



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



SUSANA COERVER

Head of Strategy and Transformation no Hugo Madeira Group

“O problema não é a falta de talento feminino. É a persistência de filtros masculinizados sobre o que conta como potencial, ambição ou liderança.”

Junho 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?

Acho interessante que ainda se fale muitas vezes em “perceção” de barreiras, como se o principal problema fosse subjetivo. A maior parte das mulheres não está a imaginar obstáculos. Está a responder racionalmente a sistemas que continuam, em muitos casos, desenhados para premiar disponibilidade total, autopromoção constante, presença informal em redes de influência e modelos de liderança historicamente masculinos.

O problema não é a falta de talento feminino. É a persistência de filtros masculinizados sobre o que conta como potencial, ambição ou liderança. Durante décadas confundiu-se liderança com resistência emocional, agressividade competitiva e capacidade de sacrificar tudo ao trabalho. Muitas empresas continuam a promover pessoas com base nesses códigos, mesmo quando afirmam valorizar colaboração, inteligência emocional ou pensamento sistémico.

Passei muitos anos em ambientes altamente competitivos e internacionais e uma das coisas que mais me marcou foi perceber como determinados comportamentos são lidos de forma radicalmente diferente consoante o género. Um homem firme tende a ser visto como assertivo. Uma mulher igualmente firme continua demasiadas vezes a ser percebida como excessiva, difícil ou emocional.

Vejo também um erro recorrente: acreditar que a igualdade se resolve com programas simbólicos, campanhas internas ou discursos inspiracionais. Não basta abrir a porta; é preciso mudar as regras invisíveis da sala. Porque muitas vezes a porta até abriu. O problema é que os critérios de legitimidade dentro da sala continuam praticamente os mesmos. Quem decide promoções? Quem tem acesso aos projetos mais estratégicos? Quem é considerado “pronto” para liderar? Quem recebe margem para falhar? É aí que a desigualdade continua a ser produzida.

O backlash recente contra DEI está a expor uma verdade desconfortável: algumas organizações gostavam mais da estética da inclusão do que da redistribuição real de influência. Algumas aderiram rapidamente à linguagem da inclusão sem alterarem verdadeiramente a arquitetura do poder. E quando surgem tensões económicas, políticas ou culturais, aquilo que era cosmético desaparece primeiro.

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?

Sou moderadamente otimista, mas não ingénuo. Acho que Portugal evoluiu muito em enquadramento legal, representação pública e consciência social. Há hoje muito mais mulheres qualificadas, preparadas e visíveis em posições de liderança do que há vinte anos. Mas isso não significa que a igualdade esteja consolidada.

Aliás, o contexto internacional mostra-nos exatamente o contrário. Estamos a assistir, sobretudo nos Estados Unidos, a um recuo simbólico e político em torno da agenda DEI, com várias empresas

a reverem linguagem, métricas e compromissos públicos. Isto não significa necessariamente que a inclusão desapareça das organizações, mas mostra que existe hoje uma disputa muito real sobre poder, mérito e redistribuição de influência dentro das empresas.

Acredito que a igualdade avançará em Portugal, mas de forma muito mais lenta do que gostaríamos. E provavelmente não será linear. Haverá avanços, fadiga, resistência e reconfiguração. A história dos direitos nunca foi uma linha reta.

Durante demasiado tempo normalizámos a ideia de que uma mulher, para chegar ao topo, precisa de ser excecional o tempo inteiro. A verdadeira mudança acontecerá quando deixarmos de tratar mulheres líderes como exceções extraordinárias e começarmos a construir organizações onde o acesso ao topo não depende de uma combinação quase sobre-humana de resiliência, performance e gestão invisível da vida pessoal.

A igualdade no topo só acontecerá quando estiver inscrita nos sistemas de decisão, sucessão e avaliação e deixar de depender da heroicidade individual de algumas mulheres.

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

Formalmente, em muitas organizações, as oportunidades parecem iguais. Na prática, continuam a existir assimetrias muito profundas na forma como homens e mulheres são avaliados, promovidos e legitimados.

Há um conceito muito importante da McKinsey chamado “broken rung”: o primeiro degrau partido na progressão para liderança. A evidência mostra que muitas mulheres começam a perder tração muito antes do topo, precisamente nas primeiras promoções para cargos de gestão. E quando essa desigualdade acontece cedo, ela acumula-se ao longo de toda a carreira.

Vejo isso muitas vezes na prática empresarial. Características valorizadas nos homens, como assertividade ou ambição, podem ser lidas nas mulheres como agressividade ou excesso de intensidade. Um homem confiante tende a ser visto como líder. Uma mulher igualmente firme continua demasiadas vezes a ser descrita como “difícil”, “emocional” ou “demasiado exigente”.

Existe também uma desigualdade menos visível: os homens continuam a beneficiar mais de redes informais de influência e patrocínio. Muitas decisões relevantes nas organizações não acontecem apenas em reuniões formais. Acontecem em círculos de confiança, proximidade e identificação. Ainda recentemente uma diretora de uma grande empresa me dizia, quase em tom de resignação: “de repente percebo que para estar no grupo certo tenho de ir ao pub depois do trabalho ou ao encontro de futebol onde todos os C-levels já estavam naturalmente incluídos menos eu.”

O poder continua a reproduzir-se muito através da semelhança. Por isso, quando se pergunta se existem as mesmas oportunidades, eu diria: existem mais oportunidades do que existiam. Mas ainda não existem as mesmas condições sistémicas de progressão.

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

Não acredito em previsões simplistas sobre “quando” chegaremos à igualdade no topo porque isso depende menos do tempo e mais da coragem estrutural das organizações.

Os dados europeus mostram progresso lento. O gender pay gap na União Europeia continua acima dos 11%, apesar da melhoria gradual da última década. E sabemos que representação não significa automaticamente distribuição de poder. Há uma diferença importante entre presença feminina e influência efetiva na decisão.

O que ainda falta? Falta accountability séria. Falta ligar igualdade a métricas de liderança, sucessão, remuneração variável e governance. Enquanto o tema ficar confinado a iniciativas periféricas ou departamentos de RH, continuará vulnerável a ciclos políticos, económicos e reputacionais.

Também falta maturidade para discutir mérito de forma honesta. Porque mérito nunca foi totalmente neutro. Mérito é sempre uma construção social influenciada pelos critérios de quem historicamente ocupou o poder. Quando uma organização valoriza permanentemente disponibilidade absoluta, hipercompetitividade e presença contínua, está implicitamente a excluir muitas pessoas, mulheres e homens, que têm outras responsabilidades, estilos ou modelos de liderança.

Aliás, acho profundamente paternalista assumir que igualdade implica menor exigência. A questão não é baixar a exigência. É perceber se estamos finalmente preparados para redefinir o que entendemos por liderança, mérito e potencial. E se estamos a medir as coisas certas para o futuro que dizemos querer construir.

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, claramente. E acho importante dizer isto sem romantização. Durante muitos anos, o mundo empresarial premiou uma ideia quase heroica de disponibilidade permanente. Estar sempre ligado. Viajar constantemente. Responder a tudo. Aguentar tudo. Muitas lideranças foram construídas nessa lógica de resistência contínua.

O problema é que esse modelo tem um custo humano enorme. E esse custo continua a ser distribuído de forma desigual. Apesar da evolução social, as mulheres continuam a absorver uma parte desproporcional do trabalho de cuidado, da logística familiar e da gestão invisível da vida quotidiana.

Construí parte da minha carreira enquanto navegava maternidade, mudanças de país e estruturas empresariais extremamente exigentes. E isso ensinou-me uma coisa importante: muitas organizações continuam a falar de meritocracia como se todos os profissionais partissem do mesmo contexto invisível de suporte, tempo e disponibilidade.

Hoje tenho mais dúvidas sobre esse modelo. Curiosamente, o mar ensinou-me mais sobre humildade e liderança do que muitos ambientes corporativos. Porque liderar não é controlar tudo. É saber ler contexto, respeitar limites, adaptar-se sem perder presença.

Enquanto o cuidado continuar a ser tratado como uma questão privada, a desigualdade continuará a ser produzida como um resultado organizacional. E isto não afeta apenas mulheres. Afeta homens que querem exercer paternidade presente. Afeta líderes exaustos. Afeta culturas inteiras construídas sobre desgaste silencioso.

Também acho que estamos num momento paradoxal. Saímos de modelos de liderança claramente tóxicos e entramos num contexto onde muitos líderes já não sabem exatamente o que podem exigir sem serem vistos como abusivos. Existe uma tensão real entre empatia e exigência que ainda estamos a aprender a equilibrar.

Mas continuo a acreditar que organizações emocionalmente maduras conseguem combinar humanidade com alta performance. Aliás, acredito que no futuro só sobreviverão as organizações capazes dessa síntese.

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

Sim, várias vezes. Algumas subtis. Outras bastante explícitas. E muitas vezes os estereótipos não aparecem como discriminação aberta. Aparecem através de interpretações diferentes do mesmo comportamento.

Ao longo da minha carreira percebi que mulheres em liderança vivem frequentemente numa zona de dupla exigência. Espera-se que sejam fortes, mas não demasiado fortes. Empáticas, mas não demasiado emocionais. Assertivas, mas não demasiado firmes. Ambiciosas, mas sem parecerem excessivamente ambiciosas.

Como muitas mulheres, durante anos senti que tinha de chegar mais preparada, mais estruturada e mais irrepreensível para receber exatamente o mesmo nível de legitimidade.

Há uma frase que me acompanha há anos: muitas vezes as mulheres não são penalizadas por falta de competência; são penalizadas por desafiarem expectativas implícitas sobre como uma mulher “deve” ocupar poder.

Nessas situações, aprendi que há três coisas fundamentais. Primeiro, não internalizar automaticamente a leitura do outro como verdade sobre nós. Segundo, desenvolver clareza estratégica sobre o contexto e os jogos de poder existentes. E terceiro, evitar cair na lógica de trincheiras entre homens e mulheres.

Porque a transformação organizacional sustentável não se faz através de guerra identitária permanente. Faz-se através de lucidez, coragem, diálogo e responsabilização.

Acredito profundamente em colaboração. Mas colaboração não significa neutralidade perante desigualdades. Significa conseguir discutir estruturas de poder sem perder humanidade no processo. Porque maturidade organizacional não é eliminar conflito. É conseguir discutir poder, diferença e desigualdade com humanidade suficiente para continuar a construir em conjunto.

Susana Coerver é líder em estratégia, transformação organizacional e marketing, Board Advisor, speaker e mentora de gestão da mudança. Com mais de 20 anos de experiência internacional, trabalhou em posições de liderança em empresas e marcas globais como Ogilvy, Parfois, Lidl e Fuel/Havas, em mercados como Portugal, Brasil, Espanha e Filipinas.

Atualmente é Head of Strategy and Transformation no Hugo Madeira Group, onde lidera projetos de estratégia, cultura e transformação na interseção entre saúde, experiência humana e inovação. Integra também a direção executiva da ASM – Aliança para a Saúde Mental em Contexto Laboral, é Board Advisor da Ivory Therapy e coordena a Pós-Graduação de Gestão de Marketing no IPAM.

Ao longo do seu percurso tem-se dedicado a temas como liderança, cultura organizacional, criatividade, saúde mental, inovação e desenvolvimento humano, trabalhando com organizações e líderes em processos de transformação e crescimento. Foi distinguida com o Prémio Carreira Marketing IPAM e reconhecida pelo G100 com o prémio Mulher 3.0 pela defesa da igualdade de género e da liderança feminina.

Filha de uma família multicultural com raízes portuguesas, americanas e filipinas, e a sétima de dez irmãos, acredita profundamente no poder da curiosidade, da colaboração e da gentileza para transformar pessoas, organizações e comunidades. Mãe e surfista, começou a surfar aos 40 anos como forma de enfrentar a sua fobia do mar, experiência que hoje usa frequentemente como metáfora para coragem, reinvenção e crescimento pessoal.