



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



ISABEL MOURA RAMOS

Senior Advisor - Porto de Lisboa

“Creio que é importante deixar de olhar para a igualdade de género como um tema apenas de diversidade. É uma questão de competitividade, inovação e qualidade da decisão.”

Setembro 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?

Apesar de alguns avanços alcançados, continuam a existir barreiras estruturais, culturais e até inconscientes que dificultam o acesso das mulheres aos cargos de topo. Muitas vezes não se trata apenas de discriminação explícita, mas de mecanismos subtis: menor visibilidade em funções estratégicas ou uma avaliação diferente da liderança feminina.

Creio que é importante deixar de olhar para a igualdade de género como um tema apenas de diversidade. É uma questão de competitividade, inovação e qualidade da decisão. As organizações podem atuar de forma concreta, de modo a:

- garantir processos de promoção mais transparentes e baseados em mérito;
- aumentar a presença de mulheres em posições de decisão e em funções operacionais estratégicas e introduzir estes objetivos nos planos de ação/ programas de performance da organização;
- criar programas de mentoring e sponsorship;
- promover culturas de liderança inclusivas;
- medir indicadores de igualdade e responsabilizar a gestão pelos resultados.

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. Portugal evoluiu muito nos últimos anos ao nível da qualificação feminina e da presença das mulheres em cargos de liderança, evolução que resulta também da introdução de mecanismos legais de promoção da igualdade, como a legislação das quotas nos órgãos de decisão. A agenda da sustentabilidade e dos critérios ESG também tem acelerado esta transformação, ao colocar temas como diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades no centro das prioridades estratégicas das organizações.

No entanto, continua a existir um desfasamento entre o talento disponível e a representação feminina no topo. A mudança está a acontecer, mas ainda de forma lenta e dependente de transformações culturais e organizacionais mais profundas.

Preocupa-me o futuro, face ao impacto crescente da inteligência artificial nos processos de recrutamento e avaliação de pessoas. A IA aprende com dados históricos e pode reproduzir enviesamentos já existentes. O caso da Amazon mostrou precisamente como um sistema de recrutamento baseado em IA acabou por favorecer candidatos homens. Por isso, a tecnologia exige supervisão humana, ética e transparência, para que não automatizemos desigualdades que ainda estamos a tentar corrigir.

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

Formalmente, muitas organizações já oferecem as mesmas oportunidades. Mas, na prática, os percursos continuam muitas vezes a ser diferentes.

As mulheres continuam a enfrentar desafios adicionais relacionados com expectativas sociais, equilíbrio familiar e até perceções diferentes sobre assertividade, liderança ou disponibilidade. Em muitos contextos, ainda se exige às mulheres uma prova constante de competência.

Por isso, diria que existe hoje maior igualdade de acesso, mas ainda não existe total igualdade de condições ao longo do percurso profissional.

O importante é reconhecer que igualdade não significa tratar todos exatamente da mesma forma, mas garantir que ninguém fica limitado por fatores que não estão relacionados com talento, competência ou mérito.

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

Ainda falta transformar a igualdade numa prioridade estratégica e não apenas reputacional.

Muitas empresas já adotam políticas de diversidade, mas a verdadeira mudança acontece quando:

- há compromisso efetivo da liderança;
- existem metas concretas e é assumido como intrínseco à estratégia;
- se trabalha a cultura organizacional;
- se combate o viés inconsciente;
- e se valorizam diferentes estilos de liderança.

Também falta normalizar a presença feminina em áreas historicamente mais masculinas — como é o caso do setor onde trabalho há duas décadas - setor marítimo-portuário, onde as próprias mulheres do setor, acabam por aceitar com naturalidade a liderança em masculino, ainda que reconheçam mais competência no seu par feminino. Mas creio que também acontece noutras áreas industriais, tecnológicas, de logística, e do setor de energia. A representatividade é importante porque cria referências para as próximas gerações.

A igualdade chegará mais rapidamente quando deixarmos de falar de “liderança feminina” e passarmos simplesmente a falar de boa liderança e competência.

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, naturalmente. Quando se assume funções de elevada responsabilidade, sobretudo em setores exigentes e tradicionalmente masculinos, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um desafio constante.

Embora hoje exista maior partilha de responsabilidades familiares, a verdade é que muitas mulheres continuam a assumir uma carga adicional de gestão familiar e emocional, o que cria pressão acrescida. Penso que este desafio afeta ambos os géneros, mas ainda tende a ter maior impacto nas mulheres, sobretudo em fases críticas da carreira.

Por isso, as organizações precisam de evoluir para modelos mais flexíveis e sustentáveis, onde produtividade e liderança não sejam confundidas com disponibilidade permanente.

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

Sim, sem dúvida. Recordo-me de que, há cerca de 20 anos, quando entrava num evento dedicado ao setor marítimo-portuário, eram muito poucas as mulheres presentes — e ainda menos em cargos de liderança.

Ao longo do meu percurso, houve momentos em que percebi que determinados contextos ou decisões eram influenciados por estereótipos associados ao género, sobretudo em setores historicamente masculinos. Nessas situações, acredito que a melhor resposta passa por manter consistência, competência e confiança, sem entrar numa lógica defensiva. A credibilidade constrói-se ao longo do tempo, através dos resultados, da preparação e da capacidade de liderança.

Também considero fundamental não normalizar comportamentos inadequados. É importante saber afirmar posições com serenidade, mas também com firmeza e assertividade.

Ao mesmo tempo, acredito muito no poder do exemplo. Cada mulher que ocupa espaços de liderança tem também a responsabilidade de ajudar a abrir caminho para outras e de contribuir para transformar, de forma gradual, a cultura das organizações — algo que, infelizmente, ainda hoje nem sempre acontece.

Isabel Moura Ramos é uma profissional sénior com mais de duas décadas de experiência no setor marítimo-portuário, com um percurso desenvolvido nas áreas de estratégia, inovação e desenvolvimento de negócio.

Licenciada em Economia, complementou a sua formação nas áreas de Gestão de Informação, Estratégia e Marketing e frequenta atualmente o programa de Artificial Intelligence for Business Transformation na NOVA IMS.

Ao longo da sua carreira, integrou os Conselhos de Administração dos Portos de Aveiro, Figueira da Foz, Setúbal e Lisboa, experiência que lhe proporcionou uma visão abrangente e integrada da gestão portuária, da logística, da relação com os stakeholders e dos desafios de transformação do setor. Participou ativamente na definição e implementação de estratégias orientadas para a competitividade, inovação, digitalização e sustentabilidade.

Atualmente, está envolvida no Smart Port LX, iniciativa estratégica do Porto de Lisboa orientada para a utilização de dados, tecnologia e inteligência artificial na monitorização da sustentabilidade e no apoio à decisão.

O seu trabalho centra-se na criação de valor através da ligação entre negócio, tecnologia, inovação e ecossistemas colaborativos, aproximando empresas, startups, academia e entidades públicas e transformando visão estratégica em iniciativas concretas.