PORTUGUESE WOMEN'S EQUALITY OBSERVATORY

POWER TO:



FÁTIMA GEADA

Professora Universitária & Economista Conselheira

" A igualdade de género nas organizações é simultaneamente uma questão de justiça social e de eficácia organizacional. "

Novembro 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?

As organizações devem garantir processos de recrutamento, avaliação de desempenho e promoção transparentes, baseados em critérios objetivos e auditáveis. A existência de programas de mentoria e patrocínio para mulheres em posições de liderança também tem demonstrado um impacto positivo na progressão da carreira.

A educação dos jovens tem um papel determinante, de modo a permitir responsabilidades verdadeiramente partilhadas relativamente à familia , acompanhamento dos filhos e tarefas domésticas.

Além disso, importa promover uma cultura organizacional em que a diversidade seja valorizada como um fator estratégico e não apenas como uma obrigação legal ou reputacional. A monitorização regular de indicadores de igualdade, a correção de disparidades salariais e a representação equilibrada de homens e mulheres nos órgãos de decisão contribuem significativamente para reduzir a percepção de barreiras.

Embora, pessoalmente não defenda uma política de quotas, mas sim de mérito, reconheço que na fase atual e nalguns setores de atividade ainda são um fator de desbloqueio.

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 relativamente à evolução da igualdade de género em Portugal. Nos últimos anos observaram-se avanços relevantes, quer através da legislação, quer através da crescente sensibilização das organizações para a importância da diversidade na liderança.

No entanto, atingir uma igualdade efetiva nos cargos de topo continuará a ser um processo gradual. Apesar dos progressos, persistem desafios estruturais relacionados com padrões culturais, responsabilidades familiares desigualmente distribuídas e trajetórias profissionais interrompidas, sobretudo entre as mulheres; mais uma vez o factor "educação" tem um papel determinante.

Se o ritmo de mudança se mantiver e as organizações continuarem a adotar políticas inclusivas, é expectável que a representação feminina nos lugares de liderança aumente significativamente na próxima década. Contudo, a igualdade plena dependerá menos do tempo e mais da capacidade coletiva para remover barreiras

ainda existentes. educar os jovens para responsabilidades verdadeiramente partilhada em termos familiares.

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

Formalmente, as oportunidades são hoje mais semelhantes do que no passado. Contudo, na prática, ainda subsistem diferenças que podem influenciar o acesso ao crescimento profissional.

As mulheres enfrentam frequentemente desafios adicionais relacionados com expectativas sociais, responsabilidades familiares e estereótipos de género que podem condicionar avaliações de desempenho, disponibilidade para funções de maior exigência ou oportunidades de progressão. Por outro lado, os homens podem enfrentar estereótipos quando procuram assumir um papel mais ativo na vida familiar.
Embora, existam avanços importantes, a igualdade de oportunidades ainda não é uma realidade plena em todos os contextos organizacionais.

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

A igualdade no topo será alcançada quando o género deixar de ser um fator, mesmo que inconsciente, na seleção e promoção de líderes, sem necessidade de quotas e quando os cursos académicos deixarem de ser preferencialmente conotados com o género. Um aspeto importante é a estrutura de ensino e de acesso à universidade versus desenvolvimento e maturidade atingida pelos jovens, que permitem atualmente um acesso mais direto a mulheres quando a exigência de nota de acesso é mais relevante (setor da saúde, por exemplo)
Ainda faltam mudanças em três dimensões fundamentais:

- Cultural: desconstrução de preconceitos e estereótipos associados à liderança.
- Organizacional: maior transparência nos processos de promoção e avaliação.
- Social: repartição mais equilibrada das responsabilidades familiares e domésticas.

A igualdade não depende apenas da presença de mulheres nas estruturas de gestão, mas também da criação de condições para que possam aceder, permanecer e progredir nesses cargos em igualdade de circunstâncias.

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 constitui atualmente um desafio transversal a todos os profissionais, independentemente do género. Contudo, diversos estudos demonstram que as mulheres continuam a assumir uma maior proporção das responsabilidades familiares e de cuidado. No meu percuso profissional senti muitas vezes esse desafio e nalguns casos só foi possivel responder a esses desafios com um contributo efetivo de apoio familiar (papel dos avós no acompanhamento das crianças).
Esta realidade pode traduzir-se numa maior pressão para conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades pessoais, influenciando decisões relacionadas com disponibilidade para mobilidade, formação, cargos de liderança ou progressão na carreira.
Importa, por isso, que as organizações promovam políticas de flexibilidade, trabalho híbrido, licenças parentais equilibradas e culturas de gestão orientadas para resultados e não para a mera presença física.

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 de género podem manifestar-se de forma subtil, através de expectativas diferentes relativamente a competências, estilos de liderança, assertividade ou disponibilidade para determinadas funções.

- Perante estas situações, considero importante:
- Identificar e questionar os pressupostos implícitos de forma construtiva.
- Basear a avaliação de desempenho em evidência objetiva e resultados.
- Promover o diálogo e a sensibilização para as ideias pré-concebidas, mesmo que inconscientes.
- Dar o exemplo através de uma liderança inclusiva e baseada no mérito.

A melhor forma de combater os estereótipos é criar uma cultura organizacional onde as decisões sejam tomadas com base nas competências, no desempenho e no potencial de cada pessoa, mas a resiliência pessoal continua a ser uma característica fundamental para desconstruir e ultrapassar os estereótipos sociais criados.

Considerações Finais

A igualdade de género nas organizações é simultaneamente uma questão de justiça social e de eficácia organizacional. Embora Portugal tenha registado progressos significativos, persistem desafios que exigem uma atuação consistente por parte das empresas, das instituições públicas e da sociedade. O caminho para a igualdade no topo passa por transformar estruturas, culturas e mentalidades, garantindo que o talento, e não o género, determina as oportunidades de liderança e desenvolvimento profissional, mas não podemos esquecer que o pilar fundamental é a educação e o exemplo familiar.

Fátima Geada, 3 de novembro de 2026

Maria de Fátima Castanheira Cortês Damásio Geada nasceu em Lisboa
É vogal do Conselho Fiscal da Galp e da Portugália Airlines (PGA). É Vice Presidente do Conselho Fiscal da Ordem dos Economistas É membro do Conselho Fiscal da Fundação GALP,SA
Exerceu também o cargo de Presidente do Instituto Português de Auditoria Interna, membro do Conselho Fiscal de diversas empresas do Grupo Tap Air Portugal e de membro do Global Council do IIA.
Assumiu o cargo de Presidente do Conselho Fiscal da Cateringpor, de Presidente do Conselho Fiscal da SPdH, SA e Vogal do Conselho da TAPSGPS e de membro do Conselho Fiscal da LF Portugal . Foi também Diretora do Gabinete de Auditoria Interna da TAP Portugal
Atualmente ocupa também o cargo de membro da Assembleia de Representantes da Ordem dos Economistas e Vice - Presidente da Comissão Especializada de Auditoria.
É membro do Conselho Estratégico do ISCAC – Coimbra Business School. Entre outras desempenhou funções enquanto Diretora-Geral Adjunta da Direção Geral de Manutenção e Engenharia da TAP Air Portugal e de Administradora da UCS-Cuidados Integrados de Saúde e de Administradora da TAP-SGPS.
Desempenhou ainda a função de Administradora Executiva do Idefe, SA (Iseg- Executive Education)