



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



ANA MENDONÇA
Consultora de Recursos Humanos

“Muitas vezes não é uma questão de falta de oportunidade,
mas de acesso desigual à oportunidade.”

Maio 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?

A perceção de barreiras não surge do acaso — resulta de experiências acumuladas, muitas vezes subtis, mas consistentes ao longo dos anos passados e que foram sendo percebidas, sentidas e partilhadas por muitas mulheres que acabaram por perceber um padrão de atuação. O que acontece nestas situações e como a história nos vai mostrando, é que para haver mudanças é necessário começar “revoluções” e a revolução da igualdade de género e barreiras invisíveis tem acontecido por debates, muita consciência e partilha para que o tema deixe de ser tema pelos critérios de avaliação e não por quotas e imposições que deixam sempre a ideia de uma discriminação positiva mas que não se pretende. As mulheres querem igualdade justa. E é precisamente aí que as organizações precisam de atuar - no invisível. Mais do que iniciativas isoladas, é necessário trabalhar o sistema e a cultura.

Como o poderemos fazer enquanto organização e através dos departamentos de pessoas:

- Mapear o percurso de carreira e identificar onde as mulheres “ficam pelo caminho” — promoções, projetos estratégicos, exposição à liderança.
- Garantir critérios claros e mensuráveis para progressão — reduzir espaço para decisões baseadas em perceções ou afinidades. Transparência real nos critérios de progressão — muitas barreiras estão na subjetividade das decisões e muitas vezes não são conscientes, mas existentes. Aqui a equipa de pessoas pode ter um papel primordial no apoio às decisões e nos critérios rigorosos a serem cumpridos.
- Formar líderes para reconhecer e mitigar vieses inconscientes, sobretudo na avaliação de potencial (não apenas de performance). Deve existir uma revisão dos modelos de liderança — ainda valorizamos estilos muito associados ao masculino tradicional (disponibilidade total, assertividade agressiva), o que exclui outros perfis igualmente eficazes. E neste aspeto, podemos ver acontecer muitas mudanças e formas de mitigar alguma discriminação ainda existente e muitas vezes invisível e inconsciente por parte dos decisores.
- Criar espaços de escuta ativa — perceber como as mulheres vivem a organização, e não apenas como a organização acredita que elas a vivem. Criar modelos de escuta e implementação de políticas e ações reais e justas para todos os colaboradores sem olhar ao género, mas sim aos critérios que criam um ambiente de união, empatia pelo próximo e numa lógica de equipas multidisciplinares que ganham sempre mais pela visão e pelos pontos de vista diversos.

Mas há um ponto-chave, não se trata de “corrigir as mulheres ou os homens”, nem de os adaptar ao sistema e “permitir” a sua entrada como de imposições normalmente utilizadas como pressão positiva.

Trata-se de evoluir o sistema para ser mais justo, diverso e eficaz e ter as pessoas certas no lugar certo pelas razões corretas.

Quando as organizações fazem este trabalho de forma consistente, a percepção muda porque a experiência muda.

As organizações precisam de sair do discurso e passar à prática estruturada. Não basta ter políticas — é preciso garantir que as políticas são vividas dia a dia e fazem parte da cultura. Mais do que “integrar mulheres”, trata-se de redefinir o que é liderança de sucesso e que a mesma advém de muitos fatores para além do género ou vida pessoal de cada um.

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?

A agenda para a igualdade de género em Portugal tem vindo a ganhar força, sobretudo pela pressão regulatória e social. No entanto, estamos ainda numa fase em que muitas organizações atuam por obrigação — e não por convicção estratégica.

A minha expectativa é que passemos de uma lógica de compliance para uma lógica de vantagem competitiva — as organizações que integram diversidade tomam melhores decisões; têm culturas mais inovadoras e conseguem atrair e reter melhor talento.

Quanto ao timing, é difícil definir uma data concreta. A igualdade no topo não depende apenas de políticas — depende de mudanças profundas: nos modelos de liderança, nas dinâmicas familiares e nas expectativas sociais.

Se nada mudar significativamente, o progresso será lento. Mas se houver uma aceleração intencional — através de métricas, accountability e compromisso real da liderança — podemos encurtar esse caminho. Acredito que não será uma “meta atingida”, mas sim um novo normal construído ao longo do tempo.

Sou normalmente uma pessoa otimista, mas igualmente muito realista. Portugal tem evoluído, no entanto, a mudança cultural é mais lenta. A igualdade no topo não será um ponto de chegada com data marcada — será um processo progressivo. Se continuarmos ao ritmo atual, acredito que ainda estamos a uma ou duas gerações de distância de uma igualdade verdadeiramente natural.

O que me deixa mais confiante é ver uma nova geração de jovens e futuros líderes — homens e mulheres — com uma visão mais equilibrada e consciente. A mudança vai acontecer, mas será tanto mais rápida quanto mais intencional for.

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

À superfície, sim. Parece ser real porque nenhuma empresa correria o risco de não passar essa imagem como sendo de oportunidades iguais. Mas na realidade, ainda existe um desfasamento.

As oportunidades não são apenas aquilo que está disponível — são também aquilo a que cada pessoa consegue aceder.

E é aqui que surgem diferenças relevantes: Quem é convidado para projetos críticos? Quem tem acesso a sponsors internos? Quem é visto como “alto potencial”?

Muitas destas decisões acontecem de forma informal e inconsciente. Além disso, existe uma questão de perceção: comportamentos valorizados num homem (assertividade, ambição) podem ser interpretados de forma diferente numa mulher e isso influencia avaliações, feedback e progressão.

Outro ponto importante é o tema da autocandidatura — estudos mostram que as mulheres tendem a candidatar-se apenas quando cumprem quase todos os requisitos, enquanto os homens o fazem com maior margem e acreditando mais no potencial futuro do que na presença real de todas as competências solicitadas.

Por isso, mais do que igualdade de oportunidades, precisamos de equidade nos mecanismos de acesso e desenvolvimento. E igualmente apoiar a que todos sejam audazes na procura e que sintam as suas competências como iguais e comparáveis.

Muitas vezes não é uma questão de falta de oportunidade, mas de acesso desigual à oportunidade.

E aqui as organizações têm um papel fundamental: garantir equidade nos processos e não apenas igualdade nas intenções.

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

Ainda estamos longe de uma igualdade sustentada, sobretudo em cargos de topo executivo.

O que falta não é talento — é um conjunto de fatores estruturais.

- Pipeline de liderança — muitas mulheres não chegam às etapas intermédias que alimentam o topo e por isso acabam por não constar nas listas de sucessão a cargos de liderança e gestão.
- Modelos de sucessão pouco diversos e poucas oportunidades internas que condicionam a ascensão a cargos de topo. Aqui limitando a homens e mulheres.
- Falta de role models visíveis, que criem identificação e aspiração.

Organizações que evoluem mais rapidamente neste tema têm algo em comum: tratam a diversidade como um tema de negócio, com metas, métricas e acompanhamento regular.

Também falta uma revisão profunda do conceito de liderança: liderança não é presença constante, é impacto; não é controlo, é capacidade de desenvolver outros; não é uniformidade, é diversidade de pensamento e no final é o RESULTADO alcançado que deve ser avaliado.

Enquanto mantivermos um modelo único e rígido, a igualdade será sempre mais difícil de atingir.

Ainda falta coragem organizacional. Coragem para:

- questionar modelos tradicionais de liderança
- rever práticas que sempre existiram mas nunca foram desafiadas
- medir e expor dados com transparência

Também falta algo essencial: intencionalidade na gestão de talento feminino.

O talento existe — o que muitas vezes não existe é um sistema que o reconheça, desenvolva e promova de forma consistente.

As boas notícias são que começamos a ver muitas mulheres em lugares de liderança e topo e que começam a expor-se igualmente em eventos e nas redes sociais e desta forma começam a normalizar a sua forma de atuação e a gerar admiração por muitos, onde antes havia maioritariamente homens e conseqüentemente a admiração recaía sobre estes, hoje em dia já temos muitas mulheres que são admiradas e seguidas com real interesse nos aspetos que trazem para o debate público. Em momentos de exposição começamos a ver uma igualdade nestes fóruns.

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?

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um dos grandes temas da atualidade — e continua a ser vivido de forma desigual.

No meu percurso, senti esse desafio em diferentes momentos, sobretudo na gestão de prioridades e expectativas — internas e externas.

Mais sentidas quando fui Mãe. Gerir os desafios e responsabilidades profissionais e conciliar casamento, com um bebé e 2 enteadas foi sempre desafiante e levou-me em certa altura da minha carreira a ter que tomar decisões contrárias à minha evolução de carreira, nomeadamente largar a carreira internacional e assumir funções de gestão, mas locais. O meu filho tem atualmente 20 anos e por isso já foi há algum tempo e noutra fase do mercado e formas de trabalhar distintas das que atualmente estamos a viver.

Hoje as organizações evoluíram bastante em termos de flexibilidade, mas muitas vezes ainda existe uma cultura implícita de valorização da disponibilidade constante e associação entre presença e compromisso. No entanto faço parte de uma geração que sentiu a dor de gerir vários papéis e nem sempre de forma bem-sucedida e sempre com perdas em alguma das partes.

E isso penaliza, de forma mais evidente, quem tem maiores responsabilidades fora do trabalho — ainda maioritariamente mulheres. No entanto, devemos destacar o facto que há uma mudança importante a acontecer. Os homens estão cada vez mais envolvidos na vida familiar e começam também a questionar modelos de trabalho rígidos. Já gozam das suas licenças de parentalidade sem vergonha e cumprem o seu papel quando necessário e sem receio de parecer que estão a ser “preguiçosos” ou menos profissionais.

Isto é positivo, porque transforma o tema num desafio coletivo e não num “tema feminino”.

O futuro passa por redesenhar o trabalho mais flexível, mais orientado a resultados e mais alinhado com diferentes fases da vida das pessoas.

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

Sim, e muitas vezes não são situações explícitas — são micro-mensagens, expectativas implícitas ou decisões que parecem neutras, mas não são.

Exemplos mais comuns que incluem interrupções mais frequentes em reuniões, menor reconhecimento de contributos e volto a referir pressupostos sobre disponibilidade ou ambição

Nestes contextos, a forma de agir faz toda a diferença.

Acredito numa abordagem em três níveis para agir nestas situações concretamente:

1. Clareza e consciência: Perceber o que está a acontecer e dar-lhe nome — sem normalizar. Mas falar de forma aberta e tocando nas “feridas” sem receio e em forma de diálogo aberto. Quem não experimenta este tipo de situações não as entende nem as sente. Só falando e explicando é que o outro consegue perceber e às vezes até mesmo tomar consciência de alguns atos seus que tiveram impacto direto na interpretação do outro mas que o mesmo não teve noção nem foi de forma consciente.

2. Comunicação assertiva e construtiva: Trazer o tema para a conversa com foco em factos e impacto, não em confronto pessoal nem de género. Trazer os factos concretos e explicar de forma clara e assertiva e construir sobre as conclusões. As mulheres têm algum receio deste confronto pela rapidez com que se confunde uma situação concreta e real com grandes “bandeiras” de luta. Muitas vezes não estamos a ser feministas ou a enaltecer o nosso papel, estamos sim a colocar os pontos nos i e a trazer à realidade muitos anos de diferenças e submissão. Um tema que temos que tratar em nós e perceber que do outro lado nem sempre se percebe da mesma forma e muitas vezes se sente igualmente como discriminação aos homens, pois às vezes por questões de quotas alguns homens também podem sentir esta penalização.

3. Influência sistémica: Sempre que possível, usar essas situações para gerar mudança: sensibilizar equipas, introduzir práticas mais inclusivas, apoiar outras pessoas a posicionarem-se.

E há algo que considero essencial. Não abdicar da autenticidade para caber num modelo pré-definido. Não criar apenas ações em dias como o dia da mulher ou outros dias mundiais que foram sendo criados e que parecem ser o mote para se trabalhar estes temas.

Devemos agir com constância e sempre com os temas presentes nos fóruns certos e nos momentos certos. Atividades do dia da mulher são interessantes como pequenos momentos de partilha entre mulheres mas onde os homens também devem estar presentes e ouvirem muitos dos desafios existentes e o mesmo deve acontecer ao contrário.

A verdadeira liderança — e impacto — vem da capacidade de integrar quem somos com aquilo que fazemos e com os resultados que se alcançam.

A verdadeira transformação acontece quando conseguimos ser autênticos e, ao mesmo tempo, eficazes.

Ana Mendonça, 4 de maio de 2026

Ana Mendonça é consultora de Recursos Humanos com mais de 20 anos de experiência em multinacionais, onde desenvolveu uma visão estratégica e prática sobre a gestão de pessoas em contextos exigentes e em constante transformação. Atualmente, dedica-se a apoiar organizações — especialmente PME — na construção de culturas mais humanas, produtivas e sustentáveis, através de projetos de transformação de RH, desenvolvimento de liderança e employer branding. Apaixonada por desenvolvimento humano, acredita que equipas alinhadas e líderes conscientes são a chave para resultados consistentes e duradouros. Apoia igualmente profissionais na gestão de carreira, com mentorias individuais e de desenvolvimento.