

altrineWS

N.º 07 • Revista trimestral • abril/maio/junho 2022 • N.º 07 • Quarterly magazine • April/May/June 2022

MULHERES MARCAM
O CAMINHO DA
IGUALDADE NA ALTRI

WOMEN BLAZE
THE TRAIL OF
EQUALITY AT ALTRI



Liderança feminina
na primeira pessoa

A first-hand account
of female leadership

Igualdade de Género como driver
para o desenvolvimento sustentável

Gender Equality as a driver
of sustainable development

IGUALDADE DE GÉNERO

03 Editorial

Um maior e melhor desenvolvimento da Humanidade

06 Artigo de Anabela Vaz Ribeiro

Igualdade de Género como driver para o desenvolvimento sustentável

18 Enquadramento

Faltam 135 anos para a mulher ter os mesmos direitos do homem

28 Entrevista a Paula Pimentel

Liderança feminina na primeira pessoa

34 Entrevista a António Jorge Pedrosa

Alcançar uma efetiva igualdade de oportunidades entre mulheres e homens

40 Testemunhos

Mulheres marcam o caminho da igualdade na Altri



**Preferer ler online
ou partilhar um dos
artigos?
Descubra aqui**



**Prefer to read online
or share one of the
articles?
Find out here**

altrinews.com

GENDER EQUALITY

03 Editorial

A bigger and better development for Humanity

06 Article by Anabela Vaz Ribeiro

Gender Equality as a driver of sustainable development

18 Framing

135 years to go before women have the same rights as men

28 Interview with Paula Pimentel

A first-hand account of female leadership

34 Interview with António Jorge Pedrosa

Achieving equal opportunities for men and women

40 Testimonies

Women blaze the trail of equality at Altri



Maria do Carmo Guedes Oliveira

Administradora não executiva Altri

Altri non-executive board member

UM MAIOR E MELHOR DESENVOLVIMENTO DA HUMANIDADE

A BIGGER AND BETTER DEVELOPMENT FOR HUMANITY

Este número da Altri News é dedicado à Igualdade de Género. Acompanho a Altri há muitos anos, mas devo dizer que, desde que passei a integrar o seu Conselho de Administração como não executiva, fiquei muito feliz ao constatar a importância e grau de atenção que são dados a temas como a Sustentabilidade e Igualdade de Género.

Os testemunhos de várias colaboradoras da Altri refletem isso mesmo. O problema não está na Altri nem na legislação, que tem sido um fator decisivo no acelerar do processo, mas ainda é, entre nós, um problema, sobretudo de educação e de mentalidades que, se nada for feito, pode levar várias gerações a mudar.

Um dos objetivos do compromisso 2030 da Altri é duplicar o número de mulheres em posição de liderança, o que é um objetivo extremamente ambicioso e difícil, mas que demonstra bem a preocupação e o empenho da Altri em relação à promoção da Igualdade de Género. Numa empresa industrial com as características da Altri, em que tradicionalmente a preponderância de colaboradores masculinos é enorme, a Igualdade de Género é particularmente desafiante.

A questão pode pôr-se desde logo ao nível do recrutamento, sobretudo na área industrial. Embora em Portugal a percentagem de mulheres licenciadas seja, ao nível global, bem superior a 50%, nas engenharias anda à volta de 30%. E trata-se, evidentemente, de uma opção das mulheres pois, como é sabido, elas têm em geral melhores notas de acesso ao ensino superior.

Já nas áreas ligadas à Educação e à Saúde a percentagem de mulheres licenciadas é de cerca de 80%, o que estará naturalmente associado à ideia da mulher maternal e cuidadora. Apesar disso, devo dizer que, há uns anos, o CEO de uma empresa industrial, embora de uma indústria mais “leve” que a Altri, comentava comigo que estava num dilema, porque tinham aberto concurso para sete vagas na área industrial e os cinco melhores currículos eram de mulheres.

This issue of Altri News is dedicated to Gender Equality. I’ve been following Altri for many years, but I have to say that since I joined its Board of Directors as a non-executive member, I’ve been delighted to see how much importance and attention are

dedicated to issues such as Sustainability and Gender Equality.

Many of Altri’s female employees bear witness to this. The problem doesn’t lie with Altri nor with legislation, which has been a decisive factor in speeding up the process. Rather, the problem still lies among us, particularly in terms of education and mindsets, which may take several generations to change unless we take action.

One of Altri’s 2030 commitments is to double the number of women in leadership positions, which is an extremely ambitious and difficult goal, but which perfectly demonstrates Altri’s concern and determination in promoting Gender Equality.

In an industrial company such as Altri, where men traditionally form the vast majority, the question of Gender Equality is particularly challenging.

Issues may arise right at the point of recruitment, especially in the industrial arena. Although in Portugal the percentage of female graduates is, in overall terms, much higher than 50%, this figure drops down to around 30% in the realm of engineering. This is clearly down to women’s choices, since it is well known that they generally achieve better grades to get them into higher education.

However, women account for around 80% of graduates in the fields of Health and Education, which of course ties in with the idea of the maternal and nurturing female figure. Even so, I should point out that a few years ago, a CEO of an industrial company (albeit a “lighter” industry than Altri’s) told me they were in a

O facto de as mulheres ainda optarem menos por cursos ligados às engenharias ou ciências da computação, considerados “cursos do futuro”, sendo uma opção, deve ser naturalmente respeitada. O problema é se essa opção é condicionada. Eu sei que se evoluiu muitíssimo nos últimos anos, mas, no meu caso, quando no fim do atual nono ano tive de escolher a área que queria seguir, o meu pai fez tudo para que eu escolhesse um curso de letras para poder ficar a dar aulas na faculdade e fazer traduções em casa e assim poder acompanhar a educação dos filhos. Era o que ele gostaria para as filhas, enquanto para os filhos já queria um curso de engenharia – que era o seu – ou de gestão. E o meu pai adorava as filhas e achava-as muito inteligentes. A verdade é que quando acabei o liceu decidi que queria ir para Economia e não tinha feito Matemática e tive que me preparar de forma muito intensa para ir a exame.

Ultrapassada que está, pelo menos nos países mais desenvolvidos, a demonstração da igualdade de género ao nível da inteligência e da capacidade – basta olhar para os números de licenciados e de doutorados em Portugal, em que a percentagem de mulheres, no caso dos licenciados há já muitos anos e no caso dos doutorados desde 2008, ultrapassou a dos homens – continua a existir um enorme fosso ao nível da progressão da carreira e das posições de liderança.

As principais causas apontadas são a dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar e o facto de as mulheres serem menos ambiciosas e terem menos autoconfiança. Nada disso se muda por decreto.

A ambição profissional continua a ser expectável e incentivada num homem mas, numa mulher nem tanto. É muitas vezes associada a agressividade e atitudes pouco “femininas” ou “duronas”.

As mulheres ainda sentem que, em geral, é mais difícil um homem aceitar ser liderado por uma mulher do que por outro homem. Por outro lado as mulheres tendem a ter maior dificuldade em reclamar aumentos de salários ou negociar promoções na carreira, quer por feito quer porque isso poderá não ser tão importante para elas como é para eles, em parte pela diferente pressão social.

A autoconfiança tenderá naturalmente a aumentar à medida que haja mais e mais casos de liderança bem-sucedida no feminino e que essa situação passe a ser normal. O exemplo pode fazer muito pela autoconfiança. Daí que as quotas possam ser tão importantes, transitoriamente, para assegurar maior rapidez ao processo. Também o coaching para mulheres nas empresas, fazendo-as tomar consciência das suas capacidades e oportunidades pode ter um papel relevante.

Já a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar só será verdadeiramente possível com uma mudança de mentalidades e de atitudes, quer das mulheres quer dos homens, designadamente em relação às tarefas domésticas, mas sobretudo em relação aos filhos pequenos. As mulheres, em geral, sentem-se



bit of a quandary because seven positions had opened up in the industrial division and the top five CVs had been submitted by women.

Of course we must respect the fact that women have the opportunity but still tend not to choose engineering or computer sciences which are deemed the “courses of the future”. I know that we’ve come a long way in the last few years, but in my case, when it came to deciding which study area I wanted to pursue after what is now Year 9, my father wanted me to choose a language course so that I would be able to lecture at university and do translations at home and thus keep abreast of my children’s education. That’s what he wanted for his daughters, but preferred his sons to choose an engineering course – as he had done – or management. And my father loved his daughters and thought us very intelligent. In fact, when I finished school I decided I wanted to study Economics but I hadn’t taken Maths so I had to do some really intensive exam preparation.

Although we, at least in the more developed world, have demonstrated Gender Equality in terms of intelligence and ability – you just have to look at the number of graduates (for many years) and PhDs (since 2008) in Portugal, where the percentage of women exceeds that of men – there still remains a huge gap in terms of career development and positions of leadership.



Algumas das 115
mulheres que
trabalham na Altri

Some of the 115
women who work
at Altri

mais responsáveis pelo cuidado e pela educação dos filhos e fazem muitas vezes sacrifícios enormes, em algumas fases da vida, para que isso não prejudique a sua carreira. Ou fazem opções, o que é perfeitamente legítimo. Só que muitas vezes são opções forçadas ou condicionadas, o que é extremamente injusto. A recente obrigatoriedade de o pai gozar a licença de parentalidade é uma medida importante, pois, embora a possibilidade já existisse, os homens tendiam a ter pruridos em usá-la.

A atual pandemia, com o encerramento das escolas e mais tarefas para executar em casa, foi provavelmente muito mais dura para as mulheres do que para os homens, mas ao demonstrar que a flexibilidade em matéria de local de trabalho é possível e funciona, pode no futuro constituir um enorme avanço na conciliação entre a vida profissional e pessoal de homens e mulheres.

A luta pela igualdade de género não é só uma questão moral ou de justiça social. É uma luta por um maior e melhor desenvolvimento da Humanidade. Nem todos os homens, nem todas as mulheres podem e querem ser líderes ou cientistas extraordinários. Mas sendo os grandes talentos tão escassos, duplicar o seu número potencial contribuirá certamente para um enorme progresso da Humanidade. É importante celebrar as conquistas, que são enormes e que não são só das mulheres, são também dos homens. E também é importante ter consciência de que ainda há um enorme caminho a percorrer.)

The main reasons cited are the difficulty in reconciling work and family life, and the fact that women are less ambitious and less self-confident. No law can change this.

Professional ambition is still expected in men but less so in women. It is often associated with aggressiveness and “unfeminine” or “tough” postures.

Women still feel that it’s harder for a man to accept being led by a woman than by another man. On the other hand, women tend to find it harder to ask for a pay rise or negotiate a job promotion, either because of their character or because it may not be as important to them as it is to men, partly due to different social pressures.

Self-confidence tends to rise as increasing numbers of women demonstrate successful leadership and it becomes more normalised to have women at the top. Setting an example can do wonders for other women’s self-confidence. This is why quotas can be so important, temporarily, to speed up the process. Coaching for women within companies may also play an important role in making them more aware of their own abilities and opportunities.

In contrast, achieving a work/life balance will only become possible once mindsets and attitudes change, particularly with regard to household chores, but above all in terms of young children. Women generally feel more responsible for caring for and educating their children and often make huge sacrifices at some points in their life, so that their career isn’t compromised. Or they make choices, which is completely understandable. But those choices are often forced or conditioned, which is very unfair. The recent requirement for men to take paternity leave is an important measure, because although men already had that option they were often reluctant to take it.

With the current pandemic closing down schools and resulting in more chores to be done at home, things have probably been much harder for women than for men, although it has demonstrated that flexibility regarding workplace is possible and it works. This may turn out to be a huge step forward in reconciling professional and personal life for both women and men.

The fight for Gender Equality is not only a moral issue or a question of social justice. It is a fight for the bigger and better development for Humanity. Not every man or woman wants to or can be a leader or a brilliant scientist. But as major talent is so rare, it is for the good of Humanity that we double the pool of potential.

It is important to celebrate the conquests, which have been huge and which benefit men and women alike. But it’s also important not to lose sight of the long road ahead.)



IGUALDADE DE GÉNERO COMO DRIVER PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As mulheres representam cerca de 50% da população do mundo como trabalhadoras, gestoras, consumidoras e cidadãs e se lhes for dada oportunidade de representar o seu papel em pleno irão dar o seu contributo para a sociedade e para o progresso do desenvolvimento sustentável.



GENDER EQUALITY AS A DRIVER OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Women make up around 50% of the world population as workers, managers, consumers and citizens and, if given the opportunity to fulfil their role to the fullest, they will make their contribution to society and towards advancing sustainable development.

Artigo de Anabela Vaz Ribeiro

Diretora Executiva do Global Compact Network Portugal

Article by Anabela Vaz Ribeiro

Executive Director of the Global Compact Network Portugal

A igualdade de género é um tema multifacetado que pode ser abordado por diversas perspetivas: a perspetiva moral e de direitos humanos, associada à diversidade & inclusão, em que todos e todas temos iguais oportunidades, direitos de acesso ou participação na sociedade e economia e onde, em teoria, não há desacordo. A perspetiva do politicamente correto, materializada num compromisso universal com a igualdade entre mulheres e homens, não se concretiza na prática organizacional pela ausência de planos de ação. E, mais recentemente, a perspetiva financeira, em que a igualdade de género, em particular a diversidade de género ao nível da gestão de topo, integra um conjunto de indicadores em foco por analistas financeiros e pelos sistemas de rating, que influencia a avaliação das empresas em sustentabilidade.

Este tem sido o driver que está a catapultar o tema dos estudos académicos e das políticas públicas para tornar a igualdade de género um tema transversal na agenda das empresas pela sua influência no chamado desempenho ESG (Environmental, Social e Governance) das empresas. Curiosamente, e adotando uma visão mais pragmática, a perspetiva financeira poderá fazer mais pela igualdade de género do que anos de ativismo social. Concentrando a nossa atenção na causa, e independentemente das razões, esta via coloca o tema nas prioridades e planos de ação de milhares de organizações empresariais no mundo.

Perspetivas à parte, a questão central é que as mulheres representam cerca de 50% da população do mundo como trabalhadoras, gestoras, consumidoras e cidadãs e se lhes for dada oportunidade de representar o seu papel em pleno irão dar o seu contributo para a sociedade e para o progresso do desenvolvimento sustentável. Uma força de trabalho diversificada aporta mais competências, experiência e inovação. Equipas diversificadas analisam os problemas em perspetivas diversas, aumentando a probabilidade de propor soluções mais universais.

Gender equality is a multipronged issue which can be addressed from multiple perspectives: the moral and human rights-based perspective, associated with diversity and inclusion, where everyone has the same opportunities and rights to access or participate in society and the economy, and where – in theory – there is no disagreement. The politically correct perspective, embodied in a universal commitment to equality between men and women, is not implemented in organisational practice because it is not backed up by action plans. And most recently, the financial perspective, where gender equality, and particularly gender diversity in senior management, incorporates a range of indicators highlighted by financial analysts and ratings systems, which influences how companies are assessed on sustainability.

This has been the driver which is catapulting the subject of academic studies and public policies to make gender equality a cross-cutting theme in companies' agendas, due to its influence on their ESG (Environmental, Social and Governance) performance. Interestingly, and from a more pragmatic viewpoint, the financial perspective could do more for gender equality than years of social activism. Focusing on the cause, and regardless of the reasons, this route places the issue firmly in the top priorities and plans of action of thousands of business organisations around the world.

Putting perspectives aside, the core issue is that women make up around 50% of the world population as workers, managers, consumers and citizens and, if given the opportunity to fulfil their role to the fullest, they will make their contribution to society and towards advancing sustainable development. A diverse workforce offers more skills, experience and innovation. Diverse teams analyse problems from different perspectives, thereby increasing the probability of coming up with more universal solutions.



O Secretário-geral da ONU e Chair of the Board do UN Global Compact, António Guterres, caracterizou a desigualdade como a “esmagadora injustiça da nossa era e o maior desafio de direitos humanos que enfrentamos”.

The UN Secretary-General and Chair of the Board of UN Global Compact, António Guterres, characterised inequality as the “overwhelming injustice of our time and the greatest human rights challenge we are currently facing”.



Pela influência do tema sobre o desempenho das empresas, estão a surgir diversos estudos que fundamentam os méritos da discriminação positiva. Segundo uma recente pesquisa da Morgan Stanley, as empresas com maior percentagem de mulheres têm retornos anuais 2,8% mais elevados do que as empresas menos diversificadas, sendo que o empowerment das mulheres poderá significar, de acordo com o McKinsey Global Institute, um aumento de 28 mil milhões de dólares no PIB mundial já em 2025. Contudo, para os mercados beneficiarem destes níveis de crescimento têm que ser fechados os gaps de género, tão bem caracterizados pelo World Economic Forum (WEF).

De acordo com o Global Gender Gap Report do WEF de 2021, que analisa o gap de género em quatro dimensões, o gap de género por dimensão é expressivo nas dimensões “Participação Económica e Oportunidades” e “Empowerment Político”, sendo necessários 267,6 anos e 145,5 anos, respetivamente para ser alcançada a paridade nestas dimensões. Nas outras duas dimensões, “Nível de Escolaridade” e “Saúde e Sobrevivência” o gap é praticamente inexistente, situando-se em cerca de 14 anos para ser fechado e serem obtidas igualdade de condições entre mulheres e homens.

Since the issue carries so much weight in companies’ performance, various studies are now substantiating the merits of positive discrimination. Recent research by Morgan Stanley shows that companies with a higher percentage of females have annual returns which are 2.8% higher than less diverse companies, and empowering women may, according to the McKinsey Global Institute, mean a 28 billion dollar increase to the world GDP as soon as 2025. However, in order for the markets to benefit from such growth levels, the gender gaps so well characterised by the World Economic Forum (WEF) must be closed.

According to the WEF’s Global Gender Gap Report in 2021, which analyses the gap across four key dimensions, the two entitled “Economic Participation and Opportunity” and “Political Empowerment” are where the gap is wider. It will take 267.6 years and 145.5 years, respectively, to achieve parity in these dimensions. In terms of “Educational Attainment” and “Health and Survival”, there is virtually no difference at all between men and women, with just 14 years needed to close the gap and achieve an equal footing.

A verdade é que a meritocracia nos trouxe 268 anos de gap económico entre mulheres e homens e isso é inaceitável.

The reality is that meritocracy has resulted in a 268-year economic gap between men and women and that is unacceptable.

Por estas razões, quando se aborda a questão da meritocracia como política adotada, é o mesmo que estarmos a dizer que vamos manter o status quo. Precisamos de políticas adicionais, públicas como as que definem quotas a serem adotadas nos cargos de decisão ou na política, e políticas empresariais robustas, assentes na discriminação positiva do sexo sub-representado para fechar o gap. Ações decisivas. Sem medos. As políticas robustas estabelecem a base para ambientes que apoiam a integração e a permanência das mulheres, mas sem metas concretas, planos adequados e relato de desempenho, as hipóteses de fechar o gap ou influenciar a cultura empresarial dominante, são reduzidas.

O UN Global Compact criou, em conjunto com a UN Women, a iniciativa Women Empowerment Principles – WEP que propõe sete princípios a serem integrados pelas empresas que favoreçam uma cultura mais inclusiva. Das 3,500 empresas que recorreram ao Wep Gap Analysis Tool para avaliar o seu desempenho em igualdade de género, apenas 3% alcançaram o intervalo de pontuação máxima – Leader - de mais de 75 pontos e o nível seguinte – Achiever – com pontuação entre 50 e 75 pontos foi alcançado por apenas 16% das empresas. O denominador comum é



And so, when espousing meritocracy as a policy, it's like saying we're going to maintain the status quo. We need further public policies to close the gap, such as those which set quotas for women in decision-making roles, and robust corporate policies based on positive discrimination of the under-represented gender. Decisive action. No hesitation. Robust policies lay the foundation for environments which support the integration and retention of women, but without specific targets, adequate plans and performance reports, the chances of closing the gap or influencing the dominant corporate culture are lowered.

Together with UN Women, the UN Global Compact created the Women Empowerment Principles – WEP initiative, which proposes seven principles to be incorporated by companies to promote a more inclusive culture. Of the 3,500 companies which used the Wep Gap Analysis Tool to assess their performance on gender equality, only 3% achieved the highest score – Leader – of over 75 points, and 16% attained the level below that – Achiever – with a score of 50 to 75 points. The common denominator is the commitment to

o compromisso com a igualdade de género e a defesa do tema publicamente, mas a ausência de objetivos, metas e estratégia para alcançar os compromissos assumidos ou o relato do desempenho, assumem classificações muito negativas. Um compromisso fácil de assumir, mas difícil de implementar.

A União Europeia está na vanguarda mundial no que toca à igualdade de género, pois 14 dos 20 países mais bem classificados à escala mundial em termos de igualdade de género são Estados-Membros da UE. E podemos afirmar que as políticas governamentais de diversidade de género influenciam o desempenho em igualdade de género das empresas.

As quotas são controversas por natureza, porque são percecionadas de forma negativa, mas convidamos os leitores e as leitoras descrentes nas quotas, que defendem que as mesmas não representam o alinhamento moral ideal com o tema, a rever a sua posição, pois os países europeus fizeram progressos significativos ao introduzir metas na legislação, bem como iniciativas voluntárias e quotas na representação das mulheres nos Conselhos de Administração desde 2011, reduzindo o gap de género em cerca de 50% quando comparado com os países que não o fizeram.

Em 2021, Portugal ocupou o 15º lugar da UE no Índice de Igualdade de Género com 62,2 pontos em 100, 5,8 pontos abaixo da pontuação da EU, tendo aumentado 8,5 pontos, subindo quatro lugares, desde 2010. Portugal tem vindo a progredir de forma mais acelerada do que outros Estados-Membros da UE. Para isso tem contribuído a Lei nº1/2019 que consagra a representação mínima de 40 % de cada um dos sexos para as listas de candidaturas apresentadas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para os órgãos eletivos das autarquias locais, bem como a lista de candidatos a vogal das juntas de freguesia e a Lei nº 62/2017 que estabelece que a proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %, sendo este regime aplicado a órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.

Mas embora estes avanços sejam encorajadores, há ainda muito terreno por cobrir e desafios para ultrapassar. A desigualdade persiste, a desigualdade salarial é uma realidade em muitos setores, a sobrerrepresentação em funções de mais baixas qualificações e por consequência menos bem remuneradas e a sub-representação em cargos de decisão. São necessárias políticas e soluções abrangentes e duradouras, a diversos níveis de intervenção.

A Estratégia Europeia para a Igualdade de Género “Uma União da Igualdade: Estratégia Europeia para a Igualdade de Género 2020-2025” preconiza uma abordagem dupla com medidas específicas destinadas a alcançar a Igualdade de Género e medidas combina-



As quotas fizeram mais pela igualdade de género na Europa do que décadas de investimentos e iniciativas de sensibilização sobre os direitos e igualdade de género.

Quotas have done more for gender equality in Europe than decades of investments and initiatives to raise awareness of rights and gender equality.

gender equality and defending the issue publicly. However, a lack of performance reports or goals, targets and strategies to fulfil the commitments made, garners very low scores. It's easy to make the commitment but difficult to follow through. The European Union is leading the world in gender equality. Indeed, 14 of the world's 20 highest-scoring countries are EU member states. We can confirm that government gender diversity policies influence companies' performance on gender equality.

Quotas are naturally controversial, as they are as perceived negatively, but we invite our readers who don't believe in quotas who argue that they don't align morally with the issue, to reconsider their position. European countries have made significant progress since 2011 after introducing targets into their legislation, as well as voluntary initiatives and quotas to have women on their Boards of Directors, thereby narrowing the gender gap by around 50% in comparison with countries which did not implement such measures.

In 2021, Portugal came in at 15th place in the EU Gender

das com o reforço da integração da perspectiva de género, especificamente inserindo sistematicamente uma perspectiva de género em todas as fases de conceção de políticas em todos os domínios de intervenção da UE, quer no plano interno quer no externo.

Ao nível das Nações Unidas, a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável destacam a igualdade de género através do ODS 5 e a sua transversalização noutros objetivos, mostrando assim o gap que afeta a humanidade como um todo.

Ao nível mais empresarial e sendo o UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT [UNGC] uma iniciativa que apela às empresas para alinharem as suas estratégias e operações com Dez Princípios nos domínios dos Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente e Anticorrupção e para contribuírem para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, faz parte da sua missão desafiar as empresas a definirem metas ambiciosas e proporcionar os recursos pedagógicos que permitam o seu alcance. Assim, esta iniciativa especial do Secretário-Geral das Nações Unidas elencou três grandes prioridades de ação a serem desenvolvidas com as empresas no período 2019-2023: igualdade de género, ação climática e foco nos 8 ODS mais impactados pelas empresas. Para concretizar esta missão, as redes locais do UNGC, como a Global Compact Network Portugal implementam programas específicos de suporte às empresas para a integração da perspectiva de género nas políticas empresariais, de que é exemplo o Programa Target Gender Equality, no qual a ALTRI integrou a segunda edição.

A primeira edição do programa decorreu em 30 países e a segunda agregou já 45 países com empresas disponíveis para assumir este compromisso, apoiado num plano de ação.

O objetivo do Target Gender Equality é encorajar e apoiar as empresas a definir e a alcançar metas ambiciosas para a representação e a liderança das mulheres nas empresas.

Através de uma análise de desempenho, workshops de capacitação, sessões de diálogo multistakeholder e advocacy, as empresas aprofundam a implementação dos Women's Empowerment Principles e reforçam o seu contributo para o ODS 5 | Meta 5 da Agenda 2030 da ONU, que apela à participação plena e efetiva das mulheres, à igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis da tomada de decisão, designadamente ao nível económico, até 2030.

A Altri iniciou o programa com a utilização guiada da WEPs Gender Gap Analysis Tool para ajudar a compreender o seu atual desempenho em igualdade de género, identificar gaps e desafios. Completou três workshops interativos em conjunto com outras empresas, numa perspectiva de peer learning e desenvolveu um Plano de Ação a ser implementado a médio prazo. Passou do compromisso à ação, sendo um exemplo a seguir.

Equality Index with 62.2 points out of 100. This was 5.8 percentage points lower than the EU's score as a whole, but was up four places – or 8.5 points - since 2010. Portugal's progress has been faster than that of other EU member states. This was partly down to Law no. 1/2019 which enshrines the minimum representation of 40 % of each sex for candidate lists submitted to the Portuguese Parliament, to the European Parliament and to local government bodies, as well as for candidate lists for parish council members, and Law no. 62/2017 which stipulates that the proportion of people of each sex appointed to each governing and supervisory board of each company must not be less than 33.3 %. This system is applied to governing and supervisory boards of public sector bodies and of companies listed on the stock exchange.

But although these improvements are encouraging, there is still a lot of ground to cover and challenges to be overcome. Inequality persists, wage inequality is a reality in many sectors, and women are still over-represented in lower-skilled and therefore lower-paid positions, and under-represented in decision-making positions. Wide-ranging and lasting policies and solutions need to be implemented at multiple levels.

The European Strategy for Gender Equality “A Union of Equality: European Strategy for Gender Equality 2020-2025” sets out a dual approach with specific measures intended to achieve Gender Equality and measures combined with reinforcing the integration of the gender perspective, specifically by systematically inserting a gender perspective at all design stages of policies in all spheres of EU action, both internally and externally.

In terms of the United Nations, its 2030 Agenda and Sustainable Development Goals highlight gender equality via SDG 5 and its mainstreaming across other goals, thereby demonstrating the gap which affects humanity as a whole.

At a more corporate level, and given that the UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT [UNGC] is an initiative which asks companies to bring their strategies and operations in line with Ten Principles in the fields of Human Rights, Labour, Environment and Anti-corruption and to contribute towards attaining the Sustainable Development Goals, the UN's mission includes urging companies to set ambitious targets and provide teaching resources so that they may be reached. This special initiative by the Secretary-General of the United Nations thus listed three major priorities for action to be developed with companies during the period of 2019-2023: gender equality, climate action and focusing on the 8 SDG most impacted by companies. In order to undertake this mission, the UNGC's local networks, such as

Da segunda edição do Programa Target Gender Equality e com o objetivo de garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública, a Global Compact Network Portugal (GCNP) propôs em Novembro de 2021, em parceria com a Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade, Dra. Rosa Monteiro, com a Comissão para a Cidadania e Igualdade, representada pela sua Presidente Dra. Sandra Ribeiro e com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, representada pela sua Presidente Dra. Carla Tavares, uma Meta Nacional para a Igualdade de Género. Porque acreditamos que aliando os méritos das políticas públicas a iniciativas privadas ambiciosas é possível alcançar a transformação necessária, propomos ao mercado uma quota com mais ambição:

- **META NACIONAL PARA A IGUALDADE DE GÉNERO** desafia as empresas portuguesas a alcançar 40% de Mulheres em Cargos de Decisão até 2030 [Conselho de Administração, Comissão Executiva e Direções de 1.ª Linha].

Ancorada no histórico da legislação europeia e nacional e nas metas 5 e 9 do ODS 5 - Igualdade de Género:

- **Meta 5:** Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública;
- **Meta 9:** Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

A meta nacional de 40% de mulheres em cargos de decisão permitirá um avanço significativo, mas requer decisões robustas, políticas internas de discriminação positiva e uma ampla sensibilização para explicar os seus méritos. As empresas aderentes à iniciativa serão terreno fértil para casos de estudo e boas práticas pois existem diversos desafios a serem ultrapassados. A GCNP pretende apoiar as empresas nos domínios de maior fragilidade de conhecimento como sejam as políticas mais dirigidas ao mercado, onde se incluem a aplicação de critérios de género nas compras empresariais.

A nível interno, a efetiva implementação de políticas de igualdade de género passa por agir ao nível do recrutamento, envolvendo a capacitação de técnicos e quadros, mobilidade interna tendo em conta o sexo sub-representado, processos de progressão na carreira, equipas multidisciplinares com diversidade de género, em termos de projetos transversais ou júris, capacitação e desenvolvimento de competências de mulheres com vista a criar pipeline para funções de maior nível de responsabilidade de gestão. Estas políticas carecem de ser coadjuvadas pela integração de objetivos de diversidade de género nos objetivos departamentais que impactem posteriormente os sistemas de avaliação e compensação

the Global Compact Network Portugal, implemented specific programmes to support companies in their integration of the gender perspective in their business policies. An example of this is the Target Gender Equality Programme, whose second edition included ALTRI.

The first edition of the programme was rolled out in 30 countries and the second has already netted 45 countries with companies willing to make this commitment, based on an action plan.

The aim of Target Gender Equality is to encourage and support companies in setting and achieving ambitious targets for women's representation and leadership in companies.

By analysing performance and holding training workshops and multi-stakeholder and advocacy dialogue sessions, companies reinforce their implementation of the Women's Empowerment Principles and strengthen their contribution towards SDG 5 | Target 5 of the UN's 2030 Agenda, which calls for the full and effective participation of women, and for equal opportunities for leadership at every level of decision-making, particularly in economic life, by 2030.

Altri embarked on the programme with the guided deployment of the WEPs Gender Gap Analysis Tool to help the company to understand its current gender equality performance, and identify gaps and challenges. It completed three interactive workshops together with other companies to aid peer learning, and developed an Action Plan to be implemented in the medium-term. Commitment has become action, and we are setting an example.

As a result of the second edition of the Target Gender Equality Programme, in November 2021 the Global Compact Network Portugal (GCNP) partnered with the Secretary of State for Citizenship and Equality, Dr. Rosa Monteiro, with the Commission for Citizenship and Equality, represented by its Chair, Dr. Sandra Ribeiro, and with the Commission for Equality in Labour and Employment, represented by its Chair, Dr. Carla Tavares, to propose a National Target for Gender Equality, aimed at assuring the full and effective participation of women and equal opportunities for leadership at every level of decision-making in political, economic and public life. We believe that by marrying the merits of public policies with bold private initiatives we can attain the necessary transformation, and so we are proposing a more ambitious quota:

- **The NATIONAL TARGET FOR GENDER EQUALITY** challenges Portuguese companies to reach 40% of Women in Decision-Making Roles by 2030 [Board of Directors, Executive Committee and Senior Managements].



META NACIONAL PARA A IGUALDADE DE GÉNERO desafia as empresas portuguesas a alcançar 40% de Mulheres em Cargos de Decisão até 2030.

The NATIONAL TARGET FOR GENDER EQUALITY challenges Portuguese companies to reach 40% of Women in Decision-Making Roles by 2030.

de quadros dirigentes intermédios e superiores. Sem estes instrumentos, os compromissos não têm condições para serem alcançados. É uma missão a médio e longo prazo.

A nível externo, a ação centra-se nas áreas da comunicação e do marketing, apoio à comunidade e nas compras. Adotar e conceber instrumentos de comunicação e marketing de carácter mais inclusivo ao nível da imagem e da linguagem, de forma a não reforçar os estereótipos de género. No que se refere à comunidade, priorizar ou condicionar o apoio ou patrocínio a iniciativas e projetos da comunidade que envolvam ambos os sexos, seja no desporto, educação, ação social ou solidariedade. Por último e provavelmente a área de maior impacto, a inclusão de critérios de género nas compras: capacitação das equipas em igualdade de género, equipas mistas, coordenadores de projeto do sexo sub-representado ou diversidade de género na gestão. Haverá novidades sobre este tema em breve.)

It is anchored in European and Portuguese legislation and in targets 5 and 9 of SDG 5 - Gender Equality:

- Target 5: Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life;
- Target 9: Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and empowerment of all women and girls at all levels.

The national target of 40% of women in decision-making roles will mean significant strides forward, but will require robust decisions, internal positive discrimination policies and wide-ranging awareness campaigns to explain its merits. Companies which sign up to the initiative will be fertile ground for case studies and good practices as there will be multiple challenges to be overcome. The GCNP aims to support companies in areas of weaker knowledge such as market-orientated policies, which include the application of gender criteria to company procurement.

Internally, the effective implementation of gender equality policies entails action at recruitment level, involving training up technical and senior personnel, internal mobility taking into account the under-represented sex, career development procedures, gender-diverse multidisciplinary teams, in terms of transversal projects and panels, and training women and developing their skills with a view to creating a pipeline to higher management positions with greater responsibilities. These policies need to be helped along by incorporating gender diversity goals into the departmental goals which subsequently impact assessment and reward systems for middle and higher managerial personnel. Unless these instruments are deployed, the commitments are not able to be fulfilled. It is a medium and long-term mission.

Externally, the measures implemented will be centred around the areas of communication and marketing, community support and procurement. Adopting and designing communication and marketing instruments which use more inclusive images and language, so as not to reinforce gender stereotypes. As regards the community, prioritising or conditioning support or sponsorship of community initiatives and projects involving both sexes, whether in the area of sport, education, social action or welfare. And finally - and probably in the area of greatest impact - including gender criteria in procurement: providing teams with gender equality training, ensuring mixed-gender teams, female project coordinators and gender diversity in management. More news to follow soon.)



Anabela Vaz Ribeiro

Coordenou e desenvolveu projetos de referência nas áreas de Gestão, Mudança Organizacional, Recursos Humanos, Bem-Estar Organizacional, Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Nos últimos anos tem trabalhado também em programas de apoio e desenvolvimento de start-ups e atração de investimento, particularmente dirigido a portugueses que se encontram na diáspora.

Managing Partner da Pedra Base, a sua carreira é marcada por anos de experiência na gestão e implementação de projetos de consultoria e formação, operando em diversos setores de atividade: banca, transportes, petrolífero, telecomunicações, inteligência artificial, minas, hospitalidade, indústria farmacêutica, segurança privada, packaging, entre outros. Experiente na conceção de metodologias, diagnósticos, auditorias e estudos de avaliação e recursos pedagógicos aplicáveis à formação e desenvolvimento de competências.

É uma das peritas a nível nacional nos domínios da Ética e da Sustentabilidade, realizando assessoria na definição de estratégias, projetos especiais e programas de treino em organizações privadas e públicas.

Diretora Executiva do Global Compact Network Portugal, iniciativa das Nações Unidas para a Sustentabilidade empresarial, desde Janeiro de 2018.

Presidente da Sub-Comissão de Sustentabilidade que assegurou o acompanhamento da norma ISO 20400 Compras Sustentáveis e membro das Comissões Técnicas da Responsabilidade Social e das Organizações Familiarmente Responsáveis do Organismo de Normalização Setorial (ONS) APEE. Coordenou e esteve envolvida na conceção de diversos referenciais relacionados com a ética, responsabilidade social, sustentabilidade, anticorrupção e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Membro da Delegação Portuguesa que acompanha o Technical Committee TC 323 que está a desenvolver a norma internacional "Circular Economy".

Presidiu ao Organismo de Normalização Setorial da Associação portuguesa de Ética Empresarial (APEE) no período 2016-2017, Vice-Presidente da APEE no período 2002-2015, Perita da Delegação Portuguesa, participou no working group que produziu a "ISO 26000: Guia para a Responsabilidade Social" durante 5 anos e representa atualmente Portugal no PPO NIN - Post Publication Organization, National Standards Body Information Network, que segue a implementação do referencial.

Participação como Docente em Pós-Graduações nas áreas da Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.)

She coordinated and developed reference projects in the areas of Management, Organisational Change, Human Resources, Organisational Well-being, Ethics, Social Responsibility and Sustainability. In recent years she has also worked on programmes to support and develop start-ups and to attract investment, aimed particularly towards Portuguese abroad.

Managing Partner at Pedra Base, with a career noted for many years of experience in the management and implementation of consultancy and training programmes, operating in different business sectors: banking, transport, oil, telecommunications, artificial intelligence, mining, hospitality, pharmaceutical industry, private security and packaging, among others. Experienced in designing methodologies, diagnoses, audits and assessment studies and teaching resources for training and skills-development. One of the country's top experts in Ethics and Sustainability, providing consulting on setting out strategies, special projects, and training programmes in public and private organisations.

Executive Director of the Global Compact Network Portugal, a United Nations initiative for corporate Sustainability, since January 2018.

President of the Sustainability Sub-Committee which ensured compliance with ISO 20400 Sustainable Procurement, and a member of the Technical Committees for Social Responsibility and Family Responsible Organisations of the Specialized Standardization Body (ONS) APEE. She coordinated and was involved in designing multiple benchmarks relating to ethics, social responsibility, sustainability, anti-corruption and work-life balance.

Member of the Portuguese Committee which monitors the Technical Committee TC 323 which is developing the "Circular Economy" international standard.

President of the Specialized Standardization Body of the Portuguese Association for Business Ethics (APEE) in 2016-2017, Vice-President of APEE in 2002-2015, Expert from the Portuguese delegation to the ISO working group that developed "ISO 26000: Guide for Social Responsibility" for 5 years and currently represents Portugal in the PPO NIN - Post Publication Organization, National Standards Body Information Network, which follows the implementation of the benchmark.

Guest lecturer in Post-Graduate Courses in Ethics, Social Responsibility and Sustainability.)

FALTAM 135 ANOS PARA A MULHER TER OS MESMOS DIREITOS DO HOMEM

Assegurar a igualdade na tomada de decisões, eliminar a violência baseada no género e a disparidade salarial entre homens e mulheres são direitos que no século XXI deveriam ser uma realidade em todas as sociedades. O mundo avança a várias velocidades e enquanto na União Europeia “só” faltam 60 anos para se alcançar a igualdade de género, a média mundial mostra que esta realidade é bem mais distante e só será alcançada em 2157, caso não haja mais retrocessos como os causados pela pandemia.

135 YEARS TO GO BEFORE WOMEN HAVE THE SAME RIGHTS AS MEN

Ensuring equality in decision-making, eliminating gender-based violence and closing the wage gap between men and women should no longer be an issue in any society in the 21st century. The world moves at different speeds and while in the European Union it will “only” take 60 years to achieve gender equality, the global average shows that this ideal is still far out of reach and will only become a reality in 2157, assuming there are no setbacks such as those caused by the pandemic.



gualdade de género. Este é o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definido pela Organização das Nações Unidas (ONU). E, à primeira vista, até parece “simples”. Simples porque fala de acabar com todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas, em todo o mundo; de eliminar as formas de violência contra o género feminino nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e a exploração sexual. Aborda ainda a eliminação de práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e envolvendo crianças, bem como as mutilações genitais femininas. São problemas que acontecem noutras latitudes e que na Europa, e em Portugal, não tem repercussão. O mesmo não se pode dizer de outros temas que também estão incluídos no 5º ODS, como reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado e garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública. Ou ainda assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos. Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos económicos, aumentar o uso de tecnologias de base para promover o empoderamento das mulheres e adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género são objetivos igualmente consagrados pela ONU.

A NECESSIDADE DOS OBJETIVOS

Por que razão estes direitos têm de ser expressos tão detalhadamente, em forma de objetivos, pelas Nações Unidas? Basicamente porque as mulheres, em pleno século XXI, continuam a ser mais discriminadas do que os homens. Seja por serem alvo de expressões sexistas, por terem menos oportunidades de acesso a cargos de decisão ou, ainda, por sofrerem uma maior pressão social para conciliarem o trabalho doméstico com o emprego. Aliás, os cuidados não remunerados executados por mulheres representam quase o dobro do que é realizado por homens nos países da OCDE. Ao nível das tarefas domésticas, em Portugal, em média, a mulher faz 74% dessas tarefas, enquanto o homem com quem vive realiza, em média, 23%, de acordo com um estudo da Fundação Manuel Francisco dos Santos, baseada em dados daquela organização.

Na educação, por exemplo, as mães também suportam mais do triplo de trabalho que o pai. A mulher ocupa-se, em média, de 73% das tarefas relativas ao cuidado e educação dos filhos e o homem de 21%. Dos 6% restantes ocupam-se os familiares ou a ajuda remunerada. Os casais com filhos que se podem considerar “simétricos” no que diz respeito ao cuidado dos filhos são 35%.

Aliás, segundo este estudo, ao ritmo que, na última geração, evoluiu a contribuição do homem para a execução das tarefas domésticas, faltam entre cinco e seis gerações para que se igualem as posições

As mulheres, na UE, recebem, em média, menos 14% por hora que os homens.

In the EU, women’s hourly pay is on average 14% lower than men’s.

Gender Equality. This is the fifth Sustainable Development Goal (SDG) stipulated by the United Nations (UN). And at first glance it seems quite a “simple” goal. Simple because it relates to ending all forms of discrimination against women and girls around the world; ending all violence against females in the public and private arena, including sex trafficking and exploitation. It also addresses the eradication of harmful practices, such as forced marriages involving children, as well as female genital mutilation. These problems arise in other parts of the world, but are not relevant in Europe and Portugal. The same cannot be said for other issues which also fall under the 5th SDG, such as recognising and valuing unpaid assistance and domestic work, and ensuring the full and effective participation of women and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life, and assuring universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights. It is also the UN’s goal to implement reforms to give women equal rights to economic resources, increase the use of basic technologies to promote female empowerment and adopt and strengthen sound policies and applicable legislation to promote gender equality.

THE NEED FOR GOALS

Why does the United Nations have to set out these rights in such detail, in the form of goals? To put it bluntly, because even in the 21st century, women still face more discrimination than men. Whether because they are subject to sexist comments, because they have fewer opportunities to access decision-making positions, or because they face greater social pressure to juggle housework and a job. Indeed, unpaid

da mulher e do homem nos casais em que ambos trabalham fora de casa. Nos casais mais jovens, em que a mulher tem entre 18 e 40 anos, o homem suporta uma carga ligeiramente superior à que suportam os que têm uma mulher com mais de 40 anos (26%, em média, os primeiros, e 22% os segundos). No entanto, no que diz respeito à contribuição do pai para o cuidado e a educação dos filhos, não houve nenhuma evolução na última geração. Assim vamos em Portugal. E na Europa?

EUROPA COM GANHOS FRÁGEIS

Em 2021, a União Europeia obteve 68 pontos em 100 no Índice de Igualdade de Género, divulgado em outubro pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE). Um aumento considerado “microscópico” já que foi de apenas 0,6 pontos desde a edição de 2020. Na altura, Carlien Scheele, diretora do EIGE, considerava que a Europa obteve ganhos “frágeis” no capítulo da igualdade de género. E alertava para o impacto que a pandemia da Covid-19 estava a ter no género feminino. “As consequências económicas estão a ser mais prolongadas para as mulheres, enquanto a expectativa de vida para os homens caiu.” Mas a esta temática pandémica voltaremos mais tarde. Só um spoiler: a pandemia fez a paridade de género atrasar uma geração.

Na Europa, Suécia e Dinamarca são os países que melhores desempenhos têm neste índice, seguidos pela Holanda, que ultrapassou Finlândia e França. Em 2021, Luxemburgo, Lituânia e Holanda melhoraram a sua prestação, sendo a Eslovênia o único país a retroceder. “Existem grandes variações nas pontuações de igualdade de género entre os países. Variam entre os 83,9 pontos na Suécia e os 52,6 pontos na Grécia.” Portugal, registou neste índice 62,2 pontos, comparados com os 73,7 de Espanha.

UMA PARIDADE LONGÍNQUA

A paridade de género na União Europeia será alcançada dentro de 60 anos, de acordo com o Índice de Igualdade de Género, do EIGE. No resto do mundo, a realidade é outra. De acordo com o Global Gender Gap Report 2021, do Fórum Económico Mundial, o impacto da pandemia da Covid-19 continua a sentir-se. O hiato de género aumentou uma geração: passou de 99,5 anos para 135,6 anos. Aliás, este Fórum admite que o progresso em direção à paridade de género está estagnado em diversas grandes economias e indústrias. “Isso deve-se em parte ao facto de as mulheres trabalharem com mais frequência nos setores mais atingidos pelos confinamentos, combinados com as pressões adicionais de prestar cuidados em casa.”

A 15ª edição deste relatório compara a evolução das diferenças de género em quatro áreas: participação económica e oportunidade; nível educacional; saúde e sobrevivência; e empoderamento político.

care undertaken by women represents almost double that undertaken by men in OECD countries. According to a study by the Manuel Francisco dos Santos Foundation, based on its own data, women in Portugal do on average 74% of the household chores while the men with whom they live do an average of 23%.

In education, for example, mothers also account for more than triple the amount of work done by fathers. Women take care of 73%, on average, of tasks relating to caring for and educating their children, and men just 21%. The remaining 6% of jobs are done by relatives or paid help. 35% of couples with children split childcare evenly.

In fact, according to this study, the pace at which the last generation has evolved in terms of men contributing towards housework, means that there are five to six generations to go before men and women become equal in couples where both work outside the home. In younger couples, where the woman is aged between 18 and 40, the man bears a slightly greater load than those where the woman is over 40 (the former, on average 26%, and the latter 22%). However, there has been no change in terms of fathers’ contribution towards children’s education during the last generation. This is how things stand in Portugal. And what of Europe?

EUROPE MAKING SHAKY PROGRESS

In 2021, the European Union scored 68 points out of 100 in the Gender Equality Index, disseminated in October by the European Institute for Gender Equality (EIGE). The 0.6 point increase since 2020 was deemed “microscopic”. At the time, the head of the EIGE, Carlien Scheele, was of the view that Europe had made shaky progress in the field of gender equality. She warned of the impact the Covid-19 pandemic was having on women. “The economic consequences are being more drawn-out for women, while life expectancy for men has fallen.” We’ll come back to Covid later. Just a heads-up: the pandemic set gender parity back a generation.

In Europe, Sweden and Denmark are performing the best in this index, followed by the Netherlands which overtook Finland and France. Luxemburg, Lithuania and the Netherlands showed improvements in 2021, and Slovenia was the only country to slide backwards. “The gender equality scores vary greatly from country to country, from the highest of 83.9 points in Sweden to the lowest of 52.6 points in Greece.” Portugal came in at 62.2 points, compared with Spain’s 73.7.

PARITY IS A LONG WAY OFF

According to the EIGE’s Gender Equality Index, gender parity

O documento evidencia que a deterioração em 2021 é parcialmente atribuída a uma crescente disparidade política de género em vários países com população elevada. Apesar de mais de metade dos 156 países indexados registarem uma melhoria, as mulheres ainda ocupam apenas 26,1% dos assentos parlamentares e 22,6% dos cargos ministeriais em todo o mundo. Na trajetória atual, a disparidade política de género deve levar 145,5 anos a atingir, em comparação com os 95 anos na edição de 2020 do relatório, um aumento de mais de 50%.

DISPARIDADE ECONÓMICA É ENORME

Já a disparidade económica teve apenas uma melhoria marginal desde a edição de 2020 e deve levar mais 267,6 anos a alcançar a paridade. “O lento progresso deve-se a tendências opostas – enquanto a proporção de mulheres entre os profissionais qualificados continua a aumentar, as disparidades de rendimento persistem e poucas mulheres estão representadas em cargos de gestão”, lê-se no resumo do relatório.

Embora essas descobertas sejam “preocupantes”, para o Fórum Económico Mundial, as diferenças de género na educação e na saúde estão quase a ser esbatidas. Na educação, enquanto 37 países alcançaram a paridade de género, levará mais 14,2 anos para “fechar” completamente essa lacuna devido à desaceleração do progresso. Na saúde, mais de 95% desse hiato já não existe, registando-se um declínio marginal desde o ano passado.

will be achieved in the European Union within 60 years. In the rest of the world, the picture is very different. The Global Gender Gap Report 2021 by the World Economic Forum states that the impact of the Covid-19 pandemic is still being felt. The gender gap increased by the length of a generation: instead of 99.5 years, it will now take 135.6 years to close the gap.

Indeed, the Forum states that progress towards gender parity has stagnated in many major economies and industries. “This is partly down to the fact that women more often work in those sectors more affected by lockdowns, combined with the added pressures of providing care in the home.”

The 15th such report by the WEF compares the evolution of gender differences in four areas: economic participation and opportunity; educational attainment; health and survival; and political empowerment. The document reports that the deterioration in 2021 is partially attributed to growing political gender disparity in several different highly-populated countries. Although more than half the 156 indexed countries recorded improvements, women still only occupy 26.1% of seats in parliament and 22.6% of ministerial positions worldwide. If we continue along this trajectory, gender equality in the realm of politics will take 145.5 years to achieve, rather than the 95 years predicted in the 2020 report – an increase of over 50%.

CRONOLOGIA DA POLÍTICA DE IGUALDADE DE GÉNERO

CHRONOLOGY OF GENDER EQUALITY POLICIES

1975

1993

A Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação é aprovada pela Assembleia Geral da ONU. Em 1980, Portugal ratifica esta Convenção. Este é um dos grandes Tratados de Direitos Humanos e frequentemente apelidado a Magna Carta dos Direitos das Mulheres ou a Carta dos Direitos Humanos das Mulheres.

The United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination is approved by the UN General Assembly. Portugal ratifies this Convention in 1975. This is one of the great Human Rights Treaties and is often referred to as the Magna Carta of Women's Rights or the Bill of Rights for Women.

Viena acolhe a Conferência Internacional da ONU sobre Direitos Humanos, em que se reconhece que “Os direitos humanos das mulheres e das crianças do sexo feminino constituem uma parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos universais” (Declaração e Programa de Ação de Viena, 1993, §18).

Viena hosts the UN World Conference on Human Rights, which recognises that “The human rights of women and of the girl-child are an inalienable, integral and indivisible part of universal human rights” (Vienna Declaration and Programme of Action, 1993, §18).

Há menos mulheres em posições executivas: menos de 10% detêm o cargo de CEO em empresas de topo.

There are fewer women in executive positions: fewer than 10% are CEOs at top companies.

“A pandemia teve impacto fundamentalmente na igualdade de género no local de trabalho e em casa, revertendo anos de progresso. Se queremos uma economia futura dinâmica, é vital que as mulheres estejam representadas nos empregos do amanhã. Agora, mais do que nunca, é crucial concentrar a atenção da liderança, comprometer-se com metas firmes e mobilizar recursos”, disse Saadia Zahidi.

O IMPACTO DA COVID-19 NAS MULHERES

A pandemia teve um impacto mais negativo nas mulheres do que nos homens, com as mulheres a perderem os empregos a taxas mais altas

ENORMOUS ECONOMIC DISPARITY

Economic disparity showed only a marginal improvement since the 2020 report, and equality should be achieved in 267.6 years’ time. According to the report summary, “the slow progress is down to opposing trends – although the proportion of qualified professional women continues to grow, pay differences remain and few women are represented in management roles.”

Although the World Economic Forum is “concerned” about these findings, gender differences in education and health are becoming less obvious. In education, while 37 countries have reached gender parity, it will take a further 14.2 years to close this gap completely because progress is slowing down. In health, over 95% of this gap has been eliminated, with a marginal decline since last year.

“The pandemic has fundamentally impacted gender equality in both workplace and the home, rolling back years of progress”, says Saadia Zahidi. “If we want a dynamic future economy, it is vital for women to be represented in the jobs of tomorrow. Now, more than ever, it’s crucial to focus leadership attention, commit to firm targets and mobilise resources.”

COVID-19’S IMPACT ON WOMEN

The pandemic had a more negative effect on women than on

1995

Realiza-se em Pequim a Conferência Internacional da ONU sobre Mulheres, Desenvolvimento e Paz em que foi adotada a Plataforma de Ação de Pequim com o objetivo da concretização dos direitos das mulheres em todo o mundo.

The UN World Conference on Women, Development and Peace is held in Beijing, which adopts the Beijing Platform for Action aimed at implementing women’s rights around the world.

2015

A ONU aprova a Agenda 2030 e enuncia os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A dimensão do género é considerada transversal a toda a Agenda e constitui o 5º ODS: “alcançar a igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015).

The UN passes Agenda 2030 and stipulates the 17 Sustainable Development Goals (SDG). The gender issue is considered to apply to the entire agenda and constitutes the 5th SDG: “achieve gender equality and empower all women and girls” (UN, 2015).

(Fonte: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género)

(Source: Commission for Citizenship and Gender Equality)

(5% vs. 3,9% entre os homens, segundo a Organização Internacional do Trabalho), em parte devido à sua representação desproporcional em setores diretamente interrompidos pelos confinamentos, como o setor consumidor. Dados dos Estados Unidos também indicam que as mulheres de grupos raciais e étnicos historicamente desfavorecidos são as mais afetadas. Já a informação de uma pesquisa da Ipsos sugere que, quando os estabelecimentos de atendimento fecharam, as responsabilidades domésticas, de cuidar de crianças e idosos, recaíram desproporcionalmente sobre as mulheres, contribuindo para níveis mais altos de stress e níveis mais baixos de produtividade. À medida que o mercado de trabalho recupera, os dados do LinkedIn mostram que as mulheres estão a ser contratadas a um ritmo mais lento em vários setores. Elas têm ainda menos possibilidade de serem contratadas para cargos de liderança, o que resulta de uma reversão de até dois anos de progresso.

MULHERES EM EMPREGOS EMERGENTES

Setores com uma representação historicamente baixa de mulheres também são os considerados “empregos do amanhã” de rápido crescimento, evidencia o relatório do Fórum Económico Mundial. Na computação em nuvem, por exemplo, as mulheres representam 14% da força de trabalho; em engenharia, 20%; e em dados e inteligência artificial, 32%; e é mais difícil para as mulheres mudar para esses papéis emergentes do que para os homens.

“As mulheres não estão bem representadas na maioria dos papéis de rápido crescimento, o que significa que estamos a acumular problemas ainda maiores de representação de gênero à medida que emergimos da pandemia. Esses papéis desempenham um papel significativo na formação de todos os aspetos da tecnologia e de como ela é implantada no mundo”, disse Sue Duke, chefe de políticas públicas globais do LinkedIn, em comentário ao relatório. “Nós simplesmente temos que ter as vozes e as perspetivas das mulheres representadas nesta fase

56% do tempo que as mulheres passam acordadas em casa é dedicado a trabalho não pago. Isto traduz-se em 3h48 por dia, nos dias úteis.

56% of the time women are awake at home is spent doing unpaid work. This translates into 3h48 per day, on weekdays.

A DIFERENÇA GLOBAL DE GÊNERO EM 2021

Segundo o Global Gender Gap Report 2021, pela 12ª vez, a Islândia é o país com mais igualdade de gênero no mundo. Os cinco países que mais melhoraram no índice geral em 2021 são Lituânia, Sérvia, Timor-Leste, Togo e Emirados Árabes Unidos, tendo reduzido as diferenças de gênero em pelo menos 4,4% ou mais. Timor-Leste e Togo também conseguiram reduzir o seu fosso económico em pelo menos 17%.

A Europa Ocidental continua a ser a região com melhor desempenho e melhorou ainda mais, com 77,6% da diferença geral de gênero a deixar de existir. A este ritmo serão necessários 52,1 anos para terminar o hiato entre gêneros. Seis dos 10 principais países do índice são desta região do mundo e a melhoria de 2021 é impulsionada pelo facto de 17 dos 20 países desta geografia terem melhorado pelo menos marginalmente o seu desempenho.

A América do Norte (76,4%), compreendendo o Canadá e os Estados Unidos, é a região que mais melhorou, um aumento de quase 3,5%. Como resultado, levará 61,5 anos para pôr termo à lacuna de gênero. Uma parte significativa do progresso deste ano está relacionada com melhorias na disparidade política de gênero, tendo diminuído de 18,4% para 33,4%.

men, with women losing their jobs at higher rates (5% vs. 3.9% for men, according to the International Labour Organisation), partly down to women being more heavily represented in sectors more directly disrupted by lockdowns, such as the consumer sector. Data from the United States also indicate that women from historically disadvantaged racial and ethnic groups are most affected. Furthermore, information arising from a study undertaken by market research company Ipsos, suggests that when care facilities were closed down, housework, childcare and caring for the elderly fell disproportionately on women, contributing towards higher stress levels and lower productivity.

As the job market recovers, LinkedIn data shows that women are being hired at a slower rate in multiple sectors. Women are also even less likely to be hired for leadership roles, resulting in a reversal of up to two years' progress.

WOMEN IN EMERGING JOBS

Sectors with historically low levels of women are also those considered the fast-growing “jobs of tomorrow”, according to the World Economic Forum report. In cloud computing, for example, women currently make up 14% of the workforce; in

THE GLOBAL GENDER GAP IN 2021

According to the Global Gender Gap Report 2021, Iceland is – for the 12th time – the world’s most gender-equal country. The five countries which have most improved their scores in the global index in 2021 are Lithuania, Serbia, East Timor, Togo and the United Arab Emirates, which all reduced their gender inequalities by 4.4% or more. East Timor and Togo also managed to close their economic gap by at least 17%. Western Europe is still the best performer and even improved further, with 77.6% of gender inequality no longer an issue. At this rate, the gender gap will be closed in 52.1 years’ time. Six of the 10 main countries in the index are located in this part of the world, and the improvements seen in 2021 are down to the fact that 17 of the 20 countries in this region boosted their performance at least slightly. North America (76.4%), comprising Canada and the United States, is the region which saw the most improvement, rising by almost 3.5%. As a result, it will require 61.5 years to close the gap. A significant part of the progress made this year relates to reduced political gender disparity, having narrowed from 18.4% to 33.4%.

fundamental, especialmente porque a digitalização está a acelerar. Empresas e governos precisam de incorporar diversidade, equidade e inclusão nos seus planos de recuperação. É fundamental avaliar os candidatos pelas suas competências e potencial e não apenas pela sua experiência de trabalho direta e pelas qualificações formais. A contratação baseada em competências é fundamental se quisermos tornar as nossas economias e sociedades mais inclusivas.”

HÁ LUZ AO FUNDO DO TÚNEL?

Há. No dia 21 de janeiro de 2021, os eurodeputados aprovaram uma resolução sobre a Estratégia da UE para a Igualdade de Género, na qual solicitam que a Comissão Europeia elabore um novo e ambicioso plano de ação para as disparidades salariais entre homens e mulheres, que deverá estabelecer metas claras para os Estados-membros no sentido de reduzirem as disparidades salariais de género durante os próximos cinco anos.

Além disso, o Parlamento Europeu quer que seja mais fácil para as mulheres e as raparigas estudarem e trabalharem em setores tipicamente masculinos, que haja maior flexibilidade nos horários de trabalho e que se melhorem os salários e as condições de trabalho em áreas de maior prevalência feminina. Haver luz ao fundo do túnel, há. Esperemos que não demore 135 anos a percorrer o túnel.)

Dos 49 milhões de cuidadores de saúde na UE que estiveram mais expostos ao vírus, cerca de 76% eram mulheres.

Of the EU’s 49 million healthcare workers who were exposed to the virus, around 76% were women.

engineering, 20%; in data and artificial intelligence, 32%; and it’s harder for women to switch to these emerging roles than it is for men.

“Women aren’t well represented in the majority of fast-growing roles, which means we are storing up even bigger gender representation problems as we emerge from the pandemic. These roles play a significant part in shaping all aspects of technology and how it is rolled out around the world,” says Sue Duke, head of global public policy at LinkedIn in response to the report. “Women’s voices and perspectives just need to be represented at this foundational stage, especially as digitisation is accelerating. Companies and governments need to incorporate diversity, equity and inclusion into their plans for recovery. It is vital that candidates be assessed on their skills and potential, and not just on their direct work experience and formal qualifications. Skills-based hiring is key if we’re going to make our economics and societies more inclusive.”

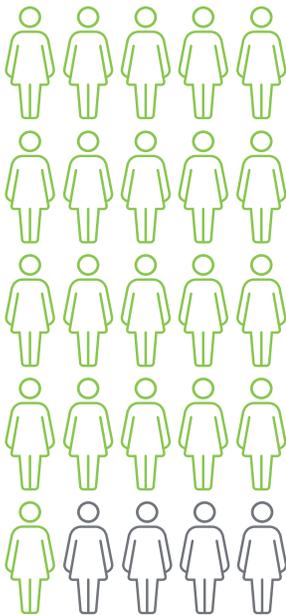
IS THERE LIGHT AT THE END OF THE TUNNEL?

Yes, there is. On 21st January 2021, members of the European Parliament passed a resolution on the EU’s Gender Equality strategy, requesting the European Commission to draw up a new and ambitious plan of action to tackle the gender pay gap, which should set clear targets for Member States to shorten their gaps over the next five years.

Furthermore, the European Parliament wants to make it easier for women and girls to study and work in male-dominated fields, to ensure more flexible work hours and to improve wages and working conditions in areas which attract more women. There is light at the end of the tunnel. We just hope it doesn’t take 135 to get there.)

IGUALDADE DE GÉNERO NO MERCADO DE TRABALHO

GENDER EQUALITY IN THE LABOUR MARKET



Maior risco de desemprego

Higher risk of unemployment

84%

das mulheres ativas de 15-64 anos trabalham na área dos serviços, incluindo os mais atingidos pela COVID-19:
of active women aged 15-64 work in services, including those hardest hit by COVID-19:



Cuidados infantis
Child care



Vendas ao público
Sales to the public



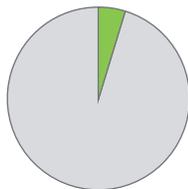
Hotelaria e turismo
Hospitality and Tourism

Inatividade profissional por cuidados a terceiros na UE*

Professional inactivity due to care for others in the EU*



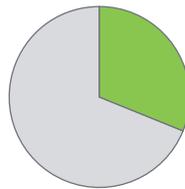
32,7%
das mulheres
of women



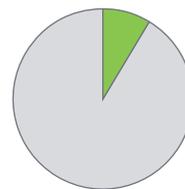
4,9%
dos homens
of men

Emprego a tempo parcial na UE*

Part-time employment in the EU*



31,3%
das mulheres
of women

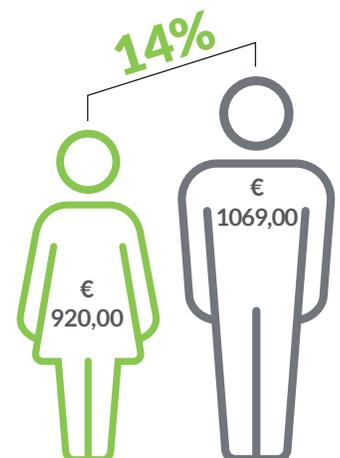


8,7%
dos homens
of men

Remuneração média mensal e Gender Pay Gap

Average monthly salary and Gender Pay Gap

Em Portugal, 2019
In Portugal, 2019



* Em 2019, dados que incluem o Reino Unido
* In 2019, data including the UK

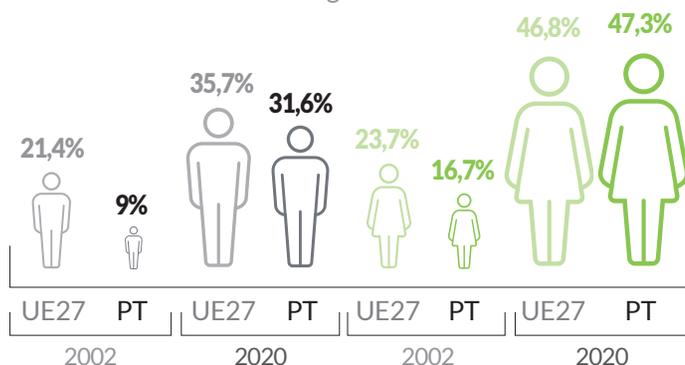


Igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho

Equal opportunities and access to the labor market

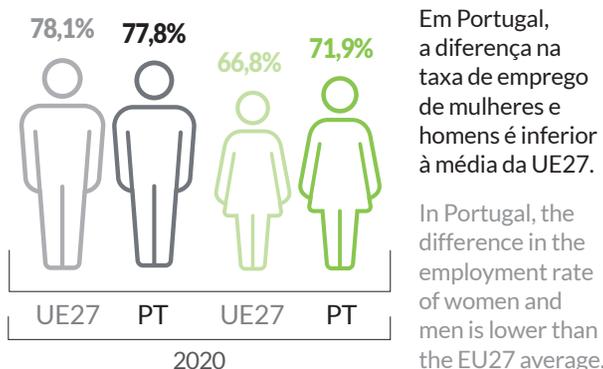
O aumento da proporção de pessoas diplomadas foi mais expressivo em Portugal do que na média da UE27, particularmente entre as mulheres.

The increase in the proportion of graduates was more significant in Portugal than in the EU27 average, particularly among women.



Em Portugal, a taxa de emprego de homens e de mulheres é superior à da média da UE27, principalmente no caso das mulheres.

In Portugal, the employment rate for men and women is higher than the EU27 average, especially for women.

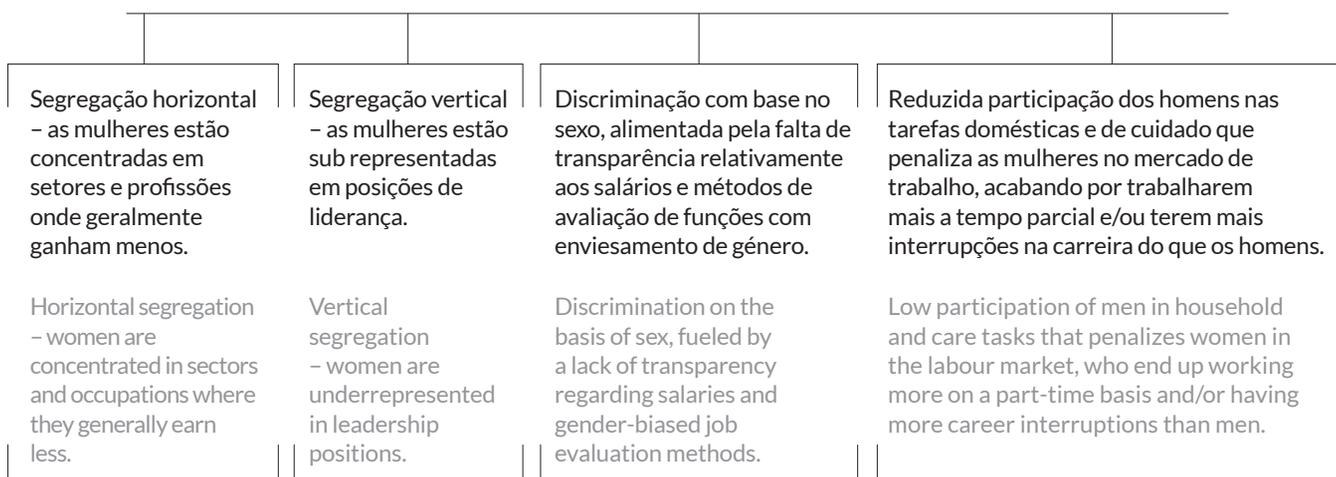


Em Portugal, a diferença na taxa de emprego de mulheres e homens é inferior à média da UE27.

In Portugal, the difference in the employment rate of women and men is lower than the EU27 average.

Causas do Gender Pay Gap

Causes of the Gender Pay Gap



**Paula Pimentel, diretora-geral da
Beiersdorf Portugal, e administradora
não executiva da Altri**

Paula Pimentel, director-general
of Beiersdorf Portugal and Altri's
non-executive director



LIDERANÇA FEMININA NA PRIMEIRA PESSOA

Paula Pimentel, diretora-geral da Beiersdorf Portugal, e Administradora Não Executiva da Altri, partilha a sua visão pessoal e profissional sobre o tema da liderança no feminino e algumas das boas práticas da multinacional que lidera na igualdade de género.

A FIRST-HAND ACCOUNT OF FEMALE LEADERSHIP

Paula Pimentel, the director-general of Beiersdorf Portugal, and a Non-Executive Director of Altri, shares her personal and professional views on the subject of female leadership and explains some of the good practices implemented by the multinational which is leading the way on gender equality.

Para trazer a visão de uma empresa ligada por inerência ao universo feminino, falamos com a diretora-geral da Beiersdorf Portugal, Paula Pimentel. O nome desta multinacional alemã especializada no cuidado da pele pode ser desconhecido para muitos, mas está presente nos quatro cantos do mundo, com marcas como a Nivea, Nivea Men, Eucerin e a Hansaplast.

Liderança no feminino?

É um tema interessante sem dúvida. Sabemos que todas as profissionais enfrentam um conjunto de desafios únicos: saber como atingir equilíbrio entre vida profissional e pessoal, perceber como dar uma opinião segura e credível, sobretudo em contextos empresariais mais masculinos. As mulheres devem fazer um esforço para entender porque é que há empresas em que a cultura organizacional não promove o tratamento equitativo. Entender, primeiro, e avaliar se é algo resolúvel, ultrapassável; por vezes há empresas que precisam mesmo de uma ajuda nesta área. À medida que as mulheres avançam no seu desenvolvimento de carreira, o desafio torna-se ainda maior, pois há um conjunto de pares cada vez mais pequeno e crítico.

Quais são as principais características de uma liderança feminina?

Vários estudos indicam que as mulheres têm uma liderança mais democrática e liberal do que os homens – as mulheres envolvem mais os seus colaboradores – e também a forma como comunicam, como se relacionam e captam tudo à sua volta. Geralmente são mais empáticas, sensíveis ao detalhe, enquanto os elementos do sexo masculino geralmente têm uma visão mais ampla, talvez mais rigorosa e controlada das situações.



Confesso que por vezes temos dificuldade em captar jovens gestores homens para trabalhar cremes e loções para a pele do rosto.

I admit that sometimes we have trouble attracting young male managers to work in the field of skin and face creams and lotions.

We wanted to explore the vision of an inherently female-orientated company, so we spoke with Paula Pimentel, the director-general of Beiersdorf Portugal. People might not know the name of this German multinational skincare company, but it has a worldwide presence, with brands such as Nivea, Nivea Men, Eucerin and Hansaplast.

Female leadership?

It's certainly an interesting subject. Obviously all professional women face some unique challenges: achieving a work/life balance, and understanding how to express a solid and credible opinion, particularly in more male-dominated work environments. Women should try to understand why some companies have organisational cultures which don't promote equal treatment. First of all, we have to assess whether this situation can be solved or overcome; sometimes companies really do need help in this area. As women move along their career path, the challenge grows even bigger, as the pool of peers shrinks and becomes more demanding.

What are the main characteristics of female leadership?

Studies show that women's leadership is more democratic and liberal than men's – women involve their colleagues to a greater extent – and they are also different in how they communicate and relate to others and are aware of everything around them. They generally have more empathy and are more sensitive to detail, while men generally have a broader vision, with a stricter and more controlled view of things.

How would you classify the importance of women in the world of management and business?

We know that men and women have different ways of heading up their projects, but the important thing is to lead their teams to achieve their goals. We know that women bring a different and complementary vision to organisations and that companies can only benefit from having this more fully-rounded vision. Nevertheless, we mustn't forget that a great leader will always have some characteristics which are intrinsic to their personality, regardless of whether they are male or female, such as organisational ability, intelligence, assertiveness, curiosity, creativity, a medium and long-term vision and, above all, the ability to communicate and inspire... I believe that leadership style is influenced by multiple factors: the culture in which a person is working, their upbringing, academic education and the companies where they cut their teeth – all these factors play an important role in shaping leadership style.

Como classifica a importância das mulheres no universo da gestão e dos negócios?

Sabemos que homens e mulheres lideram os seus projetos de forma diferente, mas o importante é conseguirem levar as suas equipas a atingir os objetivos delineados. Sabemos que as mulheres trazem uma visão diferente e complementar às organizações e que as empresas só têm a ganhar com esta visão mais completa. No entanto, não nos podemos esquecer que um grande líder terá sempre algumas características intrínsecas à sua personalidade, independentemente de ser homem ou mulher, tais como a capacidade de organização, a inteligência, a assertividade, a curiosidade, a criatividade e a visão a médio e longo prazo e sobretudo a capacidade de comunicar, de inspirar... Acredito que o estilo de liderança é influenciado por inúmeros fatores: a cultura em que a pessoa está integrada, a educação que teve, a sua formação académica ou as empresas onde se desenvolveu, todos estes fatores têm um papel importante para definir o tipo de liderança.

Que diferenças vê nas gerações mais novas face a este tema?

Creio que para as gerações mais novas é quase um não tema. Mas é interessante que quando homens e mulheres entram no mercado de trabalho (e nós em multinacionais gostamos muito de recrutar jovens licenciados e formá-los com o nosso ADN), assistimos a graus de maturidade muito diferentes. Geralmente uma mulher de 22/23 anos é bastante mais madura que um homem da mesma idade. Depois assistimos a um atrasar da maternidade, pois as pessoas querem fazer um pouco de carreira, antes de terem maiores compromissos financeiros. E a maternidade pode mudar muito a prestação da mu-

What differences can you see in the younger generations in this regard?

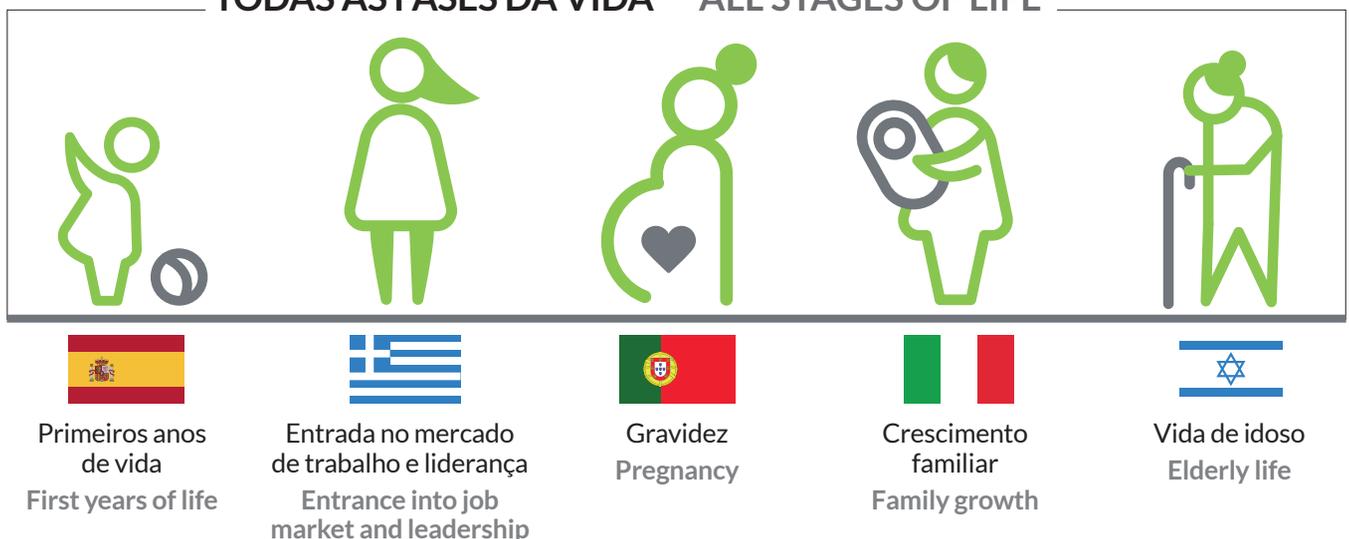
I believe that for younger generations it's almost a non-issue. But it's interesting that when men and women enter the job market (and at multinationals we like to recruit young graduates and infuse them with our DNA), we see very different levels of maturity. A 22/23 year-old woman is generally much more mature than a man of the same age. Then we see motherhood being put on hold, because people want to further their careers before making bigger financial commitments. And motherhood can greatly alter a woman's performance, depending on whether or not she has family support. Companies really should support female employees during this stage. It's a time of great personal fulfilment, but also of immense pressure for women. Fortunately, we are seeing this stage of life being increasingly shared between men and women.

If we want a gender-balanced company and a gender-balanced society, we have to analyse the support the company provides during this stage of life. If there is an equilibrium during the experience of motherhood, backed up by family and logistical support, then women can generally resume their careers with a renewed energy and desire, and their feminine characteristics will shine through in their career development and leadership.

With one foot in two worlds as different as Beiersdorf – leading skincare brands – and Altri – cellulose fibre/energy industry –,

DIREITOS DAS MULHERES EM TODAS AS FASES DA VIDA

WOMEN'S RIGHTS THROUGH ALL STAGES OF LIFE



lher, que depende muito de conseguir ter apoio familiar ou não. As empresas devem mesmo apoiar esta fase das colaboradoras. É um momento de grande realização pessoal, mas também de grande pressão para as mulheres. Felizmente assiste-se que esta fase da vida é cada vez mais partilhada por homens e mulheres.

Se queremos ter uma empresa equilibrada no género, se queremos ter uma sociedade equilibrada, deveremos analisar o apoio da empresa nesta fase da vida. Se a experiência da maternidade é vivida com equilíbrio e com apoio familiar/logístico de retaguarda, o retomar da carreira é geralmente feito com grande dinamismo e vontade e as características femininas vão sendo evidenciadas no desenvolvimento da carreira e da liderança.

Fazendo parte de mundos tão diferentes como a Beiersdorf – marcas líderes em cuidados de pele – e a Altri – indústria de fibras celulósicas/energia –, qual é a sua perceção da evolução da igualdade de género em cada um deles?

A Beiersdorf sendo uma multinacional líder em produtos de cosmética e cuidado da pele e sendo uma empresa eminentemente comercial orientada para o mercado, recruta sobretudo jovens licenciados em Gestão ou Engenharia, mas pelos produtos que comercializa é muito mais apelativa para elementos do sexo feminino. Confesso que por vezes temos dificuldade em captar jovens gestores homens para trabalhar cremes e loções para a pele do rosto. Preferem trabalhar em algo com que se identifiquem mais, por exemplo ir trabalhar para a banca de investimento, etc. Quando entram para a empresa acabam por adorar e perceber que não é uma ciência /indústria exclusiva de mulheres.

Em relação à Altri, acredito que o tema da igualdade de género esteja a ser tratado com a importância que merece e tenho visto que existe uma vontade real de desenvolver as oportunidades de uma política de igualdade de género, de avaliar os programas que a empresa poderá desenvolver de apoio à natalidade, aos colaboradores e às famílias com filhos pequenos.

Relativamente a este tema, qual é a política da Beiersdorf que mais a orgulha?

No caso da Beiersdorf, como somos uma empresa com menos colaboradores (as fábricas existem apenas em sete locais do globo), quando algum colaborador/colaboradora vai ser pai ou mãe é com autêntica alegria que essa notícia é recebida na empresa ou pela chefia/diretor respetivo. Quando se trata de uma colaboradora iniciamos com alguma antecedência o recrutamento de substituição para haver passagens de pasta atempadas e o processo se desenvolver sem stresses. É importante sobretudo a colaboradora sentir que tem tempo para a sua maternidade. O regresso ao escritório também é feito duma forma muito especial. Estamos agora a prepa-

PRINCIPAIS QUATRO CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES LÍDERES

1. RESILIÊNCIA

As mulheres são destemidas e focadas quando têm de contornar problemas e fazer com que as suas vozes sejam ouvidas. Hoje em dia valorizam-se bastante os líderes perseverantes, que tentam vencer os desafios diante de um cenário tão incerto como o que vivemos.

2. EMPATIA

As líderes femininas tendem a pôr-se mais facilmente no lugar do outro e a dar mais importância ao lado humano de cada um. Desta forma contribuem muito para o ambiente da empresa e têm uma postura motivacional forte sendo generosas ao estimular, motivar e inspirar aqueles que estão à sua volta.

3. HORIZONTALIDADE

As mulheres apostam mais numa gestão de proximidade, geralmente não se põem num pedestal e encorajam a participação de todos, unindo os colaboradores e formando equipas mais coesas e eficientes.

4. FLEXIBILIDADE

Outra qualidade feminina é ser multitasking. As mulheres conseguem geralmente gerir as suas responsabilidades e, simultaneamente, observar as necessidades dos colaboradores da equipa. Além disso talvez tenham mais capacidade de se adaptar à mudança e de captar os seus sinais.



Sugiro a quem tem irmãos ou filhas que trate as colegas ou chefias como gostaria que as mulheres da sua família fossem tratadas/consideradas nos seus locais de trabalho.

I urge anyone who has sisters or daughters to treat their female colleagues or bosses how they would like the women in their family to be treated and thought of in their workplace.

FOUR MAIN TRAITS OF FEMALE LEADERS

1. RESILIENCE

Women are fearless and focused when they have to overcome problems and make their voices be heard. Nowadays we value leaders who persevere, who try to overcome challenges against this backdrop of uncertainty that we are facing.

2. EMPATHY

Female leaders tend to more readily put themselves in someone else's shoes and place more emphasis on each person's human side. In this way, they contribute much towards the company's environment, and have a strong motivational attitude, generously stimulating, motivating and inspiring everyone around them.

3. HORIZONTALITY

Women prefer proximity management, they generally don't put themselves on a pedestal, and encourage everyone to participate, bringing colleagues together and forming more cohesive and efficient teams.

4. FLEXIBILITY

Another female quality is multitasking. Women generally manage their responsibilities and simultaneously meet their team members' needs. As well as this, they are perhaps better able to adapt to change and see the signs.

rar uma atividade de visita dos filhos ao local de trabalho dos pais, projeto que tem sido atrasado devido à pandemia.

Existe também um projeto em toda a Europa do Sul sobre a igualdade de género, em que se abordam as diferentes fases do crescimento da mulher e o apoio que a empresa pode criar; como criança, o primeiro emprego, a maternidade, a fase dos filhos pequenos e o aproximar da senioridade.

Se tivesse de deixar uma mensagem ao público masculino sobre a igualdade de género, o que gostaria de lhes dizer?

É um privilégio ter colaboradoras, colegas, chefias ou líderes femininas, seguramente vão descobrir pessoas resilientes, criativas e empáticas. Sugiro também a quem tem irmãs ou filhas que trate as colegas ou chefias como gostaria que as mulheres da sua família fossem tratadas/consideradas nos seus locais de trabalho. Acreditem que desta forma a Altri terá mais cor, mais energia positiva e os resultados serão melhores!)

what's your perception of how gender equality has evolved in each one?

As a leading multinational in cosmetics and skincare products, and as a highly commercial market-orientated company, Beiersdorf chiefly recruits young Management or Engineering graduates, but because of our products we appeal more to women.

I admit that sometimes we have trouble attracting young male managers to work in the field of skin and face creams and lotions. They prefer jobs in areas with which they identify more fully, for example, investment and banking, etc. Once they join the company, they end up loving it and realising that it's not an exclusively female science/industry.

With regard to Altri, I feel that the issue of gender equality is being given the importance it deserves and I've seen that there's a real desire to develop the opportunities afforded by a gender equality policy, to assess the programmes the company can develop to support childbirth, support employees and support families with young children.

With regard to this issue, which of Beiersdorf's policies are you most proud of?

In the case of Beiersdorf, as we are a company with fewer employees (we have factories in just seven locations around the world), we are delighted whenever we discover an employee is about to become a mother or father. If it's a female employee we start quite early on to recruit her replacement so that she can pass the baton in a timely manner and to make sure the whole process runs smoothly. The main thing is for our employee to feel she has time for her maternity and motherhood. Returning to work is also quite special. We are putting together an activity whereby children visit their parents' place of work, but this project has been delayed because of the pandemic.

There's also a project throughout southern Europe about gender equality, which addresses the different stages of a woman's life, and the support a company may provide; as a child, her first job, childbirth and being a mother to young children, and approaching old age.

If you could leave a message to our male readership about gender equality, what would you say?

It's a privilege to have female employees, colleagues, bosses or leaders, and our male readers will surely find them resilient, creative and empathetic. I also urge anyone who has sisters or daughters to treat their female colleagues or bosses how they would like the women in their family to be treated and thought of in their workplace. You can be sure that this will make Altri more colourful, with more positive energy, and better results!)

ALCANÇAR UMA EFETIVA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS

António Jorge Pedrosa, diretor de Pessoas & Talento da Altri, reconhece que o recrutamento de mulheres, neste setor de atividade e para algumas áreas mais operacionais, ainda não é tão fácil como gostariam. Ainda assim, nos últimos cinco anos o grupo começou a construir um ambiente diverso e inclusivo que tornou as equipas mais fortes, fazendo aumentar as taxas de atratividade e de retenção de jovens com elevado potencial.

ACHIEVING EQUAL OPPORTUNITIES FOR MEN AND WOMEN

António Jorge Pedrosa, Altri's director of People and Talent, acknowledges that recruiting women is not yet as easy as they would like. Over the last five years the Group has started to build a diverse and inclusive environment which has made teams stronger, by increasing the rates at which they attract and retain young talent.



António Jorge Pedrosa, diretor de
Pessoas & Talento do Grupo Altri

António Jorge Pedrosa, Director of
People and Talent at the Altri Group



O grupo Altri resulta de uma política de aquisições em que coexistem diferentes realidades e culturas, com traços organizacionais diferentes. Tradicionalmente nas empresas industriais a maioria das funções das áreas de produção e manutenção eram, e ainda são, desempenhadas por homens. As mulheres desempenhavam funções em áreas administrativas e noutras mais qualificadas, como em áreas ambientais e laboratoriais, por exemplo.

Falamos com António Jorge Pedrosa, diretor de Pessoas & Talentos da Altri, para nos explicar que avanços estão a ser feitos pelo Grupo Altri em matéria de igualdade de género.

Em média quantas mulheres se candidatam à Altri por ano?

Estamos a monitorizar o número, mas temos menos mulheres a candidatar-se. Quando temos oportunidades na área operacional, na produção por exemplo, cujo regime de trabalho é de laboração contínua, são praticamente inexistentes.

As nossas unidades industriais laboram 24h/dia e, até há bem pouco tempo, no mercado de trabalho não surgiam alternativas à contratação de homens para as funções operacionais e em horários de laboração contínua.

Este setor não é tão apelativo como os serviços ou as tecnologias da informação. Mas com a adoção de políticas e ações na área da gestão de pessoas, nomeadamente no recrutamento, e na projeção do propósito e dos valores do grupo, pretendemos inverter esta situação.

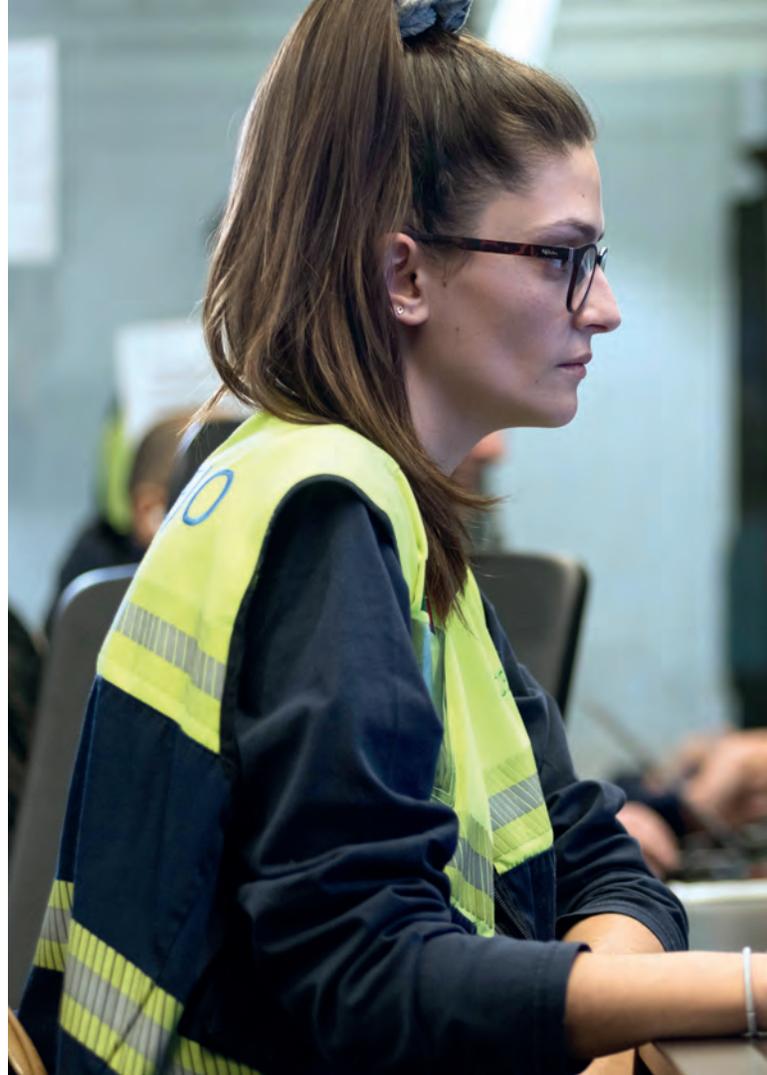
Qual é a importância para as atividades da Altri de um ambiente de trabalho com heterogeneidades?

Na Altri a existência de um ambiente diverso e inclusivo é prioritário. Isso fará com que as nossas pessoas se sintam mais envolvidas nas diversas atividades e projetos. Posso afirmar que em cinco anos criámos uma realidade diferente, um ambiente mais diversificado que tornou as nossas equipas mais fortes, onde as contribuições proliferam e as taxas de atratividade e retenção de jovens com elevado potencial têm aumentado.

Temos um longo caminho a percorrer, mas os passos que estamos a dar são firmes.

Que instrumentos foram criados para ajudar e suportar a equidade de oportunidades?

Sobre o ano que passou, o nosso esforço concentrou-se muito na revisão do plano de igualdade que estava em vigor, um documento muito genérico, mas com boas linhas orientadoras. Na revisão foram seguidas as orientações divulgadas para o efeito no Guião para a Elaboração dos Planos de Igualdade (anuais), dis-



The Altri group is the result of an acquisitions policy which brings together different realities and cultures with different organisational traits. In industrial companies, the majority of production and maintenance jobs have traditionally been and still are done by men. Women have gravitated more towards jobs in administration and other more qualified areas, such as environmental and laboratorial jobs, for example.

We spoke with António Jorge Pedrosa, Altri's director of People and Talent, to find out what progress is being made by the Altri Group in terms of gender equality.

How many women in a year, on average, apply for jobs at Altri?

We are monitoring the number, but we have fewer women applying. Whenever job opportunities arise in operations, in production for example, with its round-the-clock work, such jobs attract virtually no women at all.

Our industrial units operate 24h/a day, and until very recently the job market offered us no alternative but to hire men for operational duties round-the-clock.

This sector is less appealing than information technology or services. But by adopting policies and actions in the area



O Plano para a Igualdade de Género da Altri tem como objetivo fundamental, contribuir para uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do género e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

The main goal of Altri's Plan for Gender Equality currently in force is to contribute towards ensuring equal treatment and opportunities for men and women, by promoting the eradication of gender-based discrimination and encouraging a healthy work/life balance.

of personnel management, namely in recruitment, and in projecting the groups' values, we aim to turn this around.

How important is it for Altri's business operations to have a work environment that is heterogeneous?

Having a diverse and inclusive environment at Altri is key. This will make our people feel more involved in the various different activities and projects. I can tell you that in five years we have managed to create a different reality, a more diverse environment which has made our teams stronger, where people contribute and where we have increased our ability to appeal to and retain young talent.

We have a long way to go, but we are taking very solid steps forward.

What tools have been developed to help and support equal opportunities?

In reference to last year, we focused our efforts on revising the equality plan that was in force, which was a very generic document but which had some excellent guidelines. Our revision followed the guidelines set out in the Guide for the Preparation of (annual) Equality Plans, provided by CITE

ponibilizado pela CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. O plano agora em vigor foi, assim, desenvolvido pelas direções de Pessoas e Jurídica, teve a validação da direção de Sustentabilidade e, naturalmente, os valiosos contributos da nossa Comissão de Ética.

Em particular, este plano distingue-se de outros planos de igualdade, por abranger cinco dimensões diferentes e prever 17 medidas concretas para a sua operacionalização nas empresas do grupo Altri.

Ainda em 2021, a Altri aderiu à iniciativa TGE (Target Gender Equality), um programa da United Nations Global Compact, acelerador da promoção da igualdade de género nas organizações e na liderança empresarial. Além das ferramentas disponibilizadas, valorizámos o acesso a especialistas na temática, assim como a oportunidade de contacto com os pares alinhados neste objetivo. Nesta iniciativa fomos convidados a realizar a avaliação do nosso desempenho em questões de igualdade de género e esta avaliação permitiu identificar os nossos pontos fortes e áreas para melhorar.

Em relação ao tema da igualdade de género, no grupo Altri hoje as mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento de carreira que os homens?

Temos ainda que dar alguns passos, mas diria que sim. O Plano



– Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego [Commission for Equality in Labour and Employment]. The plan currently in force was therefore developed by the managers of the Personnel and Legal departments, validated by the Sustainability managers, and of course, included the valuable contributions by our Ethics Committee. This plan differs specifically from other equality plans in that it covers five different dimensions and sets out 17 specific measures for implementation in Altri group companies. Also in 2021, Altri signed up to the TGE (Target Gender Equality) initiative, a programme by the United Nations Global Compact, to speed up promoting gender equality within organisations and in corporate leadership. In addition to the tools provided, we place emphasis on accessing experts in the field, as well as the opportunity to get in touch with peers working towards the same goal. During this initiative we were invited to perform a self-assessment of our performance on matters of gender equality, and this assessment allowed us to identify our weaknesses and areas which needed improvement.



para a Igualdade de Género da Altri em vigor tem como objetivo fundamental contribuir, ainda mais, para alcançar uma efetiva igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do género e fomentando o equilíbrio saudável entre a vida pessoal, familiar e profissional, levando os seus colaboradores a sentirem-se ainda mais comprometidos com a empresa.

Que compromisso assumido pela Altri considera mais ambicioso?

Seguramente o Compromisso 2030, em que estabelecemos uma meta muito ambiciosa neste domínio: “Duplicar o número de mulheres em funções de liderança de 19 em 2018 para 38 em 2030” – situando-se este número atualmente em 24 mulheres.

Em matéria de salários, na Altri as mulheres recebem o mesmo que os homens quando desempenham funções iguais?

Nas mesmas funções com o mesmo grau de senioridade/antiguidade a remuneração base é a mesma. Também nesta área evoluímos positivamente.)

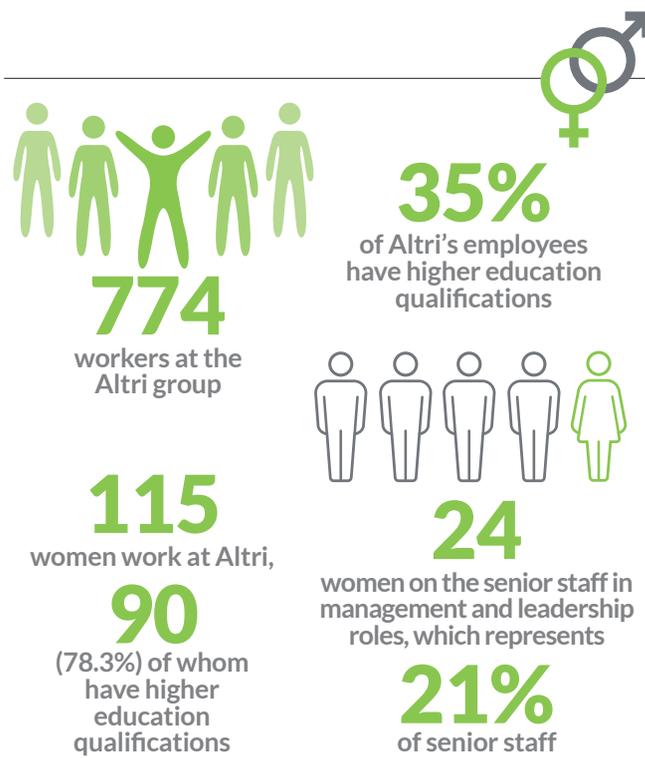
In terms of gender equality, do women today have the same career development opportunities as men at the Altri group? Yes, even though we still have some steps to walk. The main goal of Altri’s Plan for Gender Equality currently in force is to contribute further towards ensuring actual equal opportunities for men and women, by promoting the eradication of gender-based discrimination and encouraging a healthy work/life balance, resulting in our employees feeling even more committed to the company.

Which of the commitments made by Altri do you consider to be the most ambitious?

Without a doubt the 2030 Commitment, where we set a very ambitious target in this sphere: “To double the number of women in leadership positions from 19 in 2018 to 38 in 2030”. This number currently stands at 24.

On the issue of salaries, do women at Altri earn the same as men doing the same job?

Men and women doing the same job and with the same level of seniority earn the same basic wage. We have also made advances in this area.)





MULHERES MARCAM O CAMINHO DA IGUALDADE NA ALTRI



WOMEN BLAZE THE TRAIL OF EQUALITY AT ALTRI

A Altri é uma empresa genuinamente preocupada e comprometida com princípios de igualdade de oportunidades, e de inexistência de comportamentos discriminatórios - seja de género ou de qualquer outra natureza - e atribui verdadeiro valor ao papel das mulheres em funções de liderança. Para a Altri a diversidade é um fator diferenciador, que contribui para o equilíbrio das decisões que, ao refletirem todos os pontos de vista, para além de equilibradas, serão assertivas. Mais do que nunca, chegou o momento de dar voz às mulheres!

Altri is a company which genuinely cares about and is committed to the principles of equal opportunities and ending discrimination - be it gender or any other type of discrimination - and which truly values the role of women in leadership positions. Altri regards diversity as a differentiating factor which contributes towards ensuring its decisions are balanced, and since they reflect all points of view, they are not only balanced but also sound. Now more than ever, it's time to give women a voice!

O caminho ainda é longo, mas está a ser percorrido. O tema da diversidade de género não surgiu na Altri por efeito ou consequência da lei das quotas. Desde há largos anos que a gestão de topo da ALTRI tem vindo a considerar que a diversidade é essencial a uma organização diversa e plural, pelo que, já desde 2009 que integra mulheres no seu órgão de gestão e, já no mandato que se iniciou em 2014, contava com um terço de mulheres na composição desse órgão, sem que houvesse qualquer imposição legal a determiná-lo. A Altri orgulha-se deste caminho sobretudo porque o começou a trilhar numa época em que o tema da diversidade de género não era um tema tão central no debate político e social e, ainda, num setor industrial onde historicamente predomina o género masculino. Em 2021, o Grupo Altri deu novos passos sólidos no aprofundamento do seu compromisso com a igualdade de género através da adesão à iniciativa Target Gender Equality, um programa da United Nations Global Compact. A Altri tem em vigor um Plano para a Igualdade que, nos termos legais aplicáveis, revê anualmente. A revisão levada a cabo em 2021 foi transversal e profunda, tendo resultado num reforço significativo dos seus compromissos com iniciativas que promovam ainda mais a igualdade de género, sempre de forma muito alinhada com as mais recentes guidelines, nacionais e internacionais, nomeadamente as emitidas pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Os objetivos que a Altri preconiza com o aprofundamento das medidas são claros: fomentar cada vez mais uma efetiva igualdade de trata-

There is still a long way to go, but we are making strides. The issue of gender diversity did not arise within Altri merely as a result of legal gender quotas. For many years ALTRI's top management has believed that within a diverse and plural organisation diversity is key, and the company has therefore been bringing women into its management bodies from as far back as 2009. Women comprised one third of the board which took office in 2014, although this was not required by law. Altri is proud to be treading this path, particularly because it started to do so before gender diversity became a core issue of political and social discourse, and especially since Altri operates in a traditionally male-dominated industrial sector. In 2021, the Altri Group took new steps towards strengthening its commitment to gender equality by signing up to the Target Gender Equality initiative, a programme by the United Nations Global Compact. Altri currently has a Plan for Gender Equality in force, which under applicable legal provisions is reviewed annually. The Group's root-and-branch review in 2021 resulted in a significant strengthening of its commitments with initiatives which foster further gender equality, always very much in line with the latest national and international guidelines, namely those issued by the Commission for Equality in Labour and Employment. Altri's aims in reinforcing these measures are clear: increasingly to encourage effective equal treatment and equal



Andreia Diogo

mento e de oportunidades entre mulheres e homens, promover a eliminação da discriminação em função do género e, com isso, alcançar a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, tão essencial ao equilíbrio físico e emocional de todos nós.

O que nos têm a dizer as mulheres que trabalham num setor de atividade industrial que está fortemente conotado com funções geralmente atribuídas a homens? Como não é possível ouvir neste espaço as histórias das 115 mulheres que trabalham na Altri, demos voz a 12 mulheres que representam os rostos da mudança e que dão o seu testemunho.

Andreia Diogo, Técnica de Serviços Gerais na Biotek, acredita que, nas últimas décadas, foi possível observar uma diminuição da discriminação contra o género feminino. “Finalmente, os mitos sobre a incapacidade de equilibrar a família e a carreira foram desacreditados”, diz. Andreia Diogo é da opinião que ao longo do tempo foram-se esbatendo ainda as barreiras de acesso ao ensino ou ao mercado de trabalho apesar de ainda se assistir, no seu entender, a uma desigualdade no acesso a remunerações idênticas ou acesso a cargos de liderança. “Não é difícil tropeçarmos em títulos na comunicação social como: ‘Portugal tem uma das maiores desigualdades salariais entre géneros’ ou ‘Porque há poucas mulheres nos conselhos de administração?’. Refletindo sobre estas questões, a Técnica de Serviços Gerais na Biotek, acredita que o problema fulcral está no setor social, o setor em que se verificam salários muito baixos quando comparados a outros setores. “Na nossa sociedade, o papel da mulher está muito associado à educação e, apesar de haver cada vez mais mulheres li-

opportunities for men and women, to promote the eradication of gender-based discrimination and thereby achieve a healthy work/life balance, which is so vital to everyone’s physical and emotional wellbeing.

What do the women who work in an industry which is so heavily populated by men have to tell us? We can’t tell the stories of all 115 women who work at Altri, so we’ve chosen 12 who represent the faces of change in this sector. Here are their accounts.

Andreia Diogo, a General Service Technician at Biotek, believes that discrimination against women has decreased over the last few decades. “Finally, the myths about it not being possible to reconcile family and career have been debunked.” She is of the opinion that barriers have been broken down over time, making it easier for females to access education and the employment market, although she feels some inequality remains in terms of equal pay and access to leadership positions. “You often come across articles in the media with titles like: ‘Portugal has one of the widest gender pay gaps’ or ‘Why are there so few women in the



Raquel Rosado



Ângela Fernandes

cenciadas e mais mulheres a fazer doutoramentos do que homens a área em causa parece, na minha opinião, ser um problema”.

Raquel Campos Rosado, Responsável de Qualidade e Segurança e Coordenação de Projetos na Altri Florestal, refere que “somos o resultado de influências várias enquanto pessoas e enquanto mulheres”, e justifica a afirmação sublinhando que “a família e a sociedade que nos rodeia e com quem estabelecemos relações de cariz diverso, desempenham um papel primordial, a par da formação e crescimento individual que cada ser humano desenvolve autonomamente, nas escolhas e decisões que tomamos ao longo da nossa vida”.

O que serviu e serve de inspiração a Raquel Campos Rosado é o exemplo das mulheres da família que maior impacto tiveram no seu desenvolvimento, pelo facto de privilegiarem uma grande liberdade responsável, fomentando a curiosidade e a compreensão do mundo nas diferentes formas de ser pessoa. “O contacto com múltiplas e por vezes antagónicas opiniões ajudaram-me a crescer e a construir as minhas opções enquanto mulher”.

A responsável da Altri Florestal espera que da mesma forma que as mulheres que a rodeiam são uma referência e uma fonte de inspiração, também espera conseguir transmitir aos seus filhos os valores de respeito, tenacidade e tolerância, não obstante o género.

É URGENTE EXISTIREM AS MESMAS OPORTUNIDADES PARA TODOS

Ângela Fernandes, responsável do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho na Caima, acredita que o caminho para empoderar as mulheres é dar-lhes as mesmas oportunidades que aos homens em cargos de liderança. “É não fazer discriminação às mulheres com filhos pequenos, pois a sociedade precisa de crianças para crescer”. A técnica superior fala em dar às mulheres novas competências e a mesma oportunidade de progressão na carreira atingindo os mesmos níveis de salários que os homens. “Tudo isto possibilita que as mulheres cada vez mais ocupem com sucesso, cargos de liderança nas empresas”.

Para **Daniela Rocha, Chefe do setor de Sistemas de Gestão na Celbi**, a educação é um dos fatores fundamentais para a promoção da igualdade e para empoderar as mulheres a ocuparem cargos de liderança. Quer nas escolas, quer nos lares, quer dentro das próprias organizações, Daniela Rocha entende que deve ser passada a mensagem que as mulheres são tão válidas como os homens em posições de chefia. “Quanto mais depressa for passada esta mensagem, mais depressa se conseguirá uma mudança de mentalidade”.

A engenheira industrial lamenta que, historicamente, desde crianças, as mulheres sejam educadas para desempenhar na sociedade os papéis de esposa e mãe e responsável pelas tarefas domésticas do lar. “Esta mensagem incute nas mulheres a ideia de que não conseguirá cumprir com o papel que lhe é exigido pela sociedade se pretender ter uma carreira de sucesso. Para além disso, aquelas que tentam realizar

boardroom?” Reflecting on these issues, the reporting head of Biotek’s General Service department believes that the core problem lies within the social sector, the sector where wages are very low compared with other sectors. “In our society, we associate women’s roles with education, and although we are increasingly seeing female graduates and more women completing doctorates than men, society at large seems – in my opinion - to be a problem.”

Raquel Campos Rosado, Head of Quality and Safety and Project Coordination at Altri Florestal, says “we are the result of various different influences as people and as women”, and she justifies this statement by highlighting that “the family and society that surround us and with which we establish different relationships both play a pivotal role, as well as the upbringing and individual growth which we all go through independently, in the decisions and choices we make throughout our lives.”

Raquel Campos Rosado’s inspiration has been and still remains the example set by the women in her family who have had the greatest impact on her development, because they focus on responsible freedom, encouraging curiosity and an understanding of the world from different human perspectives. “Being exposed to multiple and sometimes opposing opinions helped me to grow and to make my own choices as a woman.”

This Altri Florestal manager hopes that in the same way the women around her have been a point of reference and source of inspiration, so too will she convey to her children the values of respect, tenacity and tolerance, regardless of gender.



Daniela Rocha

WE MUST URGENTLY ENSURE THAT EVERYONE HAS THE SAME OPPORTUNITIES

Ângela Fernandes, the head of Caima's Department of Health and Safety at Work, believes that way to empower women is to give them the same opportunities that are given to men in leadership positions. "It means not discriminating against women with small children, because society needs children in order to grow." She tells us about endowing women with new skills and giving them the same opportunity to further their careers to level up with men's salaries. "All this means that women are increasingly able to find success in managerial roles within companies."

Education is of vital importance in promoting equality and empowering women to take up leadership roles, according to Daniela Rocha, the Head of the Management Systems sector at Celbi. She feels that in school, at home and within organisations themselves, the message that must be conveyed is that women are as capable as men when it comes

ambos os projetos (carreira e família) de forma simultânea, percebem muitas vezes que o mercado de trabalho é pouco flexível".

A mudança passa, assim, por eliminar os estereótipos sociais ligados aos papéis femininos e masculinos e à organização da vida familiar na educação, nas escolas e nos lares. "É importante passar a mensagem de que as sociedades mais inclusivas beneficiam com a participação das mulheres na vida laboral, social, política, aumentando o seu desenvolvimento e criando riqueza".

Daniela Rocha acredita, por isso, que a educação nas organizações passa por demonstrar as vantagens da liderança no feminino, visto estar comprovado que esta liderança tem impacto na rentabilidade e competitividade das empresas. "Para além disso, é fundamental exigir dos seus líderes, a implementação de políticas de igualdade de género claras que estimulem e motivem as mulheres a ocuparem cargos de liderança".

GRUPO ALTRI DÁ EXEMPLO

Diana Machado, Coordenadora de Remunerações e Benefícios da Celbi, não tem dúvida que o caminho a seguir para empoderar as mulheres a ocuparem cargos de liderança é o que se vive no Grupo Altri. "Sabemos que trabalhamos numa empresa que respeita e valoriza as mulheres pelas suas capacidades e competências, que reconhece a importância e o valor do equilíbrio dos géneros nos postos de trabalho. Trabalhamos num Grupo onde percebemos que temos as mesmas possibilidades de crescimento profissional, onde a escolha é feita por mérito, competência e responsabilidade".

E apesar de considerar que ainda vivemos numa sociedade com pensamentos machistas, alerta que cabe a cada um de nós fazer a sua



Diana Machado

parte para que esta “educação” se esbata dia após dia. “Liderar no feminino é confiarmos em nós próprias, aceitar as dificuldades como desafios e enfrentá-los. É criar o nosso propósito”.

No seu testemunho, **Joana Ferreira, Técnica de Processo da Celbi**, classifica como “desafiante” liderar no feminino – vê a liderança como a combinação entre aptidão e atitude. “As aptidões podem ser aprendidas e melhoradas com o tempo, devendo para isto a organização garantir oportunidades iguais, mas a atitude depende apenas de cada um”. Quanto aos maiores entraves, diz continuarem a ser a postura e o modo como as próprias mulheres e a sociedade continuam tendencialmente a olhar para a “figura materna” de forma mais vulnerável. “Com competência, dedicação, atitude pró-ativa e capacidade de decisão penso que essa barreira pode ser ultrapassada de forma consistente”.

LIDERAR NÃO TEM GÉNERO

Liderar não tem feminino nem masculino, esclarece **Maria João Loureiro, Técnica Florestal da Altri Florestal**. Liderar é, na sua opinião, ser modelo, ser genuíno, saber escutar e saber motivar e cooperar. É ainda consistência e ser flexível perante pessoas, objetivos e desafios. É respeitar as diferenças e estimular a riqueza da diversidade humana, assim como é um compromisso e criatividade. Nas palavras de Maria João, liderar é a constante humildade em equilíbrio com firmeza de carácter, sendo um desafio ao desenvolvimento pessoal e das equipas com que se trabalha.

Quanto às características profissionais e pessoais que constituem



Maria Loureiro

to leadership. “The faster we get this message across, the faster we can change people’s mindsets.”

As an industrial engineer, she is saddened that girls have historically been brought up to be wives and mothers and to take care of the home. “This message instils in women the idea that they can’t fulfil their role as demanded by society if they want to have a successful career. As well as this, those women who do try to do both (career and family) at the same time often find out that the job market isn’t very flexible.”

Change therefore involves shedding social stereotypes relating to male and female roles and to family life, in education, in schools and at home. “It’s important to convey the message that more inclusive societies benefit from women participating in work, social and political life, thereby increasing societal development and creating wealth.”

Daniela Rocha believes that educating people within organisations must involve demonstrating the advantages of female leaders, since it has been proven that this kind of leadership impacts companies’ profitability and competitiveness. “In addition, it is crucial to demand that leaders implement clear gender equality policies which stimulate and motivate women to take up leadership positions.”

THE ALTRI GROUP LEADS BY EXAMPLE

Diana Machado, Celbi’s Salaries and Benefits Coordinator, is in no doubt that the path towards empowering women to take up positions of leadership is the path followed by the Altri Group. “We are aware that we work in a company that respects and values women for their skills and abilities, that recognises the importance and value of having a good gender balance. We work in a Group where we understand that we have options for professional growth, where people are given jobs based on merit, skill and responsibility.”

And although Diana thinks we still live in a sexist society, she says it is up to each and every one of us to do our bit every day to break down these ideas. “Female leadership means having faith in ourselves, regarding difficulties as challenges and facing them head-on. It means creating our purpose.”

In her testimonial, **Celbi’s Process Technician Joana Ferreira**, classifies being a female leader as “challenging” – she sees leadership as a cross between aptitude and attitude. “Aptitudes can be learnt and honed over time, and organisations must therefore guarantee equal opportunities, but attitude depends entirely on each person.” According to Joana, the biggest hurdles are how women themselves and society tend to look at the “mother figure” as being more



Sofia Jorge

uma mais-valia das mulheres, a Técnica Florestal acredita que “a igualdade pressupõe que não existem diferenças entre homens e mulheres para além das que são inerentes às devidas especificidades biológicas”, aponta como fator de diferenciação as competências técnicas, o compromisso com a organização a que pertencem, responsabilidade, honestidade, flexibilidade, empreendedorismo, cooperação, espírito de equipa e competências sociais.

Rita Rodrigues da Silva, Engenheira de Manutenção da Biotek, destacou no seu testemunho que a igualdade de género é um tema que está cada vez mais presente no nosso dia a dia, seja nas notícias, nas redes sociais ou nos nossos locais de trabalho, através de ações de sensibilização internas como o Plano para a Igualdade Altri 2022. “Mas será que todos sabemos o que significa concretamente? Ou porque se continua a lutar pela igualdade quando a nossa Constituição reconhece os mesmos direitos a homens e mulheres?”

Para esta engenheira, em Portugal, alcançar a paridade de género é um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, mas “a (des)igualdade continua a traduzir-se no menor acesso por parte das mulheres a posições de liderança, na maior dificuldade em compatibilizar a vida profissional e familiar e nos níveis salariais mais baixos, sendo estes alguns dos principais entraves ao caminho para uma sociedade mais justa e igualitária”.

Também **Sofia Reis Jorge, Diretora de Sustentabilidade, Risco e Comunicação da Altri**, é da opinião que a liderança não tem género. “Um líder, independentemente do género, é muito facilmente reconhecido numa organização, mesmo não tendo pessoas na sua dependência hierárquica”. Aliás, a diretora diz mesmo que a liderança não está ligada à hierarquia. “Pelo contrário, um líder é quem influencia ainda que inconscientemente, quem inspira comportamentos e quem é de alguma forma um modelo. Todos temos exemplos de excelentes líderes à nossa volta, seja em casa ou no trabalho”. Sofia Reis Jorge diz que re-

vulnerable. “I think that with skill, dedication, a proactive attitude and a good decision-making ability, we can keep chipping away consistently to overcome this barrier.”

LEADERSHIP HAS NO GENDER

Leadership is neither male nor female, according to **Altri Florestal’s Forest Technician, Maria João Loureiro**. In her opinion, to be a leader is to be a role model, to be genuine, to listen and to be able to motivate others and cooperate with them. It also means being consistent and flexible with people, goals and challenges, respecting differences and stimulating the richness of human diversity, and this requires commitment and creativity. In the words of Maria João, leadership means constant humility balanced against strength of character, and is a challenge to both personal development and the development of the teams worked with.

Regarding the professional and personal characteristics which are an advantage for women, her belief is that “equality assumes that there are no differences between men and women other than the inherent biological aspects”, and she points to differentiating factors such as technical skills, commitment to the organisation to which they belong, responsibility, honesty, flexibility, entrepreneurship, cooperation, team spirit and social skills.

The testimony given to us by **Biotek’s Maintenance Engineer, Rita Rodrigues da Silva**, highlights the fact that gender equality is an issue which is increasingly coming to the fore, whether in the news, social media or in our workplace, through internal awareness campaigns such as the Altri 2022 Equality Plan. “But do we really know what it actually means? Or why we are still fighting for equality when our Constitution recognises that men and women have the same rights?”

This female engineer believes that some work has been done in Portugal to achieve gender parity, but “(in)equality is still reflected in less access for women to managerial positions, greater difficulty in juggling work and family, and lower salaries. These are some of the main obstacles to a fairer and more egalitarian society.”

Sofia Reis Jorge, the Director of Sustainability, Risk and Communication at Altri, also feels that leadership has no gender. “A leader is very easy to recognise in an organisation, regardless of gender, even if there is no one else in the hierarchical relationship.” Indeed, she insists that leadership is not linked with hierarchy. “On the contrary, a leader is someone who has an influence even if unconsciously, someone who inspires behaviours and who is in some way a role model. We all have examples of great leaders around us, whether at home

conhece um líder quando, entre outros, o mesmo transmite confiança, margem para arriscar e por vezes errar, tem disponibilidade para ouvir e motivar a equipa. “Muito importante também é dar espaço para outros líderes crescerem. É verdade que, as mulheres na generalidade, têm algumas características que lhes dão alguma diferenciação, nomeadamente a orientação para as pessoas, a capacidade de gerir temas diversos ao mesmo tempo, a predisposição à mudança, o domínio do emocional e da inclusão”.

UM ORGULHOSO CAMINHO

No Grupo Altri, Sofia Reis Jorge defende que tem vindo a ser feito um caminho do qual se devem orgulhar, sendo um dos compromissos para 2030 duplicar o número de mulheres em cargos de liderança. “À partida parece pouco ambicioso, mas tendo em conta que a nossa atividade core é industrial e historicamente com grande prevalência de colaboradores do género masculino, é um compromisso que exige um planeamento a longo prazo e um foco grande na contratação de jovens do género feminino que possam ser as líderes de amanhã com as mesmas oportunidades dos seus pares do género masculino”.

No decorrer da sua carreira, já de 25 anos em empresas do Grupo Altri, Sofia Reis Jorge garante nunca se ter sentido verdadeiramente diferente por ser mulher. “Cresci como pessoa e como profissional sempre a olhar para a frente e agarrando com ânimo os desafios que me foram sendo colocados, fui caindo e fui-me levantando sempre com mais força e vontade de continuar”.

ENGENHARIA AINDA CAPTA MAIS HOMENS

Em relação à Biotek, Rita Rodrigues da Silva, que desempenha funções no departamento de Manutenção, é, neste momento, a única mulher. Porquê? “Acredito que sendo a engenharia uma área tradicionalmente mais masculina, apenas nas últimas décadas as mulheres começaram a ingressar em cursos e formações necessários no âmbito industrial. Apesar das vantagens das equipas mistas serem uma realidade, o próprio mercado de trabalho sente dificuldades em recrutar mulheres de forma a combater esta lacuna nas empresas”. Aliás, a engenheira explica que enquanto crianças aprendemos através do que vemos e ouvimos. “A característica básica humana, a linguagem, é desenvolvida através da imitação. Uma palavra é dita e a criança repete. Paralelamente, exploramos também o movimento e através do exemplo aprendemos a andar. Na Europa, as mulheres representam 34% dos cargos de gestão, 28% dos membros de direção e 18% dos administradores seniores. Nos departamentos de manutenção a percentagem aproxima-se de 3%. Costuma dizer-se que temos de “ver para crer” mas é tempo de pensar que também temos de ver para querer”.

Por isso, continua Rita Rodrigues da Silva, mais do que investir em planos é necessário investir nas pessoas porque só através



Raquel Almeida

or at work.” Sofia Reis Jorge says she can recognise a leader as someone who, when with others, conveys confidence, has a tendency to take risks and sometimes fail, is open to listening to and motivating the team. “It’s also very important to make space to allow other leaders to grow. It’s true that women generally possess some characteristics which set them apart, such as being more people-orientated, their ability to manage several different issues at once, a predisposition to change, and a greater focus on emotions and inclusion.”

A PROUD PATH

According to Sofia, the Altri Group has been making great strides, of which it should be proud. One of its commitments for 2030 is to double the number of women in leadership positions. “It might seem a little ambitious, but taking into account the fact that our core business activity is industrial and that it has historically been a male-dominated sector, it’s a commitment which requires long-term planning and focusing on hiring young females who could be the leaders of tomorrow with the same opportunities as their male peers.” Throughout her 25-year career in Altri Group companies, Sofia Reis Jorge insists she never really felt different because of being a woman. “I grew as a person and as a professional always looking ahead and enthusiastically accepting the challenges presented to me. Sometimes I fell and would

da (re)educação se pode mitigar o preconceito, muitas das vezes inconsciente, e mudar mentalidades. “Para que possamos alterar o paradigma também é necessário interiorizarmos que a igualdade de género é um problema de todos, não apenas das mulheres. Como poderemos mudar efetivamente o mundo quando apenas metade de nós somos convidados a participar neste debate?”, questiona.

Raquel Almeida, Diretora Industrial na Caima, sobre a mesma temática das características profissionais e pessoais que constituem uma mais-valia das mulheres, destacou o foco nas pessoas e na equipa. “As mulheres são sociáveis, expressivas, comunicadoras e próximas, o que é muito favorável para conseguirmos o compromisso das pessoas dentro da organização e assim alcançarmos os objetivos, sem nunca descurar o foco nas pessoas, sempre com preocupação em orientá-las e potenciar o seu desenvolvimento profissional”. Em geral, salienta Raquel Almeida, “as mulheres tendem a procurar que todos participem para encontrar as melhores soluções, e assim potenciar o trabalho em equipa”.

Outro aspeto enfatizado pela diretora industrial da Caima foi o multitasking, “esta capacidade inata de pensar e agir em muitas direções ou temas ao mesmo tempo, representa uma grande vantagem no

always get back up stronger and with a renewed desire to carry on.”

ENGINEERING STILL ATTRACTS MORE MEN

Rita Rodrigues da Silva, who works in Biotek’s Maintenance department, is currently the only woman in the area. Why is that? “I think that engineering is traditionally a male area, and it’s only in the last few decades that women have started to take the necessary courses and training for industry. Although it is advantageous to have mixed-sex teams, the employment market has difficulty in recruiting women in order to bridge this gap within companies.”

She goes on to explain that children learn by mimicking what they see and hear. “The basic human characteristic of language is developed through imitation. A child hears a word and repeats it. Similarly, children also explore movement and learn to walk by following the example of others. In Europe, women represent 34% of management positions, 28% of board members and 18% of senior directors. In maintenance departments the figure drops down to around 3%. As the saying goes, you have to see it to believe it, but it’s time to start thinking that to you have to see it to want it.

According to Rita, rather than investing in plans we have to invest in people, because it is only through (re)education that we can mitigate prejudice, which is often unconscious, and change mindsets. “In order to change the paradigm, we also need to internalise the fact that gender equality is an issue that touches everyone, not just women. How can we change the world when only half of us are invited to the table?”

Speaking on the same subject of professional and personal characteristics which are an advantage for women, **Raquel Almeida, the Industrial director at Caima**, highlights focusing on people and the team. “Women are sociable, expressive, communicative and close, which is very beneficial to securing a commitment from within the organisation and thereby achieving our goals, without forgetting to focus on people, always with the aim of guiding them and enhancing their professional development.” She adds that generally “women tend to want everyone to participate in order to find the best solutions, and thus harness teamwork.”

Another aspect emphasised by Caima’s industrial director is multitasking, “this innate ability to think and act in different directions or on different subjects simultaneously”, which is a great advantage when it comes to making decisions. Raquel Almeida views female leadership as being able to manage people, to make them fall in love with their job and teach them to fly solo.



Patrícia Cardoso



Raquel Carvalho

momento de tomar decisões. Para Raquel Almeida, liderar no feminino é saber gerir pessoas, fazê-las apaixonar-se pelo seu trabalho e ensiná-las a voar sozinhas.

NEM SÓ DO PASSADO SE PRENDE O PRESENTE

A pergunta impõe-se: qual é o maior entrave à Igualdade de género numa organização ou na sociedade?

Patrícia Cardoso, Chefe do Serviço de Sistemas Integrados de Gestão na Biotek, começa por comentar que Portugal viveu durante décadas um sistema oprimido no que respeita à liberdade. “Na verdadeira aceção da palavra, os portugueses encontraram-se condicionados nas mais diversas tarefas diárias, seja pela falta de liberdade de escolha, expressão ou até de movimento. Tanto em períodos de monarquia, como de ditadura, toda e qualquer intervenção da mulher foi sempre menosprezada em detrimento da influência dominante do homem”. Neste momento, a técnica não tem dúvidas que ainda se sente esse espírito, “reflexo de uma sociedade envelhecida que assistiu e resultou dos tempos do Estado Novo - um regime autoritário, conservador, nacionalista e corporativista”. E apesar da Constituição prever a igualdade de género e de oportunidades, é da opinião que tal não se tem verificado, pelo menos à velocidade que as sociedades mais modernas

THE PRESENT DOESN'T JUST HINGE ON THE PAST

The question arises: what's the greatest obstacle to gender equality in an organisation or in society?

Patrícia Cardoso, the Head of the Integrated Management Systems Department at Biotek, starts off by stating that Portugal's freedoms were suppressed for several decades. “The Portuguese were restricted - in the true sense of the word - in their day-to-day lives, since they lacked freedom of choice, of expression and even of movement. Whether governed by the monarchy or the dictatorship, women's contributions were always undervalued in favour of the dominant male influence.” There is no doubt in her mind that this spirit still persists, “reflecting an ageing population which lived through and resulted from the Estado Novo period - an authoritarian, conservative, nationalist and corporatist regime.” And although the Constitution enshrines gender equality and equal opportunities, Patrícia believes that this hasn't come to pass, at least not at the speed in which most modern societies evolve, and that society still has a psychological barrier regarding the role of women.

But the present doesn't just hinge on the past. According to Patrícia, “Over the last few years, the fight has intensified and we keep on beavering away to break paradigms, just a little at a time, but hopeful of smashing the glass ceiling.” She also reminds us that the world's most recognised organisations have already turned their attention to this issue, with specific goals. “There are more women today in leadership roles, and it is clear that efforts are being made to ensure a society which is evolved, fair and equitable for all.”

ECLECTICISM AND ADAPTABILITY

Altri's Legal Director, Raquel Rocha Carvalho, is sure of one thing: she has never faced any impediment to gender equality. “It's up to us women to adopt an attitude of leadership in our daily lives”, and she affirms that women's competence is the best way to empower them to fill managerial positions.

Lawyer Raquel says that she has never felt gender discrimination in her personal, academic or professional life, and she cites eclecticism and adaptability as two professional and personal characteristics which set women apart.

In fact, when she was hired as the legal director for the Altri Group in 2014, she was reaching the end of her pregnancy, and this in no way hindered her from being hired for the position. This clearly reflects the culture in place at Altri in this regard. If she were CEO for a day, the measure she would suggest to improve gender equality at Altri would be “for everyone to be CEO for a day” so that everyone could experience the

evoluem, persistindo ainda uma barreira psicológica na sociedade sobre o papel da mulher.

Mas nem só do passado se prende o presente, diz Patrícia Cardoso. “Ao longo dos últimos anos, tem-se verificado um aumento da luta feminina que teima em quebrar todos os paradigmas, ainda que pouco a pouco, mas esperançosamente alcançável”. A técnica lembrou ainda que as organizações mais reconhecidas a nível mundial já começaram a atentar sobre este aspeto, tendo já objetivos bastante específicos. “Hoje, já existem mais mulheres em cargos de liderança, sendo notório o esforço de uma sociedade evoluída, justa e equitativa para todos”.

ECLETISMO E ADAPTABILIDADE

De uma coisa **Raquel Rocha Carvalho, Diretora Jurídica da Altri**, parece estar certa: nunca sentiu qualquer entrave à igualdade de género. “Cabe-nos a nós, mulheres, adotar uma atitude de liderança no dia-a-dia”, disse a advogada, que admite que a competência das mulheres é o melhor caminho para empoderar as mesmas a ocuparem cargos de liderança.

A advogada, que diz nunca ter sentido discriminação de género nem no seu percurso pessoal e académico, nem profissional, aponta como características profissionais e pessoais que representam a mais-valia das mulheres, o ecletismo e a adaptabilidade.

Destaca, aliás, que quando foi contratada para assumir a direção jurídica do Grupo Altri, em 2014, estava grávida, no termo da gravidez e esse facto não representou qualquer entrave ou sequer dificuldade à contratação, o que espelha de forma clara a cultura intrínseca da Altri nesta matéria.

Se fosse CEO por um dia, a medida que sugeria para melhorar a igualdade de género na Altri seria “todos serem CEO por um dia” para todos experimentarem as dificuldades da decisão mas também poderem aplicar a sua visão para a organização. Na questão das quotas de género nas empresas, Raquel Rocha Carvalho esclareceu que nas sociedades cotadas, como a Altri, já existem quotas impostas por lei. “Por vezes a lei tem que abrir caminho para tornar normal uma realidade que a sociedade ainda não reconhece como tal. Penso que a partir daí o passo seguinte seja, como tem que ser - apenas - o da meritocracia”. Para a Diretora Jurídica, liderar no feminino é “associar a competência à adaptabilidade, a firmeza à sensibilidade e o foco ao multitasking”.

Já **Sofia Rebola, Diretora de Produção da Celbi**, acredita que o papel da mulher nas empresas em Portugal tem vindo a ser mais valorizado. No entanto, enfatiza que este progresso foi lento, existindo ainda um longo percurso a percorrer. “Do meu ponto de vista, as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, promovem a comunicação com a equipa, lideram de forma mais participativa e cooperativa, e menos concentrada no líder, têm uma importante capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.”

difficulty of decision-making, but also apply their vision to the organisation. On the matter of gender quotas in companies, Raquel Rocha Carvalho affirms that listed companies such as Altri are already subject to the law on gender quotas. “Sometimes the law has to pave the way to normalise something that society doesn’t yet recognise as normal. I think that after that, the next step is – just - meritocracy”. In her view, female leadership is all about “marrying competence and adaptability, strength and sensitivity, focus and multitasking.”

The **Production Director at Celbi, Sofia Rebola**, believes that women’s roles in Portuguese companies are becoming more highly valued. Nevertheless, she states that progress has been slow and that there’s still a long way to go. “From my point of view, women possess qualities that are vital to good leadership: generosity and harmony, women foster team communication, we lead in a more participative and cooperative way, less focused on the leader, and we have a great capacity for negotiation and problem-solving based on empathy and rationality.”



Sofia Rebola



O FUTURO É AGORA.

feito de pessoas, por pessoas.