



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



MANUELA DOUTEL HAGHIGHI

Global Customer Success Director e Co-Chair Women@Microsoft Portugal

“[...] podem-se mudar as leis, os processos e até as ferramentas, mas o que é mais difícil de mudar são mesmo as mentalidades.”

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?

Primeiro, perceber a nossa clientela

Se para uma organização o mais importante são os seus clientes, a não ser que seja um nicho muito específico como camisas ou cuecas para homens, então devem começar por pensar quem serão os e as suas clientes. Em quase todos os setores de atividade e indústrias, da agricultura às tecnologias, os e as clientes são homens e mulheres que irão beneficiar direta ou indiretamente dos nossos produtos ou serviços.

Isso significa que temos de inventar, inovar, desenvolver, comunicar, vender e dar suporte a produtos e serviços adequados às necessidades dos e das clientes intermédios e/ou finais. Ora se só tivermos homens encarregados dessas atividades, de cima abaixo, existe uma grande probabilidade que o que sai cá para o mercado não esteja adequado para pelo menos metade da clientela (e provavelmente mais ainda, já que também temos poucas pessoas negras, gays ou deficientes nesses postos).

Isto faz algum sentido em termos de negócios?

Segundo, olhar para os nossos organigramas

Onde estão as mulheres? Em que postos ou funções? Em que quantidade? E das que lá estão, quantas têm palavra para decidir a estratégia, a implementação ou a direção dos negócios? Se a resposta for menos de 50%, então há 50% de probabilidade de estarmos a perder dinheiro a levar ao mercado algo que não satisfaz metade das necessidades das clientes.

Isto faz algum sentido em termos de negócios?

E por fim, para os que preferem continuar a negar o óbvio, consciente ou inconscientemente, algumas ideias concretas:

- Publicação anual dos dados demográficos, por profissão, escalão e disparidades salariais da organização para o grande público
- Formação obrigatória individual e em grupo em temas de diversidade e inclusão, com exercícios e exemplos concretos
- Implementação de sistemas de quotas dentro da empresa e no recrutamento
- Critérios dos bónus ligados diretamente à diversidade, mas também inclusão.

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?

Pelas contas e previsões atuais de todos os relatórios da ONU, da UE e mesmo dos observatórios nacionais, e pelo ritmo lento de mudança que temos observado, devemos demorar mais de 100 anos para uma verdadeira igualdade de género. Ou seja, o dobro do tempo desde que implementámos uma nova constituição há 50 anos que nos prometeu essa igualdade.

Por isso, antes de falarmos do futuro, temos obrigação de olhar para o passado para perceber estas expectativas.

No ano em que celebramos 50 anos de democracia, é importante lembrar que antes de 1974, as portuguesas eram cidadãs de segunda, as mulheres viviam o regime ditatorial como subalternas, donas de casa, mães cuidadoras e

passivas, sem direitos sobre a sua vida e o seu corpo. Os homens ocupavam a esfera pública e às mulheres estava reservado o lar, o privado e a subjugação. As mulheres não podiam trabalhar fora de casa, divorciar-se, abortar ou ter acesso a contraceptivos, ter casa própria, ser advogadas, diplomatas, militares ou polícias. O direito ao voto só se aplicava em casos muito específicos, sendo vedado à maior parte das mulheres.

Essas Portuguesas e Portugueses de antes de 1974, eram e ainda são os nossos pais, avós, bisavós. Foram eles que nos criaram e educaram. Já pensaram no que isso significa?

Desde o 25 de Abril 1974, ganhámos pela nossa nova Constituição direitos humanos à saúde com o SNS, acesso à educação básica e superior, liberdade de expressão, salário mínimo e pensões sociais, acesso ao emprego, divórcio, eleições livres, férias e licenças de maternidade, horário de trabalho, greve, acesso à justiça entre outros.

Mas quem percebe de *change management* percebe que podem-se mudar as leis, os processos e até as ferramentas, mas o que é mais difícil de mudar são mesmo as mentalidades.

E as mentalidades de muitos que ainda estão em posições de poder são do antigamente, porque é o que conhecem, porque é o que lhes convém, ou porque é uma mistura do que conhecem e lhe convém.

E nos lares, ainda são a maioria das mães e das avós que perpetuam que o trabalho e a lida da casa competem à mulher.

A isso adicionam-se alguns desafios como os de algumas mulheres que chegaram aos poucos lugares de topo com a mentalidade de muitos homens, pré-25 de Abril, de comando e controlo, de autoritarismo e falta de empatia, o que faz com que a evolução tanto da sociedade como das organizações ainda deixe muito a desejar.

Felizmente, as novas gerações, de mulheres e de homens, graças tanto ao acesso à educação, mas também à influência externa do mundo global com as novas tecnologias, exigem cada vez mais um mundo mais justo, mais acessível e mais diverso. Muitas empresas são criadas por esses jovens que não querem integrar organizações paradas no tempo, ou então juntam-se a empresas estrangeiras por terem mais oportunidades.

É aqui que eu vejo empresas estrangeiras terem uma influência positiva no país, por trazerem ideias e sobretudo políticas de diversidade e inclusão modernas, que são aplicadas da sede às subsidiárias. Isso dá exemplos a seguir para as empresas clientes e parceiras, e na procura de talento no mercado. Empresas também que criam *networks* de colaboradores que se unem para influenciar a cultura da empresa.

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

Depende das empresas e eu só me sinto habilitada a responder pela minha própria experiência que foi vivida maioritariamente em países anglo-saxónicos e empresas de tecnologia.

As oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira estão ligadas a fatores que dependem da empresa, do setor, da indústria de atividade, e claro da cultura dum país. Se para uns apenas contam os resultados financeiros, para outros os comportamentos e a liderança de equipas são atributos igualmente importantes.

Em quase todas as organizações médias e grandes, existem uma série de regras informais que também influenciam essas oportunidades: saber autopromover-se, fazer network fora de horas ou dos escritórios, aceitar novos projetos desafiantes, arriscar em oportunidades internacionais, etc.

Essas oportunidades são às vezes propostas só a homens porque se acha que as mulheres não aceitarão, ou então são recusadas por algumas mulheres a quem são propostos esses desafios por causa de barreiras autoimpostas ou não.

Pelo que observo desde que regressei a Portugal, as oportunidades estão muitas vezes ligadas a essas barreiras que afetam mais as mulheres.

Por exemplo, existe ainda a assunção intrínseca de que o papel central da mulher na sociedade portuguesa, por mais qualificada, ambiciosa e profissionalmente bem-sucedida que seja, é antes de tudo de ser a responsável de encontrar marido, constituir uma família e cuidar do seu lar.

A isso adiciona-se a expectativa de que uma mulher que se preze tem de ser modesta. Ora modéstia, que é muito confundida com humildade, não é uma qualidade que ajude a pedir ou aceitar novos desafios ou oportunidades.

Enquanto isso perdurar, as mulheres vão estar sempre divididas entre o que sentem que devem cumprir em casa ou perante a sociedade e o que talvez sonhariam fazer das suas carreiras.

O que podem fazer as organizações?

Promover políticas internas flexíveis, assegurarem-se de que as oportunidades são sempre dadas a uns e a umas, mas também trabalhar com as colaboradoras para perceberem que barreiras elas poderão enfrentar nas suas tomadas de decisões.

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

Apesar do setor da tecnologia ser maioritariamente masculino, não senti ao entrar nesse mundo que tinha qualquer barreira, até porque comecei a minha carreira num programa para *Graduates*, com tantos homens como mulheres e com o salário de base publicado no *website* da empresa. Os primeiros 2 anos foram iguais para todos, desde as formações às oportunidades e tive *managers* homens como mulheres, que puxaram por mim e me deram excelentes exemplos de liderança inclusiva e inteligente.

Se houve algumas situações desconfortáveis com alguns homens que se comportaram comigo como uma fêmea em vez de colega, sim houve, mas soube, com humor às vezes, com ações muitas vezes, e quase sempre com palavras diretas e assertivas a maior parte das vezes, impor os limites.

Acho que aprendi isso com a minha mãe, uma mulher muito corajosa e assertiva que sempre se soube impor-se em qualquer lado do mundo.

Foi ao entrar na área das vendas que comecei a perceber que o nível de testosterona estava acima da média e ser mulher era uma raridade. Foi aí que comecei a perceber que quão maior fossem os negócios, menos mulheres haveria. Porque entram em jogo o risco, o poder, a testosterona e o próprio conceito de jogo, ou seja, conceitos nunca ensinados nem praticados por meninas ou mulheres, nem no recreio, nem na universidade.

Depois ao subir nos escalões e nas várias empresas onde trabalhei, bem como os clientes com quem lidei, percebi a importância dos jogos de política, fossem quais fossem as funções. Não foi sempre fácil porque simplesmente não sabia dessas regras, mais uma vez, porque ninguém nos ensina. Ouvem-se discursos motivacionais e positivos perante o grande público, mas à porta fechada, as ações muitas vezes são bem diferentes. Isto custa muito a muitas

peças, sobretudo às mulheres, porque às vezes são ingénuas, porque muitas vezes são íntegras. Até tive clientes em cargos de administração confessarem-me “que isto é tudo um jogo” quando decidiam fazer ameaças nas negociações mais complexas.

Tive e todos temos escolhas a fazer nessas situações. E isso está ligado aos nossos valores e princípios pessoais, e o quão estamos dispostos a sacrificá-los em nome da equipa, organização, empresa ou até nação.

Deixo aqui alguns exemplos de situações com que algumas e alguns se poderão identificar de certeza.

Tinha eu ainda uns 25 anos, um colega andava a aproximar-se fisicamente demasiado das mulheres mais novas da equipa. Por exemplo, quando queria fazer perguntas literalmente chegava a cadeira de rodas perto e colava-se a elas. Quando chegou a minha vez, bem alto e forte já que estávamos num *open space*, eu virei-me para ele e perguntei-lhe se ele estava na fase da andropausa. Ele corou, e perguntou-me o que isso era (!), e eu respondi que era “quando um homem chega aos 50 e quer trocar a mulher por 2 de 25”. Riu-se toda a gente, ele também de nervoso, e acabaram-se ali os comportamentos dele comigo e com as outras.

Uma outra vez, já eu tinha uns 35, tive um cliente que chamava a todas as mulheres “*honey darling*” e fazia comentários literalmente sexistas. Como era cliente e tinha algum poder, ninguém ousava dizer nada. Até que ele me foi apresentado, e eu repeti-lhe várias vezes qual era o meu nome e insisti que não era “*honey darling*” nenhuma até ele aceitar. Quando as colegas mais novas se queixaram que se sentiam desconfortáveis ao ficarem mais tarde no escritório do cliente porque ele ia ter com elas com comentários desconfortáveis, pedi-lhe uma reunião cara a cara, e expliquei-lhe que não era aceitável no mundo profissional esse tipo de comentários. Ainda tentou convencer-me de que eram só piropos e que elas até gostavam (!), e aí fiz-lhe mesmo um ultimato, e disse-lhe que ou ele parava ou retirávamos todas as mulheres do projeto e eu explicaria aos superiores dele até à CEO da nossa empresa se fosse preciso o porquê. Aí ele percebeu e parou. Eu não fiquei por aí e fiz uma queixa informal ao superior dele. Passadas umas semanas foi posto noutra projeto com outro fornecedor. Foi arriscado, foi, mas os meus princípios estão sempre no centro da pessoa que sou seja no trabalho seja fora.

Tive e tenho outras histórias ao longo do meu percurso, muitas vezes porque chamei a atenção a situações injustas, de discriminação ou até mais graves, que incomodaram porque estavam em causa pessoas com poder, com influência, e altas posições de chefia. Umas envolveram homens, outras mulheres. Custaram-me algumas vezes uns bônus e outras vezes até uma promoção.

Se voltava a agir da mesma maneira, sim, voltava. Sou uma mulher de princípios e não há dinheiro, título ou posição no mundo que me faça achar que uns merecem mais respeito do que outros. Porque trata-se mesmo de respeito e dignidade humana. Agora com maturidade e alguma experiência, nalgumas situações lidaria e lido hoje com elas mais pelos bastidores do que confronto direto como fiz algumas vezes. Dá mais trabalho, às vezes parece uma perda de tempo, mas evitam-se alguns dramas que compensa a longo prazo.

Manuela Doutel Haghighi é licenciada em Business & Management da Toulouse Business School (França), tem um MBA da Oklahoma University (EUA), e uma pós graduação em Direitos Humanos da Faculdade de Direito de Coimbra (Portugal), é multilingue, multicultural tendo vivido e trabalhado em 7 países em 3 continentes.

Com mais de 25 anos de experiência profissional, trabalhou em 4 empresas das quais 17 anos na IBM e lidou com pessoas de muitas culturas, idades, gostos e feitios diferentes. De Toulouse a Oslo, passando pelo Reino Unido, pela África do Sul e o Japão, desenvolveu a sua liderança em torno das suas experiências, aprendendo a importância da união feminina e da persistência.

Ligada à área da Tecnologia há mais de 23 anos, fez metade da sua carreira na área comercial e a outra na área de transformação digital e gestão de clientes. De start ups a multinacionais, de engenheiros de suporte a CEOs, Manuela aprendeu a lidar e a liderar um leque diverso de pessoas e personalidades que a levou a ser atualmente Global Customer Success Engagement Director na Microsoft e co-chair do Women@Microsoft Portugal desde 2021.

Publicações e talks relevantes:

- (2023) Painel sobre disparidades de carreira e salariais [Conferência PÚBLICO | PÚBLICO \(publico.pt\)](#)
- (2023, YouTube video) - The SMART businesswoman, International conference for women entrepreneurs - from min 3 2° [λεθνές Φόρουμ Γυναικείας Ε λχειρηματικότητα - Σαββάτο 2/12 - YouTube](#)
- (2023, artigo) Encontro oportunidades de crescimento em tempos de crise- <https://executiva.pt/manuela-doutel-haghighi-encontro-oportunidades-de-crescimento-em-tempos-de-crise/>
- (2023, painel) Mulheres que empoderam Mulheres, Executiva, <https://executiva.pt/women-empowerment-talk-ha-um-lugar-no-ceu-para-as-mulheres-que-empoderam-outras-mulheres-com-joana-frias-costa-e-manuela-doutel-haghighi/>
- (2023, artigo) Liderança no feminino para negocios mais sustentaveis <https://liderancanofeminino.org/lideranca-no-feminino-para-negocios-mais-sustentaveis/>
- (2023, artigo) Devemos negociar o nosso mérito? <https://liderancanofeminino.org/devemos-negociar-o-nosso-merito/>
- (2023, artigo) Autovalorização, sim ou não? <https://liderancanofeminino.org/autovalorizacao-sim-ou-nao/>
- (2023, video) Customer summit Portugal/Brasil - Customer success <https://www.youtube.com/watch?v=G2h-kZLskDQ>(participação às 2h13 mins)
- (2022, podcast) Girltalk exam - Temos um problema de lideranças (e soluções!) <https://open.spotify.com/episode/OT2MwPIAvPuYMfyPMGvoe7?si=f03457cbbbe04ed4>
- (2022, podcast) Um gênero de conversa - as mulheres auto boicotam-se: <https://open.spotify.com/episode/6MCIYSEqsaDsXGwDnxCNI?si=1ea1cf20803f4b82>
- (2022, artigo) As experiências internacionais como molde da liderança: <https://liderancanofeminino.org/as-experiencias-internacionais-como-molde-da-lideranca/>
- (2021, artigo) Transformação digital com arte <https://observador.pt/opiniaio/transformacao-digital-com-arte/>

- (2021, video) Let's talk Women entrepreneurship - Negotiations: <https://www.youtube.com/watch?v=R-2alrbdlgI>
- (2021, video) How to run a successful Women Network: <https://www.reed.com/events/how-to-run-a-successful-womens-network>
- (2015, artigo) What recruiters look for <https://www.themiceblog.com/eventstudents-what-recruiters-wont-tell-you/>

