



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



CONCEIÇÃO ZAGALO

Empreendedora Social

“Há que criar músculo e implementar uma cultura de exigência, de ambição, de perseverança e uma forte convicção de que uma liderança feminina opera a grande diferença na hora de conquistar sucesso.”

Março de 2024

1. As mulheres sentem que ainda existem barreiras relacionadas com o género que as impede de chegar ao topo. O que podem as organizações fazer de diferente para mudar esta perceção?

Este é, quanto a mim, um tema que urge debater aberta e profundamente, e colmatar, sob o risco de pormos em causa complementaridade e flexibilidade de gestão, com conseqüente impacto negativo em termos motivacionais, operacionais, de produtividade, de competitividade. Até porque, sendo razoável, não há razões objetivas para diferenciação de competências e de potencial, muito menos haverá lugar a existência de estigmas no estilo de gestão de homens e de mulheres e no sucesso dos resultados. As organizações... e as pessoas... têm de fazer acontecer mudanças culturais profundas. Ponto final. E para isso têm de assumir que *elas e eles* é indesejável e pouco inteligentemente encarados de forma diferente. As formações académicas são cada vez mais comuns e está na hora de combater tabus na escolha de formação superior. Faz sentido aceitar, ou até, e no limite, fomentar uma cultura de negação no acesso das mulheres a determinadas engenharias, nomeadamente a aeroespacial? As forças de segurança ou as forças armadas, ainda têm de ser maioritariamente dirigidas a homens? A educação de infância não deveria ser carreira para homens e para mulheres? Porquê uma manicure ou uma maquilhadora e não mais homens a exercer tal profissão? Um empregado doméstico será assim tão fora da caixa?

Vamos lá. Mais do que mudar a perceção importa, e de que maneira, mudar mentalidades, comportamentos e modelos de gestão padronizados e aplicar inteligência e visão na hora de selecionar, de desenvolver, de promover, de reconhecer e de pagar valor justo por desempenho justo. Neles e nelas. Não estaremos mais do que na hora de promover provas cegas na análise, avaliação e valorização de desempenhos ao conduzir os melhores para o topo da hierarquia organizacional? Até porque, sejamos verdadeiros, com características enraizadas de multitarefa, as mulheres tendem a ser mais produtivas, mais consensuais, mais equilibradas em termos de racionalidade e emotividade e, por isso mesmo, mais conseqüentes numa gestão de sucesso que se impõe, cada vez mais, fundamentada em rigor e em critério na condução de pessoas e de processos. É chegada a hora de demonstrar que nos cabe saber e defender o que não queremos, e não nos deixarmos fragilizar na tomada de grandes decisões. Sendo certo que tudo isto começa em casa, na infância, no ensino básico, secundário e por aí adiante. Promovam-se debates conscientes e corajosos e implementem-se medidas ajustadas às crescentes exigências sociais e de mercado e tudo mudará, para muito melhor, que não se duvide.

2. Quais as suas expectativas relativamente ao futuro da agenda para a igualdade de género em Portugal? Quando atingiremos a igualdade no topo nas empresas? O que está ainda a faltar?

Pergunta difícil para resposta incerta, eu diria. Uma coisa é dizer outra coisa é fazer acontecer. Até porque surgem circunstâncias que podem fazer mudar o rumo da evolução. Veja-se a pandemia. O princípio *walk the talk* ainda tem muito para desbravar. E, culturalmente, Portugal ainda é um país marcadamente machista. Um homem não chora, a gestão dos dinheiros é para eles, as costuras e outras tarefas domésticas ainda são para elas, o acompanhamento dos filhos são maioritariamente responsabilidade delas, “o meu marido ajuda-me muito lá em casa”, etc. etc. etc. ainda é uma linguagem penosa e comumente utilizada. Há que mudar. Trata-se de um imperativo, jamais um *nice to have*.

Mais exemplos de mais mulheres em cargos de topo a testemunharem as suas experiências e a forma como gerem as relações familiares e as conciliam com o trabalho e a carreira seria muito desejável. Ainda há tantos conselhos de administração cinzentos em que os homens, em maioria, pedem desculpa às mulheres, em minoria, ao usarem palavras menos apropriadas. Porque se desculpam junto delas e não perante eles? Por muito que me custe admiti-lo, tenho para mim que não raras vezes a nossa passividade nos corta o discurso. Perdemos reação e baixamos os braços perante diferenciações perfeitamente inusitadas. Há que criar músculo e implementar uma cultura de exigência, de ambição, de perseverança e uma forte convicção de que uma liderança feminina opera a grande diferença na hora de conquistar sucesso. Com sobriedade, com senioridade, com *senhoridade* mas, sobretudo, com muita, mesmo muita determinação, perseverança e capacidade de autossuperação as mulheres podem demonstrar a sua superioridade em termos de competências de gestão e perfil de liderança.

É minha opinião que nos cabe, ainda, algum trabalho no sentido de minimizar comportamentos indiciadores de fragilidade. E, também, passíveis de confusão, como seja o tema das quotas sob a pretensa desculpa de que isso será uma ofensa à integridade e ao real valor e brio profissional das mulheres. Sejam francos, ou nos impõem uma limitação de velocidade de 120 km/hora ou, em significativa maioria de casos, continuamos a ultrapassar os limites de velocidade. Isto para dizer que, ou temos quotas estabelecidas ou não vamos lá. É o que é. Nada de medos. E aí, sim, chegaremos ao ponto de não termos de enfrentar números e estatísticas que nos fazem envergonhar e baixar o rosto perante debates do tipo “elas não querem”. Não há razão para que eles só precisem de começar a trabalhar em março para chegarmos a equidade salarial. Um atentado. Como também não há razão para que Portugal tenha tão poucas mulheres no poder autárquico. Outra vergonha. E, sobretudo, muito pouco inteligente. Por via de dúvidas, quando se põe a questão ele ou ela em cargos de gestão... ela, porque a sua tendência natural para trabalhar em *multitasking* e num modelo de proximidade lhe confere mais competências e abrangência de intervenção do que a dele que funciona, na generalidade, de forma mais setorial, mais individualista, mais friamente distante. Mas sim, ou o governo tem vontade própria e integra este assunto na agenda das prioridades ou ainda podemos ter de penar para chegarmos ao ponto em matéria de equidade. Perdendo competitividade, claro está.

3. Na sua opinião, existem as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira para homens e mulheres?

A resposta é não. Sem hesitação alguma. A questão da maternidade continua a pesar, a questão da pretensa fragilidade física e emocional continua a ser um estigma na hora da decisão e, não menos importante, eles defendem-se e protegem-se mais a eles do que elas se apoiam a elas. É um tema cultural, é um facto. E a verdade é que já estivemos melhor do que estamos neste momento. Assiste-se hoje a algum retrocesso na evolução feita nas últimas décadas facto a que o pós-pandemia não será alheio. Como se assiste à imposição de novos requisitos em processos de recrutamento que, no final do dia, condicionam o acesso de um maior número de mulheres a determinados postos de trabalho. A nossa sociedade está ainda muito estigmatizada e, sobretudo nas gerações menos jovens, há tarefas extra-profissão que são assumidamente relegadas para as mulheres, o que significa que na hora da evolução eles tendem a tomar mais rapidamente a dianteira.

4. Quando teremos igualdade no topo nas empresas? O que está ainda a faltar?

Como referi já, em meu entender estivemos já mais bem posicionados sobre este tema do que estamos atualmente. Voltámos a ter espaços de conferência ou eventos públicos maioritariamente, ou mesmo exclusivamente, participados por homens. Temos, em setores específicos, conselhos de administração exclusivamente masculinos. Ainda há um par de semanas soube de uma conferência do setor financeiro em que não havia uma única mulher em palco. Oradores e moderadores exclusivamente masculinos. E, no entanto, temos mulheres cheias de valor, de mérito, de capacidade de intervenção com muito menos cinzento do que o que lhes é característico a eles.

Se urge aplicar com rigor a lei das quotas, urge igualmente desenvolvermos sentido de exigência e, sobretudo, sentido crítico que nos permita fazer alterar o atual estado de coisas. Até porque é na diversidade de pensamento e de debate que pode residir a melhor solução, mais capaz de servir os propósitos de uma população mais abrangente. E isso não acontece de um dia para o outro. Se uma geração tem o seu tempo para se afirmar, mesmo que façamos desde já um esforço para entrar pelos bancos de escola, só daqui a um par de décadas conseguiremos ter resultados de que nos orgulhemos de terem impacto palpável na sociedade, na economia, no ambiente, nos modelos de *governance*.

Remete-me isto para uma questão que deveria estar na ordem do dia de todas as estruturas empresariais. O Framework ESG. Estamos a escassos seis anos para cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos pelas nações unidas e aos quais Portugal se obrigou. Em bom rigor, cumpri-los, significa sermos fiéis aos princípios subjacentes a vários deles. Desde logo o 5 e o 4, respetivamente *Igualdade de género* e *Educação de qualidade*, mas também o 10, *Reduzir as desigualdades*. Ou o 16, *Paz, justiça e instituições eficazes*. Já para não falar no 8, *Trabalho digno e crescimento económico* e, sobretudo o 17, *Parcerias para a implementação dos objetivos*. É que, quer queiramos quer não, sozinhos não vamos lá. Portanto, envolvamo-nos todos, homens e mulheres, nos setores público e privado, nas academias, no governo e com a sociedade civil, no sentido de, conjuntamente, podermos erguer um país que faça mais sentido para os cidadãos, para as empresas e para o mundo.

5. No seu percurso profissional tem sentido desafios relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Estes desafios afetam mais um género que outro?

A resposta é sim. Claro. Mas se me perguntar se me deixei ou deixo intimidar por eles, a resposta é, determinantemente, não. Sabe, nunca aceitei deixar de ser boa profissional, boa mãe, filha atenta, avó amorosa, boa esposa, amiga fiel, mulher coerente comigo própria. E, porque querer é poder... Dizia-me há dias alguém que muito considero e a quem respondi que não tinha mais tempo para aceitar um convite para nova responsabilidade. “É aos que mais têm que fazer que peço tudo o que preciso de ver feito bem feito e com compromisso”. Tudo dito. E, de facto, não me pesam na consciência grandes falhas de conciliação ao longo da minha vida que não é propriamente curta. Há dias que impõem um pouco mais de musculação, é verdade. Mas a satisfação de ter conseguido é tão gratificante. Cresce-se tanto em competências de gestão e otimização de tempo.

Quanto à segunda questão, sim, é para mim evidente que tamanhos desafios são mais evidentes no género feminino. Não quero ser injusta. Mas não conheço muitos, vá lá, até hoje não vi homem nenhum que consiga estar em simultâneo com um bebé ao colo, a mexer um tacho e com o telemóvel no ouvido ou em alta voz a resolver uma

questão do lado de lá da linha. Isto em sentido figurado. Ou não. Nós mulheres somos mais versáteis. Mais elásticas. Mais capazes de esforços de conciliação. Ponto.

6. No seu percurso profissional enfrentou situações em que os estereótipos de género influenciaram comportamentos ou tomadas de decisões? como agir nessas situações?

Uma vez mais a resposta é, sim. Eu trabalhei no setor empresarial durante quase quatro décadas. Passei por diversas crises políticas, económicas, sociais. Acompanhei diversas transformações do mercado de trabalho. Mudanças culturais, geracionais, comportamentais. Então e não tinha histórias para contar sobre estereótipos nas tomadas de decisão? Não seria muito normal. Se às vezes em períodos curtos elas acontecem. Tipo, é preciso promover alguém. O lugar é teu ou dele. Mas ele está há mais tempo na casa, portanto vamos dar-lhe a oportunidade. Nada disso. O lugar é meu. Porquê? Porque eu tenho condições para o gerir a ele e ele não tem condições para me gerir a mim. Determinação, convicção. Confiança, conhecimento de causa. Consciência, respeito. Sentido do dever, compromisso face a resultados. Segurança, ambição. Mas, claro, capacidade de negociação e humildade em doses avantajadas. Porque, no final do dia, há que não dar saltos maior do que a perna e perceber que não nos podemos exigir aquilo que não configure expectativa de saber e poder cumprir. E isto serve para mulheres e serve para homens. Mas, enquanto mulher que se preza de o ser, eu não me posso permitir deixar escapar oportunidades que sinto estarem desenhadas para mim e luto por elas com unhas e dentes, mas com a sensatez que me deixe defender os meus direitos... sabendo que me cabe levar a exercício, com honradez, o meu dever.

Conceição Zagalo, 1 março 2024

Conceição Zagalo, nasceu a 13 de outubro de 1952. É casada, tem duas filhas e uma família muito grande. Da base até ao topo desenvolveu a sua carreira na IBM onde, ao longo de quase quatro décadas e com algumas experiências noutros países e noutros continentes, conciliou vida profissional, pessoal e familiar.

A comunicação, o marketing e a cidadania sempre foram o seu fascínio, e foi aí que residiu a sua escolha na hora de encetar um novo ciclo de vida. Considerando-se uma voluntária compulsiva, e tendo realizado diversas missões de cooperação no Vietname, em Moçambique e em 6 ilhas do arquipélago de Cabo Verde, dedica os seus dias à gestão associativa, a atividades docentes, à consultoria em organizações do terceiro setor, às causas, aos temas de género, ao empreendedorismo social... aos quatro netos. Recebeu diversas distinções ao longo da sua vida, como os Prémios Carreira atribuídos pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa e, recentemente, pela Revista Human Resources e pela Revista Exame. Foi Vencedora na Women 3.0 Awards 2023 na Categoria Mulher da Década. Das muitas distinções granjeadas releva a que lhe foi atribuída pela Amnistia Internacional, juntamente com outras vinte e cinco mulheres em todo o mundo, pela sua especial dedicação às causas sociais. Conceição Zagalo assume-se como entusiasta pelas pessoas e pela vida.