



ESPECIAL

LIDERANÇA NO FEMININO[♀]



A FASE DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade, Rosa Monteiro:

“Entre agosto de 2017 e março de 2018 a participação das mulheres nas administrações quase atingiu os limiares mínimos exigidos de 33,3% para as empresas públicas e 20% para as empresas cotadas”. Veja 15 perfis de líderes femininas



Cristina Bernardo

MERCADO DE TRABALHO

Igualdade de oportunidades para as mulheres implica “transformação organizacional”

A secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade, Rosa Monteiro, enaltece as políticas públicas de igualdade de género que têm sido implementadas, no sentido da ação positiva e não da autorregulação.

GUSTAVO SAMPAIO
gsampaio@jornaleconomico.pt

No que concerne à liderança executiva no feminino, há como que um antes e um depois da entrada em vigor – a 2 de agosto de 2017 – da nova lei que estabelece um “regime de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”. A secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade, Rosa Monteiro, faz um “balanço muito positivo” da iniciativa.

“A lei tem produzido impactos significativos na promoção do equilíbrio da representação de mulheres e de homens nos cargos de decisão das empresas públicas e das empresas cotadas. Entre agosto 2017 e março 2018, vimos aumentar a participação das mulheres nos órgãos de administração em 12 pontos percentuais (de 20% para 32%) nas empresas do setor empresarial local, em quatro pontos

percentuais (de 28% para 32%) nas empresas do setor empresarial do Estado e em seis pontos percentuais (de 12% para 18%) nas empresas cotadas”, destaca. “Isto significa que, em menos de dois anos, estamos prestes a atingir os limiares mínimos exigidos, isto é, 33,3% para as empresas públicas e 20% para as empresas cotadas até às primeiras assembleias gerais eletivas depois de 1 de janeiro de 2020, subindo para 33,3% a partir daí”.

Considera que, visando assegurar uma maior eficácia da lei, a quota mínima entre 20% a 33,3% deverá ser aumentada no futuro? “Como vimos pelas proporções já atingidas nas empresas públicas e privadas, a lei tem sido muito eficaz nesta transformação. Não posso deixar de sublinhar o esforço fundamental que quer empresas públicas, quer empresas cotadas, certas dos benefícios de decisões mais equilibradas e representativas, têm feito para atingir estes objetivos”, responde Rosa Monteiro. “Medidas desta natureza devem funcio-

nar enquanto as entidades, por si mesmas, não assegurarem os objetivos que lhes subjazem. Neste caso, vejo, com enorme satisfação, que o caminho está a ser feito de forma segura. Qualquer alteração dos limiares dependerá, naturalmente, da avaliação que se faça do impacto da lei, o que deve ocorrer decorridos cinco anos da sua entrada em vigor. Ainda é prematuro avançar com qualquer conclusão, mas já se notam sinais muito positivos que provam ser este o caminho, o da ação positiva e não o da autorregulação”.

Quais são os principais obstáculos ou formas de discriminação e desigualdade de oportunidades que as mulheres ainda têm que superar para alcançarem cargos de liderança? “O objetivo destes limiares mínimos não é, nem pode ser, o do mero equilíbrio numérico de mulheres e homens em cargos de decisão”, começa por ressaltar Rosa Monteiro. “As várias discriminações que as mulheres continuam a sofrer em razão do seu sexo, designadamente no mercado de tra-

balho, exigem uma mudança substantiva. É fundamental que estas lideranças numericamente mais equilibradas reconheçam que a igualdade não se faz por adaptação, mas que induzam uma verdadeira transformação organizacional – o poder para transformar a vida das pessoas e o mundo, não para ‘vencer’, como defendia Maria de Lourdes Pintasilgo”.

“Nessa linha, a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, e o respetivo Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens, identifica cinco áreas prioritárias de atuação: representação equilibrada na tomada de decisão; igualdade salarial; proteção na parentalidade; conciliação da vida profissional, pessoal e familiar; e dessegregação sexual das escolhas educativas e profissionais. Estas são, por isso, as áreas em que o Governo tem desenvolvido medidas de política pública fundamentais”, salienta. Entre as iniciativas lançadas pelo Governo, Rosa Monteiro destaca por exemplo a lei da igualdade remunera-

tória que cria mecanismos de efetivação do princípio do salário igual para trabalho igual e de igual valor, ou o “3 em Linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019”, que promove a conciliação como condição de igualdade e atua em quatro eixos, desde a promoção de práticas de conciliação nas organizações de trabalho, à implementação de medidas de conciliação na Administração Pública, ao reforço dos equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação, e à produção do conhecimento necessário à política pública sustentada. A conciliação entre a vida profissional e pessoal continua a ser um desses obstáculos. Porque é que este problema incide mais sobre as mulheres do que sobre os homens? “Temos um problema de base que ainda não conseguimos resolver e que se prende com o grande desequilíbrio entre mulheres e homens no exercício das tarefas de cuidado, profundamente enraizado nas representações dos papéis de género e relações de poder. Isto afeta as oportunidades das mulheres no mercado de trabalho, desde o acesso a determinadas profissões, aos salários e à progressão na carreira, determinando-lhes maiores níveis de pobreza ao longo da vida, e sobretudo na velhice”, diz.

“Segundo o Eurofound relativo a 2017, apenas 19% dos homens portugueses dizem realizar tarefas domésticas diariamente, contra 78% das mulheres, e apenas 28% dos homens portugueses dizem cuidar de crianças, netos, pessoas idosas ou com deficiência, contra 37% das mulheres. E segundo o relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional da CITE, em 2017, apenas 37,5% dos pais partilharam a licença de 120/150 dias com as mães, 67,6% gozou a licença facultativa e 74,8% a licença obrigatória. Segundo dados do CESIS de 2016, as mulheres portuguesas gastam diariamente mais uma hora e 45 minutos em trabalho não pago (tarefas domésticas e de cuidado) do que os homens”, lamenta.

“Não há boas políticas públicas de âmbito nacional ou local, nos setores do emprego, da proteção social, da habitação, dos transportes, entre outros, se não se reconhecerem estas diferenças e assimetrias que penalizam e sobrecarregam as vidas das mulheres, e se se continuar a acreditar num ‘cidadão universal’”, defende Rosa Monteiro. “O ‘Programa 3 em Linha’ coloca, pela primeira vez, a conciliação no centro da ação política. Sabendo que a realização plena da igualdade no mercado de trabalho e na vida exige condições que garantam que mulheres e homens possam efetivamente exercer os seus direitos de conciliação, este programa convoca a sociedade para uma transformação na cultura dominante, nas práticas organizacionais e nos comportamentos”. ●

ENTREVISTA **MAFALDA ALMEIDA** “Coach” especializada em desenvolvimento feminino

“Ainda há preconceito contra as mulheres que lideram empresas”

Na atividade profissional de ‘coaching’, Mafalda Almeida promove sobretudo a autoconfiança e a autoestima das mulheres. Mas, para além das barreiras psicológicas, crescem vários obstáculos externos como o preconceito e a desigualdade salarial.

Em que consiste a atividade de coaching para o desenvolvimento feminino?

Podemos dizer que o *coaching* para o desenvolvimento feminino consiste no acompanhamento e desenvolvimento de projetos no âmbito pessoal ou profissional, no panorama da realidade das mulheres. Um/a *coach* que se dedique a este nicho de mercado deverá facilitar às suas clientes ferramentas que as façam pensar fora da caixa, com foco no pensamento criativo e em soluções que as ajudem a chegar mais longe e atingirem os mais diversos objetivos a que se propõem. De facto, no que diz respeito à realidade empresarial e profissional, as mulheres enfrentam diariamente bastantes desafios externos e internos, estes últimos por vezes muito mais limitadores do que os externos.

O que procuram as suas clientes e seguidoras? Quais são as principais motivações e preocupações?

A questão que se prende com o tema “progressão de carreira profissional”, bem como o desenvolvimento das capacidades de liderança, onde podemos incluir a melhoria da assertividade, autoconfiança e organização de ideias e estratégias. Estas são duas das principais razões que levam as minhas clientes a recorrer aos meus serviços de *coaching* e mentoria. Também existem cada vez mais casos de clientes que desejam mudar os seus rumos profissionais e implementar negócios próprios numa realidade empreendedora. Quem recorre aos meus serviços, procura, acima de tudo, um acompanhamento personalizado de alguém que tem as perguntas e as ferramentas certas e ajustadas às diversas fases e contextos das nossas vidas. As minhas clientes deparam-se muitas vezes com impedimentos próprios, que têm origem numa fraca gestão das suas vozes interiores e da sua intuição. Saber ouvir as mensagens que transmitimos a nós mesmas, e saber interpretá-las, é fundamental no processo de melhoria da nossa autoconfiança. E isso na grande maioria das vezes é esquecido. A



DR.

independentemente do respetivo género?

Sim, sem dúvida que existem dois estilos predominantes no que diz respeito à liderança: o estilo de liderança feminino e o masculino. Ambos têm características positivas e negativas. Obviamente que diferem também muito devido à capacidade, carisma, e personalidade de cada um. No entanto, existem traços comuns às mulheres e outros comuns aos homens que lideram. A chave aqui é aproveitar o melhor que cada género tem a dar no momento em que ocupa algum cargo de *middle* ou *top management*. As mulheres poderão ter um estilo de liderança mais sensorial, admitindo alguma atenção às emoções. Isso é positivo porque de facto existem coisas que só conseguimos ver com as nossas emoções e, acima de tudo, dando ouvidos à nossa intuição e ao nosso sexto sentido. Os homens poderão liderar mais com a razão, com a cabeça, o que é muito positivo por exemplo nos momentos de tomada de decisões mais desafiantes. A chave aqui não é moldar as mulheres no sentido de adquirirem características masculinas para liderar, nem vice-versa. A chave aqui é ter a preocupação de melhorar sempre, todos os dias, e de dar o exemplo. A chave é ser humilde o suficiente para admitir que é necessário estar sempre a aprender e a trabalhar no sentido de melhorar capacidades e adquirir outras.

Quais são os maiores obstáculos que as mulheres enfrentam no plano profissional?

Penso que o maior obstáculo se encontra no interior de cada mulher. A gestão dos diálogos internos, a conversão de *mindset* (foco na solução e não no problema, assumir e potenciar ainda mais os pontos fortes de cada uma), o saber dizer “não”, estes são alguns exemplos de obstáculos que as mulheres poderão enfrentar e que dizem respeito somente a si mesmas. Esta é a boa notícia: isso pode mudar, trabalhando no sentido de reverter alguns hábitos de pensamento, trocando-os por outros

mais benéficos. Depois, podemos encontrar os obstáculos externos, nomeadamente o preconceito contra as mulheres que lideram empresas, equipas ou áreas de negócio. Sei de bastantes casos, demasiados, em que as mulheres ainda têm de lutar muito por ganhar o respeito das equipas masculinas (ou maioritariamente masculinas) que lideram. Sei também que existem situações que se prendem com as desigualdades salariais, o que desmotiva e revolta algumas clientes. Ainda temos um longo caminho a percorrer no que diz respeito a este tema.

A conciliação entre a vida profissional e pessoal das mulheres em Portugal tem melhorado nos últimos anos? Que mudanças é que destaca nesse âmbito?

Atrevo-me a dizer que o tema “conciliação entre vida profissional e pessoal” é algo que infelizmente não existe. O *worklife balance* neste momento é algo muito embrionário na sociedade portuguesa. As mulheres comprometem o tempo que deveriam ter para elas mesmas a favor de mais horas de trabalho dedicadas à possibilidade de uma promoção profissional, por exemplo, ou em prol da família que estão a criar. Ao nível de prioridades, ficam quase sempre para último lugar, e isto obviamente que a médio e longo prazo compromete a sua autoconfiança e autoestima.

No seu livro [“Veja em si a melhor mulher do mundo”] centra-se sobretudo na promoção da autoconfiança das mulheres. Será suficiente para superar os obstáculos, ou ainda há um longo caminho a percorrer ao nível social, das políticas públicas, da organização empresarial...

O meu livro pretende acima de tudo proporcionar ferramentas que ajudem as leitoras a pensar sobre a sua realidade e a traçar um plano de melhoria. Existe sempre espaço para melhorar algo na nossa vida e foi nesse sentido que o livro foi desenvolvido. ● GS

“

Existem situações que se prendem com as desigualdades salariais, o que desmotiva e revolta. (...) Ainda temos um longo caminho a percorrer”

transformação da comunicação interior, com consequentes melhorias no desempenho, confiança e autoestima, é um tema bastante trabalhado nas sessões de *coaching* que desenvolvo. Tudo depende do objetivo de cada cliente e, sobretudo, da intenção e dos valores que se encontram por detrás desses objetivos.

Considera que há características inerentes à liderança executiva feminina que a distinguem da masculina, ou o mais importante é a personalidade e a capacidade de cada pessoa,

15 MULHERES LÍDERES O MÉRITO NÃO TEM GÉNERO

Altamente competentes devido aos sólidos conhecimentos técnicos que possuem, abraçaram vários desafios com êxito ao longo carreira, que as moldaram para hoje serem líderes destacadas em vários setores da sociedade.

**ANTÓNIO VASCONCELOS
MOREIRA**

amoreira@jornaleconomico.pt

O célebre provérbio “por trás de um grande homem há sempre uma grande mulher” caiu em desuso. Esconde a verdade, pois as mulheres não precisam de estar na retaguarda. Antes pelo contrário. Assumem cargos de liderança e até com grande notoriedade. Muitas continuam a desempenhar o papel de mães com a mesma devoção de sempre, mas isso agora não as impede de subirem na carreira e de se tornarem num exemplo de determinação profissional.

Com a evolução da sociedade, que cada vez mais promove a igualdade de género, as mulheres abraçaram desafios profissionais que durante décadas lhes estiveram vedados. Longe vai o estigma de que não conseguiriam nunca assumir a preponderância que o sexo masculino tem na sociedade.

“Ser mulher nunca foi um problema e nunca me senti discriminada” disse Emília Vieira, fundadora da Casa de Investimentos, uma sociedade gestora de patrimónios. Tal como tantas outras mulheres, Emília Vieira é líder numa área ainda dominada pelos homens, mas garante que a “consistência do trabalho que fazemos é que faz a diferença”. “Se fosse homem, teria sido igual”, venceu.

As mulheres ocupam papéis de primeira linha na sociedade portuguesa. Da política às empresas, passando pelas instituições nacionais, as mulheres ocupam cargos de liderança que preenchem a agenda pública, destacando-se nas capas dos jornais.

Entre tantos outros possíveis, o Jornal Económico reuniu 15 perfis para ilustrar a liderança no feminino, que passam pelo ensino, pela investigação científica, regulação e supervisão financeira, demonstrando que as mulheres são exímias em possuir profundos conhecimentos técnicos.

Mas a liderança extravasa a componente técnica e as páginas que se seguem também apresentam exemplos de líderes empresariais, de mulheres que são membros dos conselhos de administração de empresas, realçando a capacidade para motivarem equipas a não perder o foco.

A diversidade é positiva para a tomada de decisão porque a torna mais completa e, por isso, as mulheres são decisivas em cargos de liderança. Contudo, há casos em que as mulheres acabam por não chegar ao topo da pirâmide das organizações em que trabalham. “Em muitos casos, julgo que as mulheres se auto-limitam”, reconhece Emília Vieira, embora admita que é “uma questão de tempo para que as mulheres estejam cada vez mais presentes em todos os setores”.

“Tendemos a olhar para os espelhos que nos colocam à frente e devemos procurar os espelhos em que nos queremos ver”, realçou a fundadora da Casa de Investimentos que aos 27 anos dava aulas de finanças a *managing directors* da UBS e prestou serviços de consultoria nas maiores praças financeiras mundiais.

O mérito e o sucesso profissional não têm género e tão-pouco a liderança, tal como demonstram as páginas que se seguem. ●



CLARA RAPOSO
Presidente do ISEG

UMA MULHER AO LEME DO CENTENÁRIO ISEG

O Jornal Económico de 6 de julho de 2018 assinalou o extraordinário acontecimento na sua capa: primeira mulher a presidir à centenária escola de economia e gestão da Universidade de Lisboa, o ISEG. Clara Raposo atinge o topo aos 47 anos não por ser mulher, mas por lhe reconhecerem competência. É catedrática de Finanças, especialista em finanças empresariais e corporate governance, formada em Economia pela Nova SBE, onde se sagrou melhor aluna do curso em 1992. Depois de aí ter tido uma experiência breve como assistente, seguiu para Inglaterra para fazer o mestrado em Economia e, logo a seguir, o doutoramento, que concluiu na conceituada London Business School, com apenas 28 anos de idade. Ainda em Londres, exerceu o magistério durante dois anos numa também prestigiada e centenária instituição de ensino britânica: Oxford. “Foi fundamental na minha vida. Aí abriu-se-me o horizonte. Vi, pela primeira vez, a necessidade de saber mais do que aquilo que tinha aprendido”, confessou-me na primeira entrevista que lhe fiz, pouco depois de ter tomado posse como presidente do ISEG.

Lisboeta, filha de um economista e de uma professora de português, foi educada para ser boa aluna, ter um bom trabalho, ser independente e fazer uma carreira sem restrições, como se fosse rapaz. Ou seja, igual. “Hesitei entre Economia e Direito. Prevaleceu a Economia porque me atraiu o facto de poder conciliar uma ciência social com uma componente quantitativa muito forte”.

Tem convicções fortes. Coloca a essência acima da aparência. “Temos de estar genuinamente preparados para sermos expostos e confrontados com diferentes abordagens e para as encaixarmos. Temos, de facto, de saber pensar”, afirma esta democrata convicta, que no seu dia a dia ajuda a construir um ISEG mais aberto, multicultural e dialogante, que tira o máximo partido da sua matriz multidisciplinar. “Nunca ao pensamento único”, declara. Casada e mãe de duas raparigas, continua interessada por tudo, como sempre, mas o tempo escasseia cada vez mais. Poliglota, encontrou no mandarim a sua mais recente paixão. Diz que, além do conhecimento, lhe proporciona um antídoto para o stress. *AR*



LEONOR BELEZA
Presidente da Fundação
Champalimaud

NA VANGUARDA DA CIÊNCIA

Era apontada como sucessora de Aníbal Cavaco Silva na liderança do PSD e, para muitos, poderia ter sido a primeira-ministra eleita, mas o destino trocou-lhe as voltas. É, atualmente, presidente da Fundação Champalimaud, cargo que ocupa desde a sua criação, em 2004, por desígnio do seu fundador António de Sommer Champalimaud. Nascida no Porto, a 23 de novembro de 1948, foi na Universidade de Lisboa que se licenciou em Direito, em 1972, que começou carreira como assistente em Direito da Família. O cargo permitiu-lhe, em 1977, colaborar na reforma de 1977 no Código Civil com o então ministro socialista António de Almeida Santos. Mas a entrada na vida política já tinha acontecido alguns anos antes, quando, em maio de 1974, aderiu ao PSD e aí começou a destacar-se. Mais tarde viria a recordar que a primeira vez que teve uma oportunidade pública de fazer um *statement* político foi “sobre os direitos das mulheres”. Esteve no gabinete do ministro dos Assuntos Sociais, Jorge Sá Borges, em 1975, e, mais tarde, na Comissão da Condição Feminina.

Foi com o convite para a Secretaria de Estado da Presidência do Conselho de Ministros, em 1982, que começou a ganhar maior notoriedade política. Pediu para ser secretária de Estado e, um ano depois, Mário Soares nomeou-a para a pasta da Segurança Social. Chegou a ministra da Saúde nos dois Governos de Cavaco Silva. Mas um escândalo relacionado com transfusões de sangue, que levaram à contaminação de 137 hemofílicos com VIH/sida em hospitais públicos, ter-lhe-á fechado a porta à vida política ativa. Foi arguida pelo crime de negligência com dolo, mas o processo foi arquivado em 2003. Foi o ponto final no futuro político de Leonor Beleza. Mas um telefonema de António Champalimaud em 2000 abria um novo capítulo na sua vida. Diz-lhe apenas que lhe ia deixar em testamento uma fundação da qual queria que ela fosse presidente. Leonor Beleza aceitou e, após a morte de António Champalimaud, a fundação começou a ganhar forma até à sua abertura em 2015. A ex-ministra levou a que a fundação se tornasse internacionalmente reconhecida pela investigação científica na área da saúde. Foi agraciada com a Grã-Cruz da Ordem Militar de Cristo, em 2005, e a Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique, em 2017. *JA*



ELISA FERREIRA
Vice-Governadora
do Banco de Portugal

“RESERVA DA NAÇÃO” FEMININA DO PS

A atual vice-Governadora do Banco de Portugal é a mulher portuguesa mais mencionada para os cargos europeus, de supervisão bancária e não só. Foi mencionada como favorita à liderança do Mecanismo Europeu de Supervisão; como potencial candidata a presidir ao Conselho de Administração do BCE; como potencial futura Governadora do Banco de Portugal, sucedendo a Carlos Costa que acaba o mandato em julho de 2020; como potencial futura ministra das Finanças num cenário sem Mário Centeno no



GABRIELA FIGUEIREDO DIAS
Presidente da CMVM - Comissão
do Mercado de Valores Mobiliários

A “DAMA DE FERRO” DA SUPERVISÃO DOS MERCADOS

Foi a primeira mulher a liderar uma entidade de supervisão financeira em Portugal. Não é *high profile*. Pelo contrário: é discreta e fiel ao estilo académico de Coimbra, mas é a verdadeira “dama de ferro” da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). Desde que chegou implementou uma reestruturação total na orgânica da CMVM. Defensora da dinamização do mercado de capitais, Gabriela Figueiredo Dias conduziu o processo de implementação da nova diretiva para os mercados (DMIF II) e da diretiva da auditoria. Tem na sua agenda os casos dos lesados do BES e do Banif e ainda a acusação à KPMG. A CMVM concluiu, após a sua investigação, ter havido falhas no trabalho de supervisão feito pela auditora ao Banco Espírito Santo (BES), que terão contribuído para a acumulação de problemas que culminaram no colapso do banco, em 2014. Sem medo, a CMVM, em contraste com a acusação produzida pelo Banco de Portugal, que se concentra nas operações do BES em Angola, concluiu que as falhas da KPMG foram muito mais generalizadas. A investigação da entidade liderada por Gabriela Figueiredo Dias detetou mesmo indícios de falhas no trabalho de fiscalização realizado pela KPMG enquanto auditora do BES até 2014, e assim a CMVM deu início ao processo administrativo de contraordenação. Manifestou-se veementemente contra a reforma da supervisão financeira proposta pelo Ministério das Finanças de Mário Centeno e contra o regime de cativações do mesmo ministério. E também criticou as limitações orçamentais impostas aos reguladores. É apelidada de verdadeira “workaholic” e, segundo as nossas fontes, trabalha de sol a sol. Nascida numa família de advogados de Coimbra é, aliás, advogada de formação académica. Licenciada em Direito, começou a sua atividade profissional como advogada, exerceu depois consultoria jurídica e, em 2007, chegou ao regulador do mercado de capitais. Tem experiência de 17 anos como advogada e consultora jurídica nas áreas de contratos, direito internacional, direito bancário e financeiro e fundos de pensões, em paralelo com a carreira académica. *MTA*

Governo, e agora está lista para representar Portugal na Comissão Europeia. Para além da sua longa experiência profissional joga a seu favor o facto de ser mulher, numa altura em que as organizações tentam maiores equilíbrios na representação de género nos órgãos de topo.

Num mundo cada vez mais sujeito a regras de quotas, a socialista Elisa Ferreira surge como a “reserva da nação” para todos os cargos de topo que exijam mulheres. Como se sabe, os bancos centrais de todo o mundo têm mais homens, e por isso são apontados como tendo forte desigualdade de género. A escassez de mulheres economistas e no topo da banca é citada como a razão para apontar a lista de mulheres nomeáveis para cargos de supervisão bancária, e Elisa Ferreira surge inevitavelmente como a portuguesa mais bem posicionada para esses lugares de topo. Esta economista do Porto, com 63 anos, tem uma vasta experiência europeia nas pastas mais financeiras, tendo estado no desenvolvimento da União Bancária enquanto eurodeputada. No Banco de Portugal, a economista é responsável pelo Departamento de Supervisão Prudencial, bem como serve de representante portuguesa no Conselho de Supervisão do BCE e na Autoridade Bancária Europeia.

A importante pasta da supervisão bancária obriga-a a deslocar-se regulares ao Banco Central Europeu, em Frankfurt, onde já estabeleceu relações de proximidade. Recentemente Elisa Ferreira foi um dos quatro nomes indicados pelo primeiro-ministro socialista António Costa a Ursula von der Leyen (futura presidente da Comissão Europeia) para comissário europeu. A economista socialista está assim na lista dos potenciais representantes de Portugal na próxima Comissão Europeia. Esta proposta de António Costa é vista como forma de a retirar do leque de candidatos à sucessão de Carlos Costa – porque Elisa Ferreira era apontada no mercado como potencial Governadora do Banco de Portugal no próximo verão de 2020.

Já antes a agência financeira Bloomberg a colocava no lote de favoritas à liderança do Mecanismo Único de Supervisão – o organismo dentro do BCE responsável pela supervisão ao nível europeu –, cargo ocupado na altura por Danièle Nouy. No entanto, há um ano decidiu não avançar com uma candidatura para a liderança do Mecanismo Europeu de Supervisão do Banco Central Europeu. Elisa Ferreira optou por não ir. Razões de ordem pessoal e profissional levaram a socialista a não concorrer ao lugar, mostrando pouco interesse em sair outra vez do

país. Mais recentemente, a mesma agência Bloomberg incluiu Elisa Ferreira numa lista de dez mulheres com o perfil adequado para ambicionar chegar ao cargo mais relevante da autoridade monetária europeia, quando ainda não se sabia que a presidência do BCE ia para Christine Lagarde. Marques Mendes, no seu comentário na SIC, deu-a como potencial líder da pasta das Finanças num futuro Governo socialista sem Mário Centeno. É sem dúvida a mulher portuguesa mais vezes mencionada para cargos de topo em organizações fundamentais para o país. A socialista entrou para o banco central como administradora em 2016, já pela mão do atual Executivo liderado por António Costa, e em 2017 passou a vice-governadora. O atual Governo, como não tinha oportunidade de fazer a sua escolha para governador do Banco de Portugal, acabou por escolher as pessoas que ocupam os dois cargos de vice-governador: Luís Máximo dos Santos e Elisa Ferreira. A ex-eurodeputada foi na altura elogiada pelo ex-presidente do PSD, Pedro Passos Coelho, pelo seu trabalho na construção da união bancária. Elisa Ferreira representou o PS na Europa por mais de uma década no Parlamento Europeu, e em 2015 esteve no grupo de economistas liderado por Mário Centeno que

ajudou António Costa a elaborar o programa eleitoral do PS, nas eleições que retira Pedro Passos Coelho, que tinha ganho as eleições, da liderança do país. A vice-governadora do Banco de Portugal, Elisa Ferreira, integra o Conselho de Supervisão do Banco Central Europeu (BCE), órgão responsável pela supervisão do sistema financeiro europeu. Uma vez por ano, este Conselho realiza uma das suas reuniões ordinárias num dos 19 Estados-membros. Em maio, e a convite da vice-governadora, que tem a seu cargo a supervisão bancária, o Conselho de Supervisão realizou pela primeira vez a sua reunião ordinária em Lisboa. No currículo de Elisa Ferreira consta a pasta de ministra do Ambiente de António Guterres, período durante o qual resolveu dossiês ligados à área metropolitana, como o abastecimento de água. Como ministra do Planeamento, estruturou o 3º Quadro Comunitário de Apoio, que incluiu o “Porto 2001” e o metro. A economista foi professora universitária, vice-presidente da Associação Industrial Portuguesa e administradora da Fundação de Serralves. *MTA*

ESPECIAL LIDERANÇA NO FEMININO



NAZARÉ DA COSTA CABRAL
Presidente do Conselho
de Finanças Públicas

NO PALCO DAS FINANÇAS PÚBLICAS

Desde março que Nazaré da Costa Cabral preside ao Conselho de Finanças Públicas, o órgão nacional que avalia as contas públicas nacionais. Com 47 anos, sucedeu a outra mulher que se destacou na liderança em Portugal: Teodora Cardoso, que abandonou o cargo ao fim de sete anos.

Nazaré da Costa Cabral é licenciada (1994), mestra (1998) e doutora (2007) em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. É licenciada em Economia (2015), pela Nova SBE – School of Business & Economics.

Casada e mãe de quatro filhos tentou sempre conciliar a maternidade com a profissão. “O facto de ter dedicado grande parte da carreira à faculdade e à investigação permitiu-me ter alguma flexibilidade quando eles eram mais pequenos. Também tinha a ajuda dos avós e, sempre que possível, ia buscá-los à escola”, disse ao *Jornal Económico*.

Com uma carreira consolidada na academia, ocupou os cargos de investigadora principal do Centro de Investigação de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (CIDEFF) da Faculdade de Direito de Lisboa (Grupo IV – ‘Crise, Políticas Públicas, Política Orçamental e o Euro’), vogal da Direção do Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (IDEFF) e ainda a autoria de diversos livros e artigos, sobretudo nos domínios das Finanças Públicas, da Orçamentação Pública e da Segurança Social.

Entre 1997 e 2002, e entre 2005 e 2007, a presidente do CFP desempenhou funções de assessoria e de consultoria jurídicas em gabinetes governamentais nas áreas do Trabalho e da Segurança Social. Nesses períodos, integrou diversos grupos de trabalho encarregues da revisão de diplomas legais no domínio da segurança social. Integrou ainda a equipa técnica para os aspetos do Financiamento da Segurança Social, de que resultou a produção do relatório “A Sustentabilidade Financeira do Sistema de Solidariedade e da Segurança Social” (2002).

Em 2014, foi nomeada pela Ministra de Estado e das Finanças como membro do Grupo de Trabalho encarregue da revisão da Lei de Enquadramento Orçamental. Este tem sido, alias, um dos temas analisado pelo CFP. Apesar de discreta, tem mantido regular a publicação de relatórios pelo CFP

sobre as contas públicas nacionais. O CFP mantém-se menos otimista do que o Governo sobre o cumprimento das metas orçamentais para este ano, ao projetar um crescimento da economia de 1,6%, menos 0,3 pontos percentuais do que as Finanças. Já sobre o défice, apesar de alertar para o possível impacto da injeção de capital no Novo Banco, estima que este se fixe em -0,3% do PIB, menos 0,1 pp. do que o Governo. *AA e AS*



ISABEL FURTADO
CEO
da COTEC

A TEMPESTADE PERFEITA

Isabel Furtado é desde maio de 2018 a presidente da COTEC – onde substituiu Francisco de Lacerda – depois de ter elevado a TMG Automotive à categoria de exemplo de como uma empresa inserida num setor tradicional, o têxtil, pode ser também uma unidade de ponta em termos de inovação e de investigação aplicada à indústria. É a primeira mulher a chegar a um lugar que tem o destaque especial de ser uma espécie de ‘apontador’ de uma série de diretrizes que importam à economia – e Isabel Furtado não se tem furtado a isso. Desde que assumiu o cargo, a economista especializada em Tecnologia Têxtil tem vindo a diversificar o seu discurso para várias direções inesperadas, como sejam a necessidade de a economia, nomeadamente aquela que tem mais a ver com as empresas, não deixar ninguém para trás. Num quadro em que a indústria 4.0 está a moldar cada vez mais as relações de trabalho mas também os tipos de funções do futuro, Isabel Furtado tem sido uma voz fundamental e instruída na defesa da responsabilidade social da economia – que, para espanto de alguns, ainda é uma área das humanidades. A sua voz tem sido a de uma tempestade tranquila. Foi entre outras razões esta sua postura de equilíbrio entre a felicidade pessoal de quem trabalha e os números que se inscrevem nos balanços das empresas que a levaram a ser uma escolha óbvia do júri do Prémio Dona Antónia – cuja última edição a distinguiu enquanto ‘Consagração de Carreira’. Já em 2014 tinha sido distinguida com a comenda da Ordem do Mérito Industrial. É também, desde há dias, vice-presidente da Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal (ATP). Neta do fundador da Têxtil Manuel Gonçalves, uma das maiores empresa têxteis nacionais, Isabel



MARGARIDA MATOS ROSA
Presidente da Autoridade
da Concorrência

UMA VIDA A TRABALHAR NO MUNDO DO DINHEIRO E DA BOLSA

Margarida Matos Rosa está habituada a grandes desafios profissionais. Aos 30 anos de idade geria ativos no valor de 86 milhões de euros, de um dos dez maiores bancos do mundo, o BNP/Paribas, que representavam à data metade da carteira total de ativos detidos pelos bancos estrangeiros que operavam em Portugal.

Quase nunca fala com a comunicação social mas garantiu que nunca se sentiu discriminada em relação aos homens. Acredita que o que capacita para os cargos desempenhados é o talento, o mérito, independentemente

Furtado é directora executiva da TMG Automotive desde finais de 2008. Nasceu em Famalicão mas, no Verão Quente de 1975, a família decidiu procurar ares menos conturbados – que encontraria em Toronto, Canadá, onde, adolescente, viveria durante três anos. Isabel Furtado acabaria por continuar os estudos em Inglaterra, primeiro em Kent, depois em Manchester, sabendo que o regresso a Portugal haveria de ser sempre uma opção. Que cumpriu. Casada com um médico, tem três filhos (José, Ana e Inês) e gere uma empresa que está em todo o lado, mesmo não se sabendo: no filme *Tempestade Perfeita*, George Clooney vestia um impermeável feito com tecido da TMG Automotive. *AFS*



de se ser homem ou mulher. Margarida Matos Rosa iniciou funções como presidente da Autoridade da Concorrência a 28 de novembro de 2016 e ainda hoje mantém o cargo. Desde que o assumiu, a profissional comandou dezenas de buscas a empresas. Após ingressar nas funções de presidente, Margarida Matos Rosa reforçou a investigação como prioridade regulatória. A economista nasceu na cidade de Lisboa em 1973 e licenciou-se em Economia pela Université Catholique de Louvain, na Bélgica, com grandes honras. Tirou o mestrado numa das universidades mais prestigiadas do mundo, em Princeton, nos Estados Unidos da América, onde se graduou com especialidade em assuntos públicos (Master in Public Affairs). É descrita como sendo uma trabalhadora incansável, que não é fácil de amedrontar e nem receia fazer

frente aos poderes. Empenhada e determinada são as palavras mais ouvidas quando se fala na economista e presidente da Autoridade da Concorrência, além de ser tida como melhor ouvinte do que interveniente nos assuntos. Margarida Matos Rosa dirigiu durante cinco anos, de 2011 até assumir funções na Autoridade da Concorrência, o Departamento de Supervisão da Gestão do Investimento Coletivo na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). Entre 2009 e 2011 foi assessora do conselho da mesma entidade para questões regulatórias e de supervisão nos mercados financeiros europeus e internacionais. Além do BNP Paribas em Portugal, integrou também o UBS Bank e o Santander Investment. Sempre manteve a barreira da vida profissional e pessoal bem definida. *IPM*



PAULA AMORIM
Presidente do Conselho de Administração da Galp

REINVENTORA DA CORTIÇA LIDERA GALP

Nascida a 20 de janeiro de 1971, na cidade do Porto, Paula Fernanda Ramos Amorim, a primeira das três filhas de Américo Amorim é hoje uma das mulheres mais poderosas de Portugal. Numa entrevista à revista Vogue, em 2018 a empresária assumiu que a sua infância, ainda que feliz, esteve sempre marcada pelo trabalho, em especial devido à relação próxima que sempre manteve com o seu pai, no qual teve a sua maior referência. O peso da perspetiva empresarial na vida familiar fez com que tivesse uma grande motivação para seguir o legado do “negócio da família” a fim de preservá-lo e fazê-lo crescer. Tendo frequentado o curso de gestão imobiliária da Escola Superior de Atividades Imobiliárias, que não chegou a concluir, Paula Amorim teve a sua primeira experiência profissional aos 19 anos, precisamente no ramo imobiliário do grupo empresarial do pai. Foi aqui que começou a carreira de uma das mais proeminentes figuras femininas de Portugal. O longo caminho percorrido no Grupo Américo Amorim (GAA), onde desempenhou 22 cargos diferentes, culminou aos 45 anos com a subida ao topo, quando assumiu o cargo de presidente do grupo após o falecimento do seu pai. Considerada a grande responsável pela “reinvenção” da cortiça, as 1001 utilidades que a matéria-prima tem hoje, podem perfeitamente ser-lhe atribuídas. Outro ponto alto na carreira de Paula Amorim foi a criação da “Amorim Luxury” que, através da compra das lojas Fashion Clinic (às quais foi juntando outros negócios como a aquisição do franchising da Gucci, de onde surgiria a primeira loja em Portugal) rapidamente foi conquistando o mercado português referente às roupas de luxo. Atualmente, a Amorim Luxury é um verdadeiro império da moda e do luxo. Mas a mais importante atividade que desempenha veio a ser desenvolvida num sector diferente, o dos petróleos e da energia. Entrou na administração da Galp em abril de 2012, passando a vice-presidente de 2015 a 2016 e a partir de outubro de 2016 ascendeu a presidente do Conselho de Administração da Galp. Em 2018 a revista Forbes elaborou uma lista com as 20 mulheres mais poderosas de Portugal, colocando Paula Amorim no segundo lugar da tabela. *RAR e JC*



RITA NABEIRO
diretora geral da Adega Mayor

AMANTE DO CAFÉ, APAIXONADA PELOS VINHOS

Durante a sua infância passeou de bicicleta pelo monte alentejano da sua família, entre as galinhas e vacas, em Campo Maior, antes da fábrica atual da Delta Cafés ser construída – que é o maior negócio da sua família. Em 2004, iniciou-se uma nova etapa, quando o Grupo Nabeiro começou a produzir os primeiros vinhos – hoje soma mais de 350 hectares de produção agrícola, dos quais 80 são vinha. Rita sempre sentiu um carinho especial pelo negócio dos vinhos, um gosto que adquiriu do avô. Talvez também porque a adega foi construída no terreno que percorria de bicicleta. Por isso, acompanhou de perto o projeto: viu as paredes do edifício idealizado pelo arquitecto Siza Vieira a serem erguidas até se tornar no que é hoje, o símbolo da Adega Mayor. Inicialmente, quando se juntou à equipa, a gestora de 39 anos ingressou no departamento de marketing do grupo, onde acompanhou alguns projetos da marca Delta e também dos vinhos. Mas oito anos depois, quando chegou a altura de assumir o cargo de diretora-geral da Adega Mayor, Rita admite que se sentiu como “um peixe fora de água”, dado que o mundo dos vinhos era novo para si. Formada em marketing e design, a CEO da empresa de vinhos conta ao Jornal Económico que “foi necessário sair da zona de conforto, aprender sobre vinhos, gestão, liderança, isto é, foi preciso errar para aprender. Foi um enorme desafio pessoal”, mas que conseguiu superar. Como qualquer gestora, procura ser organizada e manter-se focada em objetivos, não deixando, no entanto, de ser criativa. “Comecei a imprimir, ainda que de forma pouco consciente, a minha maneira de ser no meu modo de fazer”, contou. Como gosta de ser uma “pessoa de terreno”, participa na colheita das uvas, no campo, integra a equipa da mesa de escolha das uvas, ajuda nas trasfegas ou remontagens, na adega, e veste o papel de comercial para visitar clientes. Apesar de nunca ter sentido o seu trabalho questionado por ser mulher, a neta do ‘pai de Campo Maior’, conta episódios em que sentiu a ironia e desconsideração por parte de algumas pessoas, “sobretudo em mercados conservadores” mas que nunca foi o suficiente para a desmotivar. *JS*



ESMERALDA DOURADO
Administradora não-executiva da TAP

GESTORA DESTEMIDA

De férias numa fazenda do Pantanal, no Brasil, o gerador avariou. Esmeralda Dourado e os amigos só tinham carne seca e cebola para comer. Já consumiam estes alimentos há vários dias e estavam fartos. “Porque não vamos pescar?”, sugeriu a gestora. Todos concordaram e partiram num barco para o meio do rio. “Uma das senhoras, que estava ao meu lado, gritou que estava qualquer coisa a puxar a cana e fomos todos ajudar”, recorda, em declarações ao Jornal Económico. O peixe (grande) picava o isco, o grupo fazia muita força, mas ele não vinha para cima: estava a ser puxado por um jacaré. Esmeralda não pensou duas vezes. Atirou-se à água, empurrou o jacaré e tirou-lhe o peixe da boca. “Quando caí em mim percebi o risco que corri”, acrescenta. Licenciada pelo Instituto Superior Técnico em Engenharia Química Industrial, fez uma formação complementar de “Advanced Corporate Finance” pela Universidade de Harvard. Iniciou a carreira profissional como assistente da cadeira de Química Industrial no Instituto Universitário da Beira Interior. Mais tarde trabalhou na Covina, companhia vidreira nacional, onde foi diretora responsável pelo gabinete de estudos e desenvolvimento de novos projetos. Aqui foi posta à prova pelos operários. Tinha de chefiar uma equipa de homens e foram várias as vezes em que os enfrentou e respondeu à letra. Uma década mais tarde recebeu um telefonema para ir trabalhar no Citibank em Portugal, sob a liderança de Pedro Homem. Esmeralda achava que não tinha apetência pelo setor bancário. “Fui à entrevista e tentaram convencer-me de que esta era uma grande oportunidade. O salário era o mesmo e se vencesse a barreira dos seis meses não tinha nada a perder”, lembra. A gestora, então na casa dos 30 anos, ultrapassou esse “período experimental” e estava lançada para uma carreira na banca. Chegou a vice-presidente do Citibank Portugal, onde trabalhou com Nuno Amado e Pedro Rebelo de Sousa. A executiva fez ainda carreira como administradora do Banco Fonseca & Burnay, da União de Bancos Portugueses e do Interbanco, banco criado pelo empresário João Pereira Coutinho. Foi ainda CEO do grupo SAG. Hoje em dia, além da TAP, é administradora não-executiva do BCP Capital e presidente do comité de reestruturação da PNCB. *AS*

ESPECIAL LIDERANÇA NO FEMININO



ANA PAULA MARQUES
Vice-presidente da Comissão
Executiva da NOS

DO ENTUSIASMO DA BANCA ÀS TELECOM

Ana Paula Marques não só está no setor das telecomunicações há duas décadas, como há 20 anos trabalha na mesma empresa, que a par do setor sofreu uma série de transformações na sua operação. Sempre em cargos de liderança. Tem por hábito afirmar, em entrevistas e demais intervenções, que se surpreende com o seu próprio percurso profissional. Ana Paula Marques licenciou-se em Economia, na Faculdade de Economia do Porto, e era na banca de investimento que encontrava maior entusiasmo. Mas foi na Procter & Gamble que deu os primeiros passos profissionais, onde passou três anos a trabalhar no marketing da multinacional norte-americana, para marcas globais como a Pantene. Aos 24 anos de idade decidiu trocar a segurança de uma carreira numa empresa com forte cultura organizacional e bem estabelecida no mercado por uma jovem startup que se chamava Optimus. A gestora já afirmou publicamente que não tivera noção do quão determinante seria a sua escolha para o seu futuro, nem de como seria parte ativa da transformação de uma startup numa relevante empresa do setor de telecomunicações. Foi uma decisão arriscada e a motivação estava na ambição de participar na construção de uma empresa a partir do zero. Considera que a sua entrada na Optimus, há vinte anos, foi dos momentos mais marcantes da carreira e foi a partir daí que passou a assumir cargos de chefia. Hoje é administradora e vice-presidente da Nos, tendo sido entre 2011 e 2014 presidente da Associação dos Operadores de Comunicações Eletrónicas (APRTEL). Na sua 'era' quis levar a associação setorial a trabalhar os temas de interesse no setor. Já durante o seu percurso na operadora assumiu as funções de diretora de Marca e Comunicação, bem como de diretora da Unidade de Negócio de Dados. Antes da Optimus dar lugar ao que hoje é a Nos, foi administradora executiva da empresa criada em 1999, com os pelouros de Residencial, Serviço ao Cliente e Operações. Os dias em que a Optimus esteve na mira de uma Oferta Pública de Aquisição da angolana ZON que culminaram na fusão entre a operadora angolana com a telco portuguesa, dando lugar à ZON Optimus, foram já considerados por Ana Paula Marques como os mais desafiantes. Teve oportunidade de sair, mas não quis: considera ser nos momentos de maior desafio que mais se cresce. *JVR*



MADALENA TORRES
CEO
do Banco Best

PORTUGAL RIMA COM FUTEBOL E A BANCA RIMA COM DIGITAL

O Euro 2004 – a 12.ª edição do Campeonato Europeu de Futebol –, pode ter sido ganho pela Grécia, mas ficou na memória dos portugueses como uma das grandes afirmações da Seleção Nacional no futebol europeu e de Portugal no mundo. Nos bastidores deste trabalho esteve um rosto feminino: o de Madalena Torres. Por isso, no ano seguinte, em 2005, Maria Madalena Torres Pitta e Cunha foi agraciada com a comenda da Ordem do Infante D. Henrique pelo Presidente da República, Jorge Sampaio. Licenciada em Direito na vertente de Jurídico-Económicas pela Faculdade de Direito de Lisboa, Madalena Torres tem no seu percurso profissional uma enorme experiência na banca, mas é igualmente conhecedora dos bastidores dos grande eventos internacionais de futebol, tal como conhece bem o sector do turismo (foi vice-presidente do Instituto do Turismo de Portugal), conhece o "mundo" das marcas tradicionais e o sector do comércio, tal como conhece o IAPMEI e o ICEP, agora designado Aicep. Na banca, começou na "escola" do BPA – o prestigiado Banco Português do Atlântico que formou tantas gerações no sector financeiro em Portugal. Passou pelo Grupo estatal da CGD, em especial pelo BNU, pela seguradora Império, pelo Grupo Champalimaud, onde lidou com o BPSM, com o antigo Totta e com o CPP. Depois vieram os anos da sua passagem pelo universo do Santander e também da participação nos XV e XVI Governos. Em junho de 2005 entrou no Banco Espírito Santo-Novo Banco como diretora coordenadora, de onde passou para administradora não executiva do Banco Best e, a partir de novembro de 2015, assumiu a presidência executiva do Banco Best. Madalena Torres diz que o "Best nasceu digital". E reconhece agora ao Jornal Económico que "a inovação tecnológica constante faz parte do ADN do Banco Best". "Em 2020 prosseguiremos a aposta firme no desenvolvimento e inovação. Temas como o Open Banking - em que o Best chegou primeiro – a Inteligência Artificial, o Blockchain ou o *Robot Advising* são terrenos férteis para continuarmos a fazer diferente, a fazer melhor, sempre na frente, e conscientes da solidez da nossa proposta de valor", refere. *JPF*



CLÁUDIA LOURENÇO
Diretora-geral
da Procter & Gamble Portugal

OS RESULTADOS CONSEGUEM-SE COM AS PESSOAS

Alcançar os resultados e a promoção do bem-estar dos colaboradores são metas indissociáveis para a líder da P&G Portugal. "Um não existe sem o outro", diz Cláudia Lourenço, que chegou à empresa há 21 anos e por onde passou em áreas diferentes, percorrendo um caminho com colaboradores que foram "uma grande fonte de inspiração e de desenvolvimento pessoal". A curiosidade da juventude levou-a a pensar em ser arquiteta, juíza, jornalista ou professora, mas foi num estágio na P&G Portugal que encontrou o rumo profissional depois de tirar o curso de Gestão no ISCTE. Começou em vendas porque era área onde se sentia menos confortável e onde acabou por ficar cinco anos. Seguiram-se mais cinco anos em marketing e, antes de voltar ao grande consumo, liderou a divisão de perfumes também durante cinco anos. Duas décadas depois de entrar na empresa, liderou há um ano e meio a proposta de transformação da empresa, que lhe valeu a promoção a diretora-geral da P&G Portugal. Adotou o lema "os resultados conseguem-se servindo as pessoas, com as pessoas e para as pessoas" para liderar. Procura o equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional e, em vez de falar em preocupações, prefere "falar em aspirações". Mas nem tudo foi um mar de rosas nas ascensão desta mulher líder. Quando entrou na área de vendas, teve um cliente que demonstrou "alguns receios" por ser então uma jovem mulher. Mas a ajuda do primeiro chefe ajudou Cláudia Lourenço a dar a volta à situação. "No final, trabalhei muito bem com ele e ele comigo". Acredita na igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, não dando primazia a um género sobre o outro. Tem "a clara convicção" de que o talento e a capacidade de liderança são independentes do género masculino ou feminino e dá a todas as pessoas "a possibilidade de mostrar o seu talento", porque só assim podem subir na carreira e assumir cargos de liderança. Mas Cláudia Lourenço, mãe de quatro filhos, deixa um reparo: é necessário que tanto os homens como as mulheres "possam viver e assumir em pleno a sua parentalidade e, para tal, as políticas de flexibilidade no trabalho só podem beneficiar todos". *AVM*





pexels



ANA GENTIL MARTINS
Diretora executiva
da CBRE



MARIA GIL
Administradora
Executiva da Novabase

OITO FILHOS E UMA CARREIRA DE SUCESSO

Ana Gentil Martins nasceu a 16 de novembro de 1969 numa família numerosa. De forma a manter essa tradição acabou por ter oito filhos – três raparigas e cinco rapazes – com idades entre os cinco e os 24 anos. “Sempre quis ter muitos filhos e, por estranho que possa parecer, nunca ambicionei ter uma carreira de sucesso”, declara ao *Jornal Económico*. Não é por isso de estranhar que as suas principais atividades sejam passar tempo com a família, a viajar ou em simples passeios pelo campo e praia. O ano de 1992 acabou por coincidir com a conclusão da sua licenciatura em Gestão de Empresas e a entrada na consultora imobiliária CBRE, onde ocupa o cargo de diretora executiva desde 2017. Apesar de não ambicionar uma carreira de sucesso, sempre gostou muito de trabalhar e tenta desempenhar, diariamente e da melhor forma possível, as suas funções, tanto no contexto profissional como familiar. Razão pela qual considera que a sua evolução acabou por acontecer de “uma forma natural”. Uma realidade que nem sempre é fácil de conciliar e que “implica muito trabalho, espírito de sacrifício, flexibilidade e alguma organização”. A força para conseguir conjugar a vertente profissional e familiar está na religião. “O facto de ser católica e de estar certa de que aquilo que faço não faço sozinha, dá-me a serenidade que preciso e tem sido, sem dúvida alguma, um fator essencial para que esta conciliação seja possível”. Mas os seus oito filhos obrigam-na muitas vezes a sair mais cedo do escritório para uma ida ao médico ou a uma reunião da escola, o que implica regressar ao escritório e ficar por lá até tarde, ou levar trabalho para casa, que faz depois de todos estarem na cama. No entanto, considera que tem sorte em trabalhar numa empresa que promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Ana Gentil Martins vê nas mulheres características de liderança diferentes das dos homens, em especial no que respeita às *soft skills*, e considera que podem ter grande impacto no sucesso das empresas hoje em dia. A diretora executiva da CBRE diz que vários estudos “mostram que as empresas lideradas por mulheres tendem a ter um maior grau de satisfação dos seus colaboradores e melhores resultados” e, como tal, “a diversidade entre homens e mulheres é muito positiva”. *RAR*

QUOTAS SÃO ACELADOR NECESSÁRIO

“Nunca tive de enfrentar discriminações”, revela a administradora executiva da Novabase, Maria Gil, admitindo que teve “sorte na vida”. Para quem sempre concebeu a sociedade com a complementaridade dos dois géneros e a riqueza gerada por esta diversidade, as quotas femininas impostas às empresas e às organizações até poderiam parecer aberrantes, contrariando o mérito de quem ascende aos cargos pelas suas capacidades naturais. Mas, Maria Gil, com raízes familiares em Espanha, considera que as quotas são necessárias para derrubar barreiras que possam persistir. “É preciso dar ainda mais valor ao mérito e eliminar barreiras psicológicas”, diz a administradora executiva da Novabase, que acumula os cargos de COO Value Portfolio Business, Chief Investors Officer e Chief Cybersecurity Officer. Oriunda de uma família onde as mulheres sempre tiveram formação – até em décadas passadas, quando poucas mulheres espanholas tinham cursos superiores – Maria Gil seguiu o curso de engenharia eletrónica pela Universidade Pontifícia de Comillas, obtendo o prémio extraordinário de ter ficado classificada entre 1% dos alunos com melhores notas a nível nacional em Espanha. Depois veio o doutoramento pela UNED no programa de Ambiente e Energias Alternativas; um MBA pelo INSEAD; o “The Women’s Leadership Forum” pela Harvard Business School; e a especialização pela Anderson School of Management da UCLA. Se a preparação académica de Maria Gil é um dos seus melhores cartões de visita, o seu percurso profissional não fica atrás. A sua experiência profissional foi iniciada no grupo da multinacional norte-americana Firestone no Reino Unido, França e Espanha, de onde foi para a Lehman Brothers no Reino Unido e nos EUA, para depois ingressar na Universidade de Comillas, em Espanha, como professora de Marketing. O passo seguinte foi dado em Espanha e Portugal na consultora internacional BCG - Boston Consulting Group, especializando-se nos sectores de eletricidade, telecomunicações, petróleo e gás, aviação, distribuição e em conglomerados financeiros. A etapa da Novabase veio a seguir, a partir de 2001. Mãe de dois filhos, nunca diferenciou o tratamento que dá à filha ou ao filho - a mesma forma de estar que adota no trabalho. *JPF*

IGUALDADE DE GÉNERO

Gestão feminina mais consistente nas empresas portuguesas

Seja em empresas com uma dezena de trabalhadores ou em multinacionais com mais de dez mil, a igualdade de género tem sido uma das principais prioridades da política de diversidade nas empresas em Portugal.

ANTÓNIO SARMENTO

asarmento@jornaleconomico.pt

A Think Open Solutions, que implementa soluções de software de gestão, tem 11 colaboradores – nos cargos executivos e chefias tem uma distribuição de dois homens e duas mulheres. “Procuramos também manter o mais equilibrado possível, em termos de género, todo o quadro de pessoal. No nosso caso fazêmo-lo, discriminando de forma positiva como critério final de selecção e apenas em caso de empate”, explica Luís Brito Antunes, o CEO da empresa.

Manter ao máximo o equilíbrio de género na empresa ao longo das diferentes fases de crescimento é o principal objetivo. “O que é relativamente complicado no nosso setor (engenharia/sistemas de informação), dado ser um setor predominantemente masculino”, acrescenta o CEO.

A igualdade de género é também uma das principais prioridades da política de diversidade e inclusão do Grupo EDP. “Temos vindo a trabalhar para aumentar a diversidade de género e, nos últimos quatro anos, a representação de mulheres aumentou 2 p.p., subindo de 23% em 2014 para 25% em 2018. É de realçar que a política e plano estratégico do Grupo EDP foram reconhecidos já em 2017, a nível europeu, com o primeiro lugar nos European Excellence Awards na categoria de Diversity Management. Criar *awareness* na organização tem sido essencial nessa estratégia”, diz fonte oficial da EDP. Nesse sentido, a elétrica desenvolveu uma formação de Enviesamento Inconsciente, para despertar as pessoas para a noção de que, muitas vezes, de forma inconsciente e automática, condicionam decisões com base em ideias preconcebidas ou estereótipos. “Se pudermos ter consciência e melhorar esse processo, podemos beneficiar das diferenças e, assim, melhorar a organização. Este programa começou em 2017 e já formou mais de 1.600 colaboradores, tendo sido distinguido a nível nacional com o Selo

da Diversidade pela Carta da Diversidade”, acrescenta a mesma fonte.

Em relação aos próximos quatro anos, a EDP trabalha para atingir a meta de 27% até 2020, em alinhamento com a meta pública. O peso do género feminino no Conselho de Administração é de 22% (2 em 9) e no global da empresa são 25%. A EDP pertence ainda ao iGen – Fórum Organizações para a Igualdade. “Nesta matéria, a nossa política assegura o princípio da igualdade de oportunidades nas mais diversas áreas”, sublinha a mesma fonte. A progressão na carreira, a conciliação da vida profissional e familiar e a política de “salário igual para trabalho igual” são alguns exemplos das práticas seguidas pela empresa.

“Apesar de eu ser contra a instituição de quotas de género, devo admitir que estas têm acelerado a inclusão de mulheres em conselhos de administração, em órgãos de fiscalização e em empresas cotadas em bolsa. Essa obrigação legal ou estatutária, conforme os casos, faz com que haja uma crescente procura de mulheres com a preparação e o perfil adequados a cada um desses lugares, bem como haja cada vez mais mulheres atentas a essas oportunidades e a prepararem-se nesse sentido. Acredito que a procura de competência e experiência relevantes se mantém

“Todas as mudanças culturais, e esta não deixa de o ser, demoram várias gerações, pelo que vamos precisar de mais uma ou duas gerações para notar resultados mais visíveis”, diz Sofia Salgado, ‘Dean’ da Católica Porto Business School

independentemente do género, pelo que um maior equilíbrio de género em conselhos ou grupos de trabalho resulta certamente em melhores decisões e logo, maior valor para as empresas ou organizações”, afirma Sofia Salgado, *Dean* da Católica Porto Business School.

Segundo esta especialista todas as mudanças culturais - e esta não deixa de o ser - demoram várias gerações. “Pelo que vamos precisar de mais uma ou duas gerações para notar resultados mais visíveis. Começa por ter de alterar a educação nas famílias, naquilo que é o papel de uma mulher e de um homem. Não defendo a igualdade, pois como disse, homens e mulheres são diferentes. Mas defendo a complementaridade e a partilha das tarefas. O mesmo nas empresas. Isso demora tempo, pois toca profundamente em valores e convicções. Talvez por eu ter uma experiência profissional e social em que estive sempre muito em grupos e equipas masculinas, sempre notei muito a diferença na educação e na preparação dos homens ou na ausência dela, para estarem em contextos de trabalho com mulheres. Ai há também caminho para fazer”, acrescenta a *Dean* da Católica Porto Business School.

A CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – colabora na aplicação das disposições legais relativas à igualdade e não discriminação entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional, no que respeita à proteção da parentalidade e à conciliação trabalho-família e vida pessoal.

A disparidade salarial, onde em Portugal as mulheres ganham, em média, cerca de menos 14,8% por mês do que os homens, o que corresponde a 58 dias de trabalho não remunerado por ano, é outro dos fatores a ter em conta. Joana Gíria, presidente da CITE, considera que “se as pessoas nascem livres e iguais, em dignidade e direitos, então a igualdade entre mulheres e homens é um direito humano. O trabalho digno reduz as desigualdades entre mulheres e

homens nas organizações e promove o direito ao trabalho em condições de igualdade”.

Sobre o iGen-Fórum Organizações para a Igualdade, criado em 2013, - Joana Gíria explica que “as 68 organizações do iGen, que representam cerca de 2% do PIB português, estão comprometidas com uma cultura coletiva de responsabilidade social e justiça incorporando nas suas estratégias de gestão os princípios de igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no mercado de trabalho”.

A Conceito é mais uma empresa em Portugal cujos objetivos estratégicos apostam na promoção da igualdade de género. Nasceu em 1982 para prestar serviços em outsourcing nas áreas da contabilidade, fiscalidade, recursos humanos, tesouraria e apoio geral à gestão. Atualmente, o número total de colaboradores são 192. Ao nível global da empresa o género feminino representa 78% e tem tido um comportamento e tendência sempre crescente. No entanto, a representação no conselho de administração da empresa tem, hoje em dia, uma expressão de 33%, embora no passado muito recente fosse de 60%. “Os objetivos estratégicos da Conceito estão divididos por pilares de atuação sendo que o tema da Igualdade de género tem maior impacto no pilar Pessoas, no qual têm vindo a ser definidos vários objetivos ao longo dos anos que promovem esta igualdade. Um dos grandes objetivos que a Conceito tem perseguido é estar no Top 100 das Melhores Empresas para Trabalhar sendo sujeita a um processo rigoroso de avaliação de determinados requisitos no qual se inclui a Igualdade de género, nomeadamente ao nível da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar; remunerações e gestão de carreiras; bem estar e saúde; recrutamento e seleção de pessoal, entre outros”, explica Catarina José, diretora de RH, *Compliance* e *MKT & Comunicação*.

CTT e Altice Portugal

Nos CTT 29% de mulheres lideram





Simon Dawson/Reuters

atualmente o Conselho de Administração com uma representação acima do exigido pela Lei nº 62/2017 no seu artigo 5.º/1, que dita que a proporção para as pessoas do sexo sub-representado nas empresas cotadas em bolsa não deve ser inferior a 20%. “As principais políticas e estratégias da empresa na promoção da igualdade de género são, garantir o acesso à formação e à liderança norteados pelo lema da igualdade de oportunidades; promover o bem-estar interno e incentivar uma maior participação dos homens na vida familiar, sobretudo no domínio da paternidade; continuar a divulgar o curso em e-learning “Direito à Igualdade de Oportunidades e Não Discriminação” até abranger todo o universo de trabalhadores/as. Neste curso de formação interna são focados temas como a igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e privada, deficiência e inclusão, envelhecimento ativo e gestão da idade. O tema do assédio, considerado de extrema importância na empresa, foi transferido para um módulo específico associado ao “Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho”, diz fonte oficial dos CTT.

A empresa tem sempre em vista a melhoria contínua em todas as áreas em que atuam, e por isso, têm sempre metas a atingir. “Tendo consciência da importância do tema da igualdade género e das mudanças que devem ser implementadas, a empresa, durante a última década encorajou a população feminina a candidatar-se à função de carterio/a e procurou criar condições para promover a igualdade de oportunidades em diversos domínios dentro da empresa, e assim pretende continuar a fazê-lo. Essa opção assenta na consciência de que diversidade, nas empresas, como na sociedade, como na natureza, é riqueza. Uma empresa mais diversa, a nível de género ou qualquer outro atributo, é mais capaz de apreender a complexidade da realidade e de encontrar respostas mais apropriadas”, acrescenta a mesma fonte.

Para a Altice Portugal o compromisso e apoio à promoção da igualdade entre mulheres e homens reflete-se na implementação e integração de políticas e medidas de não discriminação no trabalho e no emprego, e de conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, bem como a proteção na parentalidade. “Ao longo dos anos, a Altice Portugal tem implementado um conjunto de medidas que visam promover a Igualdade de Género na organização, destacando-se: adesão a fóruns que promovem o debate, partilha e implementação de medidas de igualdade de género (Fórum das Organizações para a Igualdade de Género e Carta da Diversidade); assinatura de declaração conjunta com parceiros sociais do setor das telecomunicações para a dimensão da igualdade de género e

os aspetos profissionais da estratégia UE 2020; implementação de políticas e de práticas que promovem a Igualdade de Género e a Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal; apoio e participação em projetos, como é exemplo disso o projeto “Engenheiras por um dia”, promovido pela Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade com coordenação da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e o Instituto Superior Técnico”, esclarece fonte oficial da empresa de telecomunicações.

A Altice tem três mulheres a liderar, ao lado do presidente executivo, em áreas relevantes como os Recursos Humanos e a Responsabilidade Social, nomeadamente através da Fundação Altice, onde conta com Maria de Belém Roseira, como Conselheira da Fundação. Foram também convidadas para embaixadoras da Altice, duas mulheres: Rosa Mota, é a embaixadora para a área da responsabilidade social e Erília Machado é a embaixadora para o Desporto Escolar. A Altice Portugal é também membro-fundador da iGen – Fórum Organizações para a Igualdade. No âmbito desta parceria, a Altice implementou um conjunto de medidas das quais destaca: criação e divulgação de um canal específico de denúncia de práticas indevidas, disponível na intranet e no site corporativo da organização; protocolos com infantários e creches; regime de assistência à família (descendentes) mais favorável que o regime legal; elaboração e divulgação de um guia de Parentalidade, com o objetivo de divulgar e incentivar o gozo dos direitos das mães e pais trabalhadores; elaboração e divulgação de um guia de boas práticas de Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, que reflete a preocupação da Altice Portugal com o desenvolvimento de práticas familiarmente responsáveis; política de apoios ao estudo aos trabalhadores e aos filhos de trabalhadores; parcerias com instituições que promovem a inclusão social e a igualdade de oportunidades.

Sobre as características pessoais e profissionais deve ter uma líder de empresa. “Quando olhamos para a liderança de uma empresa, é mais a sua natureza (dimensão, perfil internacional, ambição, estrutura acionista), o setor de atividade e o contexto em que se encontra (geografia e ambiente competitivo) que determinam o perfil e experiência adequados para o/a líder do que a existência de características gerais nos homens ou nas mulheres. Mais, sabemos que a capacidade de escutar e de ler o mercado, de conhecer o negócio e de ter uma visão de longo prazo, bem como a capacidade de comunicar e trabalhar em equipa, constituem características distintivas nos líderes e gestores de topo”, explica Sofia Salgado, *Dean* da Católica Porto Business School. ●



O Jornal Económico

EDIÇÃO DIGITAL DESDE 0,99€/SEMANA*

*assinatura anual 51,99€



O Jornal Económico surge também em versão digital. As melhores notícias da economia nacional e internacional de forma portátil, inteligente, económica e amiga do ambiente. Para ler em qualquer lugar e através de qualquer dispositivo (computador, tablet ou smartphone).
Aproximamos a economia de si.

Subscreva já em: jornaleconomico.sapo.pt/assinaturas