



PORTUGUESE
WOMEN'S
EQUALITY
OBSERVATORY

POWER TO:



KÂMIA MADEIRA

Assessora do Conselho de Administração - Academia BAI

“Portugal reconheceu constitucionalmente a igualdade entre mulheres e homens em 1976. Décadas depois, ainda discutimos a sub-representação feminina nos centros de decisão.”

Outubro 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 percepção?

As organizações precisam, antes de mais, de compreender que esta percepção não nasce apenas de impressões individuais. Resulta daquilo que as mulheres observam ao longo da carreira: quem é promovido, quem recebe os projectos mais estratégicos, quem tem acesso às redes de influência e quem é considerado preparado para liderar.

Por isso, não basta comunicar um compromisso com a igualdade. É necessário torná-lo visível nas decisões. Isso implica estabelecer critérios transparentes de recrutamento e promoção, acompanhar indicadores de progressão por género, assegurar igualdade salarial e incluir mulheres nos planos de sucessão.

É igualmente importante que as mulheres tenham acesso a funções com responsabilidade financeira, operacional e estratégica. Muitas chegam a posições de liderança em áreas de suporte, mas continuam afastadas das funções que tradicionalmente conduzem à administração executiva.

A equidade deve ser tratada como uma matéria de governação. Os conselhos de administração devem perguntar não apenas quantas mulheres existem na organização, mas onde estão, que poder de decisão possuem e quantas estão a ser preparadas para chegar ao topo.

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?

Vejo o futuro desta agenda em Portugal com esperança, mas também com sentido de urgência. O país fez progressos importantes, nomeadamente através da legislação sobre a representação equilibrada nos órgãos de administração e fiscalização das empresas públicas e cotadas. Contudo, a história ensina-nos que os avanços legais não produzem automaticamente transformações culturais.

Portugal reconheceu constitucionalmente a igualdade entre mulheres e homens em 1976. Décadas depois, ainda discutimos a sub-representação feminina nos centros de decisão. Isto demonstra que a igualdade jurídica foi uma conquista fundamental, mas não encerrou o percurso.

Não arriscaria indicar uma data para alcançarmos a igualdade no topo. A igualdade não chegará apenas com o passar do tempo. Dependerá da qualidade das decisões tomadas agora.

Espero que a próxima etapa da agenda portuguesa deixe de se concentrar apenas na presença numérica e passe a analisar o poder efectivo: quantas mulheres são presidentes de conselhos de administração, administradoras executivas, presidentes de comissões estratégicas ou responsáveis por áreas de negócio determinantes.

O futuro da igualdade terá de ser medido não apenas por lugares ocupados, mas pela capacidade real de influenciar decisões.

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

Formalmente, as oportunidades podem parecer iguais. Na prática, os percursos continuam a ser diferentes.

Homens e mulheres podem entrar numa organização com qualificações semelhantes, mas nem sempre recebem as mesmas oportunidades de exposição, mobilidade, patrocínio profissional ou participação em projectos estratégicos. Muitas vezes, a desigualdade não está na porta de entrada, mas nas etapas intermédias da carreira.

Existe também uma diferença entre mentoria e patrocínio. A mentoria aconselha; o patrocínio utiliza influência para recomendar alguém para uma função, um projecto ou uma promoção. As mulheres têm vindo a beneficiar de mais programas de mentoria, mas continuam a ter menos acesso a patrocinadores posicionados nos centros de poder.

A minha experiência na educação executiva e no desenvolvimento de pessoas mostrou-me que o talento existe. O que nem sempre existe é a mesma arquitectura de oportunidades para o revelar e fazer crescer. Por isso, não considero suficiente dizer às mulheres que devem preparar-se melhor ou acreditar mais em si próprias. As organizações também precisam de rever os sistemas que determinam quem é visto, quem é escolhido e quem recebe uma oportunidade antes de preencher todos os requisitos.

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

Teremos igualdade no topo quando a presença de mulheres deixar de ser vista como uma excepção, uma concessão ou apenas uma obrigação legal.

As quotas tiveram, e continuam a ter, um papel importante porque aceleraram uma mudança que o ritmo natural das organizações não estava a produzir. Mas as quotas devem ser uma ponte, não o destino final. Ainda falta construir uma linha contínua de talento feminino desde os níveis iniciais até à administração. Falta incluir mais mulheres nas decisões de sucessão, dar-lhes experiência em áreas operacionais e financeiras e avaliar a liderança através de critérios que não confundam competência com estilos tradicionalmente associados ao masculino.

Falta também responsabilização. Se a igualdade é uma prioridade estratégica, deve ter objectivos, indicadores, prazos e acompanhamento pelos órgãos de governação, tal como acontece com qualquer outra prioridade empresarial. Durante muito tempo, perguntou-se se as mulheres estavam preparadas para chegar ao topo. Talvez seja tempo de perguntar se as organizações estão preparadas para reconhecer e utilizar todo o talento disponível.

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. Ao longo de um percurso profissional exigente, com responsabilidades de liderança, formação contínua e participação em diferentes iniciativas, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional nem sempre foi simples.

Aprendi que equilíbrio não significa distribuir o tempo de forma perfeitamente igual todos os dias. Significa poder fazer escolhas conscientes sem que uma dimensão da vida elimine permanentemente as restantes.

Estes desafios podem afectar qualquer pessoa, mas não afectam homens e mulheres da mesma maneira. Historicamente, as mulheres entraram no mercado de trabalho sem que tivesse ocorrido uma redistribuição equivalente das responsabilidades domésticas e de cuidado. Em muitos casos, acrescentou-se a carreira profissional ao trabalho que já lhes era socialmente atribuído.

As organizações podem contribuir através de flexibilidade, licenças parentais verdadeiramente partilhadas e culturas que não penalizem quem cuida. Contudo, esta não é apenas uma questão de políticas empresariais. É também uma transformação familiar, social e cultural.

Enquanto o cuidado continuar a ser visto sobretudo como uma responsabilidade feminina, o chamado equilíbrio continuará a exigir mais esforço e mais renúncias às mulheres.

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

Os estereótipos nem sempre aparecem de forma explícita. Muitas vezes manifestam-se através de expectativas diferentes: uma mulher firme pode ser considerada difícil, enquanto um homem com o mesmo comportamento é visto como assertivo; uma mulher prudente pode ser considerada insegura, enquanto num homem a prudência é interpretada como capacidade de análise.

Ao longo do meu percurso, percebi que as mulheres são frequentemente avaliadas não apenas pelos resultados, mas também pela forma como ocupam o espaço, comunicam ou exercem autoridade. Isso obriga-nos, por vezes, a demonstrar competência durante mais tempo antes de recebermos o mesmo grau de confiança.

Nessas situações, procuro agir com serenidade, preparação e clareza. Quando é possível, questiono os critérios utilizados: estamos a avaliar resultados ou estilos? Aplicaríamos o mesmo julgamento se a pessoa fosse um homem? Que evidências sustentam esta decisão?

Também considero importante não transformar todas as situações numa batalha individual. A mudança deve ser institucional. Critérios de avaliação mais claros, processos de decisão diversificados e lideranças disponíveis para reconhecer os seus próprios enviesamentos reduzem o espaço dos estereótipos.

Com a experiência, compreendi que responder a um estereótipo não significa adaptar-me a ele. Significa afirmar a minha competência sem abdicar da minha identidade e, sempre que possível, ajudar a transformar o sistema para que outras mulheres não tenham de enfrentar exactamente as mesmas barreiras.

Kâmia Madeira, 6 de outubro de 2026

Kâmia Madeira é apaixonada por leitura, licenciada em história, pós-graduada em ciências documentais pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, tendo igualmente formações executivas ministradas pela Harvard Kennedy School, Nova School of Business and Economics e a Apeu Feuc da mesma universidade portuguesa. É também formadora certificada pelo Cenfor. Desenvolveu funções em órgãos de media angolanos, é funcionária da Academia BAI há 14 anos, liderou diversas áreas na instituição, actualmente exerce o cargo de Assessora do Conselho de Administração. Gosta de trabalhar com pessoas e organizar eventos. Acredita que a cultura também é educação e que os países só crescem com conhecimento.