



PORTUGUESE  
WOMEN'S  
EQUALITY  
OBSERVATORY

# POWER TO:



JOANA FRIAS COSTA

Fundadora e Presidente Executiva da *Inspiring Girls* Portugal

---

“Nos próximos anos, espero que a agenda para a igualdade em Portugal avance no sentido de uma maior integração entre políticas públicas, empresas e educação, porque só assim vamos conseguir transformar mentalidades e práticas desde cedo.”

Novembro de 2025

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

Muita coisa. Desde logo, investir em formação e sensibilização é fundamental. Não apenas dirigida às mulheres, mas também (e sobretudo) aos homens e às lideranças. As lideranças continuam a ser maioritariamente masculinas, pelo que, se os homens não forem parte ativa deste processo, a mudança nunca acontecerá.

É essencial reconhecer e questionar os vieses inconscientes e perceber como as estruturas e práticas organizacionais continuam a reproduzir desigualdades que, embora muitas vezes sem intenção, têm impacto real.

Depois, é preciso accountability. As empresas devem medir e reportar os seus progressos em matéria de igualdade de género, definir metas claras e envolver os homens na solução, não apenas como “aliados” (uma palavra que pessoalmente não aprecio), mas como verdadeiros atores e copromotores da mudança. Os Employee Resource Groups (ERGs), os programas de mentoria cruzada e as políticas de promoção transparentes são passos importantes, mas nada substitui uma cultura que valorize genuinamente a diversidade e a inclusão e, em particular, que promova uma igualdade de género efetiva em todas as camadas da organização.

Outra mudança essencial passa por rever práticas internas que penalizam as mulheres de forma estrutural, como os prémios ou promoções baseados em critérios de assiduidade ou no número de horas presenciais.

Durante demasiado tempo, as organizações confundiram tempo de permanência com compromisso, quando, na verdade, estar mais tempo não significa produzir mais, liderar melhor ou contribuir de forma mais estratégica. O problema é que este modelo favorece quem tem disponibilidade total e, num contexto em que as mulheres continuam a assumir a maior parte das responsabilidades familiares, essa disponibilidade é, à partida, desigual.

Não se trata, igualmente, de premiar menos quem está mais tempo, trata-se antes de avaliar de forma mais justa o que realmente gera valor para a organização: resultados, impacto, colaboração, inovação e liderança. A produtividade não pode continuar a ser medida à luz de uma cultura de presença que, além de ultrapassada, mantém as mulheres em desvantagem estrutural.

As organizações têm também um papel importante em promover uma partilha mais equilibrada das responsabilidades familiares, por exemplo, igualando as licenças parentais e incentivando ativamente os homens a usufruí-las.

E, finalmente, as empresas podem (e devem) olhar para além das suas fronteiras. Um bom exemplo é o das empresas tecnológicas, que enfrentam dificuldades em contratar mulheres simplesmente porque elas ainda são poucas nestas áreas. Nesses casos, faz todo o sentido apoiarem projetos da sociedade civil que trabalham com a escola, ajudando a despertar o interesse em que mais meninas e raparigas tenham, desde cedo, interesse em prosseguir carreiras profissionais nessas áreas.

Em resumo, se as empresas querem realmente igualdade, têm de “walk the talk” – agir de forma consequente e sustentada -, e não apenas comunicar boas intenções.

## **2. Quais as suas expectativas relativamente ao futuro da agenda para a igualdade de género em Portugal? Quando atingiremos a igualdade no topo nas empresas?**

Portugal tem feito progressos importantes, mas a igualdade no topo das organizações ainda está longe de ser uma realidade plena. A paridade nos conselhos de administração foi um passo, mas não garante por si só uma mudança estrutural. É necessário ir além da presença simbólica e trabalhar, de facto, a igualdade de poder, de voz e de oportunidades reais de progressão.

Nos próximos anos, espero que a agenda para a igualdade em Portugal avance no sentido de uma maior integração entre políticas públicas, empresas e educação, porque só assim vamos conseguir transformar mentalidades e práticas desde cedo.

Se olharmos para os dados, percebemos que as desigualdades continuam profundamente enraizadas. O último Boletim Estatístico da CIG (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género) mostra que o tecido empresarial português continua marcado por forte segregação profissional, sendo as mulheres as mais penalizadas. Em média, as mulheres ganham entre 160€ e 235€ menos por mês do que os homens e quanto maior é o nível de qualificação ou o cargo ocupado maior é a diferença salarial.

Ou seja, elas estudam mais, têm mais qualificações, mas continuam a ganhar menos. E quanto mais alto o lugar na hierarquia, maior o fosso.

À luz destes dados, parece-nos evidente que o caminho ainda é longo e dificilmente se vislumbra um cenário de equilíbrio nos próximos anos. Conseguiremos lá chegar, assim espero, mas isso só será possível se houver um investimento sério e continuado em políticas de conciliação entre vida profissional e familiar (flexibilidade, licença parental partilhada); educação para a igualdade desde a infância; transparência e responsabilização das organizações (metas, reporting e acompanhamento real); transformação cultural que vá além de colocar mulheres “na mesa”, garantindo que têm poder e voz efetiva nos processos de tomada de decisão.

Em suma, o caminho está lançado e os dados mostram avanços (não ao ritmo que desejaríamos), mas existem ainda muitas lacunas. Falta acelerar a prática e garantir que o topo das empresas reflete, de facto, a sociedade em que vivemos.

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

Com certeza que não e isso está amplamente evidenciado pelas estatísticas. Há décadas de dados que o comprovam e o Boletim Estatístico da CIG é novamente uma boa referência.

As mulheres continuam a enfrentar barreiras invisíveis que condicionam a sua progressão: são menos promovidas, têm menos acesso a oportunidades de liderança e são frequentemente avaliadas com base

na sua “disponibilidade” ou suposto risco de ausência (enquanto cuidadoras ou potenciais cuidadoras), e não apenas pelo seu desempenho real.

Um exemplo claro de como este enviesamento é tão grande é que começa até antes das pessoas entrarem nas empresas, nos próprios anúncios de emprego, onde ainda encontramos linguagem desigual e estereotipada. Há pouco tempo vi uma publicação que procurava *um designer gráfico e uma assistente administrativa*: dois cargos distintos, mas reveladores da forma como o género continua a ser associado a determinadas funções mesmo que de forma inconsciente.

Muitas mulheres são preteridas em processos de promoção ou de recrutamento pela mera possibilidade de engravidarem ou de precisarem de conciliar a atividade profissional com responsabilidades familiares.

As histórias de mulheres nestas situações são muitas e repetem-se em diferentes setores. É verdade que as grandes multinacionais já começaram a estruturar políticas mais conscientes e transparentes, mas, num país onde predominam as PME, a realidade é bem diferente e as práticas discriminatórias, muitas vezes subtils, continuam a ser a norma.

Por isso, a meritocracia é, muitas vezes, uma narrativa confortável em que nos refugiamos, mas que ignora o ponto de partida desigual. O talento não falta, a ambição não falta. O que falta são condições, políticas públicas e culturas e práticas organizacionais que permitam às mulheres desenvolver as suas carreiras em igualdade real de oportunidades.

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

Enquanto a igualdade for medida apenas pela presença de mulheres em cargos de topo e não pelo poder efetivo que têm de influenciar decisões ou pelo impacto positivo que têm no negócio, continuaremos longe do objetivo.

Não se trata apenas de justiça social. Está mais do que provado que equipas e lideranças diversas produzem melhores resultados financeiros, mais inovação e maior sustentabilidade.

Vários estudos internacionais, de que é exemplo uma análise publicada na Forbes (The Business Case for Women in Leadership), mostram que as empresas com mais mulheres em posições de liderança têm melhor performance global, menor risco reputacional e ético e maior capacidade de inovação. No entanto, esse efeito só se torna visível quando há um número crítico de mulheres em lugares de decisão (pelo menos 30%).

Ainda assim, a sub-representação feminina persiste, o que mostra que o problema não é, nem nunca foi, falta de talento.

Creio que falta às empresas e às lideranças compromisso genuíno para rever modelos de progressão e critérios de valorização que continuam a favorecer perfis tradicionalmente masculinos e comportamentos de quem não enfrenta uma dupla jornada depois em casa. (A divisão justa dessa jornada é, aliás, tópico para toda uma outra conversa).

E falta também responsabilização e transparência: medir, reportar e agir sobre os dados, e não apenas comunicar boas intenções.

## **5. No seu percurso profissional tem sentido desafios relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Estes desafios afetam mais um género que outro?**

Sem dúvida. As exigências sociais impostas às mulheres, sobretudo às mães, são completamente diferentes. No meu caso (e tenho vários exemplos, porque tenho três filhos), já fui chamada à atenção num consultório médico porque as últimas duas consultas de pediatria tinham sido acompanhadas pelo pai e eu não tinha ido. Ao meu marido nunca ninguém disse nada. Por outro lado, também já aconteceu ao meu marido ter de ficar em casa com a nossa filha e ser questionado pelas chefias sobre onde estava a mãe. São dois exemplos muito sintomáticos da sociedade e da dualidade de exigências que ainda enfrentamos.

A conciliação continua a ser um desafio estrutural, não individual. É certo que as mulheres entraram no mercado de trabalho, mas os homens não invadiram a esfera doméstica. As mulheres continuam a carregar o peso da expectativa social de “dar conta de tudo”, enquanto os modelos de trabalho permanecem pouco flexíveis e centrados numa ideia ultrapassada de presencialismo, em vez de valorizarem verdadeiramente a entrega e os resultados.

Acresce ainda a falta de valorização do trabalho não pago: o trabalho doméstico, o cuidado da família e dos filhos dá (muito) trabalho e continua a ser altamente desvalorizado socialmente.

Enquanto as políticas de parentalidade e a cultura laboral não forem repensadas, este desequilíbrio continuará a perpetuar-se. O mesmo se aplica à necessidade urgente de valorização estrutural do cuidado, que é trabalho: mesmo quando não é remunerado. Só quando o cuidado for reconhecido como tal é que poderemos falar de verdadeira igualdade.

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

Sim, claro. Ao longo do meu percurso, vivi várias situações em que os estereótipos de género influenciaram comportamentos e decisões. Conheço exemplos concretos de desigualdade salarial entre homens e mulheres a desempenharem funções equivalentes.

Numa das empresas onde trabalhei, já com alguns anos de experiência, lembro-me de ir à primeira reunião de equipa com o diretor e os restantes colegas, com quem estava em pé de igualdade em termos de funções. Nessa reunião pediram-me para fazer a ata. Por ser mulher e jovem, suponho, o diretor assumiu automaticamente que essa seria uma das minhas funções a partir daí. Eu tinha sido contratada para uma função técnica de comunicação e marketing, não para desempenhar tarefas administrativas.

Noutra situação, cheguei a ser tratada como uma espécie de secretária do meu próprio estagiário, apenas porque ele era um excelente jogador de futebol e fazia parte da equipa de futebol da empresa.

Um clássico exemplo dos “boys’ clubs” que ainda existem em tantos contextos profissionais. Nessas situações, é importante não silenciar a percepção de injustiça. Vale a pena nomear o viés, mesmo que de forma construtiva, e pedir clarificação dos critérios usados. No caso da reunião, por exemplo, na seguinte perguntei: “percebi que a ata vai rodando entre colegas, é assim?”, e o diretor, um pouco surpreendido, anuiu.

A mudança só acontece quando alguém tem coragem de apontar o problema com consistência e respeito. E, acima de tudo, é fundamental criar redes de apoio entre mulheres e pessoas comprometidas com a igualdade dentro das organizações, porque a mudança é mais sustentável quando é coletiva e não apenas reativa.

**Joana Frias Costa, 13 de novembro de 2025**

Joana Frias Costa é fundadora e Presidente Executiva da Inspiring Girls Portugal, uma associação sem fins lucrativos que promove o aumento das aspirações profissionais de jovens raparigas através do testemunho de mulheres inspiradoras. Conta com mais de 15 anos de experiência em Comunicação Corporativa, Marketing e Responsabilidade Social Corporativa, tendo passado por áreas tão distintas quanto a indústria farmacêutica, hotelaria e turismo e banca e seguros. Desde 2021, lidera a estratégia e operação da Inspiring Girls Portugal, criando iniciativas inovadoras para capacitar as futuras gerações e promover a igualdade de género.

Paralelamente, é Professora Adjunta Convidada e Subcoordenadora da Licenciatura em Relações Públicas e Comunicação Empresarial na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS-IPL), onde leciona desde 2014. É também investigadora no Liacom – Laboratório de Investigação Aplicada em Comunicação e Média.

Desempenha ainda as funções de Vice-Presidente da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PPDM), que reúne mais de 30 Organizações Não Governamentais de Mulheres com o objetivo de construir sinergias para a reflexão e ação coletiva em prol da promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e da defesa dos direitos das mulheres.

É igualmente fundadora da Academia da Diversidade, uma iniciativa dedicada à consultoria de comunicação e formação em Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), e colaborou com a NOVA SBE, apoiando projetos centrados na interseção entre economia social e igualdade de género.

Licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestre e com Título de Especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela ESCS-IPL, Joana é também especialista certificada em Igualdade de Género.