



LEADING PEOPLE

LEADING
PEOPLE
LEADING

SPONSORED BY



NÚMEROS

O som ideal para

EVITAR O STRESS NO LOCAL DE TRABALHO

é de cerca de 50 decibéis – o equivalente ao canto dos pássaros ou ao barulho de uma chuva moderada.

Fonte: Universidade do Arizona e Universidade do Kansas, 2023

40% DOS TRABALHADORES

remotos sentem solidão.

Fonte: Harvard Business Review, 2019

As mulheres detêm

APENAS 26,9% DOS ASSENTOS

nos parlamentos.

Fonte: Nações Unidas, 2023

Homens chegam a

GANHAR MAIS 18%

do que as mulheres.

Fonte: Observatório de Género, Trabalho e Poder, 2024

LETRAS

Percebemos que há

MAIS INOVAÇÃO

se houver diversidade entre a organização.



Liliana Silva, Head of Sustainability & Talent da Zurich Portugal

Acredito que muitas mulheres com capacidades extraordinárias de liderança estão em trabalhos medianos a serem lideradas por alguém menos capaz apenas por ser de

GÉNERO MASCULINO.



Zita Freire, CEO do Grupo FF

AFINAL, A LIDERANÇA TEM GÉNERO?

 Leonor Wicke

A balança da igualdade de género nunca esteve tão equilibrada como nos dias de hoje, mas o caminho a percorrer é ainda longo. A menos que os progressos acelerem rapidamente, a comunidade mundial não conseguirá alcançar a igualdade de género até 2030, como estipulado para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As Nações Unidas (NU) denunciam que os progressos globais são insuficientes, em especial devido aos atrasos em questões estruturais, como leis, políticas e orçamentos sensíveis às questões de género.

No que à liderança diz respeito, a igualdade de género está ainda aquém, com dados das NU a indicarem que, no último ano, as mulheres detinham apenas 26,9% dos assentos nos parlamentos, 35,5% dos lugares nos governos locais e 27,5% dos cargos de direção.

Mas para compreender a influência do género nos estilos de liderança não basta ficar pelos números, é essencial reconhecer o contexto histórico e os preconceitos que a sociedade insiste em perpetuar.

Liderança feminina versus masculina

Apesar de estar maioritariamente estabelecido que homens e mulheres apresentam as mesmas capacidades para liderar, alguns estudos sugerem que podem existir diferenças nos estilos de liderança conforme o género.

Um dos mais antigos estereótipos de género que insiste em perdurar no tempo é que as mulheres são demasiado emotivas para serem líderes eficazes, especialmente em tempos de incerteza. Uma investigação realizada pela *Harvard Business Review* a líderes na Europa mostrou uma realidade que contraria essa crença: durante as fases iniciais da pandemia de Covid-19, as mulheres mostraram ser menos suscetíveis de deixar que as suas emoções influenciassem negativamente os seus comportamentos de liderança do que os homens.

Durante este período, as mulheres líderes relataram níveis de ansiedade mais elevados, mas não traduziram essas emoções em comportamentos abusivos, ao contrário dos seus homólogos masculinos, que demonstraram uma supervisão mais hostil quando estavam ansiosos.

Uma meta-análise publicada na revista *Psychological Bulletin* concluiu que as mulheres tendem a ser líderes mais transformacionais, dando ênfase à colaboração, à capacitação e ao desenvolvimento dos demais. Em contrapartida, os homens têm mais tendência para demonstrar uma liderança transacional, centrada na definição de objetivos claros, recompensas e castigos.

Portugal está perto da igualdade nas lideranças?

O Índice de Igualdade de Género da União Europeia (UE) ultrapassou os 70

pontos pela primeira vez, revelando um crescimento de 1,6 pontos desde 2022. O aumento da pontuação global da UE é o maior registado anualmente desde a primeira edição do Índice, em 2013. Este indicador, criado pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género, atribui à UE e aos Estados-membros uma classificação de um a 100, valor máximo que indica que um país atinja a plena igualdade entre homens e mulheres.

Com 67,4 pontos em 100, Portugal ocupa o 15.º lugar da UE neste Índice, reunindo uma pontuação 2,8 pontos inferior à pontuação média europeia no seu conjunto. Desde 2010, a pontuação de Portugal aumentou 13,7 pontos, principalmente devido a melhorias nos domínios de divisão de tempo dedicado a tarefas diárias (+ 29,1 pontos) e cargos de poder (+ 22,5 pontos).

Por outro lado, o relatório *Progressos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: O retrato do género em 2024*, realizado pela ONU, garante que existem poucos dados sobre a igualdade de género em muitos países do Mundo. Esta falta de informação pode estar a tornar algumas experiências das mulheres invisíveis no que toca a políticas e tomada de decisões.

A investigação avança ainda alguns dados desanimadores:

- Ao ritmo atual, serão necessários mais 137 anos para acabar com a pobreza extrema entre as mulheres;
- Em 51% dos países, existe pelo

«Um dos mais antigos estereótipos de género que insiste em perdurar no tempo é que as mulheres são demasiado emotivas para serem líderes eficazes, especialmente em tempos de incerteza.»

menos uma restrição que impede as mulheres de efetuarem os mesmos trabalhos que os homens;

- Em 18% dos países, as mulheres não têm direitos iguais para conferir a cidadania aos seus cônjuges e filhos;
- A nível mundial, as mulheres gastam 2,5 vezes mais horas por dia do que os homens em cuidados não remunerados e trabalho doméstico;
- As mulheres representam menos de 40% dos proprietários ou detentores de direitos sobre terras agrícolas em 32 dos 49 países com dados disponíveis.

Nos seis anos que restam até 2030, para que um progresso significativo seja feito exigem-se compromissos de mudança não só estruturais, mas também de mentalidades.





Cristina Castanheira
Rodrigues

Managing Director
da Capgemini Portugal

A LIDERANÇA TEM GÉNERO?

Se a liderança não tem género, onde estão as mulheres líderes e que exemplos devemos seguir? Que casos de sucesso podemos mostrar para ajudar e inspirar quem acredita nas suas capacidades de liderança? Quais são os obstáculos que devem ser ultrapassados e como ultrapassá-los num mundo onde a liderança é essencialmente masculina e caucasiana?

Acredito que são as pessoas que fazem as lideranças e que a diversidade é um dos maiores impulsionadores do sucesso organizacional.

O relatório anual do World Economic Forum, baseado em dados do LinkedIn, revela que em 2022 a taxa de contratações de mulheres para cargos de liderança em todo o mundo superou os 38%. No entanto, esta percentagem tem vindo a diminuir a cada ano que passa, caindo para os 36% em 2024. Trata-se de uma tendência de declínio lento, mas constante, que afeta vários países e economias, incluindo grandes potências como os EUA, o Reino Unido e a França. Esta redução deve ser encarada como um sinal de alerta, especialmente considerando que a representação feminina na liderança aumentou em menos de 1% nos últimos seis anos, passando de 30,9% para 31,7%.

As mulheres representam uma parte significativa da força de trabalho em

«Acredito que são as pessoas que fazem as lideranças e que a diversidade é um dos maiores impulsionadores do sucesso organizacional.»

todo o mundo e, em períodos de instabilidade económica, torna-se ainda mais crucial garantir que cada trabalhador tem condições para atingir o seu pleno potencial. Embora prevaleçam alguns sinais positivos, como o crescente número de mulheres em cargos de gestão e de liderança em áreas como a política e as governativas, a educação, ou os serviços ao consumidor, a redução do número de mulheres em posições de liderança é mais acentuada em sectores dominados por homens, tais como o imobiliário, os serviços financeiros e os transportes. Este ciclo vicioso no mercado de trabalho está a dificultar o acesso das mulheres a posições de topo, prejudicando a economia global.

Que ações devemos tomar?

Os responsáveis pela formulação de políticas públicas e de governação devem implementar medidas concretas para apoiar as mulheres no desenvolvimento das suas carreiras, criando condições para que possam aceder a oportunidades que, de outra forma, lhes seriam inacessíveis. É fundamental apostar em práticas de contratação justas e numa abordagem inclusiva à qualificação e ao crescimento profissional, criando e implementando programas de formação e mentoria, sobretudo para cargos de pré-gestão e de gestão intermédia. Além disso, ao qualificar os colaboradores, é cru-

cial garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens, especialmente em áreas de crescimento, como a Inteligência Artificial (IA) Inovação, Engenharia de ponta, entre outras.

O foco nas competências dos candidatos durante o processo de contratação pode ajudar igualmente a colocar as mulheres numa posição de igual preponderância face à população masculina. Dados do LinkedIn demonstram que políticas de trabalho flexível, que abrangem por exemplo as funções híbridas e remotas, beneficiam as mulheres, que tendem a procurar mais este tipo de oportunidades. Ajudar as mulheres a conciliarem as suas responsabilidades familiares e de cuidadoras com o trabalho é também fundamental, e políticas que mitiguem esse desequilíbrio têm um impacto positivo.

O impacto positivo das mulheres na liderança

Estudos como o *International Business Report* mostram que as empresas que possuem mais mulheres em posições de liderança de topo têm uma visão mais otimista quanto às suas expectativas de crescimento e rentabilidade. Estas empresas, onde homens e mulheres colaboram na tomada de decisões, tendem também a investir mais no crescimento futuro e geram lucros mais elevados.



«Ajudar as mulheres a conciliarem as suas responsabilidades familiares e de cuidadoras com o trabalho é também fundamental, e políticas que mitiguem esse desequilíbrio têm um impacto positivo.»

No quadrante oposto, o *Women in Business*, da Grant Thornton, revela que dois terços das posições de gestão de topo são ocupadas por homens. Um desequilíbrio que impede as empresas de alcançarem o seu pleno potencial de crescimento e de desenvolvimento, especialmente em setores como os serviços financeiros.

A inclusão das mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão de justiça, mas sobretudo uma estratégia inteligente para assegurar o futuro das empresas e da economia mundial. Inverter a tendência de declínio da representação feminina em funções de topo nas administrações, para além de constituir um desafio social, é crucial para promover a inovação, aumentar a competitividade e melhorar a rentabilidade das empresas. A diversidade de género assume-se, assim, como um fator crítico para garantir o sucesso sustentável das organizações no contexto global. ●



Zita Freire

CEO do Grupo FF

SE A LIDERANÇA NÃO TEM GÉNERO, ONDE ESTÃO AS MULHERES LÍDERES?



afirmação de que a liderança não tem género é uma ideia importante e progressista, que sugere que qualquer pes-

soa, independentemente do seu género, pode exercer liderança de forma eficaz. No entanto, a realidade é que ainda existem bastantes barreiras que dificultam a ascensão de mulheres a posições de liderança em muitas áreas, incluindo política e negócios.

Em 2023, as mulheres perfizeram 41,9% da força de trabalho. Ainda assim, a proporção de mulheres em cargos de liderança sénior (Vice-presidentes, Diretoras ou C-Suite) caiu entre 10% a 32,2 % (*Forbes*, 2023).

Algumas das razões para a sub-representação de mulheres em posições de liderança incluem, no meu entender:

Os estereótipos de Género: em muitas culturas, incluindo a portuguesa, ainda perpetuam estereótipos que associam características de liderança a homens.

A falta de oportunidades: as mulheres muitas vezes têm menos acesso a redes de contatos, mentores e oportunidades

de desenvolvimento profissional que são cruciais para o avanço na carreira.

A desigualdade nas responsabilidades domésticas: as mulheres frequentemente enfrentam uma carga desproporcional de responsabilidades familiares e domésticas, o que pode limitar o seu tempo e energia para se dedicarem às suas carreiras.

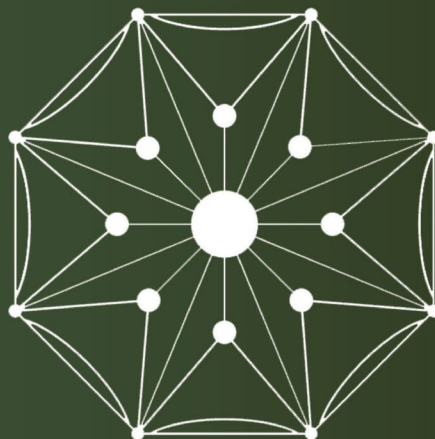
Para aumentar a presença de mulheres em posições de liderança, é fundamental promover a igualdade de oportunidades, desafiar estereótipos de género e criar ambientes de trabalho inclusivos. Além disso, as mulheres precisam de ser apoiadas para assumir papéis de liderança.

Perante todas as dificuldades, acredito que muitas mulheres com capacidades extraordinárias de liderança estão em trabalhos medianos a serem lideradas por alguém menos capaz apenas por ser de género masculino. Enquanto a mentalidade não mudar estamos a perder enquanto sociedade e enquanto país.

Que exemplos devemos seguir?

Existem inúmeros bons exemplos, nas

mais diversas áreas, e podemos destacar no campo da política, a primeira e, até à data, única primeira-ministra portuguesa, Maria de Lourdes Pintasilgo, que esteve no cargo entre 1979 e 1980. Malala Yousafzai, a ativista paquistanesa e vencedora do Prémio Nobel da Paz, é um exemplo de luta pelo direito à educação das meninas, o que é primordial em qualquer sociedade que se queira justa. No mundo dos negócios destaco Sheryl Sandberg, ex-COO do Facebook e autora do *best-seller Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, defensora da igualdade de género no local de trabalho. O seu exemplo incentiva muitas mulheres a assumir papéis de liderança e a se empoderar nas carreiras que escolhem seguir. Essas líderes demonstram que a liderança pode assumir diversas formas e que as mulheres podem ter um impacto significativo na comunidade e no Mundo. Além das realizações, as histórias de resiliência, determinação e compromisso com a justiça social são exemplos valiosos a serem seguidos. ●



GRUPOFF

FOOD & CO


**MOSTEIRO
DO LEITÃO**
Restaurante

**FRANGO
DA VILLA**


**MOSTEIRO
DO LEITÃO**
ZIBREIRA

**meal
to
you**
mais perto de ti


**MOSTEIRO
DO LEITÃO**
Produção


**MUNDO
DO PEIXE**

MELHOR

LEITÃO DE PORTUGAL
SANDES DE LEITÃO • TAKE AWAY



Catarina Tomaz
Marketing Director Portugal,
VIAOutlets

VAMOS ACEITAR MAIS CINCO GERAÇÕES DE TEMPO PERDIDO?



Quando iniciei a minha carreira, participei num programa de liderança de uma empresa auto-móvel com uma forte cultura francesa (!), desenhado para formar futuros líderes. O recrutamento foi exigente e culminou numa final entre mim e um jovem que, teoricamente, teria mais afinidade com o setor. Um estereótipo amplamente aceite, mas que acabou por jogar a meu favor. Afinal era disrupção que estava a ser procurado.

Segundo dados do Fórum Económico Mundial, são necessários mais 134 anos para alcançar a igualdade de género. «São cinco gerações de tempo perdido...», frisou Mónica Ferro, que desde 2023 chefa o escritório do Fundo de População das Nações Unidas.

Em Portugal, de acordo com a Informa D&B (março de 2024), as mulheres representam 59% da população ativa com ensino superior, mas ocupam apenas 30% dos cargos de gestão e 27% dos cargos de liderança. Estes números demonstram que, embora o talento não tenha género, a liderança continua a ser dominada por homens. Se a liderança não tem género, por que razão as mulheres continuam a ser tão sub-representadas nas posições de topo?

É aqui que entra a educação para a

«As mulheres não precisam de ser “como os homens” para liderar, mas sim de ter as mesmas oportunidades.»

mudança. As mulheres, enquanto mães, educadoras e líderes, precisam de usar esse privilégio para criar aliados que reconheçam e promovam a igualdade de oportunidades. Temos de combater os estereótipos, tornar visível a discriminação e mostrar que mérito e talento não têm género. A resistência à mudança exige mecanismos que promovam o equilíbrio, e as quotas de género, que inicialmente avalei como redutoras, mostram-se afinal indispensáveis. Não porque nos falem competências, mas porque é preciso acelerar o caminho para um futuro mais justo.

Exemplos de liderança em grandes multinacionais, como as que encontramos em empresas como a PepsiCo (Indra Nooyi 1995-2019) ou a General Motors,

demonstram como a diversidade pode ser um motor de inovação e crescimento. Estes exemplos não só falam de competência, mas também do impacto positivo que a diversidade nas equipas de liderança pode gerar. No entanto, a sociedade continua a resistir a mudanças. Nas recentes eleições nos EUA, falhámos a eleição de uma mulher. Estes momentos revelam como o sistema ainda resiste a aceitar que a liderança feminina é uma força transformadora.

Atualmente, cerca de 10% a 13% dos países do mundo têm mulheres no poder, ocupando cargos de Presidente ou primeira-ministra. Esse número varia ligeiramente, mas reflete o crescente, mas ainda limitado, envolvimento feminino em posições de liderança globalmente.

Gostaria muito de ver em Portugal uma mulher na Presidência. O nome que chegou a ser apontado recentemente, Leonor Beleza, seria um farol de inspiração e ação. A mudança de mentalidade é essencial. A liderança deve ser definida pelo talento, não pelo género. As mulheres não precisam de ser «como os homens» para liderar, mas sim de ter as mesmas oportunidades. Em conjunto, num equilíbrio natural e saudável entre os géneros, podemos ambicionar melhores resultados. ●



**À DESCOBERTA DO
NOVO MUNDO DA
COMUNICAÇÃO EXTERIOR.**

JCDecaux

A PRÓXIMA GERAÇÃO DE CIDADES



Sofia Batista

Academy Manager, Holmes Place

LIDERANÇA NO FEMININO

O PAPEL DA FORMAÇÃO E O IMPACTO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

A questão de saber se a liderança tem género continua a ser amplamente debatida, particularmente no que diz respeito aos estereótipos e à importância da formação no desenvolvimento de líderes em ambientes competitivos.

Embora muitos associem certos traços de liderança a pré-conceitos ou rotulagens, é cada vez mais claro que a liderança não está ligada ao género, mas sim às competências, habilidades e experiências adquiridas socialmente. A formação é crucial para capacitar líderes, permitindo que os indivíduos, independentemente de quaisquer predisposições biológicas, se desenvolvam de forma a alcançar uma igualdade plena, criando um ambiente de trabalho mais plural e eficiente.

O “Women in Business and Management” da International Labour Organization revela que, embora as mulheres desempenhem um papel essencial no progresso económico global, ainda estão sub-representadas nos níveis de gestão sénior e em conselhos de administração, apesar de superarem os homens no ensino superior.

Outros relatórios, como o “Women in the Workplace” da McKinsey & Company, destacam que as empresas com maior diversidade de género em cargos de liderança têm uma probabilidade 21%

«A liderança é uma habilidade moldada pelo contexto, pela cultura organizacional, e quando as organizações criam ambientes mais justos e equitativos e valorizam estilos diversificados nos seus líderes, as disparidades de desempenho entre homens e mulheres tornam-se irrelevantes.»

superior de alcançarem uma rentabilidade acima da média. Além disso, equipas lideradas por mulheres promovem ambientes mais inclusivos, estimulando o *engagement* e atraindo talentos, o que contribui para a inovação e a resiliência organizacional.

A liderança é uma habilidade moldada pelo contexto, pela cultura organizacional, e quando as organizações criam ambientes mais justos e equitativos e valorizam estilos diversificados nos seus líderes, as disparidades de desempenho entre homens e mulheres tornam-se irrelevantes uma vez que a liderança eficaz depende exclusivamente das competências de gestão adquiridas.

É por isso decisivo que se implementem políticas que reconheçam a formação contínua e acessível a todos como

uma ferramenta estratégica na eliminação das desigualdades estruturais e culturais e na promoção da equidade de oportunidades. Este é um passo fulcral para melhorar as competências individuais e para transformar as culturas corporativas ainda muito assentes nos pré-conceitos e estereótipos do passado.

Este é o caminho para aumentar o desempenho financeiro e a inovação organizacional e para uma gestão moderna, o que permitirá valorizar e reter o talento, gerando um impacto positivo tanto nas pessoas como nas organizações. Este é o caminho para as lideranças do futuro que, queremos acreditar, nada terão a ver com o género, mas sim com as suas aprendizagens e conhecimentos e só a formação pode providenciar isso! •



VANTAGENS EXCLUSIVAS

Torne-se sócio e conheça todos os benefícios incluídos na sua adesão:



Ginásio



Piscina



Sauna, banho turco e hidromassagem



Balneários premium



Área lounge



Aulas de grupo



Orientação Inicial: PT, Piscina e Fisioterapia



Consulta Inicial de Nutrição



Massagem de boas-vindas



Restaurante



Acesso à APP exclusiva



Reprogramação de treino



Workshops de Nutrição



Estacionamento no clube



HOLMES PLACE



Julia Denzel

Diretora de Pessoas e Cultura
da Tabaqueira

ABRIR CAMINHO PARA A IGUALDADE DE GÉNERO: O PAPEL DAS EMPRESAS

Ser expatriado é equivalente a descoberta – de nós mesmos, de uma nova cultura, de novas pessoas, de novas formas de trabalhar e de pensar. E é a possibilidade de aprender com a história do país que nos acolhe. Em 2024, celebrou-se em Portugal o 50.º aniversário do 25 de abril, uma data muito simbólica para os portugueses e que foi crucial para abrir caminho para que as mulheres tivessem voz ativa e ganhassem autonomia.

Em Portugal, uma mulher ainda ganha menos 13% do que um homem nas mesmas funções – um valor que está em linha com o fosso salarial médio observado na União Europeia. E mesmo quando ascendem a cargos de liderança (e fazem-no ainda muito menos do que os homens), as mulheres tendem a ganhar menos do que os colegas masculinos. Quando me mudei da Alemanha para Portugal, há quase dois anos, para lide-

«A Tabaqueira foi reconhecida como um estudo de caso dentro do grupo, tendo praticamente eliminado a diferença de género nas funções de gestão.»

rar a área de Pessoas e Cultura da Tabaqueira, subsidiária da Philip Morris International (PMI), enfrentei uma realidade e cultura diferentes. Sabia que estava a entrar numa empresa histórica – pelo seu legado, quase a celebrar o seu centenário, pela relevância exportadora e económica da sua operação. Mas o que senti principalmente foi uma visão de futuro, a capacidade de avançar com uma agilidade sem precedentes e uma paixão pelo negócio e uns pelos outros, independentemente do género. O que é uma expressão disso? Hoje, a nível de mercado, a Tabaqueira tem quase metade dos cargos de gestão ocupados por mulheres. Este feito foi alcançado três anos antes de a PMI anunciar, em 2022, que havia atingido a meta global de 40% de mulheres em cargos de gestão. A Tabaqueira foi reconhecida como um estudo de caso dentro do grupo, tendo praticamente eliminado a diferença de género nas funções de gestão.

«Atrair mulheres para as profissões de Ciência e Tecnologia é um caminho que ainda precisa ser desenvolvido pelas empresas em conjunto com o crescente número de estudantes universitários.»



Além disso, a Tabaqueira foi a primeira empresa em Portugal a obter a certificação em Igualdade Salarial pela Fundação EQUAL PAY. Esta certificação assegura que mulheres e homens nas mesmas funções recebem exatamente o mesmo, reforçando o compromisso da empresa com a equidade.

Conseguimo-lo incorporando em todas as nossas práticas de gestão de pessoas – desde o recrutamento à aprendizagem e desenvolvimento de talentos – uma mentalidade que valoriza as diferenças e promove a igualdade, sabendo que é assim que a inovação é cultivada. Este quadro inclusivo é particularmente importante porque, desde 2017, duplicámos o número dos nossos trabalhadores (para agora 1.500) e contratámos uma variedade de perfis nas nossas funções. Quase metade da nossa população tem menos de 35 anos e, à medida que o negócio da Tabaqueira se transforma a par da expansão dos

nossos centros de excelência, desafiamos-nos a ser progressistas.

Os Centros de Excelência prestam serviços de elevado valor a nível global e exigem, por isso, talento especificamente qualificado, nomeadamente nas áreas de STEM (Ciência, Tecnologias, Engenharia e Matemática) para o nosso IT Hub. Nesta área de cerca de 200 engenheiros que desenvolvem software para toda a cadeia de valor da PMI, temos uma responsabilidade social, pois apenas 20% dos nossos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Atrair mulheres para as profissões de Ciência e Tecnologia é um caminho que ainda precisa ser desenvolvido pelas empresas em conjunto com o crescente número de estudantes universitários. Combater esta disparidade de género nas TI implica, em primeiro lugar, partilhar as histórias de exemplos a seguir daqueles que fizeram diferente. Tanto internamente, com as histórias de

carreira das nossas pessoas, como de referências externas. Recentemente, o grupo de trabalhadores WIN da Tabaqueira, que tem como missão ajudar a Tabaqueira a ser uma empresa de excelência para todas as Mulheres, reuniu-se novamente para um evento para discussão e partilha que contou com convidada especial com Isabel Neto, cientista na área da robótica, que partilhou o seu percurso e os resultados do seu recente trabalho de investigação. Nas mãos da Tabaqueira, das suas pessoas, mais uma vez, está a ambição de avançar, abrir caminhos e inspirar-nos uns aos outros em percursos pouco explorados. Porque o nosso propósito – criar um mundo melhor e sem fumo – não se limita à transformação dos nossos produtos. Implica colocar a sustentabilidade no centro de todas as nossas práticas diárias, reconhecendo que cabe a nós, como organizações, combater as desigualdades. ●

ENTREVISTA

Pessoas: o veio de sustentabilidade das empresas

 Direitos reservados

Liliana Silva é Head of Sustainability & Talent da Zurich Portugal, empresa distinguida em 2024 com a certificação *Top Employer* e o primeiro lugar no *Índice da Excelência* das grandes empresas. Parece um cliché dizer que as pessoas são o fator diferenciador das organizações, mas é efetivamente verdade – em 564 colaboradores, a taxa de turnover é 1,47%. Em conversa com a *Líder*, Liliana Silva explica o conceito de *People Sustainability* e partilha a sua paixão pela temática da cultura empresarial sempre assente nas pessoas.

Qual o significado do People Sustainability e a sua relevância para a Zurich?

Na Zurich, acreditamos que a Sustentabilidade não passa apenas pela área de negócio, mas também pelas pessoas. Por isso, “People Sustainability” é um dos pilares da nossa estratégia de sustentabilidade – juntamente com os pilares planeta e clientes – e a essência da nossa estratégia de pessoas. Queremos que as nossas pessoas cresçam, se desenvolvam e adquiram competências, de forma a garantir que as futuras gerações possam prosperar e a darmos resposta aos nossos clientes e à sociedade em geral.

Que estratégias implementadas pela Zurich destaca?

A nossa preocupação é desenvolver as competências técnicas, comportamentais e sociais das pessoas e garantir que, com a formação certa, melhoram a resposta dada ao cliente. Procuramos que o colaborador se identifique com a formação e temos também capacitado as lideranças para as novas formas de trabalho. Acima de tudo, há uma grande preocupação com o bem-estar, não só em garantir as melhores condições de trabalho, como proporcionar um ambiente psicologicamente seguro.

Como medem o sucesso dessas estratégias?

Na Zurich, realizamos *surveys* anuais sobre a gestão e o clima organizacional. O último estudo que realizámos, este ano, mostra que 88% dos nossos colaboradores recomendariam a Zurich como empregador e esses dados são a nossa maior conquista.



O que destaca na temática da Diversidade e Inclusão?

A Diversidade e Inclusão é uma ação contínua para o despertar de consciências e, se não a praticarmos, serve de pouco. Percebemos que há mais inovação se houver diversidade entre a organização e temos um grupo de trabalho que trata a inclusão e que nos ajuda a criar boas práticas. Fazemos parte do Inclusive Community Forum da Nova SBE e este é também um dos nossos compromissos para capacitar as pessoas com deficiência e promover uma comunidade mais inclusiva.

Quais as próximas iniciativas na área de People Sustainability?

No nosso setor, como em todos, assistimos a uma transformação das funções. A tecnologia, nomeadamente a Inteligência Artificial, vai melhorar a experiência dos colaboradores e aumentar a sua eficiência, tornando-os mais ágeis. Por um lado, vamos dotar as pessoas para o conhecimento mais tecnológico, e por outro, vamos focar-nos no desenvolvimento de *soft skills*. Este ano lançámos um programa que promove a mobilidade interna – o My70% –, que permite ao colaborador, não só manter a função, como ter um *short term assignment* e participar num projeto que lhe permita adquirir competências para, assim, estar preparado caso queira candidatar-se a uma nova função dentro da Zurich no futuro.

Qual o balanço que faz das políticas de bem-estar?

A nossa jornada de saúde mental e bem-estar pretende proporcionar uma experiência positiva para quem está connosco. Exemplo disso é a nossa app LiveWell que dá ferramentas aos nossos colaboradores e clientes para a prática de exercício físico, meditação, gestão de stresse ou medição do sono. O balanço que faço é positivo, porque os nossos colaboradores identificam as nossas políticas como um fator que nos diferencia e que é parte integrante da nossa cultura de foco nas pessoas. E claro, o que fazemos ‘para dentro’ tem eco na nossa preocupação e no compromisso que assumimos com a sociedade. 

Zurich PPR Futuro



Seguros a favor de uma reforma mais descansada



Se quer viver ao máximo a reforma, não espere até ter cabelos brancos. Faça um favor a si mesmo e subscreva o seguro Zurich PPR Futuro até 31 de dezembro de 2024. **E se subscrever um seguro Zurich Saúde durante este período e através dos canais disponíveis, tem ainda a oferta de um voucher farmácia de 25€ para utilização nas farmácias da rede Médis.**

Consulte um mediador Zurich, aceda à app Z4U ou visite-nos em zurich.com.pt.

Para que tudo corra bem.

Campanha válida de 15 de outubro de 2024 a 31 de dezembro de 2024. O Zurich PPR Futuro é um seguro de vida individual, que cumpre os requisitos específicos dos produtos classificados como PPR (Plano Poupança Reforma) comercializado pela Zurich - Companhia de Seguros Vida S.A., segurador do ramo vida, registado na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões com o número 1132. Os seguros Zurich Saúde Light, Zurich Saúde Particulares e Zurich Saúde Sénior, são seguros de saúde comercializados em regime de co-seguro, entre a Zurich Insurance Europe AG, Sucursal em Portugal, segurador do ramo não vida, registado na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões com o número 1184 e a Médis - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, S.A. registada na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões sob o número 1131. Esta publicidade não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida, disponível em zurich.com.pt, na app Z4U e em qualquer mediador Zurich. Existem exclusões previstas na apólice.