



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



DANIELA SIMÃO

Membro do Comité de Auditoria do Banco Nacional de Angola

“O contexto actual mostra que, apesar dos avanços na legislação e iniciativas de diversidade, muitas vezes essas ações não têm impacto real. É quase inexistente a diversidade da sociedade reflectida no topo - e quando falo de diversidade falo de diversidade cultural, profissionais com limitações motoras, minorias, entre outros.”

Setembro de 2024

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

A questão sobre as barreiras de gênero no topo das organizações continua a ser tabu, e é fundamental que seja abordada de forma real, directa e honesta. A realidade é que muitas mulheres ainda sentem que há um "teto de vidro" que as impede de alcançar cargos de liderança, não por falta de competência, mas devido a preconceitos estruturais e culturais dentro das empresas. Essa percepção não é só delas; é algo que permeia o ambiente organizacional, muitas vezes de forma velada.

Um dos casos é a problemática que começa com a ideia de que cargos de topo são muitas vezes associados a características tradicionalmente vistas como masculinas – assertividade, competitividade e até uma certa agressividade. E quando as mulheres demonstram esses traços, muitas vezes são julgadas de forma negativa, rotuladas de "difíceis", "arrogantes" ou "exigentes". Isso cria um ciclo vicioso onde as mulheres, ao tentarem se adaptar às expectativas, enfrentam resistência por serem vistas como "fora do padrão".

O contexto que precisamos de considerar é que as empresas foram, durante décadas, desenhadas para um tipo específico de liderança, e essa mudança estrutural não acontece da noite para o dia. As políticas de diversidade e inclusão são fundamentais, mas muitas vezes falham em atacar o cerne do problema – a mudança de mentalidade.

Então, o que as organizações podem fazer de diferente? Primeiro, é essencial que as empresas comecem a desafiar os estereótipos sobre o que é "liderança". Isso significa oferecer por exemplo soluções corporativas não convencionais como por exemplo, como a mentoria reversa, onde líderes masculinos aprendem com as mulheres em posições mais juniores sobre as suas experiências e desafios. Ou por exemplo, criar aceleradoras de liderança dentro das empresas específicas para mulheres com foco na preparação para conselhos e cargos de alta gestão.

Essas iniciativas, quando bem executadas, podem não só mudar a percepção das mulheres sobre a possibilidade de chegar ao topo, mas também transformar a cultura organizacional. Uma cultura mais inclusiva não só fomenta inovação como também retém talentos, promovendo um ambiente onde todos, independentemente do gênero, podem alcançar o seu potencial máximo. Mas também é preciso lembrar, que as empresas de forma isolada do governo, academias, sociedade civil e outros parceiros jamais farão qualquer diferença, pois o ponto de partida para a mudança de mentalidade é a educação.

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?

Ao abordar o futuro da igualdade de género nas empresas portuguesas e em outros países de língua oficial portuguesa, o primeiro aspecto que observo é que ainda temos muito que caminhar, e ultrapassar velhos dilemas que ainda persistem. Por um lado, temos progresso – leis avançadas, maior consciência social, e uma geração de líderes que “aparentemente” se preocupa com a diversidade e inclusão.

No entanto, por outro lado, ainda enfrentamos a dura realidade de que as mudanças culturais e estruturais acontecem muito mais lentamente do que gostaríamos. A problemática continua enraizada na dualidade entre o que se diz e o que se faz. Existe uma narrativa de que as empresas estão comprometidas com a igualdade de género, mas a realidade no topo das organizações muitas vezes revela um cenário diferente. Tanto mulheres como outras minorias da sociedade continuam a ser sub-representadas em cargos de alta liderança, e isso cria um paradoxo. Por um lado, temos políticas que favorecem a igualdade, mas, por outro, a cultura corporativa, com seus tabus silenciosos, ainda resiste à mudança.

Para que as empresas realmente atinjam a igualdade no topo, algumas mudanças essenciais precisam acontecer. Em primeiro lugar, as organizações precisam deixar de ver a igualdade de género como uma “meta” e começar a tratá-la como uma necessidade estratégica. Investir em programas de liderança para mulheres, fomentar a mentoria intergeracional e, acima de tudo, criar um ambiente de trabalho flexível que reconheça e valorize as múltiplas jornadas que as mulheres percorrem ao longo das suas carreiras é crucial.

Além disso, a democratização da tecnologia e o impacto dos “influenciadores de liderança” nas redes sociais estão a transformar a forma como pensamos sobre gestão e liderança. Hoje, o acesso a essas ferramentas permite que as mulheres compartilhem as suas histórias, ampliem as suas vozes e criem redes de apoio que antes não existiam. Isso acelera a mudança cultural e inspira uma nova geração de líderes.

Se me perguntar quando atingiremos a igualdade no topo? Honestamente creio que ainda vai levar o seu tempo. Esta questão está intrinsecamente ligada a mentalidade e atitudes que podem ser observadas na sociedade no geral. Por isso é necessário continuar a questionar, desafiar e reimaginar o que significa a liderança feminina no topo das organizações para que essa visão se concretize.

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

Temos visto avanços, mas a verdade é que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira ainda não são iguais para homens e mulheres em diversos sectores de actividades. As mulheres enfrentam dilemas como preconceitos inconscientes, desigualdades salariais para a mesma função e esforço, baixa auto-confiança, expectativas desiguais de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a persistência de redes de “patrocínio” à liderança das mulheres ainda dominadas por homens.

O contexto actual revela que muitas organizações estão cientes dessas barreiras, mas nem sempre sabem como enfrentá-las de forma eficaz ou simplesmente mantêm-se indiferente. Para alcançar soluções reais, é necessário não só políticas que promovam a igualdade, mas também a mudança de mentalidade e modo de actuação. Iniciativas de diversidade e inclusão genuínas e uma cultura de feedback constante sobre o tema são cruciais. Só assim podemos criar um ambiente onde as oportunidades de crescimento são, de facto, as mesmas para todos, independentemente do género. A igualdade é alcançada não só pela criação de oportunidades, mas também pelo compromisso de todos para a redução das barreiras e preconceitos que condicionam o crescimento e desenvolvimento profissional. Acredito que as organizações que reconhecem e abordam essas disparidades tem estado a construir os pilares para que homens e mulheres desfrutem das mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

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

A igualdade no topo das empresas não tem uma data marcada, porque é um processo complexo e gradual. Penso que a nível por exemplo dos PALOP (Países de Língua Oficial Portuguesa) observam-se progressos, mas como frisei inicialmente muito ainda temos a fazer. É preciso sair das “palavras inspiradoras, persuasivas e do papel” para a realidade. Precisamos do compromisso (pacto) efectivo das organizações, não apenas em palavras, mas em ações concretas. O contexto actual mostra que, apesar dos avanços na legislação e iniciativas de diversidade, muitas vezes essas ações não têm impacto real. É quase inexistente a diversidade da sociedade reflectida no topo - e quando falo de diversidade falo de diversidade cultural, profissionais com limitações motoras, minorias, entre outros.

O que está a faltar? Primeiro educação para a mudança de mentalidade colectiva (ensino básico até ao ensino na fase adulta), visando a redução dos preconceitos sobre os papéis do género, o que influencia as expectativas sobre as habilidades e capacidades de homens e mulheres. Segundo compromisso real, não apenas quotas. Empresas que integram a igualdade de género como parte da sua estratégia de inovação e competitividade são as que estarão à frente. E para isso, precisamos de líderes que estejam dispostos a desafiar o status quo.

Por último temos a legislação que incentiva a paridade no topo, mas muitas empresas ainda tratam a inclusão como uma formalidade a ser cumprida, não como um valor estratégico. É aqui que os mecanismos de "comply or explain" entram como solução eficaz. As empresas devem ser obrigadas a prestar contas sobre as suas políticas que fomentam a representação feminina em cargos de alta gestão, explicando porque não alcançam paridade se isso não for atingido, e apresentando um plano claro para solucionar essa lacuna.

O mecanismo de "comply or explain" torna a prestação de contas uma ferramenta essencial para garantir a transparência do processo. Ao forçar as empresas a justificar a ausência de mulheres no topo, estamos a criar uma cultura de accountability e responsabilidade. É necessário também ligar essa política a incentivos e penalizações claras. Além disso, o foco deve ser em programas de mentoria, patrocínio estratégico e planos de sucessão que incluam a diversidade de género.

Acredito que a combinação da educação para a mudança de mentalidade, compromisso real e a prestação de contas é o que vai acelerar a igualdade no topo, e não apenas cumprir quotas sem impacto real na liderança das empresas.

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?

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é, sem dúvida, um desafio que todos enfrentam, mas a realidade é que afecta as mulheres de maneira mais acentuada. Tradicionalmente, as mulheres são vistas como as principais responsáveis pelos cuidados familiares, o que cria uma pressão adicional para equilibrar responsabilidades domésticas com uma carreira profissional de sucesso. No meu percurso, essa dualidade foi evidente, especialmente quando a necessidade de provar competência ou alinhamento à cultura da empresa colidia com as expectativas familiares. Houve uma fase em que, devido à pressão no trabalho, não conseguia estar presente à hora de jantar em casa. Esse pequeno detalhe, que inicialmente parecia insignificante, começou a impactar profundamente a minha relação familiar. Jantar juntos é um ritual que mantemos para reforçar os laços familiares. As conversas à mesa, os momentos de partilha e o simples acto de estar presente fizeram falta, e a ausência começou a criar uma distância entre mim e a minha família. Percebi que, apesar dos compromissos profissionais, o desequilíbrio estava a afectar uma parte fundamental da minha vida pessoal, levando-me a repensar as minhas prioridades e a encontrar maneiras de conciliar melhor os dois mundos. As soluções que encontrei passaram também por fortalecer a minha rede de apoio, tanto em casa quanto no trabalho, além de cultivar o autoconhecimento, auto-cuidado e a autoconfiança. Essa combinação foi essencial para lidar com as exigências dos dois papéis - lado pessoal e profissional.

Partindo desta minha experiência, hoje considero, que as empresas mais do que nunca devem zelar, encorajar e promover através de políticas e programas internos acções que contribuam para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Uma solução inovadora, e eventualmente disruptiva seria por exemplo a introdução de um Contrato de Carreira Flexível. Esta solução, se traduziria na opção de contrato em que os colaboradores poderiam ajustar temporariamente o seu ritmo de trabalho conforme a fase de vida. Isso permitiria, por exemplo, trabalhar menos durante os primeiros anos de criação dos filhos e retornar a tempo integral mais tarde, sem impacto no crescimento de carreira. Para mim, o bem-estar e a saúde das empresas, reflecte o bem-estar e a saúde (ou mal-estar) dos seus colaboradores.

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

Sim, ao longo do meu percurso, enfrentei algumas situações onde os estereótipos influenciaram decisões. Não tanto pelo factor genero mas pelo factor idade. Ser jovem e estar em um cargo de alta gestão. Uma dessas situações ocorreu quando fiz uma proposta com base em análises sólidas de dados, e percebi que as minhas recomendações foram subestimadas. Ao perceber isso, tomei uma abordagem estratégica: fiz um diagnóstico de escuta activa junto de alguns colegas para identificar o que eu poderia melhorar, e posteriormente investi em mentorias para melhorar a minha comunicação com o sentido de tornar a minha abordagem mais clara, pragmática, assertiva e eliminar a percepção de que o “problema era a minha idade”.

Particularmente acredito que para ultrapassarmos muitos desafios, precisamos de acreditar em nós, nas nossas valências, ter escuta activa, estar disponível para aprender e melhorar em todas as fases da nossa vida, e acima de tudo evitar permanecer no lugar em que os outros nos colocam em função das suas percepções.

Daniela Simão, 16 de setembro de 2024

Daniela Simão, membro do Comité de Auditoria do Banco Nacional de Angola, Conselheira e Consultora Estratégica em matérias de Governança, Risco e Compliance (GRC), possui mais de 15 anos de experiência a apoiar organizações e pessoas a transformar problemas em vantagens competitivas. Com um perfil discreto, paixão pela inovação e ciência, foi reconhecida em 2022 como uma das melhores mentoras de startups africanas pelo Founder Institute (empresa sediada em Silicon Valley nos Estados Unidos da America). Com sólida formação académica, incluindo mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais pelo ISEG e licenciatura em Gestão pelo ISCAL, Daniela iniciou a sua carreira em contabilidade em 2008 e migrou posteriormente para auditoria financeira. Actualmente, no BNA ela garante entre outras acções a eficácia do controlo interno, e contribuiu para o projecto pioneiro para listar empresas públicas na Bolsa de Valores de Angola (Bodiva) na Comissão do Mercado de Capitais. Membro do G100 - Group of 100 Women Global Leaders, Daniela é uma tecnocrata visionária, dedicada a empoderar mulheres e a fomentar a prosperidade do continente africano.