

Intervenção: Dinâmicas de poder e acesso a cargos de decisão — Barreiras estruturais e culturais nas instituições públicas, privadas e forças armadas

3 dez 2025

Senhor Vice-presidente da Casa da América Latina, Embaixador António Almeida Lima
Senhora Secretária-geral, Manuela Judice,
Sra Embaixadora do Chile, Marina Teitelboim em si cumprimento todos os diplomatas presentes, incluindo da Colômbia e do México que são co-organizadores deste evento
Minhas senhoras e meus senhores

Uma primeira palavra para agradecer o convite que muito me honra especialmente porque permite refletir em conjunto temas que me apaixonam.

Permitam-me começar com uma citação que não é apenas uma frase marcante; é um acentuar da viragem política que é necessária. Disse António Guterres, Secretário Geral da ONU, em 2023: “Fui primeiro-ministro e líder de um partido político. Sei que quotas, metas e incentivos funcionam.” Esta frase, simples mas poderosa, resume algo que Portugal conhece bem: quando há coragem política para legislar, o país avança.

E é disso que hoje falamos: de avanço, de transformação, e também das barreiras que ainda persistem no acesso ao poder e à liderança no nosso país — seja nas instituições públicas, nas empresas privadas ou nas forças armadas.

Nos últimos anos, Portugal tem dado passos importantes. Mas não nos iludamos: os dados mostram que continuamos longe da igualdade real. E aquilo que a investigação académica revela é ainda mais profundo — revela que estas desigualdades não nascem ao acaso. São produzidas por estruturas, por culturas organizacionais, por ideias sobre quem deve liderar e por mecanismos de reprodução do poder que permanecem, muitas vezes, silenciosos.

Para compreender isto, vale a pena olhar para o contributo essencial da academia. Destaco o estudo das Professoras Helena Santos e Lúcia Amâncio, que nos mostra que as dificuldades das mulheres no acesso ao poder político não resultam apenas de regras formais. São resultado de processos culturais de longa duração, de estereótipos profundamente enraizados, de expectativas diferentes para homens e mulheres. O

Intervenção: Dinâmicas de poder e acesso a cargos de decisão — Barreiras estruturais e culturais nas instituições públicas, privadas e forças armadas

3 dez 2025

espaço público continua simbolicamente associado ao masculino. O espaço privado continua a ser percebido como feminino.

E quando acreditamos que vivemos numa meritocracia perfeita, estamos, na verdade, a alimentar uma ilusão perigosa. Porque o chamado “mérito” não existe desligado de condições de partida. Não existe desligado de desigualdades na carga de cuidados, nas redes informais de poder, nos horários de trabalho, ou na forma como avaliamos características de liderança.

É por isso que frases como “as listas devem ser construídas apenas com base no mérito” acabam por funcionar como barreiras discursivas à mudança. São frases que, sob aparência de neutralidade, mantêm tudo como está.

E permitam-me partilhar convosco uma experiência pessoal. Quando tive a responsabilidade de construir listas autárquicas e decidi introduzir a paridade como critério estruturante, ouvi resistência. E, curiosamente, resistência sobretudo de homens mais jovens. Homens que, apesar de crescerem num tempo mais igualitário, continuavam a defender que a “ordem natural” devia manter-se. Esse momento ensinou-me algo fundamental: a igualdade não se decreta. Exige escolhas. Exige coragem. Exige mexer nos critérios de seleção, desmontar práticas informais e questionar privilégios instalados.

Mas voltemos aos dados para percebermos o que ainda falta fazer.

Dados de 2024: Nas empresas privadas em Portugal, apenas 30% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. Nas direções-gerais, esses valores descem para 17%. Nas grandes empresas, não chegam a 19%. Já nas empresas cotadas, onde há quotas legais, a representação nos conselhos de administração subiu para 35%. É um avanço claro. Mas nos cargos executivos — aqueles que determinam a estratégia, o orçamento e o futuro das organizações — as mulheres continuam abaixo dos 18%.

Na administração pública, a fotografia é semelhante. No Governo, a proporção ronda os 37,5%. Nas empresas públicas, cerca de 42%. Mas quando observamos posições de

Intervenção: Dinâmicas de poder e acesso a cargos de decisão — Barreiras estruturais e culturais nas instituições públicas, privadas e forças armadas

3 dez 2025

topo do Estado, como o Conselho de Estado, a representação feminina baixa para cerca de 16%.

Nas forças armadas, apesar de progressos desde a profissionalização, os cargos de comando continuam esmagadoramente masculinos. As barreiras formais desapareceram; as barreiras culturais e institucionais persistem.

E aqui importa sublinhar um ponto essencial: nada disto teria mudado sem legislação. A Lei da Paridade, aprovada em 2006, alterou profundamente a composição das listas e permitiu que mais mulheres fossem eleitas para assembleias municipais, para o Parlamento Europeu e para a Assembleia da República. Anos depois, em 2017, a lei aplicada às empresas cotadas e ao sector empresarial do Estado produziu um salto significativo: os conselhos de administração passaram de cerca de 10–15% de mulheres para os atuais 35%.

A legislação funciona. Mas tem limites. Porque aquilo que muda mais depressa é a representação formal — nas listas, nos órgãos não-executivos — enquanto as posições executivas, onde reside o poder real, continuam muito masculinizado. A lei abriu a porta; as instituições ainda não abriram o percurso até ao topo.

E porquê? Porque, para além da lei, existem barreiras estruturais profundas: a desigual distribuição do trabalho de cuidados; a segregação horizontal e vertical das profissões; políticas de conciliação insuficientes; culturas organizacionais que valorizam a disponibilidade total; e redes informais de poder onde a presença feminina é residual.

Estas barreiras alimentam-se umas às outras. Uma mulher que assume a maior parte das responsabilidades familiares tem menos disponibilidade para processos informais de seleção, para redes de contactos, para reuniões fora de horas — e é penalizada por isso. O discurso dominante chama-lhe “falta de ambição”; mas na verdade é a estrutura que a está a impedir de progredir.

Por isso, não podemos falar de igualdade apenas em termos de números. Precisamos de transformar práticas, culturas e instituições.

Intervenção: Dinâmicas de poder e acesso a cargos de decisão — Barreiras estruturais e culturais nas instituições públicas, privadas e forças armadas

3 dez 2025

E deixem-me identificar seis prioridades que considero essenciais para o caminho que temos de fazer:

1. Reforçar políticas de igualdade com metas claras, incluindo em cargos executivos.
2. Recolher e divulgar dados obrigatórios por género, desagregados por nível hierárquico.
3. Rever processos de recrutamento e promoção, garantindo critérios transparentes e comissões paritárias.
4. Criar culturas organizacionais inclusivas, com tolerância zero a discriminação e assédio.
5. Aprofundar políticas de conciliação da vida profissional e familiar, com licenças parentais equilibradas e horários flexíveis.
6. Criar programas de mentoria e liderança dirigidos a mulheres e grupos sub-representados.

Minhas Senhoras e meus Senhores,

Democratizar o acesso ao poder exige mais do que corrigir desigualdades numéricas: exige transformar estruturas, práticas e mentalidades. Exige compromisso político, institucional e social.

E termino com uma convicção profundamente informada pela experiência e pela evidência:

as dinâmicas de poder não mudam com inércia. Mudam com ação política determinada, continuada e corajosa.

Intervenção: Dinâmicas de poder e acesso a cargos de decisão — Barreiras estruturais e culturais nas instituições públicas, privadas e forças armadas

3 dez 2025

A igualdade de género nos cargos de decisão não surgirá espontaneamente. Será construída por políticas robustas, por reformas institucionais e por uma mudança cultural que recuse normalizar desigualdades.

O progresso é real. Mas a igualdade plena ainda não chegou.

E esse caminho exige aquilo que sempre exigiu: coragem, persistência e uma visão coletiva de futuro.

Alexandra Tavares de Moura