — Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Introdução

A igualdade entre mulheres e homens constitui um princípio fundamental dos direitos humanos e um dos pilares das sociedades democráticas contemporâneas. A sua relevância tem sido reiterada por diversos instrumentos internacionais, europeus e nacionais, que reconhecem a igualdade de género como condição essencial para a promoção da justiça social, do trabalho digno e do desenvolvimento sustentável. Apesar dos avanços alcançados nas últimas décadas, as desigualdades entre mulheres e homens continuam a manifestar-se no mercado de trabalho, evidenciando a persistência de barreiras estruturais que limitam a concretização da igualdade em contexto organizacional.

As desigualdades de género no trabalho assumem diferentes formas, nomeadamente através da segregação horizontal e vertical, da sub-representação das mulheres em cargos de liderança, das disparidades salariais, da maior incidência de vínculos laborais precários e da distribuição desigual das responsabilidades familiares e de cuidado. Estas situações demonstram que a desigualdade não se restringe ao acesso ao emprego, afetando igualmente as oportunidades de progressão profissional, as condições de trabalho, a remuneração e a participação nos processos de tomada de decisão.

Em Portugal, a promoção da igualdade entre mulheres e homens tem sido acompanhada pela adoção de políticas públicas, pela transposição de diretivas europeias e pela criação de mecanismos institucionais destinados a prevenir e combater a discriminação no trabalho. Neste contexto, destaca-se a atuação da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), entidade responsável pela promoção da igualdade e pela emissão de orientações técnicas dirigidas às organizações.

Entre os instrumentos desenvolvidos para apoiar a concretização deste objetivo encontram-se os Planos para a Igualdade, cuja implementação é exigida às empresas públicas e às empresas cotadas em bolsa. Estes planos visam promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre mulheres e homens, através da definição de medidas relacionadas com o recrutamento e seleção, a formação, a progressão profissional, a remuneração, a parentalidade, a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal e a prevenção do assédio. Para apoiar a sua elaboração, a CITE disponibiliza um Guião que estabelece orientações técnicas para o diagnóstico, planeamento, monitorização e avaliação das medidas propostas.

A relevância desta temática para a Gestão de Recursos Humanos decorre do facto de a igualdade de género depender não apenas da existência de enquadramentos legais, mas também da adoção de práticas organizacionais capazes de identificar desigualdades, implementar medidas corretivas e acompanhar os seus resultados. Neste sentido, os Planos para a Igualdade podem ser entendidos simultaneamente como instrumentos de cumprimento normativo e como ferramentas de gestão estratégica orientadas para a promoção da diversidade, da inclusão e da igualdade de oportunidades.

Ao propor a presente investigação, define-se como objetivo principal analisar os Planos para a Igualdade de empresas cotadas em bolsa em Portugal, avaliando a sua aderência documental às orientações constantes do Guião da CITE e às recomendações técnicas emitidas por esta entidade. As questões de partida que orientam o estudo são as seguintes: I) Em que medida os Planos para a Igualdade das empresas analisadas cumprem os requisitos definidos pela CITE?; II) Quais são as dimensões da igualdade entre mulheres e homens mais frequentemente contempladas nos planos?; III) Que fragilidades ou lacunas podem ser identificadas nos documentos analisados?; IV) Em que medida os planos evidenciam potencial para funcionar como instrumentos efetivos de gestão da igualdade nas organizações?

Para responder a estas questões, procede-se, numa primeira fase, à revisão da literatura sobre igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho, enquadramento jurídico da igualdade de género, segregação ocupacional, desigualdades laborais e relação entre políticas formais e práticas organizacionais. Posteriormente, são apresentadas as opções metodológicas adotadas na investigação.

O estudo segue uma abordagem qualitativa, de natureza documental e exploratória, e o corpus documental é constituído pelas Recomendações aos Planos para a Igualdade – 2025, disponibilizadas pela CITE, e pelos Planos para a Igualdade publicados pelas empresas nos respetivos sítios institucionais. A amostra final integra nove empresas cotadas em bolsa: ALTRI, GALP, Greenvolt, Impresa, Ramada, Flexdeal, Glintt, Pharol e Semapa.

A análise dos documentos foi realizada através de uma matriz de codificação binária, construída com base nos critérios definidos pela CITE, permitindo identificar a presença ou ausência de evidências documentais relativas aos requisitos analisados. A partir desta análise, procede-se à identificação de padrões, fragilidades e tendências comuns entre os

planos estudados, bem como à comparação entre a informação apresentada pelas empresas e as recomendações técnicas emitidas pela Comissão.

A dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro corresponde à presente introdução, na qual se apresentam o tema, a problemática, os objetivos e a organização do estudo. O segundo capítulo desenvolve o enquadramento teórico, abordando o direito à igualdade entre mulheres e homens, as desigualdades persistentes no mercado de trabalho, a evolução dos estudos sobre gênero e o distanciamento entre políticas e práticas no contexto português. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, as limitações do estudo, a análise dos resultados e a discussão das implicações para a prática profissional em Gestão de Recursos Humanos. Por fim, o quarto capítulo reúne as considerações finais, destacando os principais resultados, as contribuições da investigação, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Direito à Igualdade entre homens e mulheres

O direito à igualdade entre homens e mulheres resulta de um longo processo histórico de reivindicações sociais, políticas e jurídicas, consolidando-se progressivamente como um dos pilares fundamentais do Estado Democrático de Direito. A construção desse direito esteve inicialmente associada à afirmação dos direitos fundamentais clássicos, destinados à proteção dos indivíduos contra interferências arbitrárias do Estado. Nesse primeiro momento, buscava-se assegurar liberdades civis e políticas essenciais, como a liberdade de expressão, de imprensa, de religião, de associação e reunião, bem como o direito à propriedade. Posteriormente, a evolução do constitucionalismo democrático conduziu ao reconhecimento de direitos políticos, sociais e econômicos que, também passaram a exigir uma atuação positiva do Estado para garantir a sua concretização efetiva e acesso a todos os cidadãos (Silva, 2005, pp. 547-548).

No contexto de expansão dos direitos humanos, a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e a aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, constituíram marcos históricos fundamentais para a consolidação do princípio da igualdade. A Declaração estabeleceu parâmetros universais de proteção da dignidade humana e reconheceu a igualdade como um direito inerente a todas as pessoas, independentemente das suas características individuais ou sociais.

A Organização das Nações Unidas (1948) dispõe:

“Artigo 1.º Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.

Artigo 2.º Todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra, origem nacional ou social, fortuna, nascimento ou qualquer outra situação. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou território da naturalidade da pessoa, seja esse país independente, sob tutela, autónomo ou sujeito a qualquer limitação de soberania. (ONU, 1948, arts. 1.º–2.º)”.

Nesse cenário, destaca-se a atuação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919 com o objetivo de promover o progresso social e assegurar condições

laborais compatíveis com a dignidade humana e a justiça social. Ao longo da sua trajetória, a OIT enfrenta desafios históricos importantes, como a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, reforçando gradualmente a compreensão de que o desenvolvimento econômico não poderia dissociar-se da proteção dos direitos sociais e laborais.

Em 1944, a OIT aprovou a Declaração da Filadélfia, documento no qual reafirmou os seus princípios fundamentais, destacando que o trabalho não deve ser tratado como mercadoria e que todas as pessoas possuem direito à liberdade, à dignidade, à igualdade de oportunidades e à segurança econômica (Organização Internacional do Trabalho, s.d.). A partir desse momento, a igualdade de gênero passou a ocupar posição cada vez mais central nas normas internacionais de proteção laboral.

A partir desse marco, a atuação normativa da OIT passou a reconhecer que a promoção da igualdade entre homens e mulheres exige não apenas a proibição de discriminações diretas, mas também a implementação de mecanismos de proteção social e de conciliação entre a vida profissional e familiar. Em 1951, foi adotada a Convenção n.º 100 da Organização Internacional do Trabalho, que estabelece o princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor. Os Estados que ratificam esse instrumento comprometem-se a assegurar a aplicação do princípio por meio de legislação nacional, de sistemas de avaliação profissional e de negociação coletiva. A convenção define remuneração em sentido amplo, abrangendo não apenas o salário-base, mas também todas as vantagens atribuídas, direta ou indiretamente, ao trabalhador. Trata-se de um instrumento jurídico relevante de combate à desigualdade salarial e de promoção da justiça social no ambiente laboral (Organização Internacional do Trabalho, 1951).

Posteriormente, em 1958, a OIT aprovou a Convenção n.º 111, direcionada ao combate à discriminação em matéria de emprego e ocupação. Esse instrumento reconhece que todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, religião ou origem social, possuem direito ao progresso material, à dignidade e à igualdade de oportunidades. A convenção impõe aos Estados-membros a obrigação de adotar políticas públicas, legislação e programas educativos destinados à eliminação de práticas discriminatórias no mercado de trabalho (OIT, 1958).

A evolução normativa da OIT prosseguiu com a adoção da Convenção n.º 156, em 1981, a qual reconheceu expressamente que homens e mulheres podem ter responsabilidades familiares sem que isso comprometa a sua capacidade de participar plenamente na atividade econômica. O instrumento incentiva os Estados a desenvolverem políticas de conciliação entre vida profissional e familiar, procurando evitar que as responsabilidades domésticas e de cuidado recaiam desproporcionalmente sobre as mulheres, comprometendo as suas oportunidades profissionais (Organização Internacional do Trabalho, 1981).

No domínio da proteção da maternidade, a Convenção n.º 183 e a Recomendação n.º 191 estabeleceram parâmetros mínimos internacionais destinados à proteção das trabalhadoras gestantes e lactantes. Entre as medidas previstas destacam-se a garantia de licença de maternidade remunerada, proteção contra demissão discriminatório, direito a pausas para amamentação e proibição de atividades que possam representar riscos para a saúde da mãe e da criança (Organização Internacional do Trabalho, 2000). Essas normas reforçam a compreensão de que a igualdade no trabalho também exige a proteção das especificidades biológicas e sociais relacionadas com a maternidade.

Mais recentemente, a Convenção n.º 190 da OIT ampliou a proteção dos trabalhadores ao reconhecer a necessidade de promover ambientes laborais livres de violência e assédio. A convenção reconhece que práticas de violência e assédio afetam a dignidade, a saúde física e psicológica, a qualidade de vida e a participação profissional das pessoas trabalhadoras. Além disso, o instrumento inovou ao reconhecer que situações de violência doméstica podem produzir impactos diretos no mundo do trabalho, afetando sobretudo as mulheres (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

Paralelamente às iniciativas da OIT, a Organização das Nações Unidas também consolidou importantes instrumentos políticos voltados à promoção da igualdade de gênero. Um dos marcos mais relevantes ocorreu em 1995, durante a Conferência Mundial sobre as Mulheres, realizada em Pequim. Na ocasião, foi aprovada uma Plataforma de Ação que reconheceu o gênero como um eixo estruturante das desigualdades sociais e defendeu a necessidade de integração da perspectiva de gênero em todas as políticas públicas e estratégias de desenvolvimento econômico e social (Álvares, Silveirinha & Ferreira, 2020, p. 11).

Os debates iniciados em Pequim influenciaram diretamente a formulação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, lançada pela ONU em 2015. Entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o quinto objetivo dedica-se especificamente à promoção da igualdade de gênero e ao empoderamento das mulheres e meninas. Esse objetivo propõe medidas relacionadas com a educação, redução da pobreza, combate à violência de gênero, promoção da participação feminina em cargos de liderança e garantia da igualdade de oportunidades econômicas e políticas (ONU Mulheres, s.d.).

Além do plano internacional, o contexto europeu também desempenhou papel relevante na consolidação do direito à igualdade entre homens e mulheres. No âmbito da União Europeia, a igualdade constitui um dos valores fundamentais da integração europeia, encontrando-se expressamente prevista no artigo 2.º do Tratado da União Europeia, juntamente com os princípios da dignidade humana, liberdade, democracia e direitos humanos (Jornal Oficial da União Europeia, 2012, C 326/15).

No domínio laboral, a Diretiva 2000/78/CE estabeleceu um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional, visando prevenir discriminações e promover igualdade de oportunidades tanto no setor público quanto no privado (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 2000). Complementarmente, o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia reforçou o princípio da igualdade salarial entre homens e mulheres, prevendo igualmente a possibilidade de adoção de medidas específicas destinadas à compensação de desvantagens enfrentadas por grupos sub-representados no mercado de trabalho (Tratados Consolidados - Carta dos Direitos Fundamentais, 2016, p. 118).

Em Portugal, a consolidação normativa do direito à igualdade ganhou particular relevância após a Revolução dos Cravos, em 25 de abril de 1974, marco histórico que possibilitou a democratização do país e a implementação de um sistema constitucional orientado pela proteção dos direitos fundamentais. A partir desse período, movimentos sociais, sindicais e feministas passaram a reivindicar maior igualdade jurídica e política para as mulheres, exigindo a eliminação de discriminações historicamente institucionalizadas (Silva, 2016, p. 15).

Com a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa de 1976, o princípio da igualdade passou a ter consagração constitucional expressa. O artigo 13.º estabelece que todos os cidadãos possuem igual dignidade social e são iguais perante a lei, proibindo

qualquer forma de discriminação baseada em sexo, origem, religião, condição social ou orientação sexual (Assembleia da República, 1976, art. 13.º).

A Constituição portuguesa também passou a prever mecanismos específicos de proteção da igualdade nos contextos familiar e laboral. O artigo 36.º estabelece a igualdade de direitos e deveres entre os cônjuges, enquanto os artigos 67.º e 68.º atribuem ao Estado responsabilidades relacionadas à proteção da família, da maternidade e da paternidade, garantindo também o direito à dispensa do trabalho e à proteção da infância (Assembleia da República, 1976, arts. 67.º-68.º).

No contexto da consolidação democrática após a Revolução dos Cravos, o Estado português passou a desenvolver instrumentos jurídicos voltados à promoção da igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Nesse sentido, o Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro, foi criado com o objetivo de assegurar às mulheres igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego, combatendo práticas discriminatórias baseadas no sexo (Decreto-Lei n.º 392/79, 1979). O diploma reconhecia que, apesar da igualdade formal prevista na Constituição, persistiam desigualdades estruturais que limitavam o acesso das mulheres a determinadas profissões, cargos e condições salariais.

O decreto também previu a criação da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), instituição responsável por fiscalizar, promover estudos e apoiar a aplicação das normas relacionadas à igualdade laboral. Posteriormente, o Decreto-Lei n.º 426/88, de 18 de novembro, ampliou para a administração pública os princípios de igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres já previstos na legislação laboral portuguesa. O diploma proibiu discriminações baseadas no sexo no acesso ao emprego público, na remuneração, na progressão profissional e no exercício de funções públicas, garantindo igualdade salarial para trabalho igual ou de igual valor (Decreto-Lei n.º 426/88, 1988). Também reforçou as competências da CITE, ampliando sua atuação na fiscalização e promoção da igualdade de gênero no setor público.

Posteriormente, a revisão constitucional de 1997 reforçou o compromisso do Estado português com a igualdade entre homens e mulheres, passando a incluir a promoção dessa igualdade como uma das tarefas fundamentais do Estado. A partir desse momento, a igualdade deixou de ser compreendida apenas como proibição de discriminação, passando também a envolver medidas de intervenção ativa e ações positivas destinadas ao combate das desigualdades estruturais e à promoção de uma participação mais

equilibrada de homens e mulheres nas esferas pública e privada (Ferreira, 2010, pp. 71-72).

Nesse contexto, foi aprovada a Lei n.º 142/99, de 31 de agosto, que introduziu novos direitos relacionados à parentalidade, incluindo a licença obrigatória de paternidade de cinco dias úteis, a licença parental e o direito à dispensa para amamentação ou aleitamento da criança (Lei n.º 142/99, 1999). A legislação também ampliou a proteção das trabalhadoras grávidas, puérperas e lactantes contra demissões discriminatórias, tornando obrigatória a emissão de parecer prévio por parte da entidade competente na área da igualdade de oportunidades antes da cessação do contrato de trabalho.

A legislação também passou a garantir direitos relacionados à adoção, à assistência aos filhos e à reinserção profissional após períodos de licença parental, reforçando a ideia de responsabilidade compartilhada entre homens e mulheres nas tarefas familiares e no cuidado das crianças. Assim, a lei representou um avanço relevante na promoção da igualdade de gênero e na valorização da parentalidade como responsabilidade social e familiar compartilhada.

2.1.1 Direito à igualdade como elemento estrutural do mercado de trabalho

O direito à igualdade assume progressivamente um papel central na estruturação do mercado de trabalho contemporâneo, especialmente no contexto das democracias constitucionais e dos sistemas jurídicos orientados pela proteção dos direitos fundamentais. Apesar dos avanços legislativos e institucionais alcançados nas últimas décadas, persistem desigualdades estruturais que continuam a afetar significativamente a participação das mulheres nas relações laborais, limitando a concretização plena da igualdade material no ambiente profissional.

Essas desigualdades manifestam-se de diferentes formas e não se restringem exclusivamente à dimensão remuneratória. Observam-se igualmente mecanismos estruturais de segregação profissional, limitação da progressão na carreira, concentração feminina em setores menos valorizados economicamente e sub-representação em cargos de liderança e tomada de decisão. Nesse contexto, a literatura científica utiliza o conceito de teto de vidro (glass ceiling) para descrever as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão profissional das mulheres, mesmo quando estas apresentam níveis equivalentes

de qualificação, experiência e desempenho em relação aos homens. Tais barreiras resultam frequentemente de normas organizacionais implícitas, estereótipos de gênero e práticas institucionais que favorecem trajetórias profissionais masculinas (Moss-Racusin et al., 2012; Ryan et al., 2016).

Além do conceito de teto de vidro, a análise jurídica e sociológica das desigualdades laborais recorre igualmente às noções de discriminação direta e discriminação indireta. A discriminação direta ocorre quando um indivíduo é tratado desfavoravelmente em razão de uma característica protegida, como sexo, idade ou origem racial. Já a discriminação indireta verifica-se quando uma regra, prática ou critério aparentemente neutro produz efeitos desproporcionais e desfavoráveis sobre determinados grupos sociais (European Union Agency for Fundamental Rights & European Court of Human Rights, 2011, pp. 22-29).

No contexto do mercado de trabalho, a discriminação indireta revela-se particularmente relevante, uma vez que muitas estruturas organizacionais foram historicamente construídas a partir de padrões masculinos de disponibilidade profissional. Exigências relacionadas com jornadas extensas, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica ou critérios informais de promoção acabam frequentemente por penalizar mulheres que acumulam responsabilidades familiares e domésticas. Como consequência, reproduzem-se desigualdades estruturais no acesso a cargos de maior prestígio, remuneração e poder decisório.

Historicamente, essas desigualdades encontram relação direta com a divisão sexual do trabalho, sustentada por construções sociais de gênero que atribuíram às mulheres funções relacionadas com o cuidado, a assistência e a reprodução social, enquanto os homens foram tradicionalmente associados ao espaço produtivo, à liderança e à competitividade econômica. Essas representações sociais influenciaram profundamente a organização do trabalho e contribuíram para a manutenção de mecanismos de segregação ocupacional e desigualdade profissional (Czeranowska, 2024, p. 175).

A separação histórica entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo consolidou uma lógica social segundo a qual o cuidado da família e a realização das tarefas domésticas passaram a ser considerados responsabilidades predominantemente femininas. Como consequência, as mulheres continuam enfrentando maiores dificuldades na conciliação entre vida profissional e vida familiar, realidade que produz impactos diretos na

participação laboral, na continuidade das carreiras e nas oportunidades de progressão profissional.

Além disso, as mulheres continuam suportando uma sobrecarga de trabalho doméstico e de responsabilidades relacionadas com o cuidado de crianças, idosos e outros familiares dependentes, ao mesmo tempo que auferem, em média, remunerações inferiores às dos homens. Essa desigualdade na divisão das tarefas domésticas tende a reproduzir-se no mercado de trabalho, perpetuando estruturas de desigualdade tanto no espaço privado quanto no ambiente profissional (Torres, 2009). Tal realidade contribui para a maior incidência de trabalho em tempo parcial entre mulheres, interrupções de carreira relacionadas com a maternidade e menor acesso a funções de chefia e liderança.

Um estudo realizado por Kovács e Casaca com trabalhadores do setor da informação, comunicação e tecnologias, entre 2000 e 2004, demonstrou que, mesmo em funções de elevada qualificação técnica e complexidade semelhante, persistem desigualdades significativas entre homens e mulheres. Segundo as autoras, os homens ocupavam posições mais valorizadas e beneficiavam de maiores oportunidades de progressão profissional e remuneração (Kovács & Casaca, 2008, p. 448). Esses resultados demonstram que as desigualdades de gênero não decorrem apenas de diferenças de formação ou experiência profissional, mas também de mecanismos estruturais de valorização desigual do trabalho.

No contexto português, os dados estatísticos recentes confirmam a persistência dessas disparidades. Segundo o Boletim Estatístico de 2025 da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero (CIG, 2026), mulheres com formação superior auferem, em média, menos 673,8 € por mês do que homens com o mesmo nível de escolaridade. Esse dado demonstra que o aumento da qualificação académica feminina, embora relevante para a inserção profissional, não foi suficiente para eliminar as desigualdades salariais existentes no mercado de trabalho português.

A Figura 1, elaborada com base em dados da Eurostat, ilustra três fatores que contribuem para a desigualdade salarial de gênero nos países membros da União Europeia: a diferença salarial por hora, o número de horas trabalhadas e a taxa de emprego.

Figura 1: Contribuições para a diferença média de rendimentos entre gêneros, 2022

Contributions to the gender overall earnings gap, 2022 (%)

	Contributions to the gender overall earnings gap			Gender overall earnings gap (%)
	Gender pay gap	Gender hours' gap	Gender employment gap	
EU	35.5	29.2	35.3	32.8
Belgium	2.7	58.6	38.6	22.7
Bulgaria	55.1	5.1	39.8	21.5
Czechia	48.9	7.2	43.9	34.0
Denmark	54.9	23.5	21.7	23.7
Germany	39.5	41.0	19.5	39.0
Estonia	72.0	19.2	8.7	28.0
Ireland	25.0	40.8	34.2	32.4
Greece	29.7	5.5	64.8	38.7
Spain	27.7	27.4	44.9	29.6
France	48.2	24.8	26.9	24.7
Croatia	34.9	5.2	59.9	20.4
Italy	7.7	32.7	59.6	39.9
Cyprus	42.7	13.9	43.4	25.8
Latvia	76.1	12.2	11.7	24.1
Lithuania	69.7	27.7	2.6	14.7
Luxembourg	-3.7	60.7	42.9	17.8
Hungary	54.9	10.6	34.5	29.6
Malta	20.9	21.4	57.7	25.2
Netherlands	29.2	53.5	17.3	40.3
Austria	39.2	40.4	20.4	41.1
Poland	25.2	23.2	51.6	27.6
Portugal	35.1	26.4	38.4	16.7
Romania	5.0	2.0	92.9	25.5
Slovenia	37.2	16.2	46.6	17.1
Slovakia	58.8	8.0	33.2	26.9
Finland	71.6	24.0	4.4	21.6
Sweden	42.6	34.3	23.1	22.8
Iceland	32.2	51.4	16.4	25.4
Norway	42.9	39.9	17.2	29.1
Switzerland	35.5	45.9	18.6	40.7

Note: The gaps of the components (gender pay gap - GPG, gender hours' gap - GHG and gender employment rate gap - GERG) do not add up to the gender overall earnings gap (GOEG). However, the following relationship holds: $(1 - \text{GPG}/100) \times (1 - \text{GHG}/100) \times (1 - \text{GERG}/100) = (1 - \text{GOEG}/100)$ which can be transformed by the logarithm into the following additive relationship: $\text{LN}(1 - \text{GPG}/100) + \text{LN}(1 - \text{GHG}/100) + \text{LN}(1 - \text{GERG}/100) = \text{LN}(1 - \text{GOEG}/100)$. This allows calculating contributions as follows (e.g. for GPG): $\text{LN}(1 - \text{GPG}/100) / \text{LN}(1 - \text{GOEG}/100) \times 100$.

Source: Eurostat (online data codes: earn_gr_gpg2, earn_ses_monthly, ifsi_emp_a)

eurostat 

Fonte: Adaptado de Eurostat (2022). *Gender statistics: Contributions to the gender overall earnings gap, 2022. European Commission.*

Os dados divulgados pela Eurostat em 2022 também reforçam a natureza multidimensional da desigualdade de gênero no trabalho. Para além da diferença salarial por hora, observam-se desigualdades relacionadas com o número de horas trabalhadas e com a taxa de emprego. Em Portugal, as mulheres apresentaram menor participação no mercado laboral e estavam mais frequentemente inseridas em regimes de trabalho precário ou de tempo parcial. Quando analisados conjuntamente os fatores relativos ao salário, horas trabalhadas e taxa de emprego, verificava-se que as mulheres portuguesas recebiam, em média, rendimentos inferiores aos dos homens.

Essas disparidades revelam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho não pode ser compreendida exclusivamente sob a perspectiva salarial. Trata-se de um fenómeno estrutural e multidimensional, relacionado com a distribuição desigual do tempo de trabalho, o acesso ao emprego, as oportunidades de progressão profissional e a

repartição das responsabilidades familiares e domésticas. A persistência dessas diferenças evidencia a existência de obstáculos históricos, culturais e institucionais que continuam a limitar a concretização efetiva do princípio da igualdade.

Em consonância com essa perspectiva, um relatório elaborado pela McKinsey em 2025, com base em dados recolhidos junto de 9.500 trabalhadores de 124 empresas nos Estados Unidos, demonstrou que os homens continuam a beneficiar de maiores oportunidades de progressão profissional. Segundo o estudo, para cada 100 homens promovidos ao cargo de gerente, apenas 93 mulheres alcançaram a mesma progressão, sendo esse número ainda inferior no caso de mulheres pertencentes a minorias raciais e étnicas. O relatório revelou igualmente que os homens ocupavam 68% dos cargos executivos, enquanto as mulheres ocupavam apenas 30% dessas posições (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2025).

No contexto português, os dados seguem tendência semelhante. Segundo informações apresentadas pela McKinsey & Company em 2023, embora a participação feminina na força de trabalho se aproximasse da paridade em relação aos homens, a presença de mulheres em cargos de liderança permanecia inferior à média europeia. Enquanto a média da União Europeia correspondia a cerca de 21% de mulheres em posições de topo, em Portugal esse percentual situava-se cerca de 6% dos cargos de chefia (McKinsey & Company, 2023). Esses números demonstram que os avanços na participação feminina no mercado de trabalho não foram acompanhados por uma distribuição equitativa do poder e das posições estratégicas dentro das organizações.

Na mesma direção, Casaca et al. (2022, p. 276), em estudo sobre o gender pay gap em Portugal, analisaram dados relativos a trabalhadores em regime de tempo integral e concluíram que persistem diferenças salariais significativas entre homens e mulheres, mesmo quando consideradas variáveis como escolaridade e remuneração horária. Segundo as autoras, os resultados sugerem a existência de enviesamentos discriminatórios de gênero nos processos de determinação salarial, afetando particularmente as mulheres.

Dessa forma, a persistência das desigualdades de gênero no mercado de trabalho demonstra que a igualdade formal prevista nos instrumentos jurídicos nacionais e internacionais ainda não se traduziu plenamente em igualdade material. As disparidades salariais, a segregação ocupacional, a sobrecarga de trabalho doméstico e a sub-representação feminina em posições de liderança revelam que os mecanismos de

discriminação permanecem enraizados nas estruturas sociais, econômicas e organizacionais. Assim, a concretização efetiva do princípio da igualdade exige não apenas a manutenção de instrumentos jurídicos de proteção, mas também a adoção de políticas públicas, estratégias organizacionais e transformações culturais capazes de promover uma repartição mais equilibrada das oportunidades, responsabilidades e formas de poder entre homens e mulheres.

2.1.2 Igualdade como pilar das orientações estratégicas internacionais

Embora existam políticas públicas e legislações voltadas à promoção da igualdade de gênero e à construção de uma maior justiça social para as mulheres, os desafios relacionados às desigualdades de gênero ainda persistem em diferentes contextos sociais, econômicos e políticos. Apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas, os modelos de desenvolvimento econômico predominantes continuam demonstrando limitações não apenas no âmbito econômico, mas também nas dimensões social e ambiental, contribuindo para a manutenção de desigualdades estruturais e para a degradação dos ecossistemas. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de novas estratégias globais voltadas à promoção da equidade, da inclusão social e do desenvolvimento sustentável.

A igualdade de gênero deve ser compreendida não apenas como uma pauta social, mas também como um princípio fundamental dos direitos humanos, uma vez que as desigualdades entre mulheres e homens limitam o acesso pleno à cidadania, à autonomia econômica, à participação política e às oportunidades sociais. Essas desigualdades manifestam-se tanto nas relações sociais quanto nas estruturas institucionais e organizacionais, refletindo-se em barreiras relacionadas ao acesso ao mercado de trabalho, à progressão profissional, à remuneração e à ocupação de espaços de liderança e tomada de decisão.

Embora tenha ocorrido um aumento da participação feminina no mercado de trabalho ao longo dos anos, muitas mulheres continuam inseridas em empregos precários, mal remunerados e com baixo acesso à proteção social. As desigualdades de gênero também se expressam na distribuição desigual das responsabilidades domésticas e de cuidado. O atual modelo de desenvolvimento permanece fortemente dependente do trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, desempenhado majoritariamente por mulheres, reforçando desigualdades históricas relacionadas à divisão sexual do trabalho.

Paralelamente, a exploração intensiva e a privatização dos recursos naturais contribuem para a marginalização de comunidades locais e povos indígenas, comprometendo seus meios de subsistência, sua saúde e sua qualidade de vida. Nesse cenário, os impactos ambientais e as mudanças climáticas tendem a afetar de maneira mais intensa as populações em situação de vulnerabilidade, especialmente mulheres em situação de pobreza (United Nations, 2014, p. 23). Além disso, fatores como classe social, raça, etnia, território e condição econômica podem intensificar as desigualdades enfrentadas por determinadas mulheres, evidenciando o caráter interseccional das vulnerabilidades sociais e das desigualdades de gênero.

Diante desse cenário, a Organização das Nações Unidas instituiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), integrados à Agenda 2030, aprovada em 2015 por 193 países-membros. A Agenda 2030 representa um compromisso internacional voltado à construção de um modelo de desenvolvimento mais sustentável, inclusivo e socialmente justo até o ano de 2030. Os 17 objetivos estabelecidos abrangem diferentes dimensões do desenvolvimento humano e ambiental, procurando responder a desafios globais relacionados à pobreza, às desigualdades sociais, às mudanças climáticas, à degradação ambiental e às dificuldades de acesso à educação, saúde e trabalho digno.

Entre esses objetivos, o ODS 5 assume um papel central ao estabelecer como meta alcançar a igualdade de gênero e promover o empoderamento de todas as mulheres e meninas (ODS Portugal, s.d.). O objetivo busca combater desigualdades estruturais, eliminar práticas discriminatórias e enfrentar diferentes formas de violência contra mulheres e meninas. Busca, ainda, assegurar igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, garantindo acesso à saúde, participação econômica e política, direitos reprodutivos e reconhecimento do trabalho doméstico e de cuidado não remunerado.

Desse modo, o ODS 5 compreende que a igualdade de gênero não deve ser entendida apenas como uma pauta social específica, mas como um elemento essencial para o desenvolvimento sustentável, para a democracia e para a redução das desigualdades em escala global. Além de constituir um objetivo específico da Agenda 2030, a igualdade de gênero possui caráter transversal, influenciando diretamente o alcance de metas relacionadas à erradicação da pobreza, à educação de qualidade, à saúde, ao trabalho digno e à redução das desigualdades.

As orientações internacionais também reforçam a necessidade de incorporar a perspectiva de gênero de forma transversal nas políticas públicas, reconhecendo que as desigualdades entre homens e mulheres atravessam diferentes áreas sociais, econômicas, ambientais e políticas. Assim, a igualdade de gênero deixa de ser tratada como uma política setorial isolada e passa a constituir um princípio orientador para a formulação de estratégias de desenvolvimento e governança.

A ONU também destaca que o incentivo ao desenvolvimento sustentável pode ampliar a participação feminina em setores econômicos com potencial de crescimento e transformação social, especialmente em áreas tradicionalmente marcadas pela baixa presença de mulheres, como energias renováveis, construção sustentável, transporte sustentável, reciclagem e agricultura. Nesse sentido, a promoção de uma economia sustentável pode representar uma oportunidade de redução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho, favorecendo maior inclusão e diversificação da participação feminina em diferentes setores produtivos.

A ONU também ressalta a importância do fortalecimento de políticas públicas voltadas para a economia do cuidado, atividade historicamente desempenhada por mulheres e frequentemente caracterizada pela baixa remuneração ou pela ausência de reconhecimento econômico e social. Nesse contexto, recomenda-se que as responsabilidades relacionadas ao cuidado sejam distribuídas de forma mais equilibrada entre Estado, mercado, família e comunidade, reduzindo a sobrecarga historicamente atribuída às mulheres e promovendo condições mais equitativas de participação social e profissional (United Nations, 2014, p. 44-55).

Diante dessas diretrizes internacionais, diferentes organismos multilaterais passaram a desenvolver estratégias específicas voltadas ao enfrentamento das desigualdades de gênero. Entre essas iniciativas, destaca-se a atuação da ONU Mulheres, entidade responsável por coordenar ações globais relacionadas aos direitos das mulheres e ao empoderamento feminino.

Em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a ONU Mulheres desenvolveu um plano estratégico voltado ao enfrentamento do retrocesso dos direitos das mulheres e meninas para o período de 2026 a 2029. O plano estrutura-se em ações voltadas à formulação de normas internacionais, à implementação de políticas públicas e

ao fortalecimento da cooperação internacional entre países, buscando ampliar mecanismos de proteção e promoção dos direitos das mulheres.

No que se refere às estratégias de atuação, a ONU Mulheres estabelece como prioridade a prevenção e a transformação de atitudes e comportamentos nocivos relacionados às desigualdades de gênero. Para isso, uma das principais propostas consiste em ampliar o engajamento de homens e meninos, incentivando sua participação ativa na promoção da igualdade de gênero e no enfrentamento das diversas formas de discriminação e violência contra mulheres e meninas.

No âmbito da proteção, da justiça e do cuidado, a organização também propõe a articulação de esforços conjuntos entre governos, sociedade civil e setor privado, com o objetivo de ampliar e fortalecer serviços essenciais de apoio às sobreviventes de violência. Essa atuação busca garantir não apenas assistência imediata, mas também mecanismos de proteção, acolhimento e acesso à justiça.

A estratégia reconhece ainda a importância histórica dos movimentos sociais e das organizações que atuam na linha de frente das lutas por direitos e pela redução das desigualdades de gênero. Nesse sentido, a ONU Mulheres defende o fortalecimento de iniciativas e mecanismos de financiamento voltados ao apoio dessas ações, como o Fundo Fiduciário das Nações Unidas para Eliminar a Violência contra as Mulheres, destinado ao financiamento de projetos e políticas direcionados ao combate à violência de gênero em diferentes contextos sociais.

A organização também propõe uma atuação baseada em princípios de transparência, responsabilidade institucional e melhoria contínua, buscando desenvolver mecanismos de monitoramento e avaliação capazes de acompanhar os resultados e os impactos das ações implementadas. Com isso, pretende-se garantir uma alocação mais eficiente dos recursos e promover intervenções que gerem impactos concretos e duradouros na vida de mulheres e meninas (UN Women, 2025, p. 22-29).

No contexto europeu, a União Europeia é reconhecida mundialmente por suas políticas voltadas à redução das desigualdades sociais e à promoção do bem-estar coletivo. Esse avanço resulta das diretrizes desenvolvidas pela Comissão Europeia, especialmente nos campos da educação, da inclusão social e da promoção dos direitos das mulheres. Apesar dos progressos alcançados nas últimas décadas, nenhum Estado-membro atingiu

plenamente a igualdade de gênero, conforme apontado em relatório publicado pela Comissão Europeia em 2020 (Comissão Europeia, 2020, p. 2).

Em celebração ao 25.º aniversário da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, a União Europeia lançou a Estratégia para a Igualdade de Gênero 2020-2025, com o objetivo de construir uma sociedade mais justa, segura e igualitária. A estratégia busca assegurar que mulheres e homens, meninas e meninos possam expressar livremente suas ideias, emoções e identidades, sem limitações impostas por estereótipos ou normas de gênero. Além disso, propõe garantir segurança e liberdade de circulação em espaços públicos e privados, respeitando a diversidade presente na sociedade europeia.

No combate à violência de gênero, as políticas comunitárias estabeleceram medidas voltadas ao enfrentamento da violência doméstica e de outras formas específicas de violência contra as mulheres, como assédio sexual, abuso sexual e mutilação genital feminina. Nesse contexto, a Comissão Europeia também defende a ratificação da Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre violência e assédio no mundo do trabalho, propondo mecanismos preventivos e medidas reativas destinadas à proteção das vítimas no ambiente laboral (Comissão Europeia, 2020, p. 5).

No âmbito das relações de trabalho e da conciliação entre vida profissional e pessoal, a União Europeia instituiu medidas voltadas ao equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Essas diretrizes incluem normas mínimas relacionadas à licença para assistência familiar e à adoção de regimes de trabalho flexível, permitindo que pais e responsáveis compartilhem responsabilidades domésticas e de cuidado. Paralelamente, os Estados-membros são incentivados a ampliar os serviços de acolhimento infantil e a desenvolver políticas capazes de reduzir desigualdades no mercado de trabalho, especialmente aquelas que contribuem para a vulnerabilidade econômica das mulheres.

Também são propostas revisões em políticas fiscais e no acesso a benefícios sociais, de modo a eliminar barreiras que dificultem a participação profissional feminina, além de promover a capacitação de mulheres como investidoras e empresárias (Comissão Europeia, 2020, p. 9-10).

Outro eixo relevante refere-se ao aumento da representatividade feminina em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como ciências, engenharia e tecnologia. Nesse sentido, a Agenda de Competências para a Europa busca combater a segregação horizontal e os estereótipos de gênero presentes na educação e na formação profissional.

Somam-se a isso a defesa da transparência salarial como instrumento para reduzir a disparidade de remuneração entre homens e mulheres, bem como a promoção da igualdade de oportunidades em cargos de liderança política e empresarial.

Com o objetivo de ampliar a presença feminina em espaços de decisão, a Comissão Europeia apoia a proposta de diretiva apresentada em 2012, voltada à melhoria do equilíbrio de gênero nos conselhos de administração das empresas. A medida estabelece a meta mínima de 40% de participação do sexo sub-representado entre os membros não executivos dos conselhos administrativos, buscando eliminar barreiras estruturais que limitam o acesso das mulheres aos cargos de liderança.

Por último, a União Europeia reconhece que a desigualdade de gênero constitui um problema global e, por isso, incorpora a promoção da igualdade e o empoderamento feminino em suas ações externas. Essas diretrizes estão presentes em parcerias internacionais, diálogos políticos e de direitos humanos com países terceiros, além das políticas de comércio, alargamento e vizinhança da União Europeia. As ações relacionadas à igualdade de gênero também integram iniciativas conduzidas em contextos de fragilidade, conflito e emergência humanitária, reforçando o compromisso europeu com a promoção dos direitos das mulheres em escala internacional (Comissão Europeia, 2020, p. 16-21).

Além das iniciativas conduzidas por organismos multilaterais e governos, organizações da sociedade civil e entidades religiosas também desempenham um papel relevante na promoção da igualdade de gênero em âmbito internacional. Nesse contexto, destaca-se a atuação da *Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité* (CIDSE), uma aliança internacional formada por agências católicas de desenvolvimento.

A organização atua no enfrentamento das desigualdades com base nos princípios da Doutrina Social da Igreja, defendendo a igualdade de dignidade entre mulheres e homens e promovendo iniciativas voltadas para a justiça social e o desenvolvimento humano integral. As suas estratégias ultrapassam ações meramente assistencialistas, concentrando-se na transformação das estruturas sociais, políticas e económicas que perpetuam as desigualdades de gênero (*Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité* [CIDSE], 2023).

Entre as principais áreas de atuação da CIDSE está o combate à violência contra a mulher, entendida como uma violação dos direitos humanos e um obstáculo ao desenvolvimento

social. Nesse contexto, organizações parceiras promovem apoio médico e psicológico às vítimas, além de desenvolverem campanhas comunitárias de prevenção à violência doméstica e mobilizações sociais contra a exploração e a violência sexual.

Outro ponto central refere-se ao empoderamento econômico feminino. As iniciativas defendem o acesso igualitário das mulheres a recursos produtivos, crédito, terra e tecnologia agrícola, reconhecendo que a pobreza afeta desproporcionalmente a população feminina. Dessa forma, os programas incentivam a autonomia financeira das mulheres por meio de grupos de poupança, empréstimos comunitários e fortalecimento da participação feminina nos mercados locais.

A educação e a promoção da liderança feminina também aparecem como elementos fundamentais nas ações da organização. Os projetos apoiam a permanência de meninas na escola, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, além de incentivar a participação de mulheres em espaços de liderança comunitária e tomada de decisões. Em regiões marcadas por conflitos e crises humanitárias, as ações incluem ainda medidas de proteção e segurança para mulheres defensoras de direitos humanos, oferecendo suporte psicossocial, treinamento em segurança e criação de redes de apoio.

Além das ações práticas, a CIDSE também atua politicamente na defesa de políticas públicas voltadas à igualdade de gênero, utilizando o conceito de gênero como instrumento de análise das relações desiguais de poder existentes na sociedade. Assim, a organização busca fortalecer mecanismos institucionais que promovam justiça de gênero tanto no âmbito religioso quanto social, contribuindo para que mulheres e homens participem de forma igualitária da vida política, econômica e cultural em busca do bem comum (CIDSE, 2014).

2.2 A igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho: um campo multidimensional

Igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho constitui um campo multidimensional, pois envolve aspectos sociais, econômicos, culturais e institucionais interligados. De acordo com Teresa de Lauretis, o gênero deve ser compreendido como uma relação social, e não apenas como uma característica individual. Nesse sentido, os indivíduos são posicionados socialmente a partir da divisão entre os sexos biológicos, organizados culturalmente nas categorias de masculino e feminino, historicamente

construídas de forma hierárquica e desigual. Assim, as relações de gênero refletem estruturas sociais que variam conforme o contexto histórico e cultural de cada sociedade (Lauretis, 1987).

A dimensão estrutural dessas desigualdades pode ser observada em diferentes países, ainda que assuma características específicas conforme os contextos econômicos e sociais. Em estudo sobre a precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho no Brasil, na França e no Japão, Helena Hirata demonstra que determinados grupos sociais, especialmente as mulheres, são mais afetados pela precarização laboral e social. A autora destaca que, nas últimas décadas, ocorreu uma inserção massiva feminina no mercado de trabalho, sobretudo nos setores do comércio e dos serviços.

Contudo, apesar da ampliação da participação feminina, as mulheres continuam concentradas em empregos mais precários e em ocupações de tempo parcial. Segundo Hirata (2009), elas representavam cerca de 83% dos empregos em tempo parcial, condição frequentemente associada a baixos salários, ausência de direitos sociais, fragilidade sindical e insegurança profissional (pp. 27-30).

Ao analisar os diferentes contextos nacionais, Hirata identifica padrões semelhantes relacionados à divisão sexual do trabalho. Em países com níveis distintos de desenvolvimento econômico, as mulheres permanecem concentradas em atividades relacionadas ao cuidado, aos serviços e ao trabalho doméstico. Nessas áreas, competências como cuidado, atenção e sensibilidade são frequentemente interpretadas como qualidades “naturais” femininas, e não como qualificações adquiridas profissionalmente. Essa percepção contribui para a desvalorização social e salarial dessas atividades em comparação às profissões tradicionalmente masculinas (Hirata, 2009, pp. 31-34).

Hirata também (2009) demonstra que os processos de globalização ampliaram novas formas de desigualdade entre mulheres trabalhadoras em diferentes partes do mundo. A migração internacional feminina para o trabalho de cuidado em países desenvolvidos evidencia como gênero, classe social, nacionalidade e condição migratória se articulam na produção de vulnerabilidades laborais. Assim, a desigualdade de gênero no trabalho ultrapassa fronteiras nacionais e passa a integrar uma dinâmica global de divisão internacional do cuidado (pp. 35-38).

No contexto europeu, essas desigualdades também permanecem presentes, ainda que assumam formas específicas associadas às transformações recentes do mercado de trabalho. Em estudo sobre a segregação ocupacional em Portugal, Lina Coelho e Virgínia Ferreira demonstram que o crescimento do setor dos serviços e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho não eliminaram os mecanismos de segregação sexual do emprego. Assim como observado nos estudos de Hirata, setores como indústria, engenharia e tecnologias continuam predominantemente masculinos, enquanto as mulheres permanecem concentradas em atividades ligadas aos serviços e ao cuidado (Coelho & Ferreira, 2018).

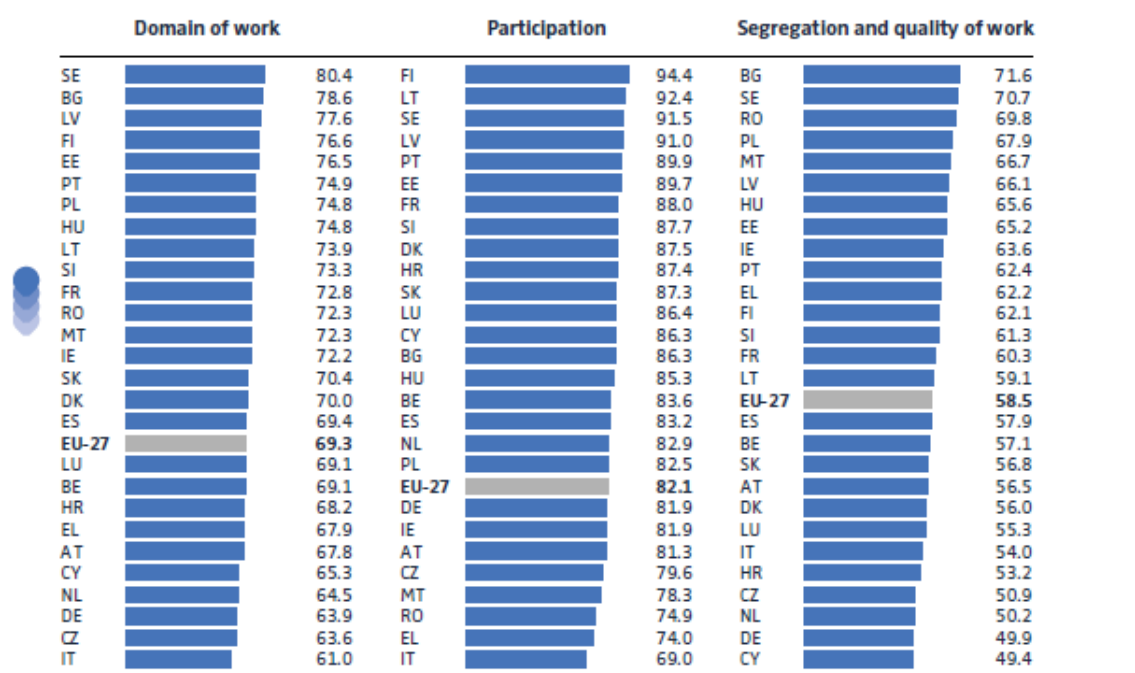
As autoras argumentam que a expansão do setor dos serviços aproximou Portugal da realidade observada em outros países europeus. Contudo, essa transformação também contribuiu para a manutenção da segregação sexual do trabalho, uma vez que determinados setores econômicos continuam fortemente associados a papéis de gênero historicamente construídos. Nesse sentido, Coelho e Ferreira (2018) afirmam que as políticas de promoção da igualdade apresentam efetividade limitada, pois não conseguem alterar de forma significativa as práticas de recrutamento nem os padrões culturais e educacionais que influenciam as escolhas profissionais de homens e mulheres.

A persistência dessas desigualdades também pode ser observada nos percursos educacionais. Segundo Coelho e Ferreira (2018), áreas como engenharia, construção e tecnologias continuam apresentando baixa participação feminina em Portugal. Também se verificou uma redução da feminização em áreas como Ciências, Matemática e Informática ao longo das últimas décadas. Tal cenário evidencia que as escolhas profissionais permanecem fortemente condicionadas por construções sociais de gênero, reproduzidas tanto no sistema educacional quanto no mercado de trabalho.

Outro aspecto que aproxima os diferentes contextos nacionais refere-se ao trabalho em tempo parcial e às dificuldades de conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares. Embora Portugal apresente taxas de emprego feminino em tempo parcial inferiores à média europeia, essa modalidade de ocupação cresceu nas últimas décadas, especialmente durante os períodos de crise econômica. Ainda que o trabalho parcial masculino também tenha aumentado, persistem diferenças importantes na distribuição setorial dessas ocupações, permanecendo o trabalho parcial feminino concentrado principalmente no setor dos serviços.

Dados mais recentes da União Europeia reforçam a permanência dessas desigualdades. Segundo informações divulgadas pelo European Institute for Gender Equality (2025), embora mais mulheres estejam inseridas no mercado de trabalho europeu, elas continuam enfrentando condições laborais mais precárias e maiores dificuldades relacionadas à escassez de serviços de cuidado infantil, fator que compromete sua participação em empregos de tempo integral. O relatório indica que a igualdade de gênero no domínio do trabalho apresenta pontuação de 69,3 pontos no Índice Europeu de Igualdade de Gênero. Enquanto o subdomínio relacionado à participação de mulheres e homens no trabalho remunerado alcança 82,1 pontos, o subdomínio referente à segregação de gênero e à qualidade do trabalho apresenta resultado inferior, com 58,5 pontos (European Institute for Gender Equality, 2025, p. 44).

Figura 2: Domínio do trabalho e os seus subdomínios, 2025 (pontuações)



Fonte: Adaptado de European Institute for Gender Equality (2025, p. 44).

Assim, observa-se que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não se restringem apenas ao acesso ao emprego, mas envolvem também a valorização social das profissões, os processos de formação educacional, as relações de poder presentes nas instituições e a reprodução de estereótipos culturais relacionados à masculinidade e à feminilidade. A comparação entre estudos realizados em diferentes países demonstra que, apesar das especificidades nacionais, persistem padrões estruturais semelhantes de

divisão sexual do trabalho e precarização feminina. Assim, compreender a desigualdade de gênero no trabalho exige uma análise integrada das múltiplas dimensões sociais, econômicas e culturais que estruturam as relações laborais contemporâneas.

2.2.1 A segregação do mercado de trabalho

A segregação no mercado de trabalho refere-se à concentração de indivíduos em determinadas ocupações com base, ainda que de forma implícita, em preconceitos e estereótipos de gênero. Este fenômeno traduz-se na distribuição desigual de homens e mulheres entre diferentes áreas profissionais e níveis hierárquicos, contribuindo para a manutenção das desigualdades de gênero no contexto laboral.

A literatura identifica diferentes formas de segregação ocupacional. Uma das mais recorrentes é a segregação horizontal, também designada por *glass walls* (parede de vidro), conceito utilizado para descrever as barreiras invisíveis que condicionam o acesso de homens e mulheres a determinadas áreas profissionais (Menezes & Duarte, 2025, p. 18). Nesse contexto, mulheres e homens tendem a concentrar-se em setores distintos do mercado de trabalho, reproduzindo padrões ocupacionais historicamente associados ao gênero.

Segundo Jordão (2017), a segregação horizontal manifesta-se por meio da maior presença feminina no setor dos serviços e da predominância masculina em áreas ligadas à indústria pesada e às profissões técnicas. A autora destaca ainda que, no contexto da União Europeia, os setores majoritariamente ocupados por homens apresentam, em geral, melhores remunerações, maior valorização social e condições laborais mais favoráveis, contribuindo para o aprofundamento das desigualdades econômicas entre homens e mulheres.

A persistência desse fenômeno pode ser observada desde o início das trajetórias profissionais. Um estudo realizado por Kübler et al. (2018), sobre posições de aprendizagem no mercado de trabalho alemão, demonstrou que o gênero influencia a forma como gestores de recursos humanos avaliam os perfis dos candidatos. Mesmo apresentando qualificações idênticas, as mulheres receberam avaliações inferiores às dos homens. Segundo os autores, esse tipo de discriminação contribui para que muitas mulheres permaneçam concentradas em áreas tradicionalmente consideradas femininas.

Em contrapartida, o mesmo padrão não foi identificado em relação aos homens, sugerindo que a sub-representação masculina em áreas como serviços, educação e enfermagem poderá estar mais relacionada com escolhas individuais do que com rejeição por parte dos empregadores (Kübler et al., 2018, pp. 3-8).

A segregação horizontal também foi analisada em estudos clássicos sobre a estrutura ocupacional. Blau e Hendricks (1979), ao analisarem dados do mercado de trabalho dos Estados Unidos entre as décadas de 1960 e 1970, observaram que determinadas transformações econômicas contribuíram, ainda que de forma não intencional, para a redução parcial da segregação de gênero. Entre essas mudanças destacaram-se a redução da importância da agricultura, a diminuição do trabalho qualificado e do trabalho autônomo masculino, bem como a expansão de ocupações administrativas e de profissões predominantemente femininas, como secretariado, docência e enfermagem.

Além disso, a ampliação do acesso das mulheres à educação favoreceu sua entrada em áreas tradicionalmente masculinas, ainda que em número reduzido, contribuindo para uma diminuição gradual das desigualdades salariais. Apesar desses avanços, os autores concluem que as mudanças estruturais ocorreram de forma lenta e insuficiente, defendendo a necessidade de políticas específicas e de processos de recrutamento sem discriminação de gênero (*sex-blind hiring*) para promover transformações mais profundas (Blau & Hendricks, 1979).

Além das dinâmicas estruturais do mercado de trabalho, a segregação horizontal também está relacionada com processos de socialização de gênero construídos desde a infância. Fatores como família, escola e padrões culturais contribuem para que meninas sejam incentivadas a acreditar que possuem maior aptidão para atividades consideradas socialmente mais adequadas ao gênero feminino. Assim, as escolhas profissionais tendem a reproduzir a divisão sexual do trabalho. Como as profissões associadas às mulheres geralmente recebem menor valorização econômica e social, a segregação horizontal relaciona-se diretamente com a segregação vertical, responsável pelas dificuldades enfrentadas pelas mulheres no acesso a cargos de maior prestígio e liderança (Olinto, 2011).

A segregação vertical ocorre frequentemente de forma invisível e sutil, mantendo as mulheres em posições subordinadas e limitando sua progressão profissional. Esse fenômeno é frequentemente associado ao conceito de *glass ceiling* (teto de vidro),

utilizado para descrever as barreiras institucionais e implícitas que dificultam o acesso das mulheres a cargos de direção e liderança (Lee et al., 2025).

Segundo Guil Bozal (2008), o fenómeno do *glass ceiling* evidencia a existência de obstáculos que persistem independentemente da formação académica ou da qualificação profissional das mulheres. Essas barreiras encontram-se profundamente enraizadas em estruturas sociais patriarcais que associam as mulheres principalmente à maternidade e às responsabilidades de cuidado. De acordo com a autora, tais mecanismos manifestam-se através de relações de poder implícitas, frequentemente expressas em atitudes subtis de invisibilização, desvalorização, interrupções constantes da fala, desqualificação e menosprezo. Por se tratar de práticas naturalizadas no ambiente social e profissional, muitas vezes passam despercebidas não apenas pelos homens, mas também pelas próprias mulheres, que tendem a interpretar as dificuldades enfrentadas como resultado de escolhas individuais ou falta de ambição, sem reconhecer plenamente os mecanismos estruturais de discriminação presentes nas organizações (Guil Bozal, 2008).

2.2.2 Evolução dos estudos sobre igualdade e desigualdade no mercado de trabalho

A evolução dos estudos sobre igualdade e desigualdade no mercado de trabalho demonstra uma ampliação progressiva da compreensão das relações laborais e das desigualdades de gênero. Inicialmente, as análises estavam fortemente centradas em perspectivas económicas associadas à produtividade e ao capital humano. Contudo, os estudos contemporâneos passaram a incorporar dimensões estruturais, sociais e culturais relacionadas à discriminação, à divisão sexual do trabalho e às desigualdades interseccionais.

Segundo José dos Santos Souza (2006), a Teoria do Capital Humano, desenvolvida no âmbito da economia neoclássica, defendia que o desenvolvimento económico das sociedades ocorreria a partir do aumento da produtividade, da qualificação profissional e da acumulação de capital. Essa perspectiva pressupunha que as desigualdades existentes nas fases iniciais do desenvolvimento económico tenderiam a diminuir progressivamente à medida que as economias alcançarem maiores níveis de crescimento, emprego e modernização. Assim, o aumento da escolarização, da qualificação técnica e da produtividade permitiria a transferência gradual de trabalhadores dos setores considerados tradicionais para setores modernos da economia, favorecendo o aumento

dos salários, da prosperidade econômica e, conseqüentemente, do desenvolvimento social.

Dentro dessa lógica, as desigualdades no mercado de trabalho eram frequentemente interpretadas como resultado de diferenças individuais de qualificação, experiência ou investimento em educação, e não como consequência de mecanismos estruturais de discriminação social. No entanto, essa perspectiva passou a ser alvo de críticas por desconsiderar as relações de poder presentes no sistema capitalista e os processos históricos de reprodução das desigualdades sociais.

Nesse sentido, Alípio de Sousa Filho e João Maria Valença de Andrade (1988) argumentam que, no sistema capitalista, o capital produzido pelos trabalhadores é apropriado pelos detentores dos meios de produção, responsáveis pela concentração dos lucros e pelo controle das formas de organização do trabalho. Assim, as organizações não constituem espaços neutros, mas estruturas que tendem a reproduzir relações históricas de desigualdade e subordinação. A partir dessa perspectiva crítica, os estudos sobre desigualdade passaram progressivamente a incorporar análises relacionadas à classe social, ao gênero, à raça e à divisão sexual do trabalho, ampliando a compreensão das desigualdades presentes no mercado laboral.

Posteriormente, as teorias econômicas da discriminação procuraram explicar de que forma as desigualdades no mercado de trabalho poderiam persistir mesmo em contextos de crescimento econômico e concorrência. Segundo Chadarevian (2009), a Teoria Neoclássica da Discriminação foi marcada por diversas contradições internas e diferentes correntes explicativas. Entre elas, destaca-se o modelo de discriminação desenvolvido por Gary Becker, na década de 1950, que procurava demonstrar como o preconceito influencia o funcionamento do mercado de trabalho. Para Becker, alguns indivíduos possuem uma “preferência pela discriminação”, motivada pelo desconforto em conviver com determinados grupos sociais, como mulheres, negros, estrangeiros ou minorias religiosas e étnicas. Assim, mesmo trabalhadores com igual produtividade poderiam receber tratamentos diferenciados em razão do preconceito (Loureiro, 2003).

Outra abordagem relevante foi desenvolvida por Edmund Phelps (1972) e Kenneth Arrow (1973), por meio da teoria da discriminação estatística. Segundo essa perspectiva, os empregadores nem sempre conseguem avaliar com precisão a produtividade individual dos candidatos e, por isso, recorrem a características observáveis, como gênero ou raça,

para tomar decisões de contratação e remuneração. Com isso, os indivíduos passam a ser avaliados com base em estereótipos associados ao grupo social ao qual pertencem, e não apenas pelas suas competências individuais (Loureiro, 2003).

Embora compartilhem fundamentos teóricos semelhantes, essas abordagens divergem quanto à origem das desigualdades. Enquanto Becker relaciona a discriminação a preferências pessoais e preconceitos individuais, Phelps argumenta que a discriminação pode ocorrer mesmo sem hostilidade direta contra grupos minoritários. Nesse caso, se os empregadores acreditarem, com base em experiências anteriores ou estereótipos sociais, que determinado grupo possui menor qualificação média, essa percepção será incorporada às decisões de contratação e remuneração (Phelps, 1972).

Nesse contexto, Shelly Lundberg e Richard Startz (1981, p. 1-3) argumentam que a discriminação baseada na teoria de Becker tenderia a desaparecer em mercados altamente competitivos, uma vez que os empregadores seriam pressionados a eliminar práticas discriminatórias para maximizar os lucros. Em contrapartida, a discriminação estatística proposta por Phelps poderia persistir mesmo em mercados competitivos, mantendo diferenças salariais e oportunidades distintas entre grupos sociais.

Além das teorias da discriminação, os estudos sobre segmentação do mercado de trabalho também contribuíram para ampliar a compreensão das desigualdades laborais. O modelo desenvolvido por Peter Doeringer e Michael Piore (1970) defende a existência de dois grandes segmentos no mercado de trabalho: o mercado primário e o mercado secundário. O mercado primário caracteriza-se por empregos mais estáveis, melhores salários, proteção laboral e maiores possibilidades de progressão na carreira. Já o mercado secundário é marcado pela precariedade, baixos salários, elevada rotatividade e reduzidas oportunidades de ascensão profissional. Segundo os autores, essa segmentação dificulta a mobilidade dos trabalhadores para condições laborais mais favoráveis, contribuindo para a reprodução das desigualdades sociais.

Em estudos mais recentes, Merry Fairchild (2017) analisa a obra de Iris Bohnet, que propõe novas formas de combater a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. Bohnet defende que o preconceito não está apenas nas atitudes individuais, mas também nas práticas e estruturas organizacionais. Assim, pequenas mudanças institucionais podem contribuir para reduzir comportamentos discriminatórios e desconstruir associações automáticas entre liderança e masculinidade. Entre as medidas sugeridas

estão a diversificação de referências visuais nas organizações e o incentivo à ocupação de espaços de liderança pelas mulheres. Contudo, Fairchild (2017) destaca que a abordagem de Bohnet concentra-se predominantemente na questão de gênero, sem aprofundar suficientemente outras dimensões de desigualdade, como raça e classe social.

Essa limitação é posteriormente discutida por Kimberlé Crenshaw (2002), por meio do conceito de interseccionalidade. A autora procura explicar como diferentes formas de discriminação, como gênero, raça e classe social, se cruzam e produzem experiências específicas de opressão, especialmente entre mulheres negras e pobres. Segundo Crenshaw, essas mulheres frequentemente permanecem invisíveis nas instituições e nas decisões judiciais, por não corresponderem aos modelos tradicionais de vítimas socialmente reconhecidas. A interseccionalidade permite compreender que as desigualdades não atuam de forma isolada, mas simultaneamente e de maneira integrada.

Assim, mulheres negras podem enfrentar discriminações semelhantes às dos homens negros em determinadas situações, como no mercado de trabalho, mas também vivenciar formas específicas de violência e silenciamento relacionadas ao gênero. Além disso, estereótipos raciais e sexuais contribuem para a desvalorização de suas experiências, tanto nas instituições formais quanto dentro das próprias comunidades.

O conceito de interseccionalidade também permite compreender a maternidade como um fator de agravamento das desigualdades sociais. Nesse contexto, a parentalidade tende a recair predominantemente sobre as mães, especialmente sobre mulheres negras e em situação de pobreza, resultando em maior responsabilização social e institucional desse grupo. Além disso, a maternidade não é socialmente reconhecida da mesma forma para todas as mulheres, sendo legitimada sobretudo quando se aproxima do chamado “padrão-ouro” da maternidade, associado a mulheres brancas, casadas, heterossexuais e economicamente estáveis (Nascimento, Wedig, & Barros, 2025).

2.3 Da igualdade formal à desigualdade de facto em Portugal

A igualdade formal corresponde ao reconhecimento jurídico de que todos os indivíduos são iguais perante a lei, estando submetidos ao mesmo ordenamento jurídico e sendo titulares dos mesmos direitos e deveres. Desenvolvida no âmbito do Direito moderno, essa concepção fundamenta-se nos princípios da universalidade e da neutralidade da lei, assegurando, em termos abstratos, tratamento igualitário a todos os cidadãos. No entanto, a aplicação uniforme da lei mostrou-se insuficiente para garantir uma igualdade efetiva,

uma vez que tende a desconsiderar as desigualdades sociais, econômicas e culturais presentes na realidade concreta (Frischeisen, 2002).

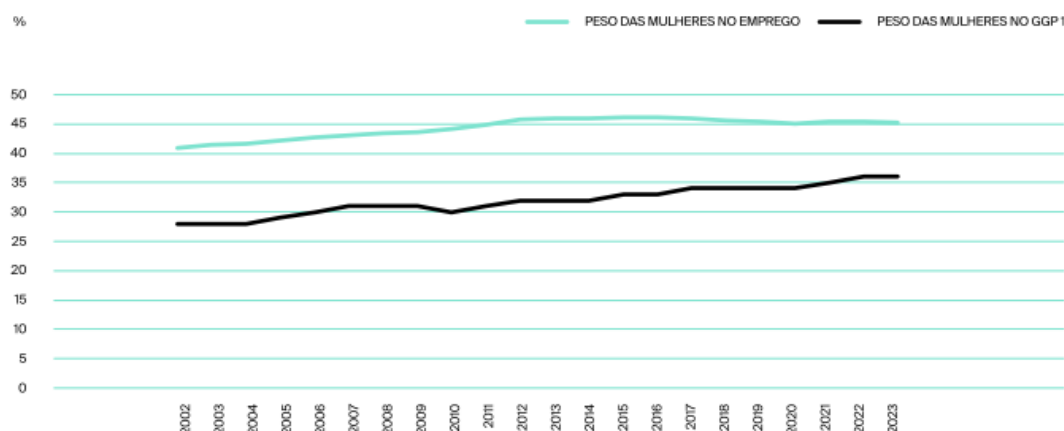
Nesse sentido, a igualdade não pode ser compreendida apenas como um princípio jurídico abstrato, mas deve ser analisada em articulação com a dignidade da pessoa humana e com a proteção dos direitos fundamentais. De acordo com Barbosa (2015), a dignidade da pessoa humana constitui um dos fundamentos centrais do Estado Democrático de Direito, estando diretamente relacionada às ideias de igualdade e liberdade. Assim, a aplicação do princípio da igualdade exige critérios valorativos que permitam identificar quando um tratamento igual ou diferenciado é legítimo, já que os indivíduos e as situações sociais nem sempre se encontram nas mesmas condições.

No caso português, embora o princípio da igualdade tenha sido constitucionalmente consagrado, permaneceram estruturas hierárquicas e mecanismos históricos de exclusão que afetaram, de maneira particularmente significativa, as mulheres e outros grupos socialmente vulneráveis. Dessa forma, tornou-se evidente que a igualdade formal não seria suficiente para eliminar desigualdades estruturais profundamente enraizadas, pois ela não considera, por si só, as diferentes condições materiais de acesso aos direitos fundamentais. Como consequência, indivíduos formalmente iguais perante a lei continuaram enfrentando obstáculos distintos no exercício da cidadania e no acesso a oportunidades sociais, econômicas e políticas (Moreira & Gomes, 2012, p. 194).

A persistência dessas desigualdades evidencia o distanciamento entre a igualdade prevista na legislação e a igualdade efetivamente vivenciada na sociedade. Mesmo com os avanços legislativos e institucionais alcançados nas últimas décadas, a desigualdade de fato continua presente em diferentes dimensões da vida social e profissional. Em Portugal, essa realidade manifesta-se de modo particularmente expressivo no mercado de trabalho, sobretudo no setor privado, onde as mulheres ainda enfrentam maiores dificuldades de acesso a cargos de liderança e direção.

Segundo Cantante et al. (2026, p. 11), as mulheres continuam sub-representadas em funções de gestão e direção, apesar de corresponderem a cerca de 45% da população empregada por conta de outrem, em regime de tempo integral e com remuneração-base completa. Essa disparidade torna-se ainda mais evidente no grande grupo profissional associado às funções de gestão e direção, no qual as mulheres representam apenas 36% dos trabalhadores.

Figura 3: Peso relativo das mulheres no conjunto do emprego e na gestão e direção no setor privado em Portugal continental (2002-2023) (%)



Fonte: Adaptado de Cantante et al. *Peso relativo das mulheres no conjunto do emprego e no GGP1, setor privado, Portugal continental (2002-2023) (%)* (2026, p. 12).

Nesse contexto, a evolução do princípio da igualdade passou a incorporar dimensões mais amplas do que a mera igualdade perante a lei. Bárbara Nazareth Oliveira, Carla de Marcelino Gomes e Rita Páscoa dos Santos (2015) argumentam que esse princípio pode ser compreendido a partir de três dimensões complementares: formal, defensiva e corretiva. A dimensão formal corresponde à aplicação geral e uniforme das normas jurídicas, sem privilégios ou distinções arbitrárias. A dimensão defensiva, por sua vez, entende a igualdade como um limite à atuação do Estado, proibindo discriminações sem fundamento legítimo e exigindo justificativas objetivas para tratamentos diferenciados.

Por último, a dimensão corretiva aproxima-se da noção de igualdade material, pois reconhece que tratar todos de forma idêntica pode perpetuar desigualdades já existentes. Por isso, essa dimensão admite ações afirmativas e medidas de diferenciação positiva destinadas a corrigir desigualdades sociais concretas. Desse modo, a passagem da igualdade formal para a igualdade material revela a necessidade de políticas públicas e mecanismos institucionais capazes de enfrentar as desigualdades historicamente construídas, especialmente aquelas relacionadas ao gênero, ao trabalho e à participação das mulheres nos espaços de poder.

2.3.1 A importância dos movimentos sociais e dos estudos de gênero

Para iniciar a discussão sobre os estudos de gênero, é necessário, em primeiro lugar, definir o conceito de gênero e distingui-lo do conceito de sexo. Nesse sentido, Souza (2016) destaca que o termo gênero não se limita às diferenças biológicas entre homens e mulheres, pois está relacionado à construção social das relações entre os sexos. A autora aponta que essa construção se desenvolveu a partir de um modelo androcêntrico de sociedade, o qual contribuiu para a criação de mecanismos de dominação masculina e para a manutenção da posição de subordinação das mulheres no espaço social (Souza, 2016, p. 103).

A partir dessa compreensão, os estudos de gênero passaram a analisar não apenas as diferenças entre homens e mulheres, mas também as relações de poder que estruturam essas diferenças socialmente. O conceito de gênero e o debate sobre a desigualdade de gênero foram aprofundados, sobretudo, nas décadas de 1970 e 1980, em contextos acadêmicos associados à segunda onda do movimento feminista. Sem desconsiderar completamente os aspectos biológicos, essas abordagens passaram a enfatizar as dimensões culturais e sociais dos papéis atribuídos a homens e mulheres na sociedade (Silva, 2016).

Esse processo de reflexão teórica esteve diretamente relacionado às transformações sociais mais amplas ocorridas ao longo do século XX. Castells (2018) observa que o enfraquecimento do patriarcalismo e a crise da família tradicional constituíram elementos centrais desse contexto. Segundo o autor, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, os avanços tecnológicos ligados à reprodução, a atuação dos movimentos feministas e a ampliação da autonomia das mulheres contribuíram para mudanças significativas nas estruturas familiares. Tais transformações manifestaram-se, entre outros aspectos, no aumento dos divórcios, na ampliação dos lares monoparentais e na contestação das normas tradicionais de gênero por movimentos feministas e LGBTQIA+ (Castells, 2018, pp. 173-185).

No campo histórico, o movimento feminista costuma ser compreendido a partir de diferentes ondas. A primeira onda, situada principalmente entre os séculos XIX e XX, desenvolveu-se com maior força na Europa e nos Estados Unidos, tendo como uma de suas principais expressões o movimento sufragista, voltado à conquista do direito ao voto feminino e ao acesso das mulheres à educação. Posteriormente, a segunda onda, associada ao Movimento de Libertação das Mulheres, apresentou diferentes vertentes, como a liberal, a radical e a socialista. Nesse período, destacaram-se reivindicações relacionadas

aos direitos trabalhistas, à corresponsabilidade pelo trabalho doméstico e pelo cuidado das crianças, bem como aos direitos sobre o corpo, a reprodução e o prazer (Dal Ri & Brabo, 2015, p. 111).

A partir da década de 1980, os debates sociais passaram a incorporar novas questões decorrentes das transformações políticas e culturais do período. Santos (2011) observa que os conflitos étnicos e nacionalistas, intensificados em um contexto de globalização, trouxeram para o debate temas como cultura, etnicidade, xenofobia e identidade nacional. Dessa forma, as lutas feministas e os estudos de gênero passaram a dialogar com outras formas de desigualdade e exclusão social, ampliando o campo de análise para além das relações entre homens e mulheres.

Em Portugal, os movimentos feministas também se desenvolveram em diálogo com as diferentes ondas do feminismo, embora tenham adquirido particular relevância a partir da década de 1970, especialmente no contexto de oposição ao regime autoritário do Estado Novo. Nesse período, os estudos sobre mulheres e gênero foram impulsionados pelo aumento da presença feminina nos cursos de Humanidades, o que favoreceu a incorporação do conceito de gênero nas ciências humanas e sociais (Vaquinhas, 2019, pp. 38-46).

Apesar dos avanços nas reivindicações feministas, durante o processo revolucionário iniciado em 25 de Abril de 1974, em Portugal, o movimento popular concentrou-se principalmente em demandas ligadas às lutas operárias, à ocupação de terras e à educação. Como consequência, temas centrais para o feminismo, como o trabalho doméstico, a família e a desigualdade de gênero, permaneceram em segundo plano. Ainda que as feministas buscassem ampliar esse debate, suas reivindicações foram frequentemente marginalizadas, sendo consideradas burguesas ou não prioritárias naquele contexto político e social (Magalhães, 2007, pp. 3-6).

A partir dos anos 1990, os movimentos feministas passaram por um processo de maior internacionalização. Tavares et al. (2004) indicam que esse período foi marcado pela ampliação da presença feminista nas esferas da política internacional, especialmente em razão das Conferências das Nações Unidas sobre os Direitos das Mulheres e das conferências realizadas na América Latina nas décadas de 1980 e 1990. Esses espaços contribuíram para a formação de redes transnacionais de militância, solidariedade e articulação política. Assim, a globalização do feminismo resultou tanto da participação

em espaços institucionais quanto da construção autônoma de alianças entre mulheres de diferentes países e contextos sociais.

No entanto, segundo Tavares et al. (2004), o encerramento dos ciclos de conferências das Nações Unidas também intensificou, entre os movimentos feministas, a percepção de que muitos compromissos assumidos permaneciam apenas no plano formal. A partir disso, no início do século XXI, ganharam força expressões mais autônomas, diversificadas e descentralizadas de ativismo feminista, voltadas não apenas à atuação institucional, mas também à mobilização social em diferentes espaços.

Nesse contexto mais recente, a participação política e cívica passou a assumir novas formas. Cardoso et al. (2005), com base em pesquisas realizadas em 2003, apontam que, em Portugal, há certa descrença em relação ao poder político tradicional, especialmente entre os mais jovens. Segundo os autores, essa geração tende a participar de forma mais individualizada e por meio de ações simbólicas, sendo a internet um instrumento relevante para o envolvimento em causas sociais e políticas.

De modo semelhante, Sousa (2021) analisa que as redes sociais ampliam a visibilidade dos movimentos sociais e facilitam a mobilização online. No entanto, essa visibilidade nem sempre se traduz em participação presencial. A baixa adesão aos eventos físicos pode gerar uma sensação de impotência entre os movimentos e contribuir para o afastamento de determinadas formas de ativismo.

Diante desse percurso, observa-se que os movimentos sociais desempenharam papel fundamental na transformação das estruturas políticas, sociais e culturais ao longo da história. Entre eles, destacam-se os movimentos voltados à reivindicação da igualdade de direitos e ao enfrentamento das diferentes formas de discriminação, os quais contribuíram significativamente para o desenvolvimento dos estudos de gênero como campo de reflexão crítica e científica. Além disso, a igualdade de gênero passou a ser amplamente reconhecida como uma questão de direitos humanos, em razão dos esforços dos movimentos feministas e de grupos ligados às diversas identidades de gênero, cujas reivindicações foram importantes para promover mudanças legislativas em âmbito nacional e internacional (Torres et al., 2018).

2.3.2 Evolução das políticas e políticas em vigor

A evolução das políticas de igualdade de gênero acompanhou as transformações sociais, econômicas e jurídicas ocorridas ao longo das últimas décadas. Inicialmente, essas políticas concentravam-se na proibição formal da discriminação e na garantia da igualdade perante a lei. No entanto, com o avanço do debate público e jurídico, passou-se a reconhecer que a neutralidade normativa não era suficiente para eliminar desigualdades historicamente construídas. Nesse sentido, as políticas de igualdade passaram a incorporar mecanismos voltados à promoção da igualdade material, partindo do pressuposto de que as desigualdades entre homens e mulheres possuem caráter estrutural e, portanto, exigem medidas específicas de intervenção pública.

Nesse processo, organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia, desempenharam papel central na formulação de diretrizes destinadas à promoção da igualdade no trabalho e no emprego. Essas orientações influenciaram a construção de políticas públicas nacionais voltadas ao combate à discriminação, à segregação ocupacional e às desigualdades salariais. Em Portugal, esse movimento ganhou especial relevância após a consolidação democrática iniciada com a Revolução de 25 de Abril de 1974, período em que o Estado passou a desenvolver instrumentos jurídicos e institucionais voltados à promoção da igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

Assim, observa-se uma passagem gradual de uma lógica centrada apenas na igualdade formal para estratégias mais amplas de intervenção pública. Tais estratégias passaram a envolver ações de fiscalização, promoção da transparência salarial, conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, incentivo à presença feminina em cargos de liderança e criação de mecanismos institucionais de monitoramento da igualdade de gênero nas organizações. Assim, a igualdade deixou de ser tratada exclusivamente como um princípio jurídico abstrato e passou a ser compreendida como objetivo político, institucional e organizacional.

No âmbito legislativo, a Lei n.º 14/2008, de 12 de março, representou um avanço relevante no combate à discriminação em razão do sexo no acesso a bens e serviços em Portugal. Ao transpor para a legislação nacional a Diretiva 2004/113/CE da União Europeia, a norma passou a aplicar-se a entidades públicas e privadas responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços ao público, proibindo práticas de discriminação direta e indireta entre mulheres e homens (Lei n.º 14/2008, 2008).

O referido diploma considera discriminatórias situações como tratamento desfavorável, recusa de acesso a bens, serviços, imóveis e cuidados de saúde, bem como práticas de assédio e assédio sexual que comprometam a dignidade da pessoa. Além disso, estabelece mecanismos de proteção às vítimas, como o direito à indenização, a inversão do ônus da prova e a aplicação de multas e sanções às entidades responsáveis por atos discriminatórios. A legislação também reforça a proteção da maternidade e admite medidas de ação positiva destinadas à redução de desigualdades estruturais entre homens e mulheres. No plano institucional, atribui à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Gênero (CIG) funções de acompanhamento, monitoramento e elaboração de relatórios sobre a aplicação da lei (Lei n.º 14/2008, 2008).

Outro marco relevante foi a Lei n.º 62/2017, conhecida como Lei da Paridade, que estabeleceu quotas obrigatórias de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Essa legislação representou um avanço significativo na tentativa de ampliar a participação feminina em espaços historicamente ocupados por homens, especialmente em cargos de liderança, gestão estratégica e tomada de decisão.

Em complemento a essa legislação, foi publicado o Despacho Normativo n.º 18/2019, que definiu os procedimentos necessários ao cumprimento das medidas de promoção da igualdade de gênero nas empresas públicas e nas empresas cotadas em bolsa. O despacho determina que as organizações comuniquem alterações na composição dos seus órgãos de administração e fiscalização, além de estabelecer prazos para a submissão dos planos anuais para a igualdade. Também prevê mecanismos de articulação institucional entre a CIG, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), reforçando a importância de uma atuação integrada no acompanhamento e no monitoramento dessas políticas.

Além disso, o Despacho Normativo n.º 18/2019 prevê a criação de um guia prático destinado a apoiar as empresas na definição de estratégias para promover maior equilíbrio de gênero e cumprir a meta mínima de representação do sexo sub-representado nos cargos de direção. Nesse sentido, o Guia para a Elaboração dos Planos para a Igualdade constitui um instrumento relevante para orientar as organizações na concepção, implementação e avaliação de medidas voltadas à promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho (Despacho Normativo n.º 18/2019, 2019).

De acordo com Casaca e Perista (2019), o guia está estruturado em três matrizes fundamentais: a matriz de diagnóstico, destinada à identificação de desigualdades e lacunas existentes nas organizações; a matriz de monitoramento, voltada ao acompanhamento e à avaliação das medidas implementadas; e a matriz de transparência, direcionada à prestação de informações e ao acompanhamento das ações pela CITE. Dessa forma, o documento busca não apenas orientar tecnicamente as organizações, mas também incentivar práticas institucionais mais transparentes e comprometidas com a igualdade.

Para facilitar a implementação dos Planos para a Igualdade, o guia é disponibilizado em plataforma eletrônica e contempla cinco áreas fundamentais definidas pelo Despacho Normativo n.º 18/2019. Entre elas, destacam-se a igualdade no acesso ao emprego, a igualdade nas condições de trabalho e de remuneração, a proteção na parentalidade e a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. Essas dimensões são obrigatórias para o cumprimento da legislação e refletem áreas centrais das desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Além disso, o documento inclui campos facultativos relacionados à missão e aos valores organizacionais, à formação profissional, à avaliação e progressão na carreira, bem como à prevenção e ao combate ao assédio no ambiente laboral.

Ainda no campo da representação equilibrada, a Lei n.º 26/2019, de 28 de março, estabeleceu parâmetros para a presença de mulheres e homens em cargos dirigentes e órgãos da administração pública em Portugal. Aplicável a diferentes instituições públicas, a norma determina um limiar mínimo de 40% de representação de cada sexo, buscando fortalecer a igualdade de gênero nos espaços de decisão pública e contribuir para a superação da sub-representação feminina em posições de liderança (Lei n.º 26/2019, 2019).

No que se refere à igualdade remuneratória, a Lei n.º 60/2018 constituiu um instrumento relevante para a promoção da igualdade entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor. A legislação atribuiu à CITE a responsabilidade de acompanhar sua aplicação, garantindo não apenas a fiscalização do cumprimento das normas, mas também o apoio técnico às organizações na implementação de práticas promotoras da igualdade salarial. A atuação da CITE, criada em 1979, permanece diretamente associada à promoção da igualdade e ao combate à discriminação entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional (CITE, 2024).

Essa agenda foi reforçada, no plano europeu, pela Diretiva (UE) 2023/970, que estabelece medidas de transparência salarial e mecanismos de aplicação do princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de igual valor entre homens e mulheres. A diretiva aprofunda a lógica já presente na Lei n.º 60/2018, ao deslocar o combate às desigualdades salariais para instrumentos mais exigentes de informação, comparação, fiscalização e responsabilização das entidades empregadoras (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2023).

Entre as principais medidas previstas, destaca-se a obrigatoriedade de avaliações conjuntas das remunerações entre empresas e estruturas representativas dos trabalhadores sempre que forem identificadas diferenças salariais iguais ou superiores a 5% entre homens e mulheres, sem justificativa baseada em critérios objetivos e neutros em termos de gênero. Nesses casos, as entidades empregadoras devem reavaliar as práticas remuneratórias e implementar medidas corretivas.

Em Portugal, mesmo antes da transposição formal da diretiva, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) já vinha desenvolvendo ações de fiscalização relacionadas às desigualdades salariais entre homens e mulheres. Em janeiro de 2025, milhares de empresas foram notificadas pela ACT para justificarem diferenças remuneratórias identificadas e apresentarem planos de ação destinados à sua correção, reforçando a tendência de maior monitoramento e responsabilização das organizações em matéria de igualdade salarial (PwC Portugal, 2025).

No campo da parentalidade, a revisão constitucional de 1982 representou um marco importante ao reconhecer a paternidade, assim como a maternidade, como valor social eminente, merecedor de proteção por parte da sociedade e do Estado. Essa alteração significou que pais e mães passaram a ser compreendidos como igualmente responsáveis pelo cuidado, pela educação e pelo acompanhamento dos filhos, sem que essas funções fossem atribuídas exclusiva ou predominantemente às mulheres. Assim, o direito português passou a afirmar que a reprodução humana e o trabalho de cuidado devem ser entendidos como responsabilidades compartilhadas (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2010).

No domínio da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, a proteção da parentalidade tem sido progressivamente reforçada tanto pelo direito europeu quanto pelo direito português. A Diretiva 2010/18/UE, de 8 de março, exerceu papel relevante na

consolidação desse regime no ordenamento jurídico português. Sua transposição contribuiu para a autonomização de uma subseção específica no Código do Trabalho, nos artigos 33.º a 65.º, dedicada à proteção da parentalidade. Nesse âmbito, passaram a ser reguladas matérias como a licença parental inicial e complementar, o direito a faltas para assistência a filho e a proteção dos trabalhadores contra discriminação ou demissão relacionado ao exercício desses direitos.

Posteriormente, a Diretiva (UE) 2019/1158, de 20 de junho, reforçou esse quadro jurídico ao estabelecer requisitos mínimos destinados à promoção da igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho e à facilitação da conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. Para esse efeito, a diretiva prevê direitos como licença de paternidade, licença parental, licença de cuidador e regimes de trabalho flexíveis para pais e responsáveis e cuidadores (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2019).

A preocupação com a conciliação também se expressa na Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que alterou o regime de teletrabalho em Portugal e introduziu novas regras no Código do Trabalho. A legislação estabelece que o teletrabalho depende de acordo escrito entre as partes e garante igualdade de direitos entre trabalhadores em regime remoto e presencial, especialmente no que se refere à remuneração, formação, progressão na carreira, saúde e segurança no trabalho.

A lei também determina que o empregador é responsável pelos equipamentos e pelas despesas adicionais relacionadas ao exercício da atividade à distância, incluindo custos com energia, internet e manutenção. Além disso, reforça a proteção da privacidade e do direito ao descanso, proibindo formas excessivas de controle e estabelecendo o dever de o empregador se abster de contactar o trabalhador fora do horário laboral, salvo situações excepcionais. Outro aspecto relevante refere-se à previsão de direitos específicos ao teletrabalho para trabalhadores com filhos pequenos e cuidadores informais, o que aproxima essa legislação da agenda de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal (Lei n.º 83/2021, 2021).

Em uma perspectiva mais ampla, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018 instituiu a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, designada Portugal + Igual (ENIND). Criada pelo governo português, a estratégia tem como objetivo promover a igualdade de gênero e combater diferentes formas de

discriminação, em consonância com a Agenda 2030 das Nações Unidas e com os compromissos internacionais assumidos por Portugal. A ENIND reconhece a igualdade e a não discriminação como princípios fundamentais para o desenvolvimento sustentável e para a garantia dos direitos humanos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, 2018).

A estratégia organiza-se em três planos de ação: promoção da igualdade entre mulheres e homens; prevenção e combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica; e combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de gênero. Além disso, adota uma perspectiva interseccional, considerando que as desigualdades de gênero se articulam com fatores como raça, nacionalidade, idade, deficiência e orientação sexual.

Entre seus principais objetivos, destacam-se a promoção da igualdade no mercado de trabalho, a redução das desigualdades salariais, a valorização do trabalho de cuidado, o incentivo à participação equilibrada nos espaços de decisão e o combate aos estereótipos de gênero. A estratégia prevê, ainda, mecanismos de monitoramento, avaliação e articulação entre diferentes organismos públicos, coordenados pela CIG (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, 2018).

A Diretiva (UE) 2022/2381 tem como objetivo aumentar a participação de mulheres nos cargos dirigentes das empresas cotadas em bolsa. A norma estabelece que, até 30 de junho de 2026, essas empresas devem assegurar que o sexo sub-representado ocupe pelo menos 40% dos cargos não executivos ou 33% do total de cargos dirigentes, incluindo funções executivas e não executivas. Para isso, prevê processos de seleção transparentes, baseados no mérito, além da divulgação anual de informações sobre a composição de gênero dos órgãos sociais e a adoção de sanções em caso de descumprimento. Assim, a diretiva busca reduzir a sub-representação feminina e fortalecer a igualdade de gênero nos espaços de decisão empresarial (Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia, 2022).

Dessa maneira, o desenvolvimento das políticas de igualdade de gênero em Portugal evidencia uma trajetória de ampliação progressiva da proteção jurídica e institucional. Se, inicialmente, o foco recaía sobre a igualdade formal e a proibição da discriminação, as medidas mais recentes passaram a contemplar dimensões estruturais das desigualdades, como a representação em cargos de decisão, a igualdade remuneratória, a parentalidade, a conciliação entre trabalho e família e a responsabilização das organizações. Esse

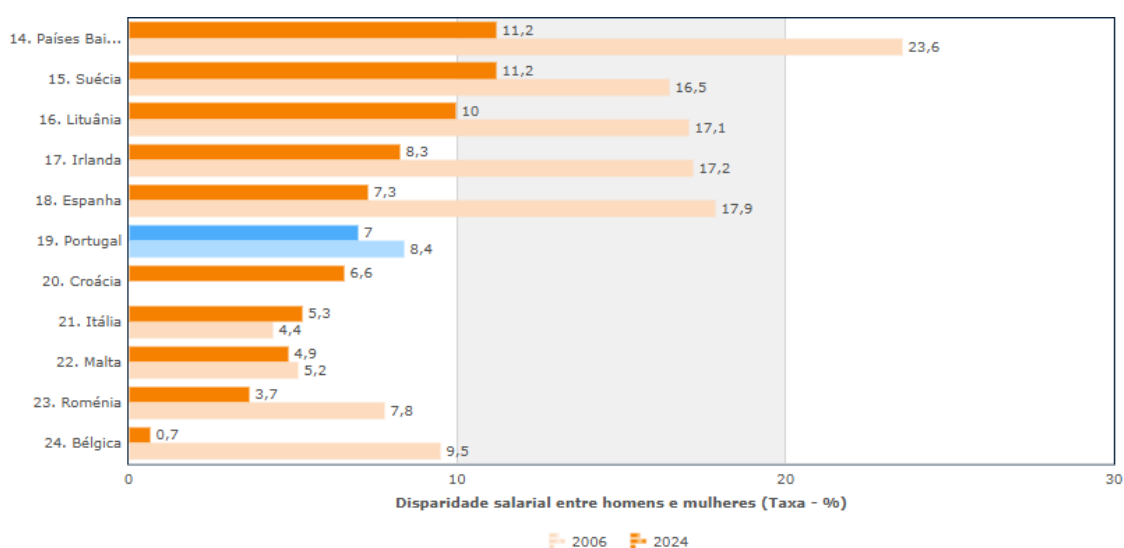
percurso revela que a promoção da igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego depende não apenas da existência de normas jurídicas, mas também de mecanismos efetivos de implementação, monitoramento e transformação das práticas institucionais.

2.3.3. Gap entre políticas e práticas

Apesar da consolidação de um quadro jurídico e institucional amplo voltado à promoção da igualdade de gênero em Portugal, a efetividade dessas políticas ainda enfrenta limitações na prática. O gap entre políticas e práticas refere-se justamente ao distanciamento entre os princípios, normas e instrumentos formais de igualdade e a permanência de desigualdades concretas nas organizações e no mercado de trabalho. Esse distanciamento evidencia que a existência de legislação, por si só, não garante a transformação automática das estruturas laborais, das culturas organizacionais e dos padrões sociais que historicamente reproduzem desigualdades entre mulheres e homens.

Para realizar a análise do gap, gostaria de separar pelas principais dimensões relativas ao trabalho, iniciando pela disparidade, que segundo a Pordata (2026), Portugal apresentava uma disparidade salarial de 7,0% entre homens e mulheres em 2024. Observa-se, contudo, uma redução gradual desse indicador em comparação a 2006, quando a disparidade correspondia a 8,4%. Embora os valores portugueses estejam abaixo da média de diversos países europeus, os dados demonstram que a igualdade salarial plena ainda não foi alcançada.

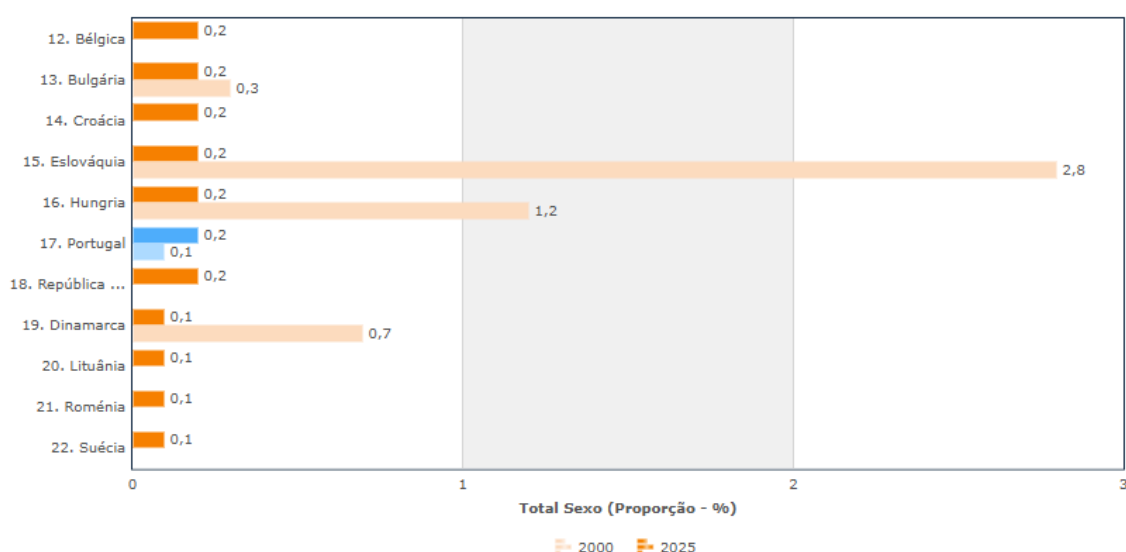
Figura 4: Disparidade entre homens e mulheres no emprego



Fonte: Adaptado de Pordata (2026), *Disparidade salarial entre homens e mulheres*.

Além disso, as mulheres continuam sendo maioria em empregos de tempo parcial, correspondendo a 62,9% desse tipo de ocupação, situação que pode comprometer sua independência financeira, limitar o crescimento econômico e reduzir o aproveitamento pleno dos talentos disponíveis na sociedade (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Gênero [CIG], 2025).

Figura 5: População fora do mercado de trabalho devido à prestação de cuidados: total e por sexo (%) Fundação Francisco Manuel dos Santos.

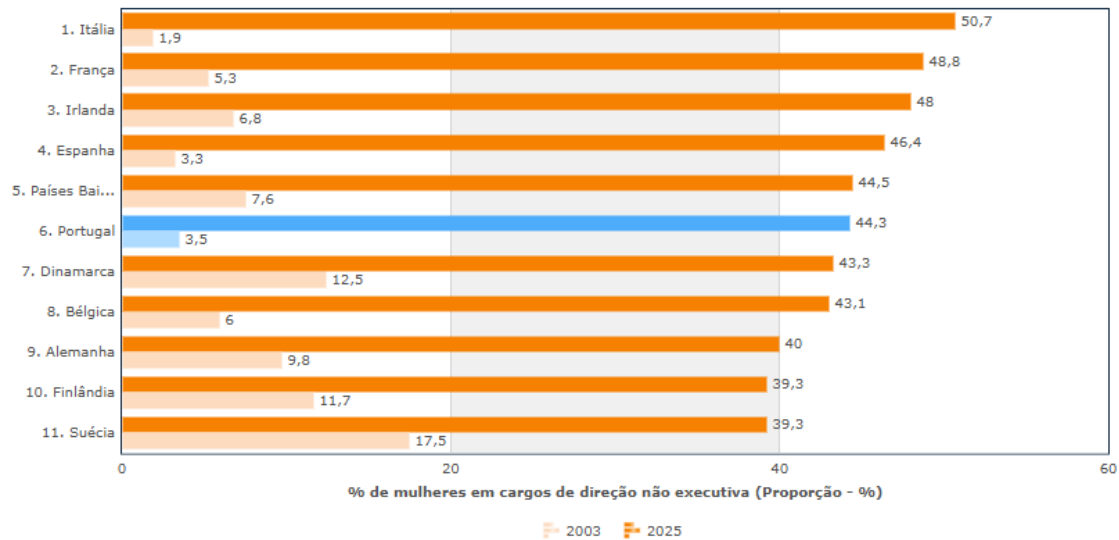


Fonte: Pordata (2026), *População fora do mercado de trabalho devido à prestação de cuidados: total e por sexo (%)*, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Os dados também demonstram que a saída do mercado de trabalho por motivos relacionados à prestação de cuidados familiares continua afetando principalmente as mulheres, evidenciando a persistência da divisão sexual do trabalho e da sobrecarga feminina nas tarefas domésticas e de cuidado. Em Portugal, embora os valores sejam inferiores à média europeia, a desigualdade de gênero permanece evidente. Em 2025, cerca de 0,3% das mulheres portuguesas estavam fora do mercado de trabalho devido às responsabilidades de cuidado, enquanto entre os homens os valores eram residuais,

demonstrando que as mulheres continuam assumindo a maior parte das responsabilidades familiares (Pordata, 2026).

Figura 6: Mulheres em cargos de direção das empresas



Fonte: Pordata (2026), *Mulheres em cargos de direção das empresas (%)*, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

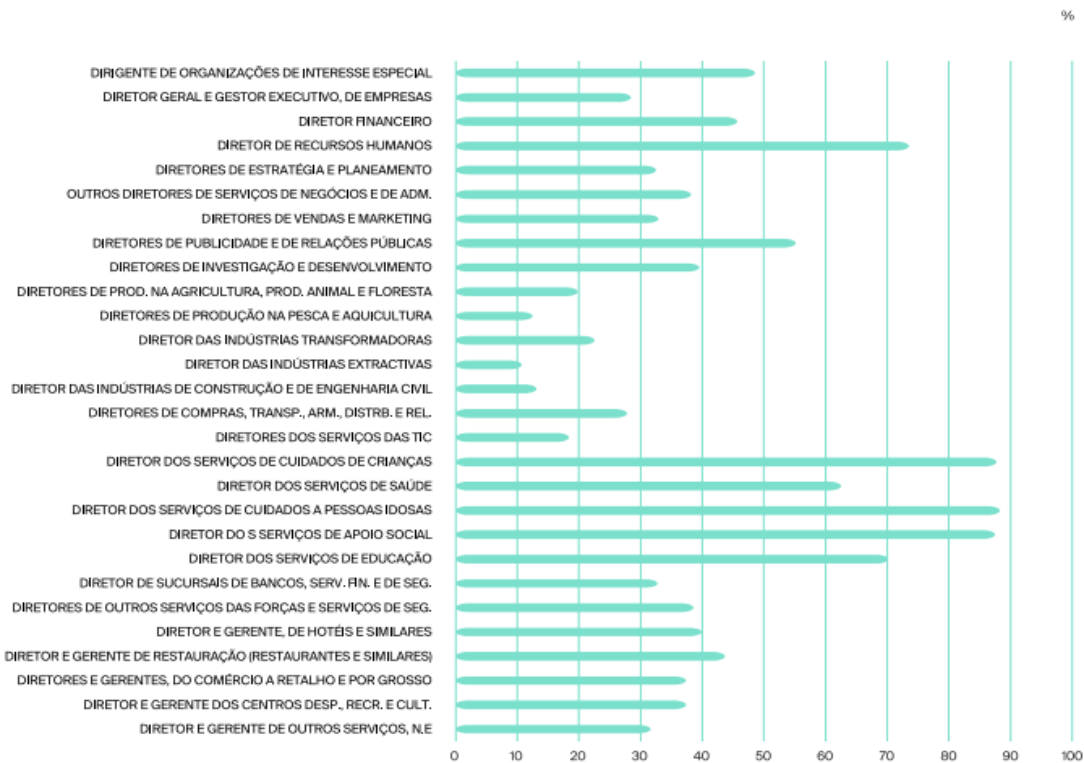
Os dados relativos à presença de mulheres em cargos de direção nas maiores empresas cotadas em bolsa evidenciam avanços relevantes, mas também revelam limites importantes na efetivação da igualdade de gênero. Em Portugal, a percentagem de mulheres em cargos de direção não executiva passou de 3,5% em 2003 para 44,3% em 2025, superando a média da União Europeia, que passou de 8,2% para 38,2% no mesmo período. Esse crescimento indica que as políticas de promoção da representação equilibrada, especialmente as medidas de paridade nos órgãos de administração e fiscalização, produziram efeitos concretos.

No entanto, quando se considera o conjunto dos cargos de direção executiva e não executiva, Portugal registra 35,9% de mulheres em 2025, valor inferior ao observado exclusivamente nos cargos não executivos. Essa diferença sugere que a participação feminina avançou de forma mais expressiva nos espaços de supervisão e fiscalização do que nas posições executivas associadas à gestão estratégica e à tomada cotidiana de decisões. Dessa forma, os dados revelam que o gap entre políticas e práticas não se expressa apenas na presença ou ausência de mulheres nos órgãos de direção, mas também

na natureza dos cargos ocupados e no grau efetivo de poder institucional atribuído a essas posições.

Cantante et al. (2026) analisa que apesar do aumento da presença feminina em cargos de direção, persistem desigualdades importantes. As mulheres estão muito presentes em áreas associadas ao cuidado e ao apoio social, como direção de serviços para idosos, crianças e apoio social, além de ocuparem cerca de três quartos dos cargos de direção de recursos humanos. No entanto, continuam sub-representadas no topo da hierarquia empresarial: representam apenas 28,4% da direção executiva, 13,3% dos CEO e 17,4% dos administradores executivos.

Figura 7: Peso relativo das mulheres no setor privado, por profissão (2023) (%)



Fonte: Adaptado de Cantante et al. *Peso relativo das mulheres GGPI, setor privado Portugal continental (2002-2023) (%)* (2026, p. 13).

Embora a presença feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas tenha aumentado de 13,5% em 2015 para 35,8% em 2025, em parte devido à introdução de quotas, esse avanço ocorreu sobretudo nos cargos executivos e não executivos em conjunto. Assim, os dados indicam que ainda existe um gap entre a representação formal

das mulheres nos órgãos de administração e o seu acesso efetivo aos cargos de maior poder decisório.

No entanto, esse avanço não eliminou as desigualdades nos cargos de maior poder decisório. As mulheres continuam pouco representadas nas funções executivas, ocupando apenas 13,3% dos cargos de CEO e 17,4% dos cargos de administradoras executivas. Assim, embora tenha havido progresso na representação formal, o acesso efetivo das mulheres ao poder e à influência estratégica nas empresas ainda permanece limitado (Cantante et al., 2026).

3.1 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza documental e exploratória, tendo como técnica de tratamento dos dados a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). A escolha desse método justifica-se pela possibilidade de organizar, categorizar e interpretar conteúdos textuais provenientes de documentos institucionais, permitindo a identificação de padrões, recorrências e divergências entre as fontes analisadas.

O corpus documental foi composto pelas Recomendações aos Planos para a Igualdade – 2025, disponibilizadas no site da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), e pelos Planos para a Igualdade publicados pelas empresas em seus respectivos sites institucionais. De forma complementar, foram também consultadas informações disponíveis nos websites das entidades analisadas e, quando aplicável, anúncios de vagas publicados no LinkedIn, com o objetivo de contextualizar elementos relacionados à comunicação institucional e aos processos de recrutamento.

Entre as recomendações disponíveis, optou-se por analisar as empresas cotadas em bolsa, uma vez que essas organizações possuem maior obrigação de transparência documental e disponibilizam informações públicas para acionistas, investidores e demais partes interessadas. Essa delimitação também favoreceu o acesso às evidências necessárias para a comparação entre a avaliação técnica realizada pela CITE e os documentos divulgados pelas próprias empresas.

A seleção das empresas considerou dois critérios principais: a existência de recomendação emitida pela CITE referente ao Plano para a Igualdade de 2025 e a condição de empresa cotada em bolsa. Inicialmente, foram identificadas recomendações relativas às empresas Altri, Cofina, Galp, Greenvolt, Impresa, Ramada, Flexdeal, Glinnt, Pharol e Semapa. No entanto, a Cofina SGPS S.A. foi excluída do corpus final da pesquisa, pois deixou de atender ao critério de empresa cotada em bolsa durante o desenvolvimento do estudo. A assembleia geral anual da Cofina aprovou, em 27 de fevereiro de 2025, a dissolução da sociedade com partilha imediata, conforme comunicado divulgado pela própria empresa via Euronext. Além disso, em 5 de março de 2025 ocorreu o cancelamento definitivo de todas as ações da companhia (Euronext, 2025). Dessa forma, para manter a coerência dos critérios de seleção, a amostra final foi

composta por nove empresas: Altri, Flexdeal, Galp, Glintt, Greenvolt, Impresa, Pharol, Ramada e Semapa.

Com o objetivo de contextualizar as entidades incluídas no corpus documental, apresenta-se a Tabela 1, que reúne informações relativas à designação, ano de fundação, área de atividade, localização, número aproximado de trabalhadores/as, carácter multinacional e valor de mercado. Esta caracterização permite enquadrar as empresas analisadas e evidenciar a diversidade setorial, organizacional e institucional presente na amostra.

Tabela 1: Caracterização das entidades analisadas

Entidade	Ano de Fundação	Área de Atividade	Localidade / Sede	N.º de trabalhadores/as aproximado	Carácter Multinacional	Valor de Mercado
Altri S.G.P.S. S.A.	2005	Produção de papel e energias renováveis	Porto, Portugal	835	Não	1.000.000 €
Flexdeal Simfe S.A.	2012	Investimento mobiliário	Braga, Portugal	17	Não	18.300.000 €
Galp S.G.P.S. S.A.	1999	Energia, petróleo, gás e energias renováveis	Lisboa, Portugal	7.000	Sim	13.650.000.000 €
Glintt Global Intelligent Technologies S.A.	2008	Tecnologia e comunicação	Lisboa, Portugal	1.200	Sim	107.380.000 €
Greenvolt – Energias Renováveis S.A.	2021	Energias renováveis	Lisboa, Portugal	700	Sim	1.340.000.000 €
Impresa S.G.P.S. S.A.	1972	Comunicação social	Lisboa, Portugal	952	Não	30.000.000 €
Pharol S.G.P.S. S.A.	1994	Gestão de ativos	Lisboa, Portugal	11	Não	67.970.000 €
Ramada - Investimentos e Indústria S.A.	2008	Produção de metais e mineração	Porto, Portugal	Não identificado nas fontes consultadas	Não	173.300.000,00 €
SEMAPA – Sociedade de Investimentos e Gestão S.A.	1991	Gestão de ativos	Lisboa, Portugal	75	Sim	1.770.000.000 €

Nota. Elaboração própria com base em informações públicas disponíveis nos websites institucionais das empresas, nos documentos analisados e em fontes complementares consultadas. Os dados apresentados têm como objetivo contextualizar as entidades analisadas, não sendo utilizados como critério de comparação do desempenho econômico das empresas. O valor de mercado corresponde à informação disponível na data da consulta e deve ser interpretado como dado variável.

Além da caracterização das empresas, foi elaborada uma segunda tabela com os documentos que constituíram o corpus da análise documental. Conforme apresentado na Tabela 2, foram considerados, para cada entidade, os documentos principais analisados, as fontes complementares consultadas e a finalidade atribuída a essas fontes no desenvolvimento da pesquisa.

Tabela 2: Corpus documental da análise

Entidade	Documentos principais analisados	Fontes complementares consultadas	Finalidade na análise
Altri S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 9/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025.	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Flexdeal SIMFE S.A.	Recomendação N.º 25/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Galp S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 11/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento
Glintt Global Intelligent Technologies S.A.	Recomendação N.º 26/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2024/2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento

Greenvolt – Energias Renováveis S.A.	Recomendação N.º 12/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento
Impresa S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 13/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Pharol S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 31/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Ramada – Investimentos e Indústria S.A.	Recomendação N.º 14/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
SEMAPA – Sociedade de Investimentos e Gestão S.A.	Recomendação N.º 32/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento

Nota. Elaboração própria com base no corpus documental definido para esta investigação. Os Planos para a Igualdade e as Recomendações da CITE constituíram as fontes principais da análise documental. As informações disponíveis nos websites institucionais e, quando aplicável, os anúncios de vagas publicados no LinkedIn foram utilizados como fontes complementares de contextualização, não substituindo a análise dos documentos principais.

A análise foi conduzida de acordo com as três fases propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na fase de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante dos documentos, com o objetivo de conhecer o material, identificar sua estrutura e definir os elementos relevantes para a investigação. Nessa etapa, o Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade,

elaborado pela CITE, foi utilizado como referência para a construção das categorias analíticas, uma vez que apresenta as matrizes de apoio ao diagnóstico, à monitorização da execução do plano e à verificação do cumprimento das recomendações da CITE. O documento também organiza as dimensões centrais dos Planos para a Igualdade, incluindo igualdade no acesso ao emprego, igualdade nas condições de trabalho, igualdade remuneratória, proteção na parentalidade e conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

Na fase de exploração do material, foram definidas as unidades de análise e realizada a codificação dos documentos. As unidades de análise corresponderam aos requisitos avaliados pela CITE em suas análises técnicas e recomendações, bem como aos elementos equivalentes identificados nos Planos para a Igualdade divulgados pelas empresas. As categorias foram construídas com base no Guião da CITE e incluíram aspectos como diagnóstico, caracterização dos recursos humanos desagregada por sexo, objetivos, medidas, departamentos responsáveis e envolvidos, orçamento, indicadores, metas, cronograma, acompanhamento, monitoramento, linguagem inclusiva e mecanismos de participação ou consulta de trabalhadores e trabalhadoras.

A codificação foi realizada por meio de uma matriz binária. Atribuiu-se o valor 1 aos casos em que havia evidência documental suficiente do requisito analisado e o valor 0 aos casos em que o requisito estava ausente, era apresentado de forma parcial ou não possuía evidência suficiente de cumprimento. Embora expressa numericamente, essa codificação foi utilizada como estratégia de sistematização da análise qualitativa, e não como procedimento estatístico. Seu objetivo foi permitir a comparação entre documentos e empresas, preservando o carácter interpretativo da análise de conteúdo.

Foram elaboradas duas matrizes de codificação complementares. A primeira foi aplicada às análises técnicas e recomendações da CITE, a fim de identificar os requisitos considerados cumpridos, parcialmente cumpridos ou ausentes segundo a avaliação da Comissão. A segunda foi aplicada aos Planos para a Igualdade publicados pelas empresas, com o objetivo de verificar se os mesmos requisitos estavam presentes nos documentos institucionais das organizações. Essa dupla codificação possibilitou comparar a avaliação técnica externa realizada pela CITE com a autorrepresentação documental das empresas.

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados codificados foram organizados para permitir a comparação entre empresas e entre fontes documentais.

A análise buscou identificar padrões de convergência e divergência entre os Planos para a Igualdade e as recomendações da CITE, observando especialmente os requisitos mais frequentemente atendidos, os aspectos mais fragilizados e as recomendações recorrentes. A interpretação considerou que a simples menção a determinado requisito no plano não representa, necessariamente, seu cumprimento efetivo. Assim, quando o documento apresentava apenas referências genéricas, sem detalhamento operacional, como indicadores mensuráveis, metas, responsáveis, orçamento ou cronograma, o requisito foi classificado como não cumprido ou parcialmente cumprido, recebendo o valor 0.

Dessa forma, o procedimento metodológico permitiu transformar o conteúdo documental em uma matriz analítica sistematizada, sem descaracterizar a natureza qualitativa da pesquisa. A comparação entre as recomendações da CITE e os Planos para a Igualdade das empresas permitiu analisar o grau de aderência dos documentos empresariais ao Guião da CITE, bem como identificar diferenças entre a perspectiva apresentada pelas empresas e a avaliação técnica realizada pela Comissão.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos resultados

Da análise documental aos Planos para a Igualdade das empresas cotadas em bolsa e às Recomendações da CITE resultaram três eixos principais de análise: elementos de diagnóstico e caracterização interna; dimensões substantivas apresentadas pelas empresas; e recomendações técnicas relacionadas à operacionalização dos planos. A partir da matriz de codificação binária, foi possível identificar a presença ou ausência de evidência documental relativa a cada critério analisado.

Como referido na metodologia, a codificação atribuiu o valor 1 aos casos em que havia evidência documental suficiente da presença do requisito analisado e o valor 0 aos casos em que o requisito estava ausente, era apresentado de forma parcial ou não possuía evidência suficiente. Assim, os resultados apresentados devem ser compreendidos como indicadores de aderência documental, e não como comprovação da implementação efetiva das medidas pelas empresas.

Tabela 3: Codificação da análise documental dos Planos para a Igualdade das empresas analisadas

	Resoluções das empresas cotadas em bolsa - 2025	Altri	Galp	Greenvolt	Impresa	Ramada	Flexdeal	Glintt	Pharol	Semapa	Percentual
	Alega ter efetuado o autodiagnóstico	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0,555556
	Apresentou dados (número de horas/trabalhos/es geral e hierarquicos)	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0,333333
Pontos apresentados pelas empresas	Estratégia, missão e valores da empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000000
	Igualdade no acesso ao emprego	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,888889
	Formação	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0,333333
	Igualdade Remuneratória	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0,333333
	Igualdade nas condições de trabalho	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Proteção na parentalidade	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Conciliação da atividade profissional / pessoal	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Prevenção da prática de assédio no trabalho	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0,666667
	Presença de calendário	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0,333333
Recomendações técnicas	Acompanhamento e auto-avaliação	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0,666667
	Produção de um Guião	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0,444444
	Criação indicadores	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,222222
	Presença de orçamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000
	Criação de comité	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,222222
	Presença de mecanismos de informação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000
	Presença de linguagem inclusiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000

Nota. Elaboração própria com base nos Planos para a Igualdade das empresas analisadas e nas Recomendações da CITE (2025). A codificação atribuiu o valor 1 quando existia evidência documental suficiente do requisito analisado e o valor 0 quando o requisito estava ausente, era apresentado de forma parcial ou não possuía evidência documental suficiente. A coluna Percentagem (%) representa a proporção de empresas que apresentaram evidência documental para cada requisito.

4.1.1 Diagnóstico e caracterização interna das empresas

No primeiro eixo de análise, relativo ao diagnóstico e à caracterização interna das empresas, verificou-se que cinco das nove entidades analisadas alegaram ter efetuado autodiagnóstico: Altri, Greenvolt, Impresa, Flexdeal e Glintt. Este resultado corresponde a 55,6% da amostra. No entanto, a forma como o autodiagnóstico foi apresentado variou entre as empresas. Em alguns casos, a sua realização é apenas mencionada, sem apresentação clara dos resultados obtidos, dos pontos fortes, das fragilidades identificadas ou da relação entre o diagnóstico e as medidas propostas.

A Glintt foi a empresa que apresentou maior desenvolvimento neste requisito, uma vez que o seu plano inclui elementos de caracterização interna, identificação de forças, fragilidades, oportunidades e ameaças, bem como referência a dificuldades específicas relacionadas com a contratação de trabalhadoras no setor tecnológico. Dessa forma, o plano apresenta maior proximidade com a lógica proposta pelo Guião da CITE, ao relacionar a leitura da realidade organizacional com a definição de medidas.

Figura 8: Autodiagnóstico do Plano de Igualdade da Glintt Global

	Plano de Igualdade	O nosso percurso	Glintt Global
Contexto interno	Forças - Forte compromisso e orientação da gestão de topo para o tema da igualdade de género - Estudo de clima organizacional apresenta como ponto forte o ambiente de trabalho - Código de ética e conduta profissional é apresentado a todos os colaboradores nas sessões de acolhimento transmitindo os valores fundamentais sobre as temáticas: conflito de interesses, confidencialidade, segurança, corrupção, suborno, donativos, ambiente no trabalho, assédio, igualdade de tratamento e não discriminação - Comunicação clara e não discriminatória disponível em toda a organização - Maturidade do processo de gestão de risco organizacional e de negócio		Fraquezas - Natureza tradicionalmente masculina nas áreas técnicas - Rotação de recursos nas áreas de IT
Contexto externo	Oportunidades - Programa de mobilidade e trabalho remoto - Mentoria e networking - Aumento do número de estudantes universitários do género feminino em cursos tecnológicos - Rotatividade dos recursos técnicos pode incrementar o universo do género feminino - Revisão da estratégia de gestão de RH - Implementação de canal de denúncias em conformidade com a lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro - Participação no programa SGDAmbition do GCNP deu oportunidade de trabalhar no ODS sobre a igualdade de género e conhecimento sobre o programa woman empowerment program (WEP)		Ameaças - Pressão do mercado na contratação dos escassos recursos do género feminino das áreas tecnológicas - Avanços na temática da igualdade de género ainda são frágeis

Fonte: Adaptado de *Plano para a Igualdade 2025*, por Glintt Global, 2025.

A Altri, por sua vez, afirma ter realizado diagnóstico de igualdade de género, mas não apresenta de forma detalhada os resultados obtidos. Já Galp, Ramada, Pharol e Semapa não apresentaram evidência documental suficiente da realização do autodiagnóstico nos termos considerados nesta análise. No caso da Galp, embora o plano apresente indicadores alinhados à Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e ao

framework da Global Reporting Initiative (GRI), esses elementos não substituem integralmente o diagnóstico orientado pelo Guião da CITE, sobretudo por não evidenciarem, de forma estruturada, os pontos fortes e os pontos de melhoria decorrentes da autoavaliação.

Figura 9: Autodiagnóstico do Plano de Igualdade da Galp

Gaps	Indicadores ¹	2020	2021	2022	2023	2024
Aumentar a % de mulheres em cargos de Gestão	Mulheres na Galp (% face ao total de colaboradores)	43	44	45	45	46
	Mulheres em cargos de gestão sénior (%)	25	25	28	29	30
Reduzir o pay gap entre géneros, atingindo um rácio entre salários médios anuais de M/H de 1	Rácio salário base M/H (Quadros executivos)	0.91	0.87	0.98	0.93	0.94
	Rácio salário base M/H (Quadros de gestão)	0.89	0.89	0.90	0.97	0.98
	Rácio remuneração total M/H (Quadros de gestão)	0.93	0.89	0.91	0.98	0.98
	Rácio salário base M/H (Grupos de Especialistas e outros colaboradores)	0.86	0.90	0.89	0.89	0.87

Fonte: Adaptado de *Plano para a Igualdade 2026*, por Galp, 2025.

Ainda neste eixo, a apresentação de dados sobre trabalhadores/as em geral e por níveis hierárquicos foi identificada em apenas três empresas: Flexdeal, Glintt e Semapa, correspondendo a 33,3% da amostra. Este resultado evidencia uma fragilidade relevante na caracterização interna das organizações, uma vez que a ausência de dados desagregados limita a possibilidade de compreender a distribuição de mulheres e homens na estrutura organizacional.

4.1.2 Áreas de intervenção dos Planos para a Igualdade

No segundo eixo, relativo aos pontos apresentados pelas empresas nos Planos para a Igualdade, a dimensão mais frequente foi *estratégia, missão e valores*, identificada em todas as nove empresas analisadas. Trata-se, portanto, da única dimensão com presença documental em 100% da amostra. Este resultado indica que o compromisso com a igualdade entre mulheres e homens se encontra amplamente presente nos documentos em nível institucional e declarativo.

Em seguida, a dimensão igualdade no acesso ao emprego foi identificada em oito das nove empresas, correspondendo a 88,9% da amostra. Foram encontradas referências a medidas relacionadas com processos de recrutamento e seleção, utilização de linguagem não discriminatória, promoção de candidaturas de mulheres ou homens em áreas sub-

representadas e sensibilização de pessoas envolvidas nos processos de contratação. Apenas a Pharol não apresentou evidência documental suficiente neste critério.

A Altri indicou a oferta de formações e treinamentos aos responsáveis por recrutamento e seleção, com o objetivo de prevenir enviesamentos baseados em estereótipos de gênero. A Galp comprometeu-se a formalizar, nos processos de recrutamento interno e em contratos com empresas externas, a garantia de paridade entre candidaturas, além de prever ações de discriminação positiva em áreas com sub-representação. A Greenvolt propôs aumentar sua presença em feiras e universidades, manter linguagem neutra e evitar segregação de gênero nos processos de recrutamento. A Ramada também indicou a intenção de realizar processos seletivos com representatividade de ambos os sexos e formação relacionada aos princípios da igualdade e da não discriminação.

A Flexdeal, de forma semelhante, comprometeu-se a conduzir processos de recrutamento e seleção sem distinção de gênero, incluindo a divulgação de anúncios de emprego com linguagem não discriminatória. Como evidência complementar, a consulta aos perfis das empresas no LinkedIn permitiu observar que algumas organizações utilizam anúncios de vagas em inglês, o que pode contribuir para uma formulação mais neutra em termos de gênero. No entanto, essa observação deve ser interpretada com cautela, pois anúncios isolados não permitem avaliar o conjunto das práticas de recrutamento e seleção. Portanto, essa evidência foi utilizada apenas como elemento ilustrativo, e não como prova central da efetividade das políticas de igualdade no acesso ao emprego.

Figura 10: Anúncio de vaga publicado pela Greenvolt Group no LinkedIn



Fonte: Reproduzido de Health & Safety and Environmental Specialist, por Greenvolt Group, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.

Figura 11: Anúncio de vaga publicado pela Glintt Global no LinkedIn



Project Manager

Porto, Porto, Portugal · há 2 dias · 69 pessoas clicaram em Candidate-se
Respostas gerenciadas fora do LinkedIn

Fonte: Reproduzido de *Project Manager*, por Glintt Global, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.

Figura 12: Anúncio de vaga publicado pela Galp no LinkedIn



Inspection Engineer ✓

Sines, Setúbal, Portugal · há 2 semanas · Mais de 100 pessoas clicaram em Candidatar-se
Promovida por recrutador · Respostas gerenciadas fora do LinkedIn

Fonte: Reproduzido de *Inspection Engineer*, por Galp, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026

Figura 13: Anúncio de vaga publicado pela Semapa no LinkedIn



Senior Venture Builder ✓

Lisboa, Lisboa, Portugal · há 4 meses · Mais de 100 candidaturas
Promovida por quem está contratando · Ainda não há estatísticas de resposta disponíveis

Fonte: Reproduzido de *Senior Venture Builder*, por Semapa, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.

A Impresa apresenta uma situação intermediária. Embora mencione em seu plano que cumpre critérios relacionados ao princípio da igualdade no acesso ao emprego e à não discriminação, não apresenta evidências de treinamentos ou formações direcionadas aos profissionais de recrutamento e seleção. Além disso, admite não assegurar representação equilibrada de mulheres e homens nas equipes internas ou junto a fornecedores, bem como não encorajar candidaturas de mulheres ou homens em profissões nas quais estejam

sub-representados. Dessa forma, embora a dimensão esteja presente no documento, sua operacionalização aparece de forma limitada.

Figura 14: Autodiagnostico do Plano de Igualdade de Gênero – Impresa



REPÚBLICA PORTUGUESA

MINISTÉRIO DO TRABALHO,

SEGURANÇA E SEGURANÇA SOCIAL

AUTODIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DAS MULHERES E DOS HOMENS NA ENTIDADE /EMPRESA

CITE

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO

DIMENSÃO: Igualdade no acesso ao emprego

SUBDIMENSÃO: Anúncios, seleção e recrutamento

PERGUNTA	RESPOSTA	OBSERVAÇÕES	ALERTA
1 - Os critérios e procedimentos de seleção e recrutamento de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, sendo elaborados pela empresa de forma objetiva e transparente?	Sim		
2 - Em caso de vaga a preencher, a empresa define clara e previamente as exigências e as qualificações necessárias, os requisitos para o desempenho da função e a remuneração a atribuir previamente ao processo de seleção e recrutamento?	Sim	Parcialmente. A empresa define previamente as exigências, qualificações e requisitos para o desempenho da função, garantindo clareza e equidade no processo de recrutamento. No entanto, a remuneração não é comunicada previamente, sendo tratada numa fase posterior do processo.	
3 - A empresa proporciona às pessoas responsáveis pelas entrevistas de seleção e recrutamento formação/orientação para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?	Não		
4 - Na constituição das equipas de seleção preside o princípio de uma representação equilibrada de mulheres e homens enquanto valor da empresa?	Não		
5 - Caso a empresa recorra a empresas especializadas de seleção e recrutamento, são-lhes fornecidas orientações no sentido de assegurar uma representação equilibrada de mulheres e homens entre as pessoas candidatas?	Não		
6 - A empresa encoraja a candidatura e seleção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estejam sub-representados/as?	Não		

Fonte: Adaptado de Plano para a Igualdade 2026, por Impresa, 2025.

As dimensões igualdade nas condições de trabalho, proteção na parentalidade e conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal foram identificadas em sete empresas, correspondendo a 77,8% da amostra. Nestes casos, foram encontradas medidas relacionadas com divulgação de direitos, teletrabalho, apoio à parentalidade, comunicação interna, promoção da saúde mental e garantia de continuidade ou reintegração após períodos de ausência associados à parentalidade.

No caso da Altri, foram identificadas medidas relacionadas à concessão de apoios monetários para homens e mulheres, à divulgação de atualizações legislativas e à promoção da conciliação entre vida profissional e pessoal. A Glinnt propõe melhorias relacionadas ao acesso a dias de ausência remunerada, à política de teletrabalho e ao incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A Greenvolt apresenta reforço de políticas preexistentes relativas aos direitos de parentalidade, à garantia de continuidade das atividades em caso de ausência de profissionais por licenças e à proteção do regresso após o período de maternidade.

A Flexdeal também apresenta medidas voltadas à divulgação da legislação vigente sobre parentalidade e conciliação, bem como à implementação do regime de teletrabalho para funções compatíveis e à oferta de serviços relacionados à promoção da saúde mental. Já a Impresa concentra suas medidas sobretudo na comunicação interna e na avaliação de clima organizacional. A Ramada, por sua vez, apresenta medidas relacionadas à garantia do gozo dos direitos já assegurados aos trabalhadores e às trabalhadoras e à divulgação interna desses direitos. A Pharol apresenta menor aderência, uma vez que menciona a legislação, mas não detalha medidas a serem realizadas.

A dimensão prevenção da prática de assédio no trabalho foi identificada em seis empresas: Altri, Galp, Greenvolt, Flexdeal, Glinnt e Semapa, correspondendo a 66,7% da amostra. Embora apresente incidência superior à formação e à igualdade remuneratória, esta dimensão não foi identificada em todas as empresas, o que evidencia diferenças na forma como os planos incorporam medidas voltadas à prevenção de situações de violência, discriminação ou assédio no contexto laboral.

Por outro lado, as dimensões formação e igualdade remuneratória apresentaram baixa aderência documental. A formação foi identificada apenas em Galp, Greenvolt e Glinnt, correspondendo a 33,3% da amostra. A igualdade remuneratória também foi identificada em apenas três empresas: Galp, Ramada e Flexdeal, igualmente correspondendo a 33,3%. Estes resultados indicam que, embora a maioria das empresas contemple dimensões gerais de igualdade, poucas apresentam medidas específicas relacionadas com a capacitação interna para a igualdade ou com a análise e correção de eventuais desigualdades remuneratórias.

4.1.3 Recomendações técnicas, operacionalização dos planos e comparação entre empresas

No terceiro eixo, relativo às recomendações técnicas, verificou-se uma menor presença dos elementos associados à operacionalização dos planos. O requisito mais frequente foi acompanhamento e autoavaliação, identificado em seis empresas: Greenvolt, Impresa, Flexdeal, Glinnt, Pharol e Semapa, correspondendo a 66,7% da amostra. No entanto, em alguns casos, essa referência surge de forma genérica, sem detalhamento suficiente sobre periodicidade, responsáveis, instrumentos de avaliação ou procedimentos de correção.

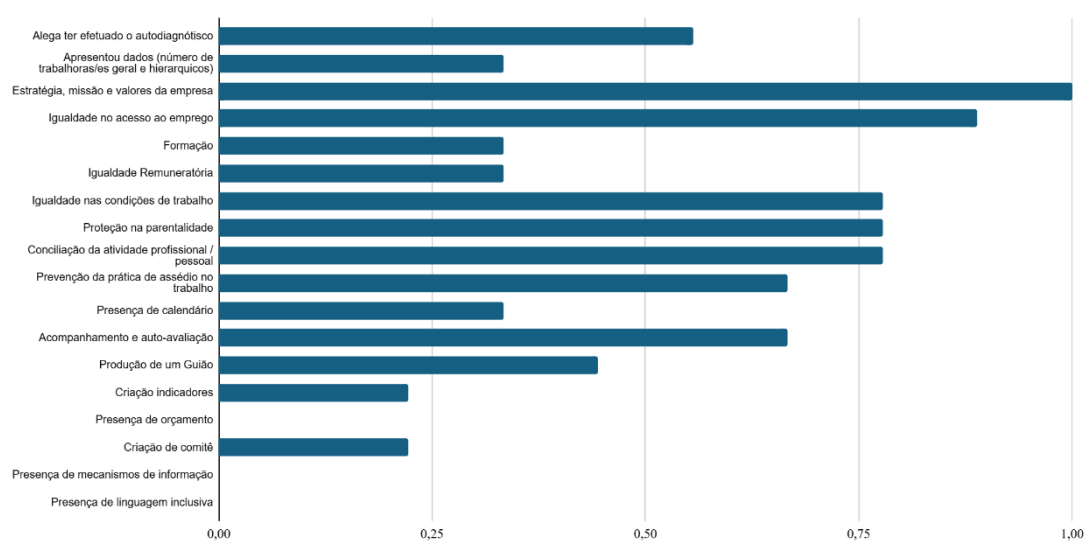
A produção ou utilização de um guião foi identificada em quatro empresas — Impresa, Flexdeal, Glinnt e Semapa — correspondendo a 44,4% da amostra. A presença de calendário foi identificada em três empresas — Altri, Flexdeal e Glinnt — representando 33,3% da amostra. Por sua vez, a criação de indicadores e a existência de um comité ou estrutura equivalente foram identificadas apenas na Greenvolt e na Glinnt, correspondendo a 22,2% das empresas analisadas.

Os critérios com menor grau de alinhamento documental foram o orçamento, os mecanismos de informação e a linguagem inclusiva. Nenhuma das nove empresas apresentou evidência documental suficiente relativa à previsão de orçamento para a implementação das medidas, à existência de mecanismos estruturados de informação e consulta de trabalhadores/as ou à utilização sistemática de linguagem inclusiva nos termos considerados nesta investigação. Consequentemente, estes três critérios não apresentaram evidência documental em qualquer dos Planos para a Igualdade analisados.

Tal como ilustrado na Figura 15, os resultados evidenciam uma diferença expressiva entre os critérios de natureza declarativa e os critérios de natureza operacional. Enquanto dimensões como estratégia, missão e valores, igualdade no acesso ao emprego, proteção na parentalidade e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal apresentam elevados níveis de alinhamento documental, os elementos relacionados com orçamento, indicadores, calendarização, comités, mecanismos de informação e linguagem inclusiva revelam uma presença reduzida ou inexistente nos documentos analisados.

Figura 15: Índice de alinhamento documental dos Planos para a Igualdade das empresas cotadas em bolsa relativamente aos critérios analisados.

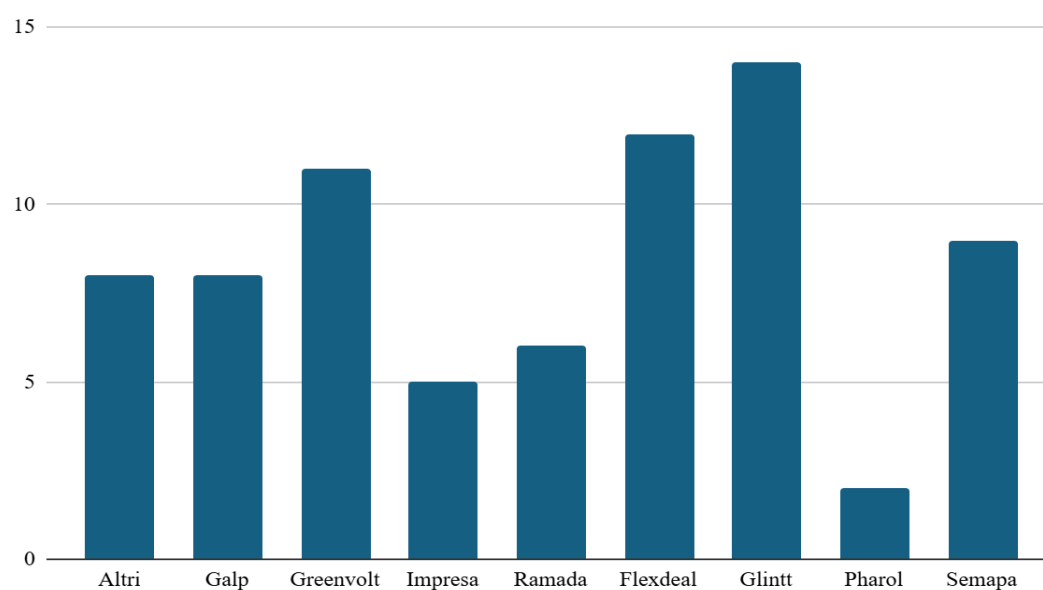
Resoluções CITE 2025 - Empresas Cotadas em Bolsa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados analisados nesta pesquisa.

A análise da pontuação total obtida pelas empresas confirma essa variação. Como apresentado na Figura 16, a Glintt obteve a maior pontuação, com 14 critérios identificados. Em seguida surgem Flexdeal, com 12 pontos, Greenvolt, com 11, Semapa, com 9, Altri e Galp, com 8 pontos cada, Ramada, com 6, Impresa, com 5, e Pharol, com 2 pontos.

Figura 16: Pontuação total obtida pelas empresas na análise dos Planos para a Igualdade



Fonte: Elaboração própria com base nos dados analisados nesta pesquisa.

A Glintt destaca-se pela combinação entre autodiagnóstico, apresentação de dados, presença de várias dimensões substantivas e maior desenvolvimento de requisitos técnicos, como calendário, acompanhamento e avaliação, indicadores e comitê. A Flexdeal apresenta também uma pontuação relevante, sobretudo pela presença de dados, calendário, acompanhamento, alinhamento ao Guião e cobertura de várias áreas obrigatórias. A Greenvolt, por sua vez, evidencia maior estruturação em elementos como autodiagnóstico, indicadores, comitê e acompanhamento.

Em sentido oposto, a Pharol apresenta a menor aderência documental, com apenas dois critérios identificados. Embora o plano mencione alguns temas associados à igualdade, não apresenta estrutura suficiente, medidas concretas ou detalhamento operacional que permita verificar maior alinhamento com o Guião da CITE. A Impresa e a Ramada também apresentam pontuações reduzidas, sobretudo pela baixa presença de dimensões substantivas obrigatórias e pela limitada operacionalização das medidas previstas.

É possível concluir que os Planos para a Igualdade analisados apresentam maior aderência nas dimensões de natureza institucional e declarativa, especialmente em estratégia, missão e valores e igualdade no acesso ao emprego. Em contrapartida, revelam menor aderência nos requisitos associados à execução e ao acompanhamento das medidas, como orçamento, indicadores, calendário, mecanismos de informação, linguagem inclusiva e estruturas de monitoramento. Assim, os resultados indicam que as empresas reconhecem formalmente a importância da igualdade entre mulheres e homens, mas nem sempre apresentam mecanismos suficientemente estruturados para transformar esse compromisso em práticas organizacionais sistemáticas.

4.1.4 Desafios

Este resultado articula-se com a distinção entre igualdade formal e igualdade material, uma vez que o reconhecimento jurídico ou documental da igualdade não garante, por si só, a superação de desigualdades concretas (Olivier, 2025). Embora a igualdade esteja amplamente reconhecida no plano jurídico, internacional, europeu e nacional, a sua concretização nos instrumentos organizacionais analisados permanece incompleta. Os planos expressam, portanto, uma adesão formal ao princípio da igualdade, mas a sua capacidade de enfrentar desigualdades de facto depende da forma como são planeados, implementados, monitorados e avaliados.

A análise também demonstra que a presença da igualdade nos documentos estratégicos não significa, necessariamente, sua integração transversal nos processos de gestão. Embora as orientações internacionais, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforcem a igualdade de gênero como dimensão estratégica e transversal, os resultados mostram que essa lógica ainda não se encontra plenamente consolidada nos planos analisados. A igualdade aparece com maior frequência nos compromissos institucionais, mas com menor expressão nos instrumentos de planejamento, acompanhamento e avaliação.

A baixa presença de dados desagregados por sexo e por nível hierárquico é particularmente relevante, uma vez que limita a identificação das desigualdades em sua dimensão multidimensional. Sem esses dados, torna-se difícil compreender como mulheres e homens se distribuem por áreas, funções, níveis de responsabilidade, remuneração, oportunidades de progressão e condições de trabalho. Essa lacuna fragiliza a capacidade dos planos de identificar e responder às desigualdades existentes dentro das organizações.

Esse ponto relaciona-se diretamente com a segregação do mercado de trabalho, tanto horizontal quanto vertical. A ausência de dados suficientes sobre a distribuição de trabalhadores/as por sexo, função e hierarquia reduz a possibilidade de identificar padrões de concentração feminina ou masculina em determinadas áreas e de avaliar a presença de barreiras à progressão das mulheres, incluindo o teto de vidro. Essa limitação é especialmente relevante em setores historicamente masculinizados, como tecnologia, energia, indústria e áreas técnicas, nos quais a presença feminina continua a enfrentar obstáculos estruturais.

A baixa presença da igualdade remuneratória também constitui uma fragilidade significativa. Embora se trate de uma dimensão central da igualdade no trabalho, apenas três empresas apresentaram evidência documental suficiente nesse critério. Esse resultado demonstra que uma das expressões mais objetivas da desigualdade laboral permanece pouco operacionalizada nos Planos para a Igualdade, reforçando a distância entre o reconhecimento formal da igualdade salarial e a sua incorporação efetiva nos instrumentos de gestão.

As dimensões proteção na parentalidade e conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, embora presentes em sete empresas, também exigem leitura crítica. A sua presença documental revela reconhecimento da relevância do tema, mas, em alguns casos, as medidas limitam-se à divulgação de direitos legais ou à reafirmação de obrigações já existentes. Desse modo, a sua contribuição para a igualdade material depende da capacidade de promover práticas que reduzam os impactos da divisão sexual do trabalho nas trajetórias profissionais, especialmente das mulheres.

A principal fragilidade identificada situa-se, portanto, nos requisitos técnicos de operacionalização. A ausência de orçamento, mecanismos de informação e linguagem inclusiva, bem como a baixa presença de indicadores, calendário e comitês, demonstra que muitos planos ainda não dispõem de instrumentos suficientes para orientar, acompanhar e avaliar a execução das medidas. Essa fragilidade limita a sua capacidade de produzir efeitos concretos nas práticas organizacionais.

Essa constatação articula-se diretamente com o gap entre políticas e práticas. Os resultados mostram que as empresas tendem a reconhecer a igualdade como princípio, mas nem sempre estruturam mecanismos que permitam convertê-la em ações concretas, mensuráveis e avaliáveis. Assim, a distância entre o plano formal e a prática organizacional constitui um dos principais achados da investigação.

A ausência de mecanismos de informação e participação também merece destaque. A inexistência de processos estruturados de consulta ou escuta de trabalhadores/as reduz a possibilidade de incorporar necessidades concretas e diferentes perspectivas na definição das medidas. Dessa forma, os planos tendem a assumir uma lógica mais institucional e vertical, com menor participação das pessoas diretamente envolvidas nas dinâmicas organizacionais.

No que se refere ao potencial dos planos enquanto instrumentos de gestão da igualdade, os resultados sugerem que esse potencial existe, mas permanece condicionado ao grau de estruturação dos documentos. Os planos que articulam diagnóstico, dados desagregados, medidas concretas, responsáveis definidos, calendário, indicadores, orçamento e mecanismos de acompanhamento apresentam maior capacidade de funcionar como instrumentos de gestão. Já os planos centrados em compromissos genéricos aproximam-

se mais de documentos de conformidade formal do que de ferramentas efetivas de transformação organizacional.

Esta conclusão relaciona-se com a evolução das políticas de igualdade em Portugal e com o papel da CITE na orientação e avaliação dos Planos para a Igualdade. O Guião e as recomendações técnicas constituem instrumentos relevantes para apoiar as empresas na elaboração dos seus planos. No entanto, a análise demonstra que a existência dessas orientações não garante, por si só, sua aplicação plena. A efetividade dos planos depende da forma como as empresas incorporam essas orientações aos seus processos reais de Gestão de Recursos Humanos.

Em síntese, os resultados confirmam a problemática central da investigação: a igualdade de gênero encontra-se reconhecida no plano formal, jurídico e institucional, mas a sua concretização nas práticas organizacionais ainda apresenta limitações. Os Planos para a Igualdade analisados evidenciam avanços na formalização do compromisso com a igualdade, mas revelam fragilidades na sua operacionalização como instrumentos efetivos de gestão.

Logo, pode considerar-se que os Planos para a Igualdade possuem potencial para contribuir para a promoção da igualdade entre mulheres e homens nas organizações, desde que sejam concebidos como instrumentos estratégicos de gestão, e não apenas como documentos de conformidade normativa. Sem diagnóstico consistente, dados desagregados, medidas concretas, recursos, responsabilidades definidas, indicadores, participação e acompanhamento contínuo, o compromisso com a igualdade tende a permanecer sobretudo no plano declarativo, limitando sua capacidade de produzir mudanças materiais nas práticas de recrutamento, seleção, formação, remuneração, progressão profissional, conciliação, parentalidade, prevenção do assédio e participação nos espaços de decisão.

4.2 Discussão: lições para a prática profissional em Gestão de Recursos Humanos

A análise dos Planos para a Igualdade permite identificar uma conclusão central para a prática profissional em Gestão de Recursos Humanos: a igualdade entre mulheres e homens não deve ser tratada apenas como compromisso formal, exigência legal ou valor

institucional declarado. Embora todas as empresas analisadas tenham incorporado a dimensão de *estratégia, missão e valores*, a baixa presença de orçamento, indicadores, mecanismos de informação, linguagem inclusiva, comitês e calendarização revela que esse compromisso nem sempre é acompanhado dos instrumentos necessários à sua implementação. Assim, o principal desafio não está apenas em elaborar planos, mas em transformá-los em ferramentas efetivas de gestão.

No plano internacional, os resultados desta investigação aproximam-se da análise de Kalev e Deutsch (2018), ao evidenciarem que as organizações constituem espaços centrais tanto para a reprodução das desigualdades de gênero como para a sua possível transformação. As autoras demonstram que as desigualdades não resultam apenas de escolhas individuais ou de discriminações isoladas, mas também de mecanismos culturais, relacionais e estruturais presentes nas organizações. Nesse sentido, a baixa presença de orçamento, indicadores, comitês e mecanismos de acompanhamento nos Planos para a Igualdade analisados confirma a importância das estruturas de responsabilização organizacional. Políticas formais de igualdade tendem a produzir efeitos limitados quando não são integradas aos processos cotidianos de gestão e quando não são acompanhadas por mecanismos concretos de monitorização, avaliação e mudança.

Esta conclusão também se articula com Benschop e Verloo (2011), que analisam as estratégias de igualdade de gênero no contexto da mudança organizacional. As autoras demonstram que, apesar da existência de várias iniciativas orientadas para a igualdade, a transformação das organizações tende a ser lenta e difícil quando as estratégias permanecem centradas na formalização de políticas, sem alterar efetivamente rotinas, estruturas e práticas organizacionais. Esse contributo é particularmente relevante para esta investigação, uma vez que os resultados mostram que muitos planos apresentam compromissos institucionais, mas carecem de instrumentos que assegurem sua concretização prática.

Ainda no plano internacional, Ali, Metz e Kulik (2015) contribuem para a discussão ao demonstrarem a importância de práticas de Recursos Humanos especificamente orientadas para a igualdade de gênero. O estudo evidencia que a diversidade de gênero tende a produzir efeitos mais consistentes quando é acompanhada por políticas de gestão que favorecem a retenção, o desenvolvimento e a valorização de uma força de trabalho diversa. Esta perspetiva reforça a ideia de que a simples presença de mulheres e homens

nas organizações não é suficiente; é necessário que a diversidade seja sustentada por instrumentos de gestão, acompanhamento, responsabilização e avaliação.

Essas contribuições internacionais permitem interpretar um dos principais achados desta investigação: a existência de um gap entre políticas e práticas. No plano formal, as empresas reconhecem a importância da igualdade e mencionam dimensões previstas no Guião da CITE. No entanto, no plano operacional, ainda são frequentes medidas genéricas, pouco mensuráveis e sem metas, prazos, responsáveis, orçamento ou indicadores. Para a atuação profissional em Recursos Humanos, essa diferença evidencia que uma política de igualdade só se torna consistente quando é incorporada aos processos cotidianos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, remuneração, progressão na carreira, comunicação interna, parentalidade e conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

Nesse sentido, uma primeira lição prática é a importância do diagnóstico. Embora cinco empresas tenham alegado realizar autodiagnóstico, nem todas apresentaram os resultados dessa etapa de forma clara e fundamentada. A ausência de dados desagregados por sexo e por nível hierárquico dificulta a identificação de desigualdades internas e compromete a definição de medidas adequadas. Para o RH, isso significa que, antes de propor ações, é necessário conhecer a realidade da organização, mapear assimetrias e identificar pontos críticos. Sem diagnóstico consistente, os planos tendem a basear-se em formulações genéricas, reduzindo sua capacidade de responder às desigualdades concretas existentes no contexto organizacional.

A segunda lição refere-se à necessidade de operacionalizar as medidas. Um Plano para a Igualdade precisa apresentar objetivos claros, ações concretas, responsáveis definidos, prazos, recursos, indicadores e mecanismos de acompanhamento. Sem esses elementos, o plano tende a permanecer no campo da intenção. Este ponto dialoga com Benschop e Verloo (2011), ao evidenciarem que estratégias de igualdade só têm maior potencial transformador quando ultrapassam a dimensão declarativa e incidem sobre estruturas, rotinas e relações organizacionais. Também se articula com Ali et al. (2015), uma vez que políticas de Recursos Humanos orientadas para a igualdade dependem de práticas concretas, integradas e acompanhadas ao longo do tempo.

No plano nacional, os resultados desta investigação aproximam-se da análise de Parente e Martinho (2018), ao demonstrarem que a igualdade declarada nos valores

organizacionais não impede, por si só, a reprodução de desigualdades nas estruturas internas. No estudo realizado sobre organizações da economia social em Portugal, as autoras evidenciam que a presença expressiva de mulheres nas organizações não significa necessariamente sua participação nos espaços de decisão, visibilidade e poder. Esse contributo é relevante para interpretar os resultados desta investigação, sobretudo quando se observa a baixa presença de dados desagregados por nível hierárquico e a fragilidade das medidas relacionadas à progressão na carreira e à representação equilibrada em cargos de decisão.

A discussão nacional também se aproxima de Pinheiro e Casaca (2020), ao evidenciar que práticas ou compromissos associados à igualdade não garantem necessariamente sua institucionalização efetiva. Esta aproximação é particularmente importante porque, nesta investigação, verificou-se que a presença documental de determinadas dimensões não significa, por si só, que existam mecanismos suficientes para assegurar a execução, o acompanhamento e a avaliação das medidas. Assim, os Planos para a Igualdade podem representar um avanço na formalização do compromisso com a igualdade, mas sua eficácia depende da forma como são integrados às práticas reais de gestão.

Menezes e Duarte (2025) também contribuem para esta discussão ao reforçarem que as organizações não são neutras em termos de gênero e que as desigualdades podem estar incorporadas nas estruturas, nas culturas organizacionais, nos processos comunicacionais e nos estereótipos associados à liderança. Os autores destacam a persistência de barreiras informais, como o teto de vidro, que condicionam a progressão das mulheres para cargos de liderança e gestão. Este contributo dialoga diretamente com os resultados desta investigação, uma vez que a baixa presença de medidas relacionadas à progressão, representação hierárquica, monitorização por níveis de responsabilidade e igualdade remuneratória pode limitar a capacidade dos Planos para a Igualdade de enfrentar desigualdades estruturais nas organizações.

A terceira lição, portanto, diz respeito à igualdade remuneratória, à progressão na carreira e à representação equilibrada em cargos de decisão. A baixa aderência à igualdade remuneratória, identificada em apenas três empresas, indica que muitos planos tratam a igualdade de forma ampla, mas evitam enfrentar aspectos mais objetivos e sensíveis, como remuneração, progressão profissional e valorização do trabalho. Para a prática de RH, esse ponto reforça a importância de análises salariais periódicas, critérios transparentes de promoção, revisão de bônus, avaliação de desempenho e mecanismos

capazes de identificar e corrigir diferenças remuneratórias injustificadas. Também evidencia a necessidade de monitorar a distribuição de mulheres e homens por áreas, funções, níveis hierárquicos e cargos de liderança, de modo a identificar possíveis formas de segregação vertical e horizontal.

A quarta lição está relacionada à parentalidade e à conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. Embora essas dimensões estejam presentes em sete empresas, em alguns casos as medidas limitam-se à divulgação de direitos já previstos na legislação ou à reafirmação de compromissos gerais. Para a prática de Recursos Humanos, isso demonstra que a conciliação não deve ser tratada apenas como benefício ou política de bem-estar, mas como dimensão estratégica da igualdade. A sua efetividade depende da criação de condições organizacionais que reduzam os impactos da divisão sexual do trabalho nas trajetórias profissionais, especialmente no que se refere à maternidade, aos cuidados familiares e à progressão na carreira.

A quinta lição refere-se à participação dos trabalhadores e das trabalhadoras. A ausência de mecanismos de informação e consulta sugere que muitos planos ainda são construídos de forma predominantemente institucional, sem evidências suficientes de escuta ativa das pessoas diretamente afetadas pelas políticas de igualdade. Esta reflexão articula-se com Benschop e Verloo (2011), que destacam a importância da voz e da participação dos grupos afetados nos processos de mudança organizacional orientados para a igualdade de gênero. Assim, a ausência de mecanismos de informação e consulta nos planos analisados pode limitar a apropriação das medidas pelos trabalhadores e trabalhadoras e reduzir seu potencial de transformação.

Nesse contexto, a análise técnica da CITE pode ser compreendida como um roteiro prático para a melhoria dos planos. Ao recomendar maior detalhamento, indicadores, metas, orçamento, calendarização, linguagem inclusiva e mecanismos de acompanhamento, a CITE aponta elementos essenciais para que os planos deixem de ser documentos genéricos e passem a funcionar como instrumentos de gestão. A atuação da CITE, nesse sentido, contribui para aproximar a igualdade de uma lógica de planejamento, execução, monitorização e avaliação, o que é fundamental para a sua integração nos processos de Gestão de Recursos Humanos.

Deste modo, os resultados desta investigação encontram-se alinhados com estudos internacionais e nacionais. No plano internacional, reforçam a ideia de que políticas

formais de igualdade produzem efeitos limitados quando não são acompanhadas por mecanismos de responsabilização, monitorização e transformação das práticas organizacionais. No plano nacional, aproximam-se de investigações que evidenciam a permanência de desigualdades de gênero nas organizações portuguesas, mesmo quando a igualdade é assumida como valor institucional ou princípio normativo.

Em síntese, a principal contribuição desta análise para a prática profissional em Gestão de Recursos Humanos é demonstrar que a igualdade entre mulheres e homens deve ser gerida de forma sistemática. Para isso, os Planos para a Igualdade precisam estar apoiados em diagnóstico, dados desagregados, medidas concretas, recursos, metas, indicadores, responsabilidades definidas e participação das pessoas trabalhadoras. Assim, deixam de ser apenas documentos de conformidade e passam a constituir instrumentos estratégicos para promover práticas organizacionais mais justas, transparentes e inclusivas.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações finais

Considerando os resultados obtidos nesta investigação, conclui-se que os Planos para a Igualdade das empresas cotadas em bolsa analisadas evidenciam a presença formal do compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens. No entanto, também revelam limitações significativas enquanto instrumentos de gestão capazes de produzir mudanças efetivas nas práticas organizacionais.

De modo geral, verificou-se que as dimensões mais frequentemente contempladas nos planos estão relacionadas à estratégia, missão e valores organizacionais, à igualdade no acesso ao emprego, à proteção na parentalidade e à conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. Estes resultados demonstram que a igualdade tende a estar presente no discurso institucional das organizações e em áreas já reconhecidas como relevantes para a promoção do bem-estar, da responsabilidade social e da não discriminação no contexto laboral.

Contudo, a análise revelou que esse compromisso é frequentemente apresentado de forma genérica, sem o suporte de mecanismos que permitam assegurar sua concretização. Em muitos casos, as medidas propostas não são acompanhadas por metas, indicadores, responsáveis, prazos, orçamento ou procedimentos de monitoramento e avaliação. Assim, a principal fragilidade identificada não reside na ausência de referência à igualdade, mas na dificuldade de traduzir esse compromisso em ações concretas, estruturadas e passíveis de acompanhamento.

Também se verificaram limitações ao nível do autodiagnóstico e da disponibilização de dados desagregados por sexo e por nível hierárquico. A ausência ou insuficiência dessas informações dificulta a identificação de desigualdades internas e reduz a capacidade das organizações de definir medidas ajustadas às suas necessidades específicas. Esta limitação torna-se particularmente relevante em dimensões como progressão na carreira, representação em cargos de decisão, igualdade remuneratória e distribuição de mulheres e homens pelas diferentes áreas e funções organizacionais.

A igualdade remuneratória destacou-se como uma das dimensões menos desenvolvidas nos planos analisados. Esse resultado evidencia que continua a existir um distanciamento entre o reconhecimento formal do princípio da igualdade salarial e a sua incorporação efetiva nos instrumentos de gestão das organizações. De igual modo, verificou-se reduzida presença de elementos técnicos fundamentais para a implementação dos planos,

como indicadores de acompanhamento, orçamento, mecanismos de participação e estruturas responsáveis pela monitorização das medidas.

Estes resultados reforçam a ideia de que a existência de um Plano para a Igualdade, por si só, não garante a promoção efetiva da igualdade de gênero nas organizações. Nesse sentido, os resultados obtidos aproximam-se das conclusões de Pinheiro e Casaca (2020), ao demonstrarem que a formalização de compromissos ou práticas associadas à igualdade não assegura, necessariamente, a sua institucionalização efetiva.

Do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos, os Planos para a Igualdade devem ser compreendidos não apenas como uma obrigação legal, mas como instrumentos estratégicos de gestão. Para que cumpram esse papel, é fundamental que estejam articulados com os processos de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, remuneração, progressão na carreira, comunicação interna, parentalidade, conciliação e prevenção do assédio. Dessa forma, a igualdade deve ser integrada de modo transversal às práticas de gestão de pessoas, e não tratada apenas como um compromisso documental.

Como limitação, destaca-se o fato de a investigação se basear exclusivamente na análise de documentos públicos, nomeadamente os Planos para a Igualdade e as recomendações técnicas da CITE. Consequentemente, não foi possível avaliar a implementação efetiva das medidas previstas nem a percepção dos diferentes intervenientes organizacionais sobre a sua aplicação. Além disso, a dependência de informações divulgadas pelas próprias empresas, a eventual ausência de padronização dos documentos analisados e a subjetividade inerente à interpretação dos critérios de codificação podem influenciar a comparabilidade dos resultados, devendo ser consideradas na sua interpretação.

Para futuras investigações, seria pertinente alargar a análise a outros setores de atividade e a empresas não cotadas em bolsa, de modo a compreender se os padrões identificados também se verificam em outros contextos organizacionais. Além disso, seria relevante complementar a abordagem documental com entrevistas, estudos de caso ou inquéritos a profissionais de Recursos Humanos, representantes dos trabalhadores e trabalhadoras e responsáveis pela elaboração dos planos. Essa abordagem permitiria compreender com maior profundidade os processos de implementação, os desafios enfrentados pelas organizações e os fatores que contribuem para a eficácia das políticas de igualdade.

Em síntese, conclui-se que os Planos para a Igualdade constituem um instrumento relevante para a promoção da igualdade entre mulheres e homens no contexto empresarial português. Contudo, sua eficácia depende da capacidade das organizações de ultrapassar uma abordagem predominantemente formal e integrar a igualdade de forma consistente, monitorizada e estratégica na gestão de pessoas. Sem diagnóstico consistente, dados desagregados, medidas concretas, recursos, indicadores, responsabilidades definidas e acompanhamento contínuo, o compromisso com a igualdade tende a permanecer no plano declarativo, limitando sua capacidade de produzir mudanças materiais nas práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: The impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580–599. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12079>

Álvares, C., Silveirinha, M. J., & Ferreira, C. (2020). Situacionismo de sexo: Um diagnóstico feminista à Plataforma de Pequim passados 25 anos. *ex æquo: Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*, 42, 11–28. <https://exaequo.apem-estudos.org/files/2021-02/ex-aequo-n.-42.pdf>

Assembleia da República. (1976). *Constituição da República Portuguesa*. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/paginas/constituicaorepublicaportuguesa.aspx>

Barata, R. B. (2009). *Como e por que as desigualdades sociais fazem mal à saúde*. Editora Fiocruz. <https://doi.org/10.7476/9788575413913>

Barbosa, G. de O. G. (2015). O princípio da igualdade no Supremo Tribunal Federal brasileiro. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 1(1), 1021–1064.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70/Almedina Brasil.

Blau, F. D., & Hendricks, W. E. (1979). Occupational segregation by sex: Trends and prospects. *The Journal of Human Resources*, 14(2), 197–210. <https://doi.org/10.2307/145642>

Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. In E. Jeanes, D. Knights, & P. Y. Martin (Eds.), *Handbook of gender, work and organization* (pp. 277–290). Wiley.

Cantante, F., Almeida, T., Nunes, S., Silva, F., & Estêvão, P. (2026). *Desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal: Um breve retrato estatístico* (Números em Análise CoLABOR, n.º 6). CoLABOR.

Cardoso, G., Costa, A. F. da, Conceição, C. P., & Gomes, M. do C. (2005). *A sociedade em rede em Portugal*. Campo das Letras.

Carneiro, A. M., Gimenez, A. M. N., Bueno, A. C., Ferreira, C. M. B., Tetzner, G. A., Suzuki, J., Lopes, L. A. P., & Bezerra, L. M. C. (2023). Carreira académica e

desigualdades de gênero no Brasil: O efeito da mobilidade internacional no pós-doutorado. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6683>

Casaca, S. F., & Perista, H. (2019). *Guião para a elaboração dos planos para a igualdade (anuais)*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Castells, M. (2018). *O poder da identidade* (K. B. Gerhardt, Trad.; 9.ª ed., Vol. 2). Paz & Terra. (Obra original publicada em 1997)

Chadarevian, P. C. (2009). *Existe uma teoria econômica da discriminação?* (Texto para Discussão TD. 023/2009). Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Faculdade de Economia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

CIDSE. (2014). *Gender equality: CIDSE's understanding and definition: Standing for the equal dignity of women and men*. CIDSE.

Coelho, L., & Ferreira, V. (2018). Segregação sexual do emprego em Portugal no último quarto de século: Agravamento ou abrandamento? *e-Cadernos CES*, 29. <https://doi.org/10.4000/eces.3205>

Comissão Europeia. (2020). *Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020–2025* (COM(2020) 152 final). Comissão Europeia.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (s.d.). *Enquadramento institucional*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://www.cig.gov.pt/area-a-cig/enquadramento/>

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2025). *Igualdade de género em Portugal: Boletim estatístico 2025*. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2026/01/Boletim-2025_Versao-FINAL_dadoscorretos_site.pdf

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (s.d.-a). *Desigualdade salarial entre mulheres e homens*. https://cite.gov.pt/documents/14333/144891/Desigualdade_salarial.pdf

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (s.d.-b). *Guia de apoio à elaboração de planos para a igualdade*.

https://cite.gov.pt/documents/14333/137054/Planos_Igualdade_Guia.pdf

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (s.d.-c). *Quem somos*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://cite.gov.pt/quem-somos>

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2024). *Recomendação aos planos de igualdade*.

https://cite.gov.pt/documents/14333/489545/ARCORIBEIRINHO_REC_2_2024.pdf

Costa, J. (2004). O direito como instrumento para a igualdade de homens e mulheres: Meios de tutela do direito. *ex æquo*, 10, 61–67.

Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, 10(1), 177–188.

Czeranowska, O. (2024). Women in masculinized occupations, men in feminized occupations: Experiences of gender occupational minorities and their roles within the occupational group. *Qualitative Sociology Review*, 20(2), 172–191. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.20.2.08>

Dal Ri, N. M., & Brabo, T. S. A. M. (Orgs.). (2015). *Políticas educacionais, gestão democrática e movimentos sociais: Argentina, Brasil, Espanha e Portugal*. Oficina Universitária; Cultura Acadêmica.

Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro. (1979). *Diário da República*, 1.ª série, n.º 218. Governo da República Portuguesa.

Decreto-Lei n.º 426/88, de 18 de novembro. (1988). *Diário da República*, 1.ª série, n.º 266. Governo da República Portuguesa.

Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho. (2019). *Diário da República*, 2.ª série. República Portuguesa.

Direção-Geral da Política de Justiça. (s.d.). *Igualdade e não discriminação: Igualdade entre mulheres e homens*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de

<https://dgpj.justica.gov.pt/Documentos/Igualdade-e-nao-discriminacao/Igualdade-entre-mulheres-e-homens>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2023). *Estatísticas da educação: Conclusão do ensino superior por género*. DGEEC.

Equinet. (s.d.-a). *Equality bodies and gender equality*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://equineteurope.org/eb/cp-slug-37/>

Equinet. (s.d.-b). *European directory of equality bodies*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://equineteurope.org/european-directory-of-equality-bodies/>

Euronext. (2025). *COFINA, SGPS: PTCFN0AE0003*. Euronext Live. Recuperado em 4 de junho de 2026, de

<https://live.euronext.com/pt/product/equities/PTCFN0AE0003-XLIS>

European Commission. (s.d.). *Tackling discrimination at work*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de

https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/tackling-discrimination-work_en

European Commission. (2000). *Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation*.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078>

European Institute for Gender Equality. (2025a). *Gender Equality Index 2025: Country profile Portugal*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025/country/PT>

European Institute for Gender Equality. (2025b). *Gender Equality Index 2025 report*. <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/gender-equality-index-2025-sharper-data-for-a-changing-world.pdf>

European Union Agency for Fundamental Rights, & European Court of Human Rights. (2011). *Handbook on European non-discrimination law*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2811/11978>

Eurostat. (s.d.). *Gender statistics*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics

Eurostat. (2022). *Gender statistics: Contributions to the gender overall earnings gap, 2022*. European Commission.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics

Eurostat. (2023). *Emprego por género e idade na União Europeia*. Citado por PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal>

Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. União Europeia. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

Expresso. (2025, 31 de dezembro). Salários baixos, mais trabalho doméstico e maior risco de pobreza: A realidade das mulheres em Portugal. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2025-12-31-salarios-baixos-mais-trabalho-domestico-e-maior-risco-de-pobreza-a-realidade-das-mulheres-em-portugal-80447afe>

Fairchild, K. (2017). Using behavioral economics to fix gender inequality: A review of *What works: Gender equality by design*, by I. Bohnet. *PsycCRITIQUES*, 62(9), Article 5. <https://doi.org/10.1037/a0040744>

Ferreira, V. (Org.). (2010). *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e circunstâncias*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Frischeisen, L. C. F. (2002). As ideias viajantes: Igualdade formal e igualdade material. *Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União*, 1(3), 55–62.

Gabinete de Estratégia e Planeamento. (s.d.). *Relatório único: Balanço das diferenças remuneratórias*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://www.gep.mtsss.gov.pt/relatorio-unico>

Guil Bozal, A. (2008). Mujeres y ciencia: Techos de cristal. *EccoS – Revista Científica*, 10(1), 213–232. <https://doi.org/10.5585/eccos.v10i1.1056>

Hirata, H. (2009). A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho (P. C. R. Reuillard, Trad.). *Sociologias*, 11(21), 24–41.

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Agenda 2030: Indicadores para Portugal: 2015–2021*. INE.

<https://www.ine.pt/xurl/pub/31592402>

Iwamoto, H. M. (2020). Igualdade de gênero: Uma revisão de literatura nacional e internacional. *Barbarói*, 57. <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i57.11330>

Jordão, C. R. M. (2017). *As desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho e a sua medição: Contributos de um novo indicador composto para os países da UE-28* [Tese de doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].

Kalev, A., & Deutsch, G. (2018). Gender inequality and workplace organizations: Understanding reproduction and change. In B. J. Risman, C. M. Froyum, & W. J. Scarborough (Eds.), *Handbook of the sociology of gender* (pp. 257–269). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_19

Kovács, I., & Casaca, S. F. (2008). Labour segmentation and employment diversity in the ICT service sector in Portugal. *European Societies*, 10(3), 429–451.

Kübler, D., Schmid, J., & Stüber, R. (2018). Gender discrimination in hiring across occupations: A nationally representative vignette study. *Labour Economics*, 55, 215–229.

Lauretis, T. de. (1987). *Technologies of gender: Essays on theory, film, and fiction*. Indiana University Press.

Lee, J., Jackson, T., & Lipscy, P. Y. (2025). *Glass ceilings, glass walls, and glass cliffs: Gender bias in the leadership of international organizations*. University of Toronto.

Lei n.º 14/2008, de 12 de março. (2008). Proíbe e sanciona a discriminação em função do sexo no acesso a bens e serviços e seu fornecimento, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2004/113/CE do Conselho, de 13 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 51, 1561–1563.

Lei n.º 26/2019, de 28 de março. (2019). Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 62, 1751–1752.

Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. (2018). Aprova medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor. *Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/60-2018-116130014>

Lopes, J. T. (2024). Interseccionalidade: Conceito e crítica do conceito. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 50, 35–53.

<https://doi.org/10.21747/08723419/soc50a2>

Loureiro, P. R. A. (2003). Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação. *Revista Brasileira de Economia*, 57(1), 125–157.

<https://doi.org/10.1590/S0034-71402003000100005>

Lundberg, S. J., & Startz, R. (1981). *Private discrimination and social intervention in competitive labor markets* (Working Paper No. 19-81). Rodney L. White Center for Financial Research, The Wharton School, University of Pennsylvania.

Magalhães, M. J. (2007, 30 de novembro–1 de dezembro). *Movimentos feministas em Portugal, 1970–2007* [Comunicação em conferência]. Seminário As Faces de Eva: Perspectivas sobre a Mulher Portuguesa (1908–2007), Casa das Artes, Vila Nova de Famalicão, Portugal.

McKinsey & Company. (2023). *Women Matter Portugal 2023: Caminhos a percorrer*. <https://www.mckinsey.com/pt/overview/women-matter-portugal-2023#gallery>

McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2025). *Women in the Workplace 2025*. <https://womenintheworkplace.com>

Menezes, M., & Duarte, P. (2025). Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações. *Estudos de Administração e Sociedade*, 10(1), 4–26.

Moreira, V., & Gomes, C. de M. (Coords.). (2012). *Compreender os direitos humanos: Manual de educação para os direitos humanos*. European Training and Research Centre for Human Rights and Democracy.

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474–16479.

<https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>

Nascimento, S. F. do, Wedig, J. C., & Barros, S. P. de. (2025). A concepção de maternidade nos processos de destituição do poder familiar: Uma análise interseccional. *Revista Katálisis*, 28, Article e108277.

<https://doi.org/10.1590/1982-0259.2025.e108277>

ODS Portugal. (s.d.-a). *Objetivo 5 – Igualdade de género*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://ods.pt/ods/5-igualdade-de-genero/>

ODS Portugal. (s.d.-b). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://ods.pt/ods/>

Olinto, G. (2011). A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil. *Inclusão Social*, 5(1), 68–77.

Olivier, A. (2025). A igualdade enquanto conceito normativo. In *Católica Talks: conceitos normativos e normatividade* (pp. 9–30). UCP Editora.

https://doi.org/10.34632/9789725411292_2

Oliveira, B. N., Gomes, C. de M., & Santos, R. P. (2015). *Os direitos fundamentais em Timor-Leste: Teoria e prática*. Ius Gentium Conimbrigae — Centro de Direitos Humanos da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça de Timor-Leste.

ONU Mulheres. (s.d.). *Por um Planeta 50-50 em 2030: Paridade de género*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de

<https://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/paridade/>

Organização das Nações Unidas. (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*.
<https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Organização Internacional do Trabalho. (s.d.). *História da OIT*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://www.ilo.org/pt-pt/historia-da-oit>

Organização Internacional do Trabalho. (1951). *Convenção n.º 100: Igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/normativeinstrument/wcms_c100_pt.htm

Organização Internacional do Trabalho. (1981). *Convenção n.º 156 da OIT relativa à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores dos dois sexos: Trabalhadores com responsabilidades familiares*.

Organização Internacional do Trabalho. (2012). *Módulo de capacitação em inspeção do trabalho e igualdade de gênero*. Escritório da OIT no Brasil.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_191904.pdf

Organização Internacional do Trabalho. (2018). *Proteção da maternidade*.
<https://www.ilo.org/pt-pt/resource/protecao-da-maternidade>

Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho (Convenção n.º 190)*.

Parente, C., & Martinho, A. L. (2018). The “places and non-places” held by women in social economy organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1274–1282. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9942-1>

Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2019). Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/UE do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia*.

Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2022). Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de novembro de 2022, relativa à melhoria

do equilíbrio de género nos cargos dirigentes de empresas cotadas e a outras medidas conexas. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 315, 44–59.

Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2023). Diretiva (UE) 2023/970 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de maio de 2023, destinada a reforçar a aplicação do princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de igual valor entre homens e mulheres através de transparência remuneratória e mecanismos de execução. *Jornal Oficial da União Europeia*.

Pinheiro, M., & Casaca, S. F. (2020). A igualdade de género nas organizações e o efeito do reconhecimento público: O caso do Prémio Igualdade é Qualidade. *ex æquo*, 42, 155–173. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2020.42.09>

PORDATA. (s.d.-a). *Disparidade salarial entre homens e mulheres*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://www.pordata.pt/>

PORDATA. (s.d.-b). *População fora do mercado de trabalho devido à prestação de cuidados: Total e por sexo (%)*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://www.pordata.pt/>

Portugal, Presidência do Conselho de Ministros. (2018). Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018: Aprova a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018–2030. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 97.

<https://diariodarepublica.pt/>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2025). *Relatório do desenvolvimento humano 2025*. PNUD.

<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reportpt.pdf>

PwC Portugal. (2025). *6.ª edição do quadro legal: Mudança de paradigma para as empresas*. <https://www.pwc.pt/pt/servicos/advisory/people-and-organisation/hr-for-business/6edicao-quadro-legal-mudanca-paradigma-empresas.html>

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2016). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 268–284.

<https://doi.org/10.1037/apl0000043>

Santos, J. B. dos. (2011). Novos movimentos sociais: Feminismo e a luta pela igualdade de gênero. *Revista Internacional de Direito e Cidadania*, 9, 81–91.

Silva, L. C. B., Gatto, M. F., & Costa, A. M. (2022). Desigualdade de gênero: Uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher. *Conjecturas*, 22(6), 630–643.

<https://doi.org/10.53660/CONJ-1106-R02>

Silva, M. C. (2016). *Desigualdades de género: Família, educação e trabalho*. Edições Húmus.

Silva, V. A. da. (2005). A evolução dos direitos fundamentais. *Revista Latino-Americana de Estudos Constitucionais*, 6, 541–558.

Sousa, A. P. C. das D. (2021). Movimentos sociais em Portugal: Principais resultados de um estudo de caso múltiplo. Em R. Barros & A. Fragoso (Eds.), *Investigação em educação social: Prática e reflexão* (Vol. 2, pp. 47–61). Universidade do Algarve.

Sousa Filho, A. de, & Andrade, J. M. V. de. (1988). Estudar, trabalhar e ficar rico: A teoria do capital humano e a fábula da ascensão social. *Revista Educação em Questão*, 2(2), 22–27.

Souza, J. S. (2006). O recrudescimento da teoria do capital humano. *Cadernos Cemarx*, 3. <https://doi.org/10.20396/cemarx.v0i3.10875>

Souza, L. C. (2016). A importância dos movimentos sociais na luta pelos direitos das mulheres a partir da incorporação do discurso dos direitos humanos. *Revista de Gênero, Sexualidade e Direito*, 2(2), 95–112.

Tavares, M., Bento, A., & Magalhães, M. J. (2004). *Feminismos e movimentos sociais em tempos de globalização: O caso da MMM* [Comunicação em congresso]. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, Portugal.

Tavares, M. R. G., Costa, L. V., & Almeida, A. C. (2023). Desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho durante a pandemia de COVID-19. *Estudos Econômicos*, 53(4), 691–725. <https://doi.org/10.1590/1980-53575342mla>

Torres, A. (2009). Women, gender, and work: The Portuguese case in the context of the European Union. *International Journal of Sociology*, 38(4), 36–56. <https://doi.org/10.2753/IJS0020-7659380402>

Torres, A., Campos Pinto, P., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

UN Women. (2025). *UN Women strategic plan 2026–2029: Creating an equal world for all women and girls*. UN Women.

UN Women Training Centre. (s.d.). *Gender gap*. Recuperado em 18 de maio de 2026, de <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36>

United Nations. (2014). *World survey on the role of women in development 2014: Gender equality and sustainable development*. United Nations.

Vaquinhas, I. (2019). História das mulheres e de gênero em Portugal: Horizontes temáticos e desafios atuais. *Faces de Eva: Estudos sobre a Mulher, Extra*, 38–55.

APÊNDICES

Apêndice I – Caracterização das entidades analisadas

Entidade	Ano de Fundação	Área de Atividade	Localidade / Sede	N.º de trabalhadores/as aproximado	Carácter Multinacional	Valor de Mercado
Altri S.G.P.S. S.A.	2005	Produção de papel e energias renováveis	Porto, Portugal	835	Não	1.000.000 €
Flexdeal Simfe S.A.	2012	Investimento mobiliário	Braga, Portugal	17	Não	18.300.000 €
Galp S.G.P.S. S.A.	1999	Energia, petróleo, gás e energias renováveis	Lisboa, Portugal	7.000	Sim	13.650.000.000 €
Glintt Global Intelligent Technologies S.A.	2008	Tecnologia e comunicação	Lisboa, Portugal	1.200	Sim	107.380.000 €
Greenvolt – Energias Renováveis S.A.	2021	Energias renováveis	Lisboa, Portugal	700	Sim	1.340.000.000 €
Impresa S.G.P.S. S.A.	1972	Comunicação social	Lisboa, Portugal	952	Não	30.000.000 €
Pharol S.G.P.S. S.A.	1994	Gestão de ativos	Lisboa, Portugal	11	Não	67.970.000 €
Ramada - Investimentos e Indústria S.A.	2008	Produção de metais e mineração	Porto, Portugal	Não identificado nas fontes consultadas	Não	173.300.000,00 €
SEMAPA – Sociedade de Investimentos e Gestão S.A.	1991	Gestão de ativos	Lisboa, Portugal	75	Sim	1.770.000.000 €

Apêndice II – Corpus documental da análise

Entidade	Documentos principais analisados	Fontes complementares consultadas	Finalidade na análise
Altri S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 9/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025.	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Flexdeal SIMFE S.A.	Recomendação N.º 25/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Galp S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 11/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento
Glantt Global Intelligent Technologies S.A.	Recomendação N.º 26/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2024/2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento
Greenvolt – Energias Renováveis S.A.	Recomendação N.º 12/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento
Impresa S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 13/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
Pharol S.G.P.S. S.A.	Recomendação N.º 31/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE

Ramada – Investimentos e Indústria S.A.	Recomendação N.º 14/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025/2026	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano e compará-las com a avaliação técnica da CITE
SEMAPA – Sociedade de Investimentos e Gestão S.A.	Recomendação N.º 32/CITE/2024; Plano Institucional para a Igualdade 2025	Website institucional da empresa; Página da empresa no LinkedIn; anúncio de vaga publicado no LinkedIn	Analisar as medidas apresentadas no plano, compará-las com a avaliação técnica da CITE e contextualizar práticas de comunicação e recrutamento

Apêndice III – Matriz de codificação dos Planos para a Igualdade e das Recomendações da CITE

	Resoluções das empresas cotadas em bolsa - 2025	Altri	Galp	Greenvolt	Impresa	Ramada	Flexdeal	Glintt	Pharol	Semapa	Percentual
	Alega ter efetuado o autodiagnóstico	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0,555556
	Apresentou dados (número de horas/trabalhadores/es geral e hierárquicos)	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0,333333
Pontos apresentados pelas empresas	Estratégia, missão e valores da empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000000
	Igualdade no acesso ao emprego	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,888889
	Formação	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0,333333
	Igualdade Remuneratória	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0,333333
	Igualdade nas condições de trabalho	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Proteção na parentalidade	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Conciliação da atividade profissional / pessoal	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,777778
	Prevenção da prática de assédio no trabalho	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0,666667
Recomendações técnicas	Presença de calendário	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0,333333
	Acompanhamento e auto-avaliação	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0,666667
	Produção de um Guia	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0,444444
	Criação indicadores	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,222222
	Presença de orçamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000
	Criação de comité	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,222222
	Presença de mecanismos de informação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000
	Presença de linguagem inclusiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000000

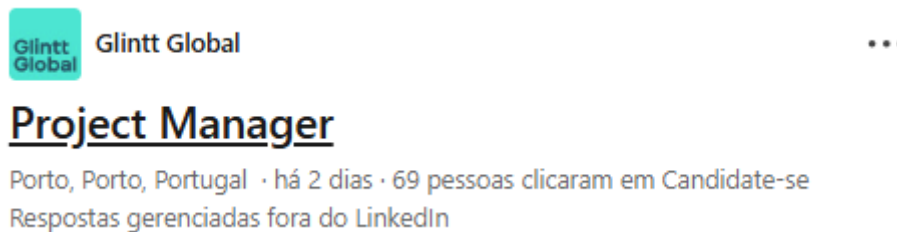
Apêndice IV – Evidências complementares

Figura 10: Anúncio de vaga publicado pela Greenvolt Group no LinkedIn



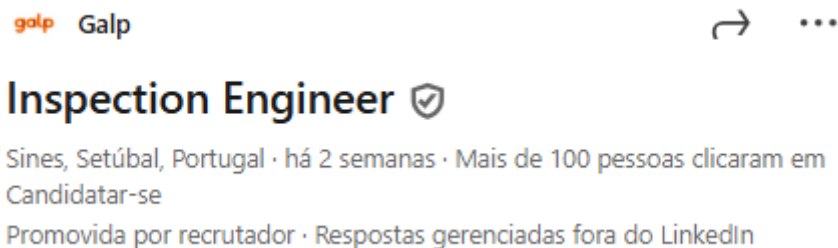
Fonte: Reproduzido de Health & Safety and Environmental Specialist, por Greenvolt Group, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.

Figura 11: Anúncio de vaga publicado pela Glintt Global no LinkedIn



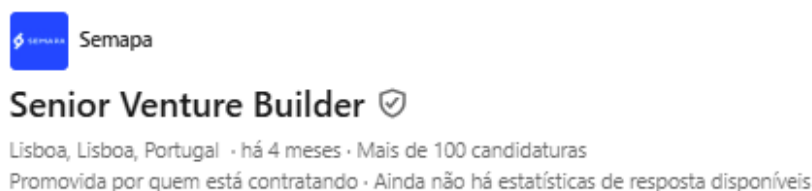
Fonte: Reproduzido de *Project Manager*, por Glintt Global, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.

Figura 12: Anúncio de vaga publicado pela Galp no LinkedIn



Fonte: Reproduzido de Inspection Engineer, por Galp, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026

Figura 13: Anúncio de vaga publicado pela Semapa no LinkedIn



Fonte: Reproduzido de Senior Venture Builder, por Semapa, s.d., LinkedIn. Recuperado em 5 de junho de 2026.