



PORTUGUESE  
WOMEN'S  
EQUALITY  
OBSERVATORY

# *POWER TO:*



MARIA DUARTE BELLO

CEO da MDB - Coaching e Gestão de Imagem

---

“A promoção da diversidade de género não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar a inovação e o sucesso a longo prazo das organizações.”

Abril de 2024

## **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?**

A perceção persistente de barreiras de género que impedem as mulheres de atingir o topo exige, a meu ver, vários tipos de ação por parte das organizações. Algumas estratégias podem ser viáveis, como por exemplo, as organizações devem estabelecer metas mensuráveis para aumentar a representação de mulheres em cargos de liderança. Estas devem ser transparentes e divulgadas interna e externamente, demonstrando o compromisso real da empresa com a equidade de género.

Outra medida deverá ser a promoção de iniciativas de mentoring e coaching que podem ser ferramentas poderosas para capacitar mulheres dentro da organização. Estes programas também ajudam a criar redes de apoio que são cruciais para o avanço profissional.

É necessário analisar e eliminar vieses de género nos processos de recrutamento e promoção. A título de exemplo, a implementação de práticas de entrevista cegas para o género e avaliações baseadas em mérito.

Incentivar práticas de trabalho flexíveis e políticas de conciliação trabalho-vida pessoal é fundamental. Pois não só apoia as mulheres que muitas vezes enfrentam desafios adicionais, mas também cria um ambiente de trabalho mais inclusivo para todos.

Desafiar estereótipos de liderança ao promover modelos mais inclusivos e colaborativos. Por exemplo, as organizações podem destacar líderes bem-sucedidas que representem uma diversidade de género, inspirando assim uma nova geração. Devem ainda proporcionar, formação regular em sensibilização de género, incentivando a empatia e a compreensão das questões relacionadas com a igualdade de género.

Ao adotar estas medidas, as organizações podem não apenas mudar a perceção de que existem barreiras de género, mas também criar ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos. A promoção da diversidade de género não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar a inovação e o sucesso a longo prazo das organizações.

## **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 que está ainda a faltar?**

Nas últimas décadas, Portugal tem implementado políticas e legislação destinadas a promover a igualdade de género no local de trabalho. O aumento da participação das mulheres na educação superior e a crescente consciencialização sobre questões de género são indicativos de uma sociedade que está cada vez mais comprometida com a equidade. No entanto, o desafio reside na tradução destes avanços em mudanças tangíveis no topo das empresas. A sub-representação das mulheres em cargos de liderança ainda é uma realidade, muitas vezes devido a barreiras invisíveis, preconceitos inconscientes e estruturas organizacionais que favorecem modelos tradicionais de liderança.

A expectativa é que, com o tempo, as ações em curso resultem em mudanças significativas. A pressão pública e a consciencialização crescente sobre a importância da diversidade de género estão a impulsionar as empresas a adotarem práticas mais inclusivas, como é o exemplo da implementação de quotas e metas de género em conselhos de administração, mas carece ainda de uma mudança cultural profunda.

Além dos argumentos éticos, a igualdade de género também é uma questão de competitividade económica. Empresas que abraçam a diversidade de género frequentemente demonstram maior inovação, resiliência e desempenho financeiro. Esta perspetiva pode incentivar as empresas a acelerar os esforços para alcançar a igualdade no topo.

Embora seja difícil determinar uma data precisa para atingir a igualdade no topo das empresas em Portugal, o impulso atual e as ações empreendidas sugerem que o país está no caminho certo. O futuro da agenda para a igualdade de género dependerá do compromisso contínuo de governos, empresas e da sociedade em geral para construir um ambiente de trabalho verdadeiramente igualitário.

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

Embora as organizações tenham adotado políticas voltadas para a igualdade de género, há desafios estruturais e culturais que ainda limitam as oportunidades de crescimento para as mulheres. A brecha salarial persistente, a falta de representação em cargos de liderança e os estereótipos de género são alguns dos obstáculos que podem impactar negativamente a trajetória de carreira das mulheres.

Como sabemos, as culturas organizacionais desempenham um papel crucial na determinação das oportunidades de crescimento. Estereótipos de género arraigados podem influenciar as perceções sobre as competências e habilidades das mulheres, afetando decisões de promoção e acesso a oportunidades estratégicas.

Para assegurar uma verdadeira igualdade de oportunidades, é imperativo que as organizações continuem a comprometer-se com a promoção de uma cultura inclusiva. Ora, isto envolve a criação de ambientes de trabalho que valorizem a diversidade, a revisão constante de processos de recrutamento e promoção para eliminar vieses e a implementação de programas que apoiem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

À medida que as organizações reconhecem os desafios e se comprometem com ações concretas, a esperança é que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão na carreira, independentemente do género.

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

Ao longo dos anos, observamos avanços significativos no sentido de promover a presença de mulheres em posições de liderança. Algumas empresas têm reconhecido a importância da diversidade de género e estão a adotar medidas como quotas, programas de mentoring e políticas de igualdade salarial para melhorar a representação feminina no topo.

No entanto, existem desafios estruturais e culturais que persistem, dificultando a chegada à igualdade no topo. Por exemplo, as organizações que possuem estruturas baseadas em modelos masculinos de liderança, estereótipos de género arraigados e vieses inconscientes continuam a influenciar as decisões de recrutamento, promoção e desenvolvimento profissional.

Para atingir a igualdade no topo, é necessário um compromisso contínuo de todas as partes interessadas que inclui governos, organizações, líderes empresariais e colaboradores individuais. As empresas devem adotar políticas

inclusivas, os líderes devem-se tornar defensores da diversidade, e todos devem estar envolvidos na desconstrução de estereótipos prejudiciais. E isto leva a uma difícil resposta sobre quando teremos igualdade no topo das empresas. Mas de qualquer modo o progresso é contínuo e não creio que haja “marcha atrás”. Veremos, certamente, um futuro onde a igualdade no topo das empresas seja a norma, não a exceção.

### **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?**

Ao longo do meu percurso profissional, deparei-me com desafios inerentes ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma questão que transcende as fronteiras de género. Independentemente do género, todos enfrentamos a pressão de cumprir responsabilidades profissionais enquanto tentamos atender às solicitações e compromissos pessoais.

Contudo, vale a pena notar que, tradicionalmente, as mulheres foram e ainda são, muitas vezes, sobrecarregadas com expectativas sociais de desempenhar papéis múltiplos – como profissionais, mães e cuidadoras. Portanto, diria que as mulheres são mais afetadas. Felizmente, à medida que a sociedade avança, um grande número de empresas começa a reconhecer a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, implementando políticas de flexibilidade, licenças parentais equitativas e promovendo uma cultura que valoriza a produtividade em detrimento do simples cumprimento de horários.

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

Ao longo do meu percurso profissional, não fui imune às influências dos estereótipos de género que, de tempos a tempos, se manifestaram de maneiras subtis. Mas não posso, em absoluto, dizer que tenha sido prejudicada em algo muito importante.

Considero que o primeiro passo na gestão das situações influenciadas por estereótipos de género é o reconhecimento consciente. O que implica estar atento aos sinais de tratamento diferenciado com base no género, seja na atribuição de responsabilidades, na distribuição de oportunidades ou na forma como as contribuições são avaliadas.

No meu ponto de vista, a comunicação desempenha um papel crucial na resolução de mal-entendidos relacionados com os estereótipos de género. Ao enfrentar situações em que se percebe que o género pode estar a influenciar comportamentos ou decisões, é vital expressar-se de maneira clara e assertiva.

Creio que a melhor maneira de desafiar estereótipos é através da consistente demonstração de competências e do valor que se aporta à organização.

Outra estratégia que as organizações podem promover será participar em iniciativas educativas, sensibilizar para os vieses inconscientes e colaborar na criação de uma cultura inclusiva.

Estabelecer conexões com colegas que partilham preocupações semelhantes ou que são comprometidos com a diversidade e a igualdade pode criar uma rede de apoio eficaz.

Acredito que, ao adotar estratégias de comunicação clara, demonstração de competências, promoção da

consciencialização, procura de apoio e reflexão pessoal, é possível contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

Maria Duarte Bello, 5 março 2024

Maria Duarte Bello é Coach PCC especialista em Executive, Team e Life Coaching pelo ICF & Mentor Senior Practitioner pela EMCC.

Trainer de Media Training e Public Speaking. Oradora e formadora nas áreas da Comunicação, Comportamento e Gestão de Imagem; Consultora de Protocolo na Organização de Eventos.

Doutorada em Comunicação Social pela Universidade Complutense de Madrid. Docente na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), colabora na Formação de Executivos de outras instituições superiores.

Autora dos livros "Top 10 dos Negócios" (Fevereiro 2010); "50 Segredos de Coaching para Portugueses" (Maio 2011); "Empresários à Conquista do Mundo" (Junho 2013); A Tua Marca Pessoal (Maio 2016); co-autora "Como chegar a Líder" (Outubro 2017); "Inspirações: O mentoring e coaching como desafiadores da mudança e evolução" (Junho 2021).

Colaboradora regular em publicações periódicas especializadas de gestão, recursos humanos e lifestyle.

