



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



IDALINA MARTINS

Chair of CEO Advisory Board na Vistage Portugal

“O problema não é a falta de mulheres no topo. É a forma como ainda se decide quem chega lá.”

Abril de 2026

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

Se há algo que para mim é claro é que nunca foi uma questão de talento. As mulheres sempre estiveram preparadas, sempre tiveram capacidade e sempre entregaram resultados de excelência. O que não mudou ao mesmo ritmo foi a arquitetura invisível da tomada de decisão.

Existe ainda um conjunto de dinâmicas que, muitas vezes de forma pouco consciente, continuam a favorecer determinados perfis. Não por intenção explícita, mas por repetição de padrões que se foram consolidando ao longo do tempo.

Muitas organizações acreditam que já fizeram o caminho necessário. Criaram políticas, assumiram compromissos e comunicam o tema. Mas quando observamos os momentos onde as decisões mais relevantes acontecem, percebemos que ainda existe um desalinhamento entre o discurso e a prática.

E esse desalinhamento raramente está nas regras formais. Está no que não está escrito: nas conversas informais, nos convites que não acontecem, nas oportunidades que surgem dentro dos mesmos círculos. É nesses momentos que, muitas vezes, se definem os percursos.

Mudar esta realidade exige mais do que intenção. Exige consciência. Exige parar, observar e questionar quem está realmente a ser ouvido, onde nascem as oportunidades e que critérios — muitas vezes implícitos — estão a orientar as decisões.

E também simplificar: deixar de associar compromisso à disponibilidade total. O valor não está no tempo de presença, mas no impacto, na qualidade das decisões e na capacidade de fazer avançar a organização.

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?

O caminho que tem sido feito é relevante e deve ser reconhecido. Hoje existe mais qualificação, mais presença feminina e uma maior consciência coletiva sobre o tema.

Mas essa evolução ainda não se reflete, de forma proporcional, nos lugares de decisão. E isso mostra-nos que a questão já não está no acesso ou na competência. Está no sistema.

Se olharmos com mais atenção, percebemos que existem diferentes níveis de igualdade: a igualdade formal, que em grande parte já existe; a igualdade real, que ainda está em construção; e a igualdade vivida — aquela que se sente no dia-a-dia e onde o contexto continua longe de ser neutro.

É nesse espaço que persistem leituras diferentes sobre ambição, assertividade ou disponibilidade. E são essas leituras que, muitas vezes de forma subtil, influenciam decisões.

A verdadeira mudança acontecerá quando deixarmos de olhar para este tema apenas como uma questão de princípio e passarmos a reconhecê-lo como um fator crítico para a qualidade das decisões.

Porque diversidade não é apenas representatividade. É melhor pensamento. É mais perspetiva. É mais qualidade.

E, no limite, não é apenas uma questão de justiça. É uma questão de inteligência.

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

Gostaria de dizer que sim, mas a realidade ainda não é totalmente essa.

E, muitas vezes, a diferença não está nos processos mais visíveis. Está naquilo que acontece de forma mais discreta.

O desenvolvimento profissional não depende apenas do desempenho. Depende também do acesso a contextos onde se ganha exposição, confiança e reconhecimento. São esses momentos que funcionam como aceleradores de percurso.

Quando esse acesso não é equilibrado, as diferenças vão-se acumulando ao longo do tempo, quase de forma silenciosa.

Vejo, com alguma frequência, líderes altamente competentes na execução, mas com menos espaço para participar nos momentos onde se define a visão, a escala e a influência.

E é precisamente aí que acontece a verdadeira progressão. O ponto de viragem surge quando deixamos de estar apenas no “fazer” e passamos a assumir, de forma clara, o papel de decidir e de moldar o futuro.

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

Talvez o que ainda falta seja disponibilidade para questionar os modelos que temos vindo a replicar.

Durante muito tempo, associámos a liderança a um conjunto de características muito específicas, moldadas por um contexto que já não é o atual. Esse padrão foi sendo reforçado e acabou por influenciar quem é identificado como tendo potencial.

Mas hoje os desafios são diferentes. São mais complexos, mais interligados e mais humanos.

Exigem capacidade de integrar perspetivas, lidar com ambiguidade, criar confiança e compreender impacto.

Se continuarmos a promover sempre a partir do mesmo molde, continuaremos a obter resultados semelhantes.

A mudança exige que deixemos de tentar ajustar as pessoas ao modelo e passemos a ajustar os modelos à realidade do talento que hoje temos.

Porque, no fundo, diversidade não é apenas uma questão de presença. É uma questão de qualidade. E quando isso se torna evidente, as escolhas começam naturalmente a ser diferentes.

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?

Este é um tema muito presente e que fui aprendendo a olhar de forma mais consciente ao longo do tempo.

Durante muitos anos, o sucesso foi associado à disponibilidade quase absoluta — como se fosse natural que outras dimensões da vida tivessem de ficar em segundo plano. Hoje sabemos que esse modelo não

é sustentável.

A maternidade torna este desequilíbrio particularmente evidente.

Em alguns momentos, ao regressar, sente-se um reposicionamento silencioso — como se fosse necessário voltar a afirmar valor, recuperar espaço ou revalidar o percurso. Não de forma explícita, mas na forma como a disponibilidade é percecionada ou como o contributo é avaliado.

Aquilo que deveria ser apenas mais uma dimensão da vida acaba por influenciar o percurso profissional de forma mais profunda do que seria expectável.

Ao mesmo tempo, vejo sinais de mudança. Cada vez mais pessoas questionam este modelo e procuram formas diferentes de conciliar as várias dimensões da vida.

E isso é essencial. Porque organizações que compreendem melhor a realidade das pessoas tornam-se, inevitavelmente, mais sustentáveis e mais saudáveis.

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

Sim, já vivi situações onde essas perceções estiveram presentes.

Nem sempre de forma evidente. Muitas vezes surgem de forma subtil, na forma como somos interpretadas, nas expectativas que são criadas ou na forma como a nossa intervenção é recebida.

São momentos que exigem clareza.

Ao longo do tempo, fui percebendo que a forma mais consistente de lidar com essas situações passa por manter alinhamento com quem somos, consistência na forma como atuamos e confiança no valor que entregamos.

Mas existe também uma responsabilidade maior.

Quem está em posições de decisão tem a possibilidade — e a responsabilidade — de contribuir para contextos mais conscientes.

Porque a mudança não acontece apenas quando falamos sobre estes temas. Acontece nas pequenas decisões do dia-a-dia.

Na forma como escolhemos, como ouvimos e como damos espaço.

É aí que tudo começa.

Idalina Martins, 1 de abril de 2026

Idalina Martins construiu um percurso profissional sólido ao longo de mais de duas décadas em ambientes corporativos desafiadores, onde esteve próxima das decisões que moldam equipas, culturas e resultados.

Na NOS Comunicações, destacou-se pela transformação de modelos operacionais e pela gestão de projetos de impacto elevado, desenvolvendo equipas de alto desempenho com um foco forte na dimensão humana das organizações.

Como Chair na Vistage Portugal, a Idalina compreende que o maior obstáculo de um líder não é a falta de informação, mas a escassez de espaços de confiança para a processar.

Seleciona e guia grupos de líderes empresariais na construção de um 'conselho consultivo' de pares, onde a vulnerabilidade e o rigor coexistem.

Através da sua facilitação, Idalina substitui o ruído da gestão diária por conversas profundas, provando que as melhores decisões nascem do encontro entre a experiência e a inteligência coletiva.