



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



GABRIELA LAGO

Executive Leader | Medical Education & Business Strategy

CEO · AproMed

“O que falta é que o mundo corporativo pare de exigir que as mulheres sejam extraordinárias para receberem o que os homens recebem por serem competentes.”

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 primeira coisa que as organizações precisam fazer é algo surpreendentemente simples — e surpreendentemente raro:

Perguntar.

Não perguntar o que o colaborador sabe fazer. Não perguntar o que a empresa precisa dele. Mas perguntar de verdade: o que você está buscando nessa fase da sua vida? O que te trouxe até aqui? O que você quer conquistar, viver ou construir agora?

As empresas negligenciam, de forma sistemática, que cada pessoa chega ao trabalho com uma história, com aspirações que mudam com o tempo, e com papéis que vão muito além do cargo que ocupa. E quando falamos de mulheres no mercado de trabalho, essa realidade se amplifica de um jeito que ainda é profundamente subestimado.

A mulher que está hoje numa posição de liderança é, muitas vezes, simultaneamente: mãe, filha, esposa, cuidadora, gestora da casa, profissional de alta performance, estudante. E na maioria das vezes, ainda é ela que pensa no jantar enquanto prepara uma reunião de conselho.

Esse acúmulo de funções não é novidade. Mas a velocidade com que novas responsabilidades são adicionadas a essa lista — sem que as antigas sejam redistribuídas. Essa velocidade é cada vez maior e cada vez mais ignorada.

Quando uma empresa começa a tratar cada colaborador como um ser humano completo, e não apenas como um recurso com um conjunto de competências, algo muda profundamente. A qualidade da entrega muda. O compromisso muda. A lealdade muda.

Não se trata de paternalismo organizacional. Se trata de reconhecer que as pessoas entregam o seu melhor quando sentem que o seu momento de vida é visto, respeitado e, sempre que possível, apoiado.

O que você precisa? O que está buscando hoje? O que podemos fazer para te ajudar a chegar lá?

Três perguntas. Uma conversa honesta. E sim, isso muda tudo.

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?

Tenho esperança genuína — e não digo isso de forma leviana.

Mas tenho também uma preocupação que precisa ser dita em voz alta:

A agenda de igualdade de género corre o risco de se tornar refém do próprio calendário.

Todo março, o LinkedIn vira um mar de posts sobre mulheres extraordinárias. Todo outubro, o rosa domina as campanhas corporativas. E então o assunto some. Substituído pela próxima causa igualmente importante, pelo próximo relatório ESG a ser preenchido.

E o que acontece quando nossa pauta vira item de calendário? Perdemos espaço. Espaço que conquistamos com muito custo, muito tempo e muita luta.

A igualdade de gênero não compete com outras causas — mas não pode ser constantemente deslocada por elas. Ela precisa ser tratada como estrutura permanente dentro das organizações, não como tema de estação.

E há algo ainda mais profundo que precisa mudar: a forma como enxergamos o próprio conceito de igualdade.

A igualdade real não vai chegar quando fingirmos que todos somos iguais. Vai chegar quando entendermos que as diferenças existem — e que isso não é um problema a resolver, mas uma realidade a compreender e respeitar.

Da mesma forma que as empresas aprenderam a tratar as variáveis de risco das suas operações — identificando fatores internos e externos, mapeando vulnerabilidades — precisamos aprender a olhar para o indivíduo com essa mesma sofisticação.

Cada colaborador tem variáveis internas: valores, fase de vida, saúde, ambições. E tem externalidades: família, cultura, responsabilidades fora do trabalho, o peso histórico que carrega por ser quem é.

Ignorar isso não é neutralidade. É negligência.

A igualdade não será vista quando todos forem tratados da mesma forma. Será vista quando cada um for tratado de acordo com o que realmente é, com o que carrega, e com o que precisa para entregar o seu melhor.

Esse é o verdadeiro trabalho. E ele não cabe num mês do calendário.

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

Formalmente, muitas vezes sim. Na prática, frequentemente não.

E para entender por quê, precisamos olhar para algo que vai muito além das políticas de RH ou dos programas de diversidade: precisamos olhar para a fase de vida de cada ser humano — e para o peso invisível que ainda recai, de forma desproporcional, sobre as mulheres.

Já falamos sobre a carga acumulada: mãe, filha, esposa, cuidadora, gestora da casa, profissional de alta performance. Mas existe uma camada ainda mais profunda, que opera silenciosamente no mundo corporativo e que raramente é nomeada com honestidade:

O estigma da validação.

A ideia de uma mulher, em muitos ambientes, ainda precisa de um argumento de autoridade para existir. Quantas vezes uma profissional coloca uma proposta numa reunião — e ela flutua no ar, sem ancoragem — até que um colega, um superior, ou um consultor externo diz exatamente a mesma coisa e é aplaudido?

Quantas vezes os resultados de uma mulher precisam ser maiores, mais documentados, mais irrefutáveis do que os de um par masculino para receberem o mesmo reconhecimento?

Isso não é novo. É, na verdade, tão antigo quanto a própria história do conhecimento humano.

Mary Shelley escreveu Frankenstein em 1818 — uma das obras mais influentes da literatura ocidental — e durante décadas sua autoria foi questionada ou atribuída ao marido. Rosalind Franklin produziu a imagem de raios-X que foi fundamental para a descoberta da estrutura do DNA, mas foram Watson e Crick que receberam o Nobel. Ela morreu sem o reconhecimento que merecia. Nettie Stevens descobriu os cromossomos sexuais X e Y em 1905 — e o crédito foi dado ao seu orientador masculino. Alice Ball desenvolveu o primeiro tratamento eficaz para a hanseníase — e após sua morte prematura, outro cientista publicou o trabalho como seu, sem sequer mencionar o seu nome. As irmãs Brontë publicaram seus primeiros livros sob pseudônimos masculinos — Currer, Ellis e Acton Bell — porque sabiam que obras assinadas por mulheres seriam recebidas com menos seriedade. Hedy Lamarr, atriz e inventora, desenvolveu nos anos 1940 a tecnologia de salto de frequência que é a base do Wi-Fi e do Bluetooth modernos — e passou décadas sem reconhecimento algum pela invenção.

Nomes diferentes. Épocas diferentes. O mesmo padrão.

Hoje, o codinome masculino foi substituído por outras formas de apagamento — mais sutis, mas igualmente reais. A ideia que precisa de validação masculina para circular. O projeto liderado por uma mulher que só ganha orçamento quando um homem o apresenta. O currículo que precisa ser mais longo, mais brilhante, mais extraordinário para chegar à mesma mesa.

E os dados confirmam o que muitas de nós já sentimos na pele.

O estudo Women in the Workplace, conduzido pela McKinsey, revelou que empresas com pelo menos uma mulher em posição executiva tendem a ser significativamente mais lucrativas — com maior capacidade de inovação, decisões mais informadas e maior retenção de talentos. A presença feminina no topo não é apenas justa. É estrategicamente superior.

E ainda assim, o caminho até lá continua sendo mais longo, mais íngreme e mais solitário para as mulheres.

E você, leitor, deve estar se perguntando: ela está apenas citando estudos? Apenas mencionando dados?

Não.

Eu vivo isso. Diariamente.

Estar na posição que ocupo hoje — à frente de uma instituição de educação médica, conduzindo expansões internacionais, sentada em mesas de decisão em múltiplos países — não chegou sem custo. Não chegou sem noites em que eu precisei ser duas vezes melhor para ser levada igualmente a sério. Sem reuniões em que eu vi minhas ideias flutuarem no ar até que outra voz — com outro nome, outro título, outro gênero, as tornasse reais.

Cada dado que citei aqui tem o meu nome escrito nas entrelinhas..

E é exatamente por isso que eu não falo sobre igualdade de gênero como observadora. Falo como alguém que acorda todos os dias e escolhe, conscientemente, continuar construindo — não apesar dos obstáculos, mas com plena consciência de que eles existem e de que a melhor resposta a eles é resultado.

O que falta não é competência. Nunca foi.

O que falta é que o mundo corporativo pare de exigir que as mulheres sejam extraordinárias para receberem o que os homens recebem por serem competentes.

Quanto mais pessoas diferentes — em gênero, idade, formação, raça e origem, estiverem pensando juntas, melhores serão as decisões. Não é teoria. É resultado. E os números provam.

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

Como mencionei antes, e vale repetir porque essa ideia precisa ecoar:

A igualdade real não chegará quando tratarmos todos da mesma forma. Chegará quando entendermos, de verdade, que somos diferentes.

Diferentes nas nossas necessidades. Diferentes nas nossas aspirações. Diferentes nas nossas entregas. Diferentes nos momentos de vida que atravessamos. No peso que cada um carrega ao cruzar a porta da empresa todas as manhãs.

Enquanto as organizações continuarem medindo todas as pessoas com a mesma régua — ignorando que uma mulher de 35 anos pode estar simultaneamente liderando uma equipe, amamentando um filho e concluindo um mestrado; que uma profissional em transição de carreira traz experiências que nenhuma formação acadêmica replica; que um colaborador mais velho carrega um conhecimento tácito que não aparece em nenhum dashboard — continuaremos perdendo talento. Continuaremos perdendo perspectiva. E continuaremos nos perguntando por que os resultados não chegam.

A data para a igualdade no topo? Não tem uma resposta honesta enquanto a pergunta errada continuar sendo feita.

A pergunta errada é: como fazemos as mulheres chegarem ao topo?

A pergunta certa é: o que estamos fazendo que impede pessoas extraordinárias — com histórias, fases de vida e cargas diferentes, de chegarem até lá?

O que ainda está faltando é simples de nomear e difícil de executar:

Falta humildade organizacional. A humildade de reconhecer que o modelo que funcionou até aqui foi construído para um perfil específico de pessoa. E o mundo mudou.

Falta medir o que importa. Não apenas resultados financeiros trimestrais, mas o impacto de longo prazo de equipes diversas, de decisões mais ricas, de culturas que retêm talento em vez de esgotá-lo.

Falta escuta real. Não a escuta performática de pesquisas de clima que ninguém lê. A escuta que gera ação. Que pergunta: o que você precisa agora, nessa fase da sua vida, para entregar o seu melhor?

Quando as organizações entenderem que a diferença não é um obstáculo a ser administrado. É a maior vantagem competitiva que existe — a igualdade não será mais uma meta distante.

Será uma consequência natural de fazer as coisas certas.

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. E falo com total conhecimento de causa.

No último ano, minha vida se desdobrou em três dimensões ao mesmo tempo:

A gravidez. O nascimento do meu filho. A liderança executiva.

Enquanto vivia uma das experiências mais transformadoras da minha vida, eu também conduzia a gestão da AproMed — onde a empresa atravessou um ciclo de crescimento que resultou em mais de 300% de aumento de receita. No mesmo período,, concluí um mestrado na Universidade de Salamanca, inteiramente em espanhol, enquanto construía minha vida no Canadá.

Não foi um ano simples.

Houve muitas noites divididas entre a maternidade, as decisões estratégicas e a escrita acadêmica. Noites em que o mundo dormia e eu ainda estava presente: como mãe, como executiva, como estudante. Tudo ao mesmo tempo.

E sabe o que esse ano me ensinou?

Que mulheres não são ordinárias.

Somos capazes de liderar empresas, produzir conhecimento, navegar transições profundas da vida — e ainda seguir em frente com força e propósito.

Mas esse desafio afeta mais as mulheres? Sem dúvida. E não apenas pelo peso prático da jornada dupla, ou tripla. Mas pelo que ainda se diz, nos corredores e nas salas de reunião, quando uma mulher ousa estar em ambos os mundos ao mesmo tempo.

Já ouvi. E tenho certeza que não sou a única:

"Ela está grávida — será que consegue entregar?"

"Deve ser TPM."

"Podem ser só os hormônios."

Frases ditas como se a biologia feminina fosse uma limitação. Como se a maternidade fosse uma fragilidade. Como se o corpo que gera vida não pudesse, ao mesmo tempo, gerir empresas, liderar equipes e transformar organizações.

A maternidade não é uma pausa na carreira. É uma expansão da capacidade humana.

E aqui está o que a sociedade ainda precisa entender: a mulher que biologicamente carrega a função da maternidade já deveria ser vista, nas organizações, com ainda mais respeito — não com mais desconfiança. Não se trata de capacidade. Nunca se tratou. Trata-se de um ser humano navegando seu momento de vida com tudo que tem, e entregando, muitas vezes, mais do que qualquer um esperava.

Cada ser humano tem seus momentos. Seus desafios internos e externos. Suas fases.

Para a mulher, esses momentos incluem dimensões biológicas, emocionais e sociais que o mundo corporativo ainda não aprendeu a respeitar de verdade.

A solução não é pedir às mulheres que façam mais. Nem sugerir que façam menos.

A solução é redistribuir responsabilidades, em casa e dentro das organizações. É criar ambientes onde uma mulher grávida seja vista como o que realmente é: uma profissional vivendo um momento humano extraordinário.

*Porque quando olhamos honestamente para as nossas jornadas, percebemos algo essencial:
Não somos ordinárias.*

Somos fenomenais.

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

Sim. E acredito que toda mulher em liderança executiva tem a sua própria versão dessa resposta.

Inúmeras vezes. Não apenas em termos de resultados, que muitas vezes superam os de pares masculinos, mas no tratamento cotidiano. Nas apresentações. Nas rodadas de trabalho. Nas reuniões onde o espaço que ocupamos precisa ser constantemente reafirmado.

E sabe o que sinto quando isso acontece?

Não raiva. Não abalo. Não resposta emocional.

Sinto uma lucidez tranquila.

Porque compreendo — com uma clareza que só vem com o tempo e com a experiência: essa é a realidade. Uma realidade que eu e tantas outras mulheres vivemos. Uma realidade que me entristece, sim. Mas que não define o meu valor, não limita o meu alcance e, acima de tudo, não precisa da minha reação para ser verdadeira.

Não preciso de validação de terceiros. Os números não têm gênero. E os resultados falam mais alto do que qualquer estereótipo.

Mas há algo que quero dizer com toda a clareza:

A nossa realidade e a nossa oportunidade precisam ser criadas por nós mesmas, mesmo quando o mundo não as cria para nós.

E para isso, o que nos move não pode ser a mágoa. Tem que ser a coragem.

A coragem de viver o novo. De ocupar o lugar novo. De ir onde ainda não fomos convidadas. E chegar assim mesmo.

Quando alguém me pergunta de onde vem essa coragem, eu olho para a natureza. Porque ela já nos ensina isso, há milênios, de uma forma sublime e irrefutável:

A vida surge com a ruptura.

A bolsa que se rompe. A casca do ovo que se parte. A lagarta que rasga o casulo para se tornar borboleta.

Nenhuma dessas transformações acontece na zona de conforto. Nenhuma delas acontece sem resistência, sem pressão, sem o desconforto do rompimento. E ainda assim, é exatamente nesse momento de ruptura que a vida se manifesta em sua maior magnitude.

Se a própria natureza nos mostra, há milênios, que a vida surge e ressurgue através da disrupção — por que nós, mulheres, que fazemos parte dessa mesma natureza, não nos reinventaríamos? Por que não nos colocaríamos exatamente onde queremos estar?

Os estereótipos existem. As barreiras existem. A realidade, muitas vezes, não foi construída para nós.

Mas nós somos a disrupção.

E da disrupção, sempre, surge vida.

Gabriela Lago, 19 de maio de 2026

É uma líder executiva com mais de 10 anos de experiência em educação médica, saúde e investimentos privados, tendo desenvolvido a sua carreira na condução de operações educacionais de alto desempenho em contextos complexos e altamente regulados.

Atualmente exerce funções como Managing Director na APROMED, uma das instituições de educação médica mais reconhecidas no Brasil, destacada pela excelência acadêmica, metodologia estruturada e elevados índices de aprovação em exames de especialidade médica.

A sua atuação centra-se no planeamento estratégico, modelos de governance, eficiência operacional e crescimento institucional, combinando rigor académico com disciplina financeira e forte capacidade de execução.

Ao longo do seu percurso, trabalhou em estreita colaboração com equipas executivas, lideranças académicas e estruturas operacionais, apoiando organizações em ciclos de crescimento, processos de reestruturação, posicionamento estratégico e melhoria de performance.

Tem particular interesse em iniciativas relacionadas com estratégia educacional, governance, inovação e desenvolvimento de negócios educativos sustentáveis e de elevado impacto. Mantém-se aberta a parcerias estratégicas, funções