



PORTUGUESE  
WOMEN'S  
EQUALITY  
OBSERVATORY

# *POWER TO:*



ISABEL MOÇO

*Docente Universitária de Recursos Humanos  
e Comportamento Organizacional*

---

“Para que haja efetivamente igualdade no acesso ao topo nas empresas, será necessária a mobilização articulada das várias partes do conjunto social, e não apenas o que vemos hoje - muita sensibilização, muita discussão, muito alerta, vários projetos de empoderamento feminino, muitas empresas a dizer que isso é importante, mas, muito pouco a ser efetivamente, conseguido.”

Julho 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?**

O século XXI trouxe-nos uma consciência diferente, mais evoluída eu diria, de que as barreiras existem para as mulheres que querem chegar ao topo. Dado que os contextos de trabalho são espaços importantes na vida social, contribuiriam significativamente para a diminuição da diferença entre géneros no acesso aos cargos de topo, se: estabelecessem, e rigorosamente implementassem, políticas de diversidade e inclusão; fossem transparentes e responsáveis na apresentação de metas e resultados, relacionados com as diferenças de género dentro da organização; tivessem programas de mentoria e desenvolvimento de liderança, especificamente dedicados às mulheres; traduzissem em prática, políticas de flexibilidade; fizessem um trabalho de combate aos preconceitos inconscientes, tanto em homens quanto em mulheres; destacassem “role models” femininos, quer internos, quer externos; incentivassem a criação de redes e grupos de afinidades; fossem promotoras de programas educacionais e de sensibilização, destinados às suas comunidades mas focados nesta questão da equidade. Estas seriam medidas ideais, mas para começar, poderiam SÓ trabalhar com o objetivo da igualdade salarial.

## **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?**

É um caminho que se está a fazer, e para o qual muitas mulheres e homens estão a contribuir. No entanto, a mudança/evolução têm sido muito lentas, o que me leva a crer que ainda teremos um longo caminho a percorrer. Fruto de todo o processo de socialização, as novas gerações tenderão a ser mais ativistas neste propósito. Creio que as políticas públicas, como é o caso das quotas, poderão ser um instrumento de aceleração - não o ideal e nunca único, para acelerar todo este processo. Mas não basta que existam as políticas, será necessário que haja uma aplicação efetiva e que as empresas sejam responsabilizadas, e penalizadas se não cumprirem. Socialmente, cabe a cada um de nós exigir esse compromisso das empresas, expor as situações de abuso ou legal/eticamente reprováveis, mas também destacar esforços e resultados dos que procuram o objetivo da igualdade na gestão de topo. Talvez ainda demore umas décadas, mas também me parece que se evoluiu mais na última década, do que no último século - por isso sou otimista relativamente a essa questão.

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

Teoricamente, ou de boas intenções, existem as mesmas oportunidades. Mas na realidade, não existem. Apesar de alguns progressos, ainda existem disparidades significativas e elas expressam-se publicamente. Há, por exemplo, indústrias e setores em que as disparidades são maiores, e onde parece ser mais difícil conseguir esta igualdade. Existem preconceitos inconscientes e estereótipos de género que continuam a influenciar os processos de recrutamento, promoção e atribuição de responsabilidades, o que me leva a considerar existirem fortes barreiras estruturais e processuais, mas também culturais. Por isso, considero que trabalhar para que existam as mesmas oportunidades para homens e mulheres, começa nas famílias e nas escolas, muito antes de se chegar ao mercado de trabalho - tudo assenta nos valores, nos princípios e no estímulo à definição de objetivos.

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

Considero que um dia teremos igualdade sim, e vou assumindo os papéis que me competem, consciente, porém, de que temos um tempo ainda longo pela frente - mas eu tenho uma filha, e quero que ela possa ser aquilo que ela desejar ser. Penso que muito do que ainda não está feito, tem a ver com as poucas pessoas - homens e mulheres - que levam a peito esta luta pela igualdade, porque ainda temos na nossa sociedade várias gerações que foram levadas a acreditar na normalidade da diferença de género - por questões sociais, económicas, políticas e até religiosas. Para que haja efetivamente igualdade no acesso ao topo nas empresas, será necessária a mobilização articulada das várias partes do conjunto social, e não apenas o que vemos hoje - muita sensibilização, muita discussão, muito alerta, vários projetos de empoderamento feminino, muitas empresas a dizer que isso é importante, mas, muito pouco a ser efetivamente, conseguido. Tudo isto é importante, mas como muitas vezes decorrem em círculos restritos, ou mesmo fechados, o seu impacto ainda é curto. Faltam, sobretudo, ações concertadas e articuladas das várias partes envolvidas - homens incluídos.

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

A primeira vez que me recordo de o sentir, tinha 17 anos e não me deixaram fazer um curso de paraquedismo civil, porque “era para rapazes”. Isso, para quem durante infância preferia carrinhos de esferas e jogos de berlindes, ao invés de bonecas e panelinhas, não fez sentido, mas tive de o acatar. Na vida profissional, talvez até porque viesse marcada desta adolescência em que não me fazia sentido esta diferenciação, apenas o senti no início do meu percurso - quando trabalhava numa empresa de consultoria, onde, quando havia projetos internacionais, eram privilegiados os homens. Apesar da argumentação parecer uma enormíssima fantochada, a verdade é que também para mim essa decisão me era confortável, porque não era o que eu mais gostava de fazer. De resto, nunca senti que fosse preterida, ou beneficiada, por ser mulher - talvez tenha tido a sorte, ou se calhar fiz por isso, de fazer por destacar a competência e os resultados. Curioso talvez seja referir que, quando comecei a ter posições de gestão, sempre referi que o meu estilo/forma de estar no trabalho era muito mais masculino do que feminino (vale o que vale, mas era assim que eu pensava), mas foram pouquíssimas as vezes que contratei homens - não o realizei até há bem pouco tempo, mas contratei sobretudo mulheres.

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

De facto, durante o meu percurso profissional e sobretudo nos meus papéis de consultoria, encontrei muitas dessas situações - ou porque as mulheres são menos assertivas, ou porque os homens são mais adequados a papéis de liderança, ou porque uma mulher mais qualificada e competente é preterida face a um homem com menos condições, ou por que as mulheres são mais emocionais, ou por qualquer outra razão, muitas vezes enraizadas em culturas tradicionais, retrógradas e paternalistas. Creio que uma primeira ação tem que ser a exposição da situação, o que pode fragilizar, mas que pode ser suportado por mentores ou redes de apoio. Mas quando o refiro, não estou apenas a dizer que a mulher o deve fazer, o homem também tem que o fazer quando percebe que essas situações acontecem. Depois, como referi anteriormente, é trabalhar ativamente nos círculos onde nos movemos, para acirrar essa consciência e combater estereótipos, ideias feitas e preconceitos.

Isabel Moço, 29 de julho de 2024

Docente Universitária de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional; Coordenadora na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia e na Faculdade online da Universidade Europeia, desde 2001. Autora e co-autora de vários livros sobre Recursos Humanos e áreas conexas, e cronista de meios da especialidade. Membro de Órgãos de Gestão e direção da Santa Casa da Amadora, da Associação Portuguesa de Ética Empresarial, Associação Profissional de Formadores e da Lusofonia Digital (Curadora Nacional). Embaixadora em Portugal do ODS 8. Pertence a vários Conselhos Editoriais e é Membro de Júri de diversos prémios e reconhecimentos nacionais e internacionais.