



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



ANA DA PONTE LOPES

Head of Regulatory Law, Compliance and ESG da Costa Pinto Advogados

“As mulheres poderão registar uma tendência para assumir de forma mais preponderante o acompanhamento da Família e da gestão do dia a dia familiar, o que tem impacto no tempo que estas têm disponível para dedicar ao trabalho. Não encaro esse cenário como uma situação negativa, desde que parta da livre iniciativa das mulheres a aceitação dessas responsabilidades de cuidado e que não se assuma, por definição, que é uma obrigação exclusiva e inerente ao papel da mulher – porque não é.”

Setembro 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?

Creio que é inegável que no mundo corporativo ainda existem barreiras para as mulheres se poderem afirmar profissionalmente e que prejudicam as probabilidades de estas ocuparem cargos de topo, liderarem projetos de impacto ou simplesmente de ocuparem determinadas posições que ambicionam.

Dito isto, e porque gosto de olhar para as coisas de uma perspetiva positiva, creio que é importante reconhecermos também o caminho que tem sido feito, especialmente nos anos mais recentes, sendo cada vez mais comum vermos mulheres a assumirem funções de elevada responsabilidade em empresas e instituições, algumas de grande relevo, o que era algo mais raro há uns anos atrás.

Mas este reconhecimento do caminho que tem sido percorrido não nos deve confortar demasiado ou fazer esmorecer nos objetivos de alcançar um maior equilíbrio no que diz respeito ao acesso das mulheres a cargos de topo, mas deve antes incentivar-nos a continuar a caminhar e a procurar, dentro das organizações, as soluções mais eficazes para ultrapassar as barreiras que persistem.

As empresas que queiram mudar esta perceção de que existem barreiras que dificultam o acesso das mulheres a funções de topo devem começar por dar o exemplo, desde logo olhando para a sua própria estrutura orgânica e planos de carreiras e fazendo os ajustamentos que sejam necessários para permitir que homens e mulheres possam estar em igualdade de circunstâncias para serem elegíveis para ocupar diferentes cargos de responsabilidade, incluindo os de topo. Isto passa, evidentemente, por estabelecer políticas de igualdade de género, amplamente comunicadas e implementadas com rigor, que visem prover um clima de igualdade de oportunidades no processo de contratação, promoção e remuneração, garantindo que o género não é um fator discriminatório.

A experiência tem demonstrado que a adoção de metas e indicadores de diversidade pelas empresas nas suas lideranças é um fator que possibilita a promoção da representatividade das mulheres em lugares de chefia, o que consagra uma verdadeira responsabilidade e compromisso da organização com a inclusão.

Outro campo crítico onde se impõe que essa equidade seja traduzida é o salarial. É prioritário garantir a igualdade salarial entre homens e mulheres que desempenham funções idênticas.

Esta não é uma transformação simples, há que reconhecer, exige um certo ajustamento organizacional, que por vezes encontra resistências, até por vezes devido a estereótipos relativamente inconscientes que associam uma maior assertividade e a capacidade de decisão a características masculinas. É, por isso, muito importante garantir que este é um esforço coletivo que conta com o envolvimento de todos dentro das empresas, sendo absolutamente essencial o apoio da administração, caso contrário, dificilmente se conseguirão atingir resultados satisfatórios.

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?

Eu tenho acompanhado de perto os temas da diversidade de género no setor bancário, fruto da minha atividade profissional na supervisão bancária nos últimos anos.

Aquilo que se verifica, de acordo com dados de 2023 que são públicos é que a percentagem de mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização das instituições de crédito passou de 20,2% no final de 2018, para 32,6% em 2022. Porém, a generalidade dos bancos ainda apresenta uma disparidade grande entre homens e mulheres com assento nos seus órgãos de administração e fiscalização.

Esta evolução, que está longe de ser já satisfatória, foi o resultado da regulamentação existente, que exige aos bancos que tenham políticas internas que fixem determinados objetivos de diversidade de género a atingir na composição dos seus órgãos sociais e que adotem as medidas necessárias para lá chegar, bem como de uma pressão de supervisão que foi sendo exercida pelo Banco de Portugal e Banco Central Europeu sobre os bancos nos processo de fit & proper para que estes assegurem o cumprimento desses objetivos nas sucessivas renovações dos mandatos sociais ou para darem explicações concretas sobre porque não o estavam a fazer, em alguns casos.

Depois de uma fase inicial de alguma resistência, há que dizer, em que determinados bancos manifestavam ter dificuldade em incluir na sua pool de candidatos aos órgãos sociais um número suficiente de mulheres que tivessem os conhecimentos e experiência necessários para gerir e fiscalizar o complexo negócio bancário, passámos para uma fase em que essas mulheres passaram a surgir nas listas de candidatos. Afinal sempre existiam!

Parece-me, ainda assim, que terá de se evoluir do padrão atual em que tipicamente as mulheres tem assento no órgão de fiscalização para um cenário de aumento do número de mulheres também em funções de administração, em particular executivas. Creio que também aqui descobriremos que, afinal, há mulheres muito competentes para desempenhar estes papéis executivos, do qual, aliás, já temos grandes exemplos.

Para que se possa fazer este caminho parece-me muito importante o papel das empresas de head hunting, que permitem alargar o leque de candidatos para além daquilo que são os conhecimentos e círculos dos incumbentes nesses cargos, que por vezes são muito homogéneos.

Por outro lado, é essencial que existam planos de sucessão interna que tenham em linha de conta a necessidade de garantir que os órgãos sociais se mantêm diversos e com um mix adequado de homens e mulheres na sua composição. E, claro, que esses planos de sucessão funcionem na prática, com medidas concretas de valorização das carreiras das mulheres, como majorações das pools de candidatos, programas de mentoria, de formação ou de networking, capazes de produzir os resultados desejados na renovação dos órgãos de administração e fiscalização e nas demais funções de topo.

Estou absolutamente convencida que se a matéria da diversidade de género não estivesse regulamentada no setor bancário e se não houvesse uma ação de supervisão forte, não estaríamos a assistir a este movimento de sucessivo aumento da diversidade de género nos órgãos de administração e fiscalização dos bancos.

Para nós mulheres por vezes é difícil aceitar que seja necessário que esta matéria seja regulamentada pois fica a sensação de que isso pode retirar mérito ao trajeto profissional das mulheres. No entanto, parece-me que não deveremos ver as coisas dessa forma e deveremos perceber que se trata de compensar os entraves que ainda existem a esse nível.

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

Comi referi, sou otimista por natureza, mas não me parece que existam as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para homens e mulheres.

As mulheres poderão registar uma tendência para assumir de forma mais preponderante o acompanhamento da Família e da gestão do dia a dia familiar, o que tem impacto no tempo que estas têm disponível para dedicar ao trabalho. Não encaro esse cenário como uma situação negativa, desde que parta da livre iniciativa das mulheres a aceitação dessas responsabilidades de cuidado e que não se assuma, por definição, que é uma obrigação exclusiva e inerente ao papel da mulher – porque não é.

As empresas que têm uma cultura assente em longas jornadas de trabalho, pouca flexibilidade e que têm a expectativa que os colaboradores estejam disponíveis a todo o momento acabam por tornar muito difícil o crescimento e valorização das carreiras das mulheres e, conseqüentemente, acabam por perder muito daquilo que poderiam beneficiar se tivessem uma cultura mais assente numa lógica de liberdade e responsabilidade. Há aqui uma perda de valor do lado dessas empresas também, porque excluem dos seus modelos mulheres com muita competência mas que simplesmente não querem ou não podem estar em estruturas de trabalho rígidas.

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

Como referi, há ainda muitos obstáculos à igualdade de género nas empresas, em particular no que respeita aos cargos de topo.

Para atingirmos uma sociedade mais justa neste sentido parece-me que é necessário, em primeiro lugar, mudar um pouco a mentalidade tradicional que predomina em algumas empresas e flexibilizar mais a dinâmica de trabalho, mesmo para as funções de topo que tipicamente são revestidas de uma maior formalidade. Creio que a pandemia veio demonstrar que os board rooms, por vezes, podem ser virtuais e que isso não lhes retira eficácia.

Mas creio que faz falta nas empresas uma outra mudança cultural, esta mais profunda, a de entender que a diversidade, em si mesmo, é boa para o sucesso da empresa. Um board ou uma equipa de gestão que incorporam diferentes visões e sensibilidades, desde logo porque têm um equilíbrio adequado entre homens e mulheres, favorece a existência de pontos de vista diferenciados e mais abrangentes, ao mesmo tempo que reduz o risco do chamado “pensamento de grupo”, causador de tantas precipitações e decisões erradas de gestão.

Parece-me que as empresas que não se apercebem desta importância da diversidade acabam por ser prejudicadas, não só na qualidade das suas decisões de gestão, mas também na forma como são percecionadas no mercado e juntos dos seus clientes.

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?

Sim, creio que a generalidade das pessoas hoje em dia - homens e mulheres - sente esse desafio do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente quando se tem uma Família grande, como é o meu caso, e uma atividade profissional desafiante, como também me acontece.

De facto, esses desafios tendem a afetar mais as mulheres do que os homens, por várias razões estruturais e culturais. Em muitas sociedades, as mulheres ainda enfrentam expectativas tradicionais que as colocam como principais cuidadoras da família - quando, na verdade, no nível de liberdade a que se aspira, essa responsabilidade poderia também pertencer ao homem ou ser dividida de forma equitativa. Mesmo com o avanço da igualdade de género em muitos contextos, algumas mulheres continuam a não ter opção de escolha e a suportar uma maior parte das tarefas familiares, o que pode limitar a sua disponibilidade de tempo e de foco para poderem ascender a posições profissionais de maior responsabilidade.

Eu tenho tido a sorte de, ao longo da minha carreira, ter passado por empresas e instituições onde fui sempre crescendo e onde me foram sendo sucessivamente dadas oportunidades de desenvolvimento e cargos de maior responsabilidade, inclusive logo após ter regressado ao trabalho depois do nascimento de uma das minhas filhas.

Ainda assim, ainda sinto intensa e diariamente as dificuldades de compatibilização da vida pessoal e familiar e esforço-me e para fazer o meu trabalho com o nível de dedicação que este exige, sem deixar de acompanhar a minha Família, que é algo absolutamente essencial para mim.

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

Felizmente, na minha carreira, não me recordo de me ter deparado com comportamentos ou tomadas de decisões que tenham sido influenciados por estereótipos de género. Ou pelo menos, não me apercebi que tal tenha acontecido comigo.

No entanto, sei que, por vezes, acontecem situações dessas, tais como pensar duas vezes antes de contratar uma mulher pela hipótese da maternidade e pela interrupção da atividade profissional que isso acarreta, excluir alguém de um projeto com impacto e visibilidade com base no género ou, simplesmente, tratar a pessoa de forma condescendente pelo mesmo motivo.

Nesses casos, é necessário ter uma “dose extra” de firmeza e confiança e endereçar a situação da forma mais adequada, até porque muitas vezes esses estereótipos não são conscientes do lado de quem se guia por eles.

Ana da Ponte Lopes, 30 de setembro de 2024

Dedicou-se desde 2015 à supervisão bancária, tendo sido, nos últimos 5 anos, Coordenadora Funcional da Unidade de Idoneidade e Governo Societário do Banco de Portugal, que funciona como gatekeeper para os administradores e titulares de funções chave na banca e nas sociedades financeiras, valida a composição dos órgãos de administração e fiscalização e seus comités e avalia também os mecanismos de controlo interno dessas instituições. Ana da Ponte Lopes tem, assim, uma vasta experiência nas áreas de governo societário, controlo interno e fit and proper, diversidade, assim como um conhecimento profundo do panorama regulatório do setor bancário e financeiro.

É atualmente sócia da sociedade de advogados Costa Pinto & Associados, onde lidera a equipa que se dedica ao apoio aos clientes em questões de governo societário, regulatório, controlo interno, compliance e ESG.