

Data: 2025/09/15 JORNAL DE NEGOCIOS - PRINCIPAL

Título: Diversidade de género: do talento invisível à liderança visível - Artigo/Crónica por Margarida C ...

Tema: Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Periodicidade: Diária

Âmbito: Nacional

Temática: Gestão/Economia/Negócios

Imagem: 1/2

Pág.: 1

GRP: 1.0 %

Inv.: 7124.81 €

Tiragem: 4954

Área: 88069 mm2

**MARGARIDA C. DE AGUIAR**  
Diversidade de género: do talento  
invisível à liderança visível  
OPINIÃO 26





OPINIÃO

CONVIDADA



**MARGARIDA CORRÊA DE AGUIAR**  
Presidente da ASF -  
Autoridade de Supervisão  
de Seguros e Fundos de  
Pensões

# Diversidade de género: do talento invisível à liderança visível

**N**os últimos anos, o setor segurador português tem vindo a revelar um dado particularmente encorajador: as mulheres já representam 56,3% dos responsáveis por funções-chave nas empresas de seguros e 41,94% nas sociedades gestoras de fundos de pensões, em áreas críticas como gestão de riscos, compliance, atuariado ou auditoria.

Estes números demonstram de forma inequívoca que talento não falta e que a competência feminina está presente onde a responsabilidade é maior e mais sensível.

Mas a realidade muda drasticamente quando olhamos para o topo das organizações: apenas 19,33% da composição dos órgãos de administração nas empresas de seguros e 16,67% nas sociedades gestoras de fundos de pensões são ocupados por mulheres.

O desfasamento é claro — existe competência, mas não existe representação proporcional.

Estamos ainda longe da paridade de género na composição dos órgãos sociais, um objetivo que exige atenção das entidades supervisionadas e da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF).

Não existe um problema de mérito, é antes um problema de barreiras "invisíveis", de natureza cultural com raízes estruturais, que funciona como um travão à progressão das mulheres para cargos de decisão de topo.

A diversidade de género é uma questão de sustentabilidade, de governação, de competitividade e de confiança.

O setor segurador e o setor dos fundos de pensões são hoje indubitavelmente fundamentais ao bem-estar social, ao desenvolvimento das atividades económicas, ao fortalecimento da resiliência de um país.

É necessário, portanto, que os referidos setores assumam crescentemente estes desafios de forma inclusiva, atribuindo maior



Miguel Baltazar

atenção à diversidade na composição dos seus órgãos de administração e de fiscalização e contribuam para uma maior representação do número de mulheres nos respetivos órgãos sociais.

Foi com esta convicção que a ASF lançou a Consulta Pública<sup>9</sup> 9/2025, propondo recomendações para promover maior equilíbrio de género nos órgãos de administração e de fiscalização.

A ASF tem acompanhado muito de perto esta matéria no âmbito dos processos de avaliação da adequação dos membros que compõem os órgãos sociais para efeitos de registo prévio do seu exercício de funções (fit and proper).

A ASF tem transmitido às empresas de seguros e sociedades gestoras de fundos de pensões a necessidade de darem maior atenção à diversidade na composição dos seus órgãos de administração e de fiscalização e de desenvolverem políticas de promoção de diversidade de género.

As recomendações em consultapública não sugerem a criação de quotas obrigatórias, mas assinalam caminhos claros: a adoção do com-

promisso de integrar a diversidade de género nos sistemas de governação, definir objetivos quantitativos e qualitativos adequados à dimensão de cada entidade, rever processos de recrutamento e promoção, investir em formação e sucessão inclusiva e assegurar a publicação de informação transparente sobre esta matéria.

A política de promoção da diversidade de género deve conter objetivos claros de diversidade a atingir, bem como medidas e prazos para os alcançar.

O princípio é simples: "comply or explain".

As empresas podem adotar as medidas ou justificar porque não o fazem, mas terão sempre de prestar contas perante seus stakeholders — clientes, investidores e a sociedade em geral.

A confiança constrói-se com transparência e a transparência é motor de mudança.

Está demonstrado internacionalmente que a diversidade nas lideranças melhora a coesão organizacional e a gestão do risco, aumenta a resiliência e potencia a inovação.

O estudo da Swiss Re Institute aponta para ganhos de 3 a 5 pontos percentuais na rentabilidade em empresas com maior equilíbrio de género nos órgãos de direção.

São resultados encorajadores, não havendo razão para que Portugal fique para trás nesta transformação.

É também importante recordar que este movimento se insere num contexto europeu mais amplo.

A ASF está, nesta iniciativa, alinhada com a revisão da Diretiva Solvência II<sup>2</sup> e com a Women on Boards Directive<sup>3</sup> que reforçam a necessidade de políticas de diversidade de género no órgão de administração.

Supervisionar, hoje, inclui também olhar para fatores de diversidade e inclusão que condicionam o futuro das organizações e a sua legitimidade junto dos consumidores.

O setor segurador e o setor dos fundos de pensões têm, por isso, uma oportunidade única de liderar pelo exemplo, demonstrando que diversidade de género é sinónimo de inclusão e inovação.

Os números atuais evidenciam que o talento está lá, em funções críticas e estratégicas.

O desafio que se coloca é garantir que esse talento chega ao topo, que se transforma em liderança que reflita a pluralidade da sociedade em que vivemos.

A expectativa da ASF é que as empresas de seguros e sociedades gestoras de fundos de pensões assumam nas suas políticas de diversidade de género uma representação equitativa. ■

<sup>1</sup> Cf. Swiss RE, Institute Gender diversity in the insurance industry: for a sustainable future, 2021

<sup>2</sup> Diretiva (UE) 2025/2 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de novembro de 2024

<sup>3</sup> Diretiva (UE) 2022/2381 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de novembro de 2022

A política de promoção da diversidade de género deve conter objetivos claros de diversidade a atingir.