



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



ARIANA SIMÕES DE ALMEIDA

Gender Equality, Women Empowerment and Inclusion Expert

Co-fundadora e Presidente da LEAD Alliance

“...só quando cuidar deixar de ser penalizado é que liderar poderá ser verdadeiramente partilhado”

Outubro 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 perceção?

Muitas das pessoas entrevistadas nesta mesma coluna já disseram, e bem, que as barreiras são claras e que as organizações precisam de deixar de tratar a igualdade de género como um “tema lateral” e integrá-la no centro da sua estratégia. Veja-se este exemplo. Atualmente as maiores empresas portuguesas aumentaram a representação de mulheres nos conselhos de administração de cerca de 10% em 2013 para 34% em 2023 — muito, diga-se de passagem, por força da lei das quotas que tantas pessoas contestam. Mas quando olhamos para as funções, vemos que 83% das mulheres estão em cargos não executivos (ver [The State of Board Diversity - Odgers](#)) - o que significa que a maioria das mulheres ainda não ocupa posições com responsabilidade direta sobre a gestão e a definição da estratégia destas empresas.

Por isso é fundamental ir além da retórica e de compromissos vagos: as organizações devem integrar a equidade e a diversidade no centro da sua estratégia, com metas claras, ambiciosas e monitorizáveis. Isso implica lideranças corajosas, capazes de celebrar sucessos mas também de aprender com os erros e os contratempos. Práticas de recrutamento e promoção que não se escondam atrás da “tirania do mérito” - a falácia de que quem é bom chega sempre lá! Culturas inclusivas que valorizem tanto a competência como a vida pessoal. E sistemas de reintegração e desenvolvimento contínuo que encarem pausas de carreira como parte natural do percurso.

E há ainda caminhos inovadores que começam a despontar — como as [gender bonds](#). Títulos de dívida cujos retornos estão indexados a metas de igualdade de género: como a percentagem de mulheres em cargos executivos ou a eliminação de diferenças salariais. Esta lógica de finance with accountability transforma o compromisso com a igualdade em algo integrado no tecido do negócio, mensurável, verificável e, sobretudo, com consequências. Ao alinhar incentivos financeiros com objetivos de equidade, deixamos de depender apenas da boa vontade e passamos a criar estruturas que recompensam quem muda e pressionam quem insiste em ficar para trás, transformando o sistema por dentro.

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?

Nas últimas décadas Portugal fez muitos avanços relevantes em matéria de igualdade na saúde, educação, representatividade em cargos de poder e tomada de decisão.

Mas se por um lado celebramos, por exemplo, que em 2023 as mulheres representavam 59% das pessoas diplomadas no ensino superior (sendo a maioria nos mestrados e doutoramentos), ou mais licenças de parentalidade partilhada entre pais e mães (ver [Indicadores Chave Igualdade de Género 2024 - CIG](#)), vemos que isso não se reflete ainda:

- em igualdade salarial - em 2022, uma mulher com ensino superior recebia em média menos €642 por mês do que um homem com a mesma qualificação;

- em paridade no acesso a cargos de liderança sénior;
- no tempo dedicado ao cuidado não remunerado das crianças e da casa, que continua a recair desproporcionalmente sobre as mulheres;
- em representatividade política em 2025 - com apenas 21% de mulheres como cabeças de lista nas eleições autárquicas.

E se é verdade — e motivo de esperança — que a geração que hoje entra no mercado de trabalho já entende a diversidade como um ativo estratégico e não apenas como uma questão de justiça social, também é verdade que assistimos a sinais preocupantes de retrocesso. O crescimento da polarização e de narrativas anti-igualdade e abertamente misóginas entre os mais jovens está a ganhar força. O Fórum Económico Mundial estima agora a paridade de género a 134 anos de distância, mais do que os 131 anos calculados em 2023.

Por isso acredito que estamos num momento decisivo. Para cultivarmos e apoiarmos lideranças mais corajosas e empáticas, que tenham a determinação de alinhar políticas e práticas e que nos inspirem a ver nesta agenda de diversidade e inclusão não uma luta de uns contra os outros, mas uma oportunidade partilhada de construir estruturas - escolas, organizações, comunidades, sociedades - mais prósperas, inovadoras e resilientes.

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

Quando penso em oportunidades lembro-me sempre que em Portugal até 1974 as mulheres casadas precisavam de autorização do marido para trabalhar fora de casa, abrir conta bancária ou exercer funções públicas. Muitas profissões estavam-lhes efetivamente vedadas — da magistratura à diplomacia, da carreira militar à polícia.

Por isso é tentador, olhando para o presente, minimizar a luta das mulheres, nomeadamente no que se trata de igualdade de oportunidades. E de aplaudir e repetir retóricas e single stories que perpetuam desigualdades. O gestor que diz que recruta sempre a pessoa mais competente, e que nunca deixou de escolher alguém “por ser uma mulher”. O homem que garante que já teve chefes mulheres “sem problema nenhum”. A mulher que afirma ter sido sempre tratada de forma igual e que “basta trabalhar muito” para chegar lá. Estas narrativas, mesmo quando são genuínas, ignoram o que se passa a nível sistémico: um conjunto de normas, crenças e práticas - que como os dados continuam a mostrar - penalizam as mulheres.

É quase irónico que, num tempo em que basta escrever esta pergunta no ChatGPT e em segundos receber uma resposta plausível, continuemos presos a papéis de género herdados “do tempo das cavernas” — onde aos homens se atribuía a força, a decisão e a proteção, e às mulheres a nutrição, o cuidado e a comunidade.

Mais grave ainda é que, em pleno século XXI, continuemos a valorizar — explícita ou implicitamente — as características associadas ao masculino em detrimento das ditas “femininas”.

As mulheres continuam a ser avaliadas por critérios diferentes, mais penalizadas pelo erro, criticadas pela ambição e menos reconhecidas na sua experiência ou celebradas no seu sucesso. Por isso, e por mais que seja apologista de dar ferramentas e apoios às mulheres nos seus percursos de liderança, temos que compreender e reimaginar este sistema.

Os dados — sobre salários, cargos executivos, tempo de cuidado ou representatividade política — mostram que para transformar o sistema não basta oferecer cursos, mentorias ou treinar mulheres: é preciso intervir nas estruturas, nos incentivos, nas normas invisíveis e nos processos quotidianos que perpetuam desigualdades. Só assim será possível garantir que as oportunidades formais que já existem se traduzem, de facto, em oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento para todas e todos.

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

Para além do muito que já foi dito, sou uma firme defensora de que a paridade nas licenças de parentalidade é uma chave fundamental para chegarmos à igualdade no topo. Porque só eliminando a penalização da maternidade conseguiremos quebrar de facto o ciclo de desigualdade. Essa **penalização** traduz-se em mães - e, na verdade, mulheres na idade reprodutiva - vistas como menos disponíveis, menos comprometidas ou menos aptas para assumir cargos de liderança.

Em Portugal, o relatório sobre **o estado da maternidade na Europa** - resumido pela **Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres**, revela que 13% das mulheres reduziram o horário de trabalho e 36% mudaram o estatuto laboral após serem mães. Poucas tiveram acesso a regresso gradual ou teletrabalho, enquanto continuam a assumir 73% das tarefas domésticas e de cuidado (com apenas 16% dos pais a tirar a totalidade da licença a que têm direito). O impacto é duplo: limita a progressão profissional e aprofunda desigualdades salariais, mas também sobrecarrega a saúde mental — 81% das mães sentem-se mentalmente exaustas (acima da média europeia de 67%) e quase metade enfrenta problemas de saúde mental.

Como disse Gloria Steinem: “Ainda não estive num campus onde a maioria das mulheres não estivesse preocupada com algum aspeto de como conciliar casamento, filhos e carreira. Ainda não encontrei um onde muitos homens se preocupassem com o mesmo.”

Essa é a diferença estrutural que continua a marcar carreiras: enquanto para as mulheres esta conciliação é uma obrigação, para os homens ainda pode ser apenas - para o “bem” e para o “mal” - uma opção.

É por isso que **defendo e advogo** que a paridade nas licenças de parentalidade (bem remuneradas e não transferíveis) tem o poder de derrubar dois estereótipos: o de que cuidar é “naturalmente” feminino e o de que os homens são “naturalmente” mais disponíveis para liderar.

E quando o cuidado é normalizado para todos, os locais de trabalho mudam: o viés no recrutamento e promoção enfraquece, o trabalho flexível deixa de ser um estigma associado às mães e passa a ser uma ferramenta para todos, e a diversidade torna-se motor de inovação e retenção.

Como sublinhou a Organização Internacional do Trabalho das Nações Unidas: “Os pais assumirem um papel mais ativo no cuidado provavelmente será um dos desenvolvimentos sociais mais significativos do século XXI.” Porque só quando cuidar deixar de ser penalizado é que liderar poderá ser verdadeiramente partilhado.

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?

Sou casada e mãe de uma filha agora com 13 anos e um filho com 10. Na última década trabalhei sempre como consultora em projetos internacionais — nas áreas de igualdade e inclusão — no Sudeste Asiático, Ásia Central e África. Primeiro baseada nos Estados Unidos e depois em Portugal. Muitos fusos horários. Muitas viagens.

Pra mim isto só é possível — com equilíbrio e sanidade — porque casei com um homem que vê na parentalidade um compromisso conjunto. Que não me “ajuda”, mas partilha responsabilidades com os nossos filhos e na nossa casa. E que incentiva as minhas ambições.

Como dizia uma amiga, “o segredo não é dividir tarefas, mas partilhar sonhos e ambições”.

E ainda assim, são incontáveis as vezes em que, quando o meu marido comentava que ia estar fora em trabalho, a conversa (de amigos e familiares, mais novos ou mais velhos) se centrava no destino, no projeto, no trabalho. Mas quando era eu a anunciar uma viagem profissional, a primeira pergunta era invariavelmente: “e o que fazes com os miúdos?”

Nestas conversas, depois de várias insistências quase preocupadas de “ajuda”, o meu marido teve muitas vezes de perguntar se achavam que ele era incapaz de assumir o cuidado dos seus filhos durante umas semanas...

Por isso deixo uma provocação: precisamos de estar atentos ao facto de que as mesmas normas sociais que penalizam e limitam raparigas e mulheres também afetam negativamente homens e rapazes. É certo que estas normas ainda impactam de forma desproporcional as mulheres — sobretudo no que toca à carreira, ao cuidado e às oportunidades de liderança.

Mas a chamada **man box** aprisiona também os homens, impondo-lhes expectativas prejudiciais: que não podem mostrar vulnerabilidade e que “um homem não chora”; que a sua masculinidade está ligada a força e sucesso; que devem ser provedores, não cuidadores; que a carreira deve vir antes da família; que certas profissões “não são para homens”; que pedir ajuda é sinal de fraqueza. Libertar mulheres e homens destas caixas é parte da mesma luta: criar um espaço onde todos possam cuidar, liderar, sonhar e partilhar, sem rótulos nem limitações.

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

Ocorrem-me alguns momentos - tanto como jovem advogada, no início da minha carreira, como ao longo da vida em contextos internacionais - em que comportamentos e tomadas de decisões de “outros” foram influenciados por eu ser mulher. Desde as funções que me eram dadas, à falta de “espaço” em reuniões, à presunção de ter menos experiência que colegas do sexo masculino no mesmo nível e ser tratada frequentemente como uma “miúda”.

Não é fácil responder de forma universal a “como agir nessas situações”. Para mim o primeiro passo é tentar avaliar o contexto, os riscos e os benefícios de diferentes reacções possíveis. Por vezes, agir imediatamente e questionar é a escolha certa. Noutras pode ser mais eficaz encontrar caminhos alternativos, recolher informação, procurar aliados.

Também me ajuda pensar no modelo de [Giving Voice to Values](#), que usamos no programa de empoderamento para a liderança corajosa [Girls For Girls Portugal](#), e que se foca em como agir de acordo com os nossos valores. Alguns dos pilares que têm guiado a minha prática são:

- Valores e propósito: perceber que, mesmo em situações de divergência, é possível procurar terreno comum em valores partilhados, como a justiça, a transparência ou a meritocracia. Usar esses valores como linguagem comum dá força ao argumento.
- Escolha e normalização: lembrar-me que tenho sempre uma escolha (mesmo que seja não dizer nada naquele momento) e, ao mesmo tempo, “normalizar” que confrontos, conflitos ou dilemas desta natureza vão acontecer. Não para os minimizar, mas para os antecipar e estarmos preparados para os enfrentar.
- Auto-conhecimento e voz: agir de forma consistente com quem sou, usando os meus pontos fortes e praticando formas de dar voz às minhas posições.
- Razões e racionalizações: aprender a antecipar os argumentos típicos que justificam desigualdades – “é uma questão de mérito”, “as mulheres não querem estes cargos”, “é só uma questão de tempo” – e preparar respostas claras e fundamentadas. Quanto mais treinamos, mais natural se torna responder com segurança.

Em paralelo com tudo isto, foi fundamental reconhecer que muitas vezes os estereótipos e crenças que me limitavam vinham também de mim — internalizados sem que me desse conta. Quando me acanhei de usar a minha voz numa reunião apesar de ter algo para dizer. Quando abafei a minha ambição, enquanto outros a articulavam claramente. Nas vezes em que “fugi” de um confronto legítimo por não querer ser vista como “uma mulher zangada”.

Manter a abertura para nos questionarmos, a curiosidade para compreender quem pensa diferente de nós, a humildade para reconhecer os nossos blind spots e a empatia para valorizar a experiência do outro é, para mim, tão importante quanto a coragem de desafiar os estereótipos externos.

Ariana Simões de Almeida é especialista em direitos humanos e igualdade de género, com mais de 15 anos de experiência em África e na Ásia, sobretudo em contextos de pós-conflito e desenvolvimento. Trabalhou com as Nações Unidas, a Comissão Europeia e várias ONG internacionais em programas de prevenção da violência baseada no género, empoderamento económico de mulheres e inclusão.

Foi distinguida com o Prémio de Direitos Humanos Sérgio Vieira de Mello pelo trabalho desenvolvido em Timor-Leste, onde co-fundou uma organização de promoção do crescimento económico inclusivo e dos direitos das mulheres. Na Europa e nos EUA colabora com instituições públicas e privadas em temas de viés inconsciente, desigualdades estruturais e liderança inclusiva.

É co-fundadora e presidente da LEAD Alliance, coletivo que apoia lideranças corajosas para enfrentar desigualdades e transformar dinâmicas de poder, e fundou o capítulo português da iniciativa global de liderança feminina Project Girls For Girls, lançada em Harvard em 2017.

É licenciada e mestre em Direito pela Nova School of Law, com formações avançadas em liderança, género e comunicação na Harvard Kennedy School e na George Washington University.