



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



ANABELA MARCELINO

Diretora-Geral da Keta Foods e Fundadora da Yasushi

“No meu percurso, vi muitas mulheres competentes ficarem para trás,
não por falta de ambição, mas por falta de condições.”

Março 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?

As barreiras existem, mas muitas vezes não são explícitas, estão camufladas. É nos detalhes que percebemos, como por exemplo quem é escolhido para um projeto. Na maioria das vezes não sabemos quais são os critérios para concorrer a esse tal projeto.

As organizações têm de deixar de tratar este tema como “imagem”, como algo bonito de ter mulheres na liderança, e passar a tratá-lo como um tema de gestão organizacional.

A liderança também tem de ir ao terreno para perceber e implementar medidas claras. Muitas vezes há intenção de mudança no topo, mas depois existem obstáculos nos níveis intermédios e, se não houver atenção, fica tudo igual.

É preciso haver critérios claros e públicos para progressão. As lideranças têm de ser avaliadas pela forma como desenvolvem talento. Tem de haver igualdade salarial, não pode haver penalização pela maternidade. Ainda existe muito o estigma de ela estar na idade fértil.

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?

Vamos e estamos a evoluir, sem dúvida. Muito já fizemos e muito já conquistámos, mas mais devagar do que gostaríamos. Ainda é preciso mudar estruturalmente.

A igualdade no topo não vai acontecer com a passagem do tempo. Vai acontecer com pressão, métricas e decisão.

Se me perguntas quando, diria que ainda estamos a alguns anos disso, mas vai acontecer. Podemos acelerar muito se as empresas deixarem de ver a diversidade como um tema de RH e passarem a vê-la como uma vantagem competitiva.

Deixo aqui uma nota. Para haver mudança é preciso incentivar mais as mulheres a candidatarem-se a cargos de liderança, a terem ambição de crescer e a acreditarem nas suas capacidades.

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

Na teoria, sim. Na prática, ainda não.

Porque as oportunidades não são só as que aparecem no papel. São também as que surgem nas conversas informais, nos convites, na confiança.

E aí ainda existem muitas oportunidades para os homens. As mulheres precisam de provas contínuas. A igualdade não é dar as mesmas oportunidades, é garantir que todos partem do mesmo ponto de reconhecimento, que todos concorrem e ganham por mérito.

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

Falta olhar para dados e não para percepções. Falta promover pessoas diferentes das habituais. Falta questionar o sempre foi assim.

E falta dar oportunidades para experimentar, porque muitas vezes as organizações vão surpreender-se com as pessoas, com mulheres que sempre estiveram na sombra.

Falta também parar de colocar o peso da mudança nas mulheres.

A igualdade no topo não se constrói só com talento feminino. Constrói-se com liderança consciente, com dar-lhes a mão e apoiá-las quando vão ter de fazer escolhas e mudar o estilo de vida.

Muitas empresas acham, por hábito, que as mulheres não são competitivas, e isso nota-se nas avaliações, não demonstram o seu potencial. As mulheres estão muito habituadas a liderar. Basta olhar para a gestão de uma casa, filhos, compras, gerir eventos, isso é liderança pura.

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?

Sim, continua a afetar mais as mulheres.

Não porque tenham menos capacidade, mas porque continuam a assumir mais responsabilidades fora do trabalho.

No meu percurso, vi muitas mulheres competentes ficarem para trás, não por falta de ambição, mas por falta de condições. E para elas está tudo bem, porque acham que é o normal. Não, não é. O normal é ambos, no casal, poderem crescer.

Muitas acumulam responsabilidades familiares, sobretudo em contextos de divórcio ou quando não existe uma divisão equilibrada das tarefas.

Aqui há também responsabilidade individual, e é importante que haja uma divisão clara e que as mulheres se imponham quando necessário. A flexibilidade não pode ser vista como falta de compromisso. As organizações que percebem conseguem reter mulheres extraordinárias, cheias de talento. Outras vão perdê-las.

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 senti. E quem diz que nunca sentiu provavelmente não esteve atento.

Desde expectativas sobre estilo de liderança, julgamentos sobre assertividade, diferenças salariais ou exclusão de reuniões, mesmo estando ao mesmo nível ou em funções superiores.

Primeiro, reconhecer, não ignorar. Não é normal ser descartado. Depois, não tentar encaixar num modelo que não é o nosso, temos de mudar esse paradigma. E, por último, responder com resultados, consistência e mostrar a sua capacidade. Se não mostrar, ninguém vai saber das suas qualidades.

No meu caso, impus a minha posição. Pedi para participar em todas as reuniões, expliquei o meu desagrado e foi aceite.

Hoje não sinto discriminação ao nível da administração, mas ainda existe nos níveis intermédios e aí continuo a intervir, porque sou responsável e posso fazer a diferença. Por exemplo, exijo diversidade em equipas onde todos acham impossível haver mulheres e provo o contrário. Para isso acompanho processos de contratação para garantir que são justos.

Não podemos aceitar nem normalizar comportamentos que não aceitaríamos para outros.

Quanto mais normalizamos, mais perpetuamos.

Anabela Marcelino, 19 de março de 2026

Mestre em Gestão e Pós-Graduada em Supply Chain Management. Atualmente, exerce funções como Diretora-Geral da Keta Foods, multinacional especializada na importação e distribuição de produtos alimentares asiáticos, com especial enfoque na gastronomia japonesa. É também fundadora da Yasushi, uma loja online certificada pela JETRO, dedicada à promoção da cultura gastronómica japonesa em Portugal e na Europa. Para além da sua sólida carreira empresarial, dedica-se ao voluntariado, colaborando com o Banco Alimentar e participando em projetos de capacitação de jovens. É uma defensora ativa do movimento "Maiores de 50" e atua como mentora em empreendedorismo, promovendo a inclusão e o desenvolvimento profissional de públicos seniores.