

M

MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3.º SETOR

A (DES)IGUALDADE DE GÉNERO E A LIDERANÇA  
NA ACADEMIA: TRAJETÓRIAS E PERCURSOS  
(IN)ESPERADOS DAS DIRIGENTES DO ENSINO  
SUPERIOR

José Nuno Ferreira Teixeira

03/2023

José Nuno Ferreira Teixeira. A (DES)IGUALDADE DE GÉNERO E A LIDERANÇA NA ACADEMIA:  
TRAJETÓRIAS E PERCURSOS (IN)ESPERADOS DAS DIRIGENTES DO ENSINO SUPERIOR

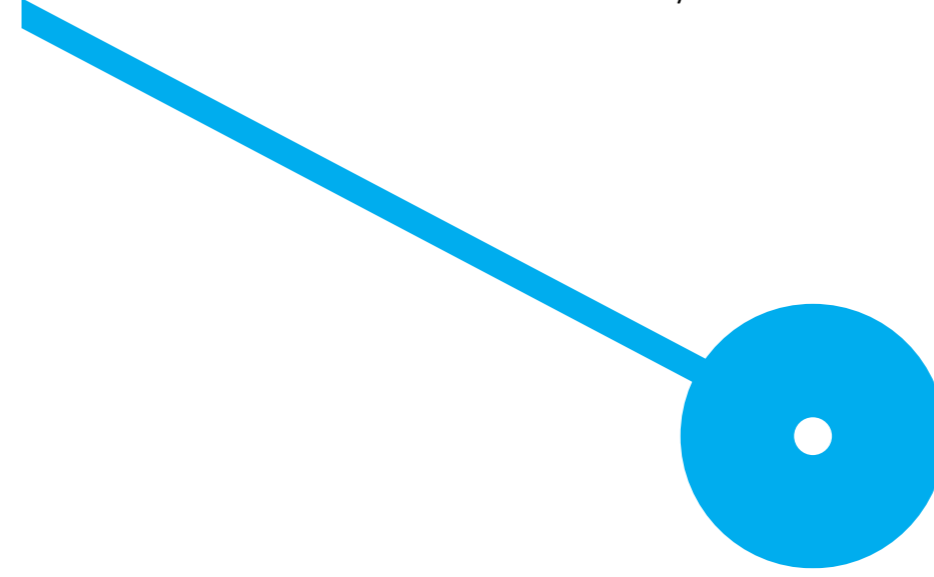
M

MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3.º SETOR

A (DES)IGUALDADE DE GÉNERO E A LIDERANÇA  
NA ACADEMIA: TRAJETÓRIAS E PERCURSOS  
(IN)ESPERADOS DAS DIRIGENTES DO ENSINO  
SUPERIOR

José Nuno Ferreira Teixeira

03/2023





# A (DES)IGUALDADE DE GÉNERO E A LIDERANÇA NA ACADEMIA: TRAJETÓRIAS E PERCURSOS (IN)ESPERADOS DAS DIRIGENTES DO ENSINO SUPERIOR

**José Nuno Ferreira Teixeira**

Trabalho realizado sob a orientação da:

Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira (ESTG-IPP)

Professora Doutora Emília Fernandes (EEG-UM)



MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3.º SETOR

**A (DES)IGUALDADE DE GÉNERO E A LIDERANÇA NA ACADEMIA:  
TRAJETÓRIAS E PERCURSOS (IN)ESPERADOS DAS DIRIGENTES DO  
ENSINO SUPERIOR**

**José Nuno Ferreira Teixeira**

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira (ESTG-IPP)  
Professora Doutora Emília Fernandes (EEG-UM)**

**2023**



## AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho de investigação, apesar de na sua natureza primária se apresentar um trabalho solitário, não deixa de ser um processo de partilha, de diálogo e de discussão de ideias com as pessoas que fazem parte dos nossos círculos mais próximos. Por isso, nesta dimensão menos científica do trabalho (porém, devida e gratificante), não poderia passar sem o agradecimento às pessoas que estão presentes e viveram, nas mais variadas formas, comigo a construção desta investigação. Mesmo na certeza de que existem mais agradecimentos do que aqueles que posso aqui deixar.

Nas minhas primeiras palavras, gostaria de exprimir o meu agradecimento à professora Marisa e à professora Emília, as minhas orientadoras científicas e académicas, por terem acolhido este trabalho. Guardo, para sempre, a forma como me conduziram neste processo de aprendizagem, construção e estímulo do pensamento crítico. Agradeço-lhes a compreensão e apoio, o questionamento (oportuno e desafiador), o estímulo intelectual e a oportunidade de termos crescido (juntos) através deste processo de co-construção.

Aos meus pais, irmãos, cunhados e avó Alzira um agradecimento de forma muito especial e sentida pelo apoio familiar incondicional e absoluto neste meu percurso. À Eduarda, agradecer-lhe a imensa generosidade e bondade para comigo, é para mim, uma inspiração da amizade incondicional.

Agradecer a todos os meus amigos e amigas pelo companheirismo, entajuda e, sobretudo, por me fazerem sentir as nossas amizades de forma viva e presente. Um agradecimento especial ao (Pedro) Maia e à Cláudia, pela amizade e apreço. Foram inúmeras as vezes que me escutaram e aconselharam o melhor caminho. A ambos um distinto agradecimento pelo entusiasmo e ânimo que me deram em momentos mais desafiantes da minha vida. A ti, Beatriz, pelas conversas (intermináveis) e, sobretudo, pela convicção de um mundo mais igualitário e justo. A (im)probabilidade do destino quis que participasses nesta minha jornada lembrando-me sempre da importância da emancipação feminina.

Uma palavra de amizade e reconhecimento às minhas amigas, Carina, Diana, Ana Filipa e Sofia, a vós e aos vossos conselhos estou muito grato na certeza de que o vosso apoio contribuiu para o meu crescimento. Ao professor Leandro Almeida, agradecer-lhe com um abraço de amizade e admiração, por acreditar em mim desde o início da minha jornada académica.

Por fim, agradecer a todas as mulheres que participaram neste estudo, só com os seus contributos, partilhas e generosidades foi possível conduzir esta investigação.

Este trabalho, rodeado de mulheres valorosamente fenomenais, proporcionou-me um imensurável crescimento em forma de inspiração. Dedico-lhes assim esta investigação, no desejo de que este trabalho se traduza numa história de humanismo, de igualdade, de esperança e, sobretudo, de conquista do mundo que queremos.

## RESUMO

Face às transformações sociais ocorridas, nas últimas décadas, em Portugal, retrata-se um assinalável crescimento das mulheres no acesso ao Ensino Superior. Este crescimento vai para além do acesso, verificando-se uma prevalência das mulheres entre os diplomados com doutoramento. Se, por um lado, as mulheres entram neste meio de uma forma desimpedida, por outro, existe uma significativa sub-representação feminina em posições de decisão e liderança, deixando-as à porta.

Deste modo, dada a significância dos resultados obtidos em investigações realizadas, considerou-se que solidificar a construção de conhecimento através da análise das perspetivas destes sujeitos organizacionais sobre a (des)igualdade de género nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas se constituía num dos objetivos primordiais desta dissertação académica. De forma a ampliar o conhecimento e entendimento desta problemática, o presente estudo, que assume a forma de estudo de caso, adota uma abordagem qualitativa e um cariz fenomenológico-interpretativo. Para concretizar o objetivo de investigação e numa primeira fase, foram recenseados os principais marcos e acontecimentos que têm vindo a delinear o discurso político-normativo e o funcionamento das Instituições de Ensino Superior, através de uma análise documental. De forma a ouvir e valorizar as narrativas das mulheres na Academia, e numa segunda fase, realizaram-se entrevistas às mulheres que ocupam posições de liderança em Instituições de Ensino Superior Portuguesas.

Este trabalho deu voz a mulheres que ocupam posições de liderança em Instituições de Ensino Superior Portuguesas, detalhando, através das suas narrativas, as trajetórias profissionais; as barreiras e desafios no acesso à liderança; a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional; as perceções acerca da (des)igualdade de género na Academia; e, ainda, sobre as propostas de promoção da igualdade.

Este exercício realizado junto ao chão, mas com os olhos postos no topo, apresenta-nos, por um lado, narrativas que nem sempre reconhecem as dificuldades e barreiras de acesso ao poder, e, por outro, que traduzem a necessidade de progresso em matéria de igualdade. O atual efeito dicotómico aponta para uma melhoria da consciência de género nas mais variadas esferas da sociedade bem como uma postura atenta, reflexiva e preventiva de situações discriminatórias. Este combate está tudo menos concluído. Só com uma verdadeira consciencialização e reflexão das questões de género se se conseguirá uma sociedade mais igualitária e justa.

**Palavras-chave:** Género, Liderança, Igualdade, Instituições de Ensino Superior.

## ABSTRACT

Given the social transformations that took place in Portugal over the last few decades, there has been a remarkable increase in the number of women accessing higher education. This growth goes beyond access, showing a prevalence of women among PhD graduates. Although they enter this environment without hindrance, there is a significant underrepresentation of women in decision-making and leadership positions, leaving them behind.

Thus, considering the relevance of the results obtained in previous research, one of the primary aims of this dissertation was solidifying the construction of knowledge through the analysis of the perspectives of organizational actresses on the perceptions of gender (un)equality in Portuguese Higher Education Institutions. To broaden the knowledge and comprehension of this issue, the present study, which is in the form of a case study, follows a qualitative approach and an interpretative phenomenological analysis. Initially, to achieve the research goal, the main milestones and events that have outlined the political-normative discourse and the functioning of Higher Education Institutions were identified through documentary analysis. Subsequently, to hear and value the narratives of women in academia, interviews were conducted with women who hold leadership positions in Portuguese Higher Education Institutions.

This work gave *voice* to women who occupy leadership positions in Portuguese Higher Education Institutions by detailing, through their narratives, their professional trajectories; barriers and challenges in accessing leadership; conciliation between personal, family, and professional life; perceptions about gender (un)equality in academia; and also about the exercise of promoting equality and non-discrimination.

This exercise performed close to the ground, but with the eyes set at the top, presents us with narratives that do not always recognize the difficulties and barriers in accessing power, yet translate the need for progress towards equality. The current dichotomous effect points to an improvement in gender awareness in the most varied spheres of society, along with an attentive, reflexive, and preventive posture against discriminatory situations. This fight is anything but finished. Only with a solid awareness and reflection of gender issues will we achieve a more equal and fairer society.

**Keywords:** Gender, Leadership, Equality, Higher Education Institutions.

*“Quando eu nasci, as frases que hão-de salvar a humanidade já estavam todas escritas, só faltava uma coisa – salvar a humanidade”.*

Almada Negreiros

## **LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS**

ADN	Ácido Desoxirribonucleico
CCF	Comissão da Condição Feminina
CCISP	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
CIEG	Centro Interdisciplinar de Estudos de Género
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
COVID-19	Doença provocada pelo vírus SARS-COV-2
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
EIGE	European Institute for Gender Equality
ENIND	Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação – Portugal + Igual
IES	Instituições de Ensino Superior
IESP	Instituições de Ensino Superior Portuguesas
ODS	Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PRR	Programa de Recuperação e Resiliência
UE	União Europeia

## ÍNDICE GERAL

<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. GÉNERO.....	17
2.1.1. TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO DO GÉNERO .....	19
2.1.2. DESIGUALDADES E ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO .....	21
2.1.3. GÉNERO E LIDERANÇA.....	24
2.2. DESIGUALDADES EM CONTEXTO DE TRABALHO.....	26
2.3. GÉNERO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	27
2.3.1. O CONTEXTO PORTUGUÊS.....	29
<b>3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
3.1. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	33
3.1.2. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	33
3.1.3. ENTREVISTA.....	35
3.2. PERCURSOS, PRÁTICAS E DESAFIOS: QUE MULHERES A ESCUTAR E PORQUÊ? .....	37
3.3. QUESTÕES ÉTICAS E DEONTOLÓGICAS NA INVESTIGAÇÃO.....	39
<b>4. CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1. PERCURSO(S) NORMATIVO(S): PRINCIPAIS ASPETOS PROVENIENTES DA ANÁLISE DOCUMENTAL: .....	39
4.2. EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS E TRAJETÓRIAS NA PRIMEIRA PESSOA: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	45
4.3. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL .....	47
4.3.2. NARRATIVAS DE ACESSO À LIDERANÇA .....	47
4.3.2.1.A ASCENSÃO À LIDERANÇA: DIFICULDADES E BARREIRAS.....	52
4.3.3. CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E FAMILIAR COM A VIDA PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL.....	56
4.4. PERCEÇÕES SOBRE A IGUALDADE DE GÉNERO .....	60
4.4.2. A NÍVEL NACIONAL: A REALIDADE PORTUGUESA.....	60
4.4.3. AO NÍVEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	63
4.4.4. ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	64
4.5. MEDIDAS ATIVAS NO COMBATE À DISCRIMINAÇÃO.....	67
<b>5. CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
5.1. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO .....	76
5.2. PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	76
5.3. O PAPEL DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA ENQUANTO CONTRIBUTO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES .....	78
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>92</b>
<i>(Guião de Entrevista) .....</i>	<i>93</i>
<i>(Grelha de Análise Documental).....</i>	<i>95</i>
<i>(Termo de Consentimento).....</i>	<i>100</i>
<i>(Parecer Ético).....</i>	<i>103</i>

## 1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A realização deste estudo pressupõe, desde logo, um reconhecimento de alguns dados contextuais, da realidade portuguesa, em matéria de igualdade de género. Quando olhamos para Portugal no contexto mundial, o «*Global Gender Gap Index 2022*»<sup>1</sup>, produzido pelo Fórum Económico Mundial, este mostra-nos que Portugal se apresenta na 29.ª posição de entre 149 países no que à evolução da igualdade de género diz respeito.

No contexto da União Europeia, o «*Gender Equality Index*», indica que Portugal ocupa a 16.ª posição, estando assim abaixo da União Europeia com uma pontuação de 62.8 (0-100)<sup>2</sup>, ficando, desta forma, na metade inferior da tabela dos Estados-Membros da União Europeia (UE). Esta classificação, quando analisada em pormenor, evidencia, essencialmente, três áreas temáticas que determinam consideravelmente a pontuação acima referida: o trabalho, as disparidades salariais e o domínio do tempo.

Desde logo, pelo indicador referente ao trabalho; este procura analisar de que forma é que os homens e as mulheres beneficiam (ou não) do acesso ao emprego e das boas condições de trabalho. Quando analisada a taxa de emprego, em tempo integral, percebe-se a clara disparidade, sendo que esta é desfavorável para as mulheres (47%), apresentando uma taxa de emprego inferior em relação aos homens (56%)<sup>3</sup>. Sobre este indicador importa ainda evidenciar que, em Portugal, um pouco à semelhança do que acontece na União Europeia, as mulheres estão mais sujeitas a situações de precariedade laboral do que os homens (Torres *et al.*, 2018).

Seguindo esta linha, quando analisados os ganhos médios mensais percebe-se que as mulheres ficam para trás, evidenciando acentuadas discrepâncias salariais<sup>4</sup>. O salário médio mensal é sempre inferior para as mulheres. Neste indicador, Portugal, encontra-se abaixo da média Europeia, ocupando o 20.º lugar de entre os Estados-Membros da União Europeia. Importa referir que esta discrepância salarial aumenta conforme o avançar da idade, isto é: à medida que a idade e a carreira profissional avançam, a disparidade salarial entre mulheres e homens aumenta (Torres *et al.*, 2018).

Outra dimensão que importa evidenciar, até do ponto de vista do enquadramento deste estudo, tem que ver como o domínio do tempo. Este é um indicador em que

---

<sup>1</sup> O «*Global Gender Gap Index*» compara o estado atual e a evolução da igualdade de género em quatro dimensões principais: i) «*Economic Participation and Opportunity*», ii) «*Educational Attainment*», iii) «*Health and Survival*», e iv) «*Political Empowerment*».

<sup>2</sup> Os dados para o Índice de 2022 são, sobretudo, referentes ao ano de 2020. O «*Gender Equality Index*», atribuí à União Europeia e aos Estados-Membros uma pontuação de 1 a 100. Uma pontuação de 100 significaria que um país alcançou a plena igualdade entre mulheres e homens.

<sup>3</sup> Dados apresentados pelo European Institute for Gender Equality (EIGE), FONTE: Eurostat, EU LFS, 2020.

<sup>4</sup> Dados apresentados pelo European Institute for Gender Equality (EIGE), FONTE: Eurostat, SES, 2018. earn\_ses10\_20, earn\_ses14\_20, earn\_ses18\_20 e Eurostat, Structure of Earnings Survey.

Portugal ocupa a base da tabela (25.<sup>a</sup> posição), tornando-se, assim, um dos países da União Europeia com uma elevada taxa de desigualdade no que aos usos do tempo diz respeito. Em Portugal, as mulheres apresentam um valor percentual de mais de 58%<sup>5</sup>, comparativamente com os homens, de tempo dedicado a trabalho não remunerado, como é o exemplo de tarefas domésticas e dos cuidados pessoais.

Na consolidação destes dados, que enquadram e contextualizam o estudo, reconhece-se uma janela de positividade numa das (poucas) áreas em que a desigualdade não é desfavorável para as mulheres: a educação. Sendo possível avançar, desde logo, que este é um indicador que pode, a longo prazo, implicar transformações mais positivas da sociedade e do papel de afirmação das mulheres. Em traços gerais, segundo os dados da PORDATA, as mulheres continuam a dominar o Ensino Superior. Se olharmos para o número dos diplomandos, em 2021, vemos que se se diplomaram 54.910 mulheres em oposição a 38.439 homens<sup>6</sup>. Sendo que esta é uma tendência que se tem verificado, não só ao nível da conclusão de doutoramentos: em 2021, 1.059 mulheres apresentavam-se com o grau de doutoramento, contra 1.021 homens, com o mesmo grau<sup>7</sup>, mas também de entre os dos diplomados no geral. Ainda que existam mais mulheres com doutoramento, no interior da Academia, a presença das mulheres não se sente a muito níveis, como é o caso da docência. Quando olhamos para os lugares da docência, em Portugal, percebemos que os homens assumem uma maior ocupação desses lugares (20.798), em relação às mulheres (17.869)<sup>8</sup>. Ao nível da participação das mulheres em cargos de tomada de decisão e liderança nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas, segundo o relatório da She Figures (2021), em Portugal, no ano de 2019, a proporção de mulheres entre líderes de Instituições de Ensino Superior era de 27%<sup>9</sup>.

Resultado da decorrente atividade legislativa têm-se verificado um conjunto de opções ideológicas e políticas que põem em cortejo determinadas lógicas político-normativas objetivadas no propósito de estabelecer a igualdade entre mulheres e homens, nas várias esferas da sociedade. Alguns estudos (Bruckmann & Carvalho, 2014; Casaca, *et al.*, 2011; Wall *et al.*, 2016), têm analisado estas dinâmicas de âmbito mundial, europeu e nacional, que têm colocado nas suas agendas, como prioridade, a igualdade e não discriminação ao nível da educação e da investigação científica – aqui destacadas por serem entendidas como um veículo de emancipação das sociedades.

---

<sup>5</sup> Dados apresentados pelo European Institute for Gender Equality (EIGE), FONTE: Eurofound, EQLS, 2016. EIGE's calculation with microdata.

<sup>6</sup> Dados apresentados pela PORDATA, FONTE: DGEEC/ME-MCTES, PORDATA

<sup>7</sup> Dados apresentados pela PORDATA, FONTES: DGEEC/ME-MCTES, PORDATA

<sup>8</sup> Dados apresentados pela PORDATA, FONTES: DGEEC/ME-MCTES, PORDATA; referentes a 2021.

<sup>9</sup> Dados apresentados pela Comissão Europeia, Fonte: Banco de dados Mulheres na Ciência, DG Pesquisa e Inovação - T7\_questionnaires

O ponto de partida para esta investigação assenta na ambivalência das mulheres apresentarem um elevado número ao nível dos graus de educação e formação (licenciaturas, mestrados e doutoramentos), das carreiras de investigação e da docência e, todavia, a sua presença é pouco visível, notada e sentida em posições mais elevadas da carreira académica.

A presente investigação desenvolveu-se do ponto de vista empírico com base em duas dimensões de análise. Numa fase primária realizou-se uma análise documental dos principais instrumentos político-normativos acerca da atividade legislativa subordinada à temática da igualdade de género. Através da contextualização dos normativos produzidos subjacentes às áreas da igualdade de género e da liderança foi possível aferir o caminho percorrido, ao longo do tempo, e de que forma é que as agendas políticas se têm posicionado e trabalho este tema.

Dentro do campo empírico da construção do conhecimento, esta é uma investigação que pretendeu «*dar voz*» às mulheres que assumem papéis de liderança. De acordo com Lazar (2017), as questões de género e as discrepâncias de poder tornam-se, nos tempos atuais, cada vez mais *subtis* e pouco visíveis. Seguindo essa linha de pensamento e face às transformações em matéria de igualdade de género em, Portugal, especificamente nas Instituições de Ensino Superior, procurou-se evidenciar, através das narrativas de mulheres que ocupam lugares de liderança em Instituições de Ensino Superior, a forma como estas (se) percecionam as questões de género, as suas trajetórias e percursos de ascensão ao topo e, por fim, o seu entendimento sobre modelos ativos de combate à discriminação. Muitos dos estudos de género têm considerado os discursos e as abordagens linguísticas como práticas que contribuem para a construção social (Lazer, 2007) podendo, em alguns casos, considerar-se o ato de falar, ler e discursar como formas de ação intimamente relacionadas com questões ideológicas (Chouliariaki & Fairclough, 1999). Deste modo, este é um trabalho que não foi desenhado com o propósito de gerar resultados generalizáveis ou representativos. A presente investigação, do ponto de vista metodológico, circunscreve-se numa abordagem qualitativa organizada de forma a valorizar as experiências subjetivas permitindo a (re)construção de significados das representações de mulheres líderes (Neves, 2012).

Resta-me nesta introdução fazer uma breve referência ao processo de escrita desta dissertação. Esta investigação procura prestar um contributo reflexivo e desafiador, numa lógica de construção de conhecimento académico e científico, para a promoção de uma sociedade mais igual e intelectualmente emancipada. A pertinência deste trabalho, é, sobretudo, contribuir para uma mudança de paradigma que embora esteja a acontecer é, de um modo geral, lenta e com sistemáticos recuos e percalços.

Procurou-se, ainda, circunscrever este trabalho no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), cujo enfoque está associado a este trabalho: objetivo 5 – Igualdade de Género, objetivo 10 – Reduzir as Desigualdades e objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes. A construção de um futuro sustentável que concretiza efetivamente os Direitos Humanos e que assegura plenamente a participação de todas e todos é, para além de uma utopia, um dos grandes desígnios deste trabalho.

Partindo da problemática da sub-representação feminina nos lugares de liderança das Instituições de Ensino Superior, esta investigação contou com rostos e relatos que, agora, habitam e afiguram todas as linhas aqui narradas e (d)escritas e nos dão conta das ambivalências e similitudes de pensamento(s), percurso(s) e trajetória(s).

No que respeita à estrutura, este trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos. No presente capítulo – capítulo um – introduz-se este trabalho, expondo alguns dados de enquadramento que permitem sustentar a pertinência desta investigação. O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico desta investigação, tendo por base a literatura produzida na área, os principais conceitos e pressupostos teóricos integrantes na investigação. Inicialmente conceptualizou-se o conceito de género, seguido da sua teorização. Numa fase mais investida do trabalho procurou-se a articulação entre o género e a liderança, sendo esta realidade transportada à *posteriori* para as Instituições de Ensino Superior. O olhar sobre a teoria permitiu, desde logo, conhecer e explorar o fenómeno em estudo. No capítulo três, expõe-se o percurso metodológico que conduziu à concretização deste estudo do ponto de vista científico. No quarto capítulo desta investigação, são apresentados os relatos das mulheres entrevistadas acompanhados de uma análise cuidada e interpretativa dos fenómenos. Encerra-se este trabalho – capítulo cinco – com a apresentação das principais considerações e sistematização resultados empíricos e reflexivos desta investigação, seguindo-se uma reflexão acerca do papel da investigação científica enquanto contributo para a gestão das organizações e do apontamento de algumas pistas para investigação futura.

## 2. CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. GÉNERO

É, em meados dos anos 60, que aparecem as primeiras referências sobre género no panorama científico na área da psicologia (Amâncio, 2001). Desde então, o debate em torno do género tem acontecido, ao longo dos tempos, a nível global, mas com uma maior amplitude e relevância nos países desenvolvidos (Cech, 2016). No processo de aparecimento do conceito de género estão duas transformações sociais e culturais que influenciaram histórica e socialmente a afirmação deste conceito. Por um lado, o reaparecimento dos movimentos feministas – que tinham até à altura a sua atividade suspensa, em resultado das duas grandes guerras que assolaram o mundo –, numa lógica de (re)afirmar o papel emancipatório da mulher (Unger, 1998). E, por outro – embora numa pequena escala, por consequência do condicionalismo educativo a que as mulheres estiveram sujeitas ao longo dos tempos –, o acesso das mulheres a profissões ligadas a áreas científicas (Amâncio, 2001).

Durante muito tempo o género era compreendido e teorizado como uma «extensão» linear e direta do corpo e sexo biológico dos indivíduos (Connell, 1987; Garlick, 2003; Laqueur, 1992). Acreditava-se que o sexo, enquanto categoria anatómica e biológica, estabelecia à *priori* as expectativas sociais, culturais e materiais dos indivíduos, naturalizando a sua identidade e os seus padrões comportamentais como tipicamente femininos ou masculinos (Amâncio, 2001; Millet 1970/1999; Nye, 2005). Dessa forma, aos homens e às mulheres iam estando associadas determinadas representações e orientações do desejo, sempre com base nas suas características anatómicas e fisiológicas (Butler, 1990; Oakes, Hasian & Turner 1994).

No decorrer do tempo – sensivelmente a partir da segunda metade do século XX – resultado do próprio avanço científico e académico, por intermédio de vários estudos científicos, percebeu-se que os indivíduos podiam revelar uma certa «*autonomia da identidade psicológica*» (Amâncio, 2001, p.9) e dissociarem-se – do ponto de vista comportamental (Stoller, 1968) – do seu sexo biológico, surgiu então a premência de se conceptualizar e teorizar o género de uma outra perspetiva. Na verdade, esta teorização e conceptualização resultaram, em grande medida, do questionamento e da insuficiência de argumentos que contribuíssem para a aclaração das desigualdades existentes entre homens e mulheres meramente suportadas pelo sexo (Amâncio, 1993, 1994, 1995) e, neste propósito, as mulheres assumiram uma particular importância na construção do quadro teórico-conceitual ao nível científico e académico (Connell, Hearn, & Kimmel, 2005; Unger, 1998).

É a partir daí que se singularizam os conceitos de sexo e género, atribuindo-lhes perspectivas analíticas e domínios diferentes (Nye, 2005; Hardy & Jimenez, 2001), sendo esta diferenciação de fundamental importância (Giddens, 2008). É, em meados dos anos 50, em trabalhos académicos e científicos, que começa a surgir a conceptualização terminológica «*sexo biológico*» e «*género social*» (Money, 1955). A conceptualização concebida por John Money, todavia, começa por perder relevância em resultado do aparecimento dos movimentos feministas que acabaram por trazer novas ideias e reflexões para o debate, abrindo novas perspectivas conceptuais sobre o tema. Mais especificamente, foi a socióloga e feminista Ann Oakes, num dos seus estudos (Oakes, 1972) que propôs a diferenciação dos termos sexo e género, sendo que essa foi a teorização que ficou como referência nas Ciências Sociais. Esta rutura e singularidade entre o sexo biológico, visto como «*destino*», e o género, como «*construto cultural*» (Butler, 1990, p.62), veio permitir uma compreensão diferenciada sobre os indivíduos enquanto seres sociais que são influenciados por vivências e experiências culturais. Por outras palavras, a tese de Butler aponta no sentido do género ser um construto social e cultural, não dependendo da «*intratabilidade biológica*» entendida apenas com base no sexo (Butler, 1990, p.62).

A conceção de género é apresentada como um conjunto de aquisições sociais e culturais integradas através da construção de uma identidade psicológica, associada a noções, conceitos e características de feminilidade e masculinidade socialmente construídas – sendo que estes dois conceitos (masculinidade e feminilidade) são não imutáveis e universais, muito pelo contrário, diferem em função de especificidades culturais, religiosas, geográficas e históricas. E, por isso, este conceito apresenta-se, sobretudo, circunscrito ao domínio cultural dos indivíduos (Giddens, 2008; Oakley, 1972; Stoller, 1968). Sociologicamente existem visões que apontam o género como uma dimensão culturalmente construída com base em interações sociais com os outros (Giddens, 2008; Golombok, 1994; West & Zimmerman, 1987).

Desta conceptualização do género enquanto construto sociocultural depreende-se que não existem determinações universais, normalizadas e absolutas acerca dos comportamentos dos homens e das mulheres, assumidos e alicerçados exclusivamente na determinação biológica (Harrison, 2005; Scott, 1990). Assim sendo, apesar da aparente similaridade de significado que os termos «*sexo*» e «*género*» possam apresentar, estes são, a nível conceptual, díspares. O seu uso desadequado, desvalorizando os seus valores e limites epistemológicos, podem levar-nos a uma errada compreensão conceptual do fenómeno (Davidson *et al.*, 2006; Kim & Nafziger, 2000).

Os *Movimentos Feministas*, a partir dos anos 60, foram um verdadeiro catalisador à impulsão de estudos sobre o género. Em países como o Estados Unidos da América e Grã-Bretanha, as mulheres organizaram-se socialmente com o propósito de construírem cursos universitários garantindo, desde logo, a sua presença no interior da Academia de forma a facilitar as reflexões subjacentes aos estudos feministas «*women's studies*» (Butler, 1990; Schouten, 2011).

A institucionalização, em Portugal, dos estudos de género surgiu, por iniciativa governamental, em 1977. É com a publicação do Decreto-Lei n.º 485/77, de 17 de novembro, que se institucionaliza a Comissão da Condição Feminina (CCF) - conhecida, hoje, como CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. É, através desta iniciativa política, que o Governo procura formalizar esta Comissão com o objetivo de «*apoiar todas as formas de consciencialização das mulheres portuguesas*», tendo por base os princípios consignados na Constituição, que impõem uma redefinição e valorização do estatuto da mulher na sociedade portuguesa. A par desta iniciativa política-governamental, as assimetrias entre homens e mulheres começaram, gradualmente, a requer um espaço próprio de estudo, reflexão, ensino académico e investigação científica.

Portugal, assinala o seu marco temporal no ano de 1985, tendo como referência dois significativos congressos, realizados dentro da Academia – *Mulheres em Portugal*, realizado no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS-UL) e o outro, «*A mulher na sociedade portuguesa – Visão histórica e perspetivas actuais*», realizado na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (FLUC). Percebe-se, hoje, que as Instituições de Ensino Superior têm sido palco de vários estudos na área dos estudos de género. É perceptível o crescimento desta área e o contributo da Academia, através de dissertações, teses de doutoramento, livros, artigos científicos e investigações, na construção de conhecimento e de consolidação da temática do género.

### **2.1.1 TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO DO GÉNERO**

Na decorrente pesquisa e teorização do conceito de género foi entendido que este conceito singular é teorizado por intermédio de um conjunto de perspetivas e lentes analíticas que apresentam reflexões e lógicas de conceptualização deste termo. Neste sentido, optou-se, neste trabalho, por uma seção que dê expressão a algumas teorias (e formas) de desenvolvimento do género.

Será o género uma interpretação implícita do nosso sexo biológico como muitos autores o teorizam, ou o género deverá ser compreendido como uma construção cultural, psicológica e social dos indivíduos? Do que é que falamos quando nos

referimos ao género enquanto traço identitário de um indivíduo? Como é que se desenvolve o género? As questões de teorização do género pressupõem, à partida, a compreensão de um discurso e um quadro teórico-conceptual complexo e multidimensional (Butler, 1990; Freedman, 1993; Giddens, 1997; Brinkman *et al.*, 2014) – e esse será o desígnio deste ponto do trabalho. Aqui procurar-se-á explorar algumas das teorias de desenvolvimento do género, dando sobretudo um especial destaque às teorias circunscritas nos domínios sociológico e psicossocial. Importa que não se compreenda esta análise apenas como uma tentativa de singularizar e/ou uniformizar o debate de ideias e teorias.

Durante muito tempo a perspetiva teórica da conceptualização do género incidia numa visão meramente essencialista (Brinkman *et al.*, 2014) cuja visão desta estava alicerçada na ideia de que o género advinha de uma associação direta do sexo biológico e anatómico, predeterminando de forma linear e objetiva a identidade de género do indivíduo (Dephy, 1993) – e aqui a teoria de Sigmund Freud (Giddens, 2008) assumiu uma grande amplitude e influência. O principal argumento desta teoria incidia no facto da base biológica e fisiológica de cada indivíduo (cromossomas, órgão sexual e/ou o sistema hormonal, por exemplo) ser responsável pelas «*diferenças congénitas no comportamento entre homens e mulheres*» (Giddens, 2008, p. 109). Esta ideia permaneceu instituída no tempo desde a Grécia Antiga (Bem, 1993) até meados do século XX. Acabará, mais tarde, por perder alguma força, com a evolução e progresso da ciência (Nye, 2005) para novas formas de conhecimento social e humano e, também, por força dos movimentos feministas (Amâncio, 2001).

Apesar da intrínseca complexidade de distanciar o sexo do género (Sapolsky, 2014), foi por aqui que surgiu a vontade de mostrar o género como construção social e cultural e por isso, como afirma Judith Butler «*o género não é nem resultado do sexo nem tão aparentemente fixo quanto ao sexo*»<sup>10</sup> (Butler, 1990, p.62). Para melhor se compreender esta dimensão convocamos a obra «*O Segundo Sexo*» da Simone de Beauvoir, onde encontramos a celebre citação «*ninguém nasce mulher: torna-se mulher*»<sup>11</sup>. Se seguirmos esta linha de pensamento mais sociológica facilmente percebemos a dimensão que atrás foi referida acerca do género enquanto ‘construção’ social e cultural.

Neste quadro teórico não se procura uma total desagregação entre o sexo e o género, apenas se procurou contextualizar o género em diferentes perspetivas. Segundo Hines (2014, p. 129) o género assume uma combinação de várias influências

---

<sup>10</sup> Tradução por Nuno Quintas, na versão traduzida em português da obra «*Problemas de Género*» com o título original «*Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*».

<sup>11</sup> Simone de Beauvoir, «*O Segundo Sexo*», vol. II traduzido em português por Sérgio Milliet (Lisboa, Quetzal Editores, 2008) p.13.

«*genética, hormonal e social*». As teorias acima descritas, apesar do seu prisma e argumento assentarem em domínios diferentes – por um lado a biologia e, por outro, a psicologia e sociologia –, podem complementar-se. Isto é, mesmo que exista a consciência do género enquanto construção, é muito difícil «*contrariar a sua base biológica*» por existir uma grande pressão social para homens e mulheres «*agirem em conformidade com o que é socialmente esperado*» (Torres *et al.*, 2018, p.37). Desta forma, percebe-se que as igualdades e desigualdades entre os homens e mulheres vão sendo construídas por um processo de avanços e recuos sempre numa arena de tensão, escolhas e condicionalismos sociais e culturais (Torres *et al.*, 2018; MacInnes 1998), até porque muitas das vezes desafiar o género que nos é pré-determinado – ainda que com ações condicionadas –, não é desígnio fácil (Bourdieu, 1990; Lorber, 1994).

Na perspetiva de Shouten (2011), sempre que partirmos para uma análise social da compreensão dos *géneros* é importante que estes não sejam abordados como sendo opostos (ou seja, como um sistema binário). A análise social desta matéria pressupõe, desde logo, uma lente que nos permita compreender o género como um sistema de significados dependente do contexto social e cultural dos sujeitos.

### **2.1.2. DESIGUALDADES E ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO**

Historicamente a mulher parece ter estado sempre numa posição de inferioridade em relação ao homem, cuja expectativas estavam circunscritas, sobretudo, à esfera doméstica (Perrot, 2009), sendo intensamente prejudicada do ponto de vista profissional e social. Estas conceções sociais em relação à mulher dificultaram o seu progresso em muitas esferas da sua vida, inclusive no mundo do trabalho (Nogueira, 1996). Hoje, a vivência numa sociedade contemporânea envolve diversas formas de viver a feminilidade e a masculinidade. Se considerarmos que a sua construção tem por base aspetos culturais e contextuais, toda a análise que possa ser feita ou interpretada acerca das características dos homens e das mulheres torna-se complexa, dinâmica e variada (Araújo, 2002). Apesar da evolução do tempo e da forma como se olha e vive a sociedade, existem ainda muitos estereótipos associados ao género.

A conceção de estereótipo é entendida, na perspetiva de vários autores (Ashmore, 1990; Oakes, Hasian & Turner 1994), como um o conjunto de características, atributos e crenças, amplamente instituídas na sociedade, que se acredita serem mais caracterizadoras de um determinado grupo social. A construção de estereótipos pode, por um lado, assumir uma perspetiva mais positiva onde o foco está na compreensão e organização da multiplicidade de comportamentos ou, por outro lado, uma matriz mais

negativa se encaminhamos esses comportamentos ou atributos a formas generalizadas e juízos discriminatórios (Pinto *et al.*, 2015). O entendimento dos estereótipos, no campo de análise do gênero (Amâncio, 1994; Williams & Best, 1990; Golombok & Fivush, 1994); incorpora um forte poder normativo, podendo, na maioria das vezes, transcender a lógica meramente descritiva e atuando numa lógica mais prescritiva e determinista daquilo que devem ser os comportamentos dos homens e das mulheres (Basow, 1992; Heilman, 2001).

Na origem dos estereótipos de gênero existe uma forte relação com a aparência corporal, biológica e física que procura associar os homens e as mulheres a capacidades percebidas como inatas e a determinados lugares e/ou ocupações na sociedade (Deaux & Lewis, 1984). Que os homens e as mulheres são diferentes é uma realidade. A nível biológico e hormonal existem diferenças claras e visíveis entre os homens e as mulheres que são indelével. No entanto, a questão das diferenças complexifica-se quando a construção da diferença transcende todas essas dissemelhanças fisiológicas e anatómicas e atua ao nível psicossocial dos indivíduos, circunscrevendo aquilo que os homens e as mulheres devem ser (Amâncio, 1994). Dessa forma, a desigualdade pode entender-se como a leitura social dessas diferenças e aqui temos, uma vez mais, uma relação entre sexo, que nos remete para as questões biológicas e anatómicas e, por outro lado, o gênero com incidência na construção social.

Outra dimensão apresentada na literatura como justificação das assimetrias são as vivências e contextos dos indivíduos que as criam e reproduzem. Acredita-se que as classes sociais e económicas bem como os contextos sociais e espaciais influenciam as percepções de gênero (Torres *et al.*, 2018). Na perspectiva de Torres *et al.*, (2018), estes reforçam uma forte secundarização das mulheres ao nível educacional, laboral e no acesso a lugares de poder de decisão.

A inserção das mulheres no mundo do trabalho continua a registar significativas desigualdades e diferenças de gênero que resultam da segregação horizontal e vertical entre mulheres e homens. Embora se tenha verificado um aumento das mulheres, por força da evolução do tempo e das alterações das dinâmicas organizacionais, continua-se ainda, neste campo, a considerar a existência de determinadas profissões, ocupações laborais e de liderança como ocupações tipicamente masculinas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016).

Do ponto de vista da gestão e do assumir de cargos de gestão e liderança, continua a existir uma visão muito estereotipada sobre as mulheres ocuparem estes lugares (Ayman & Korabik, 2010; Druskat, 1994), estando estas menos representadas nesses lugares. Este condicionalismo tem na sua base concepções altamente estereotipadas sobre os homens e as mulheres. Em termos gerais, pensa-se as

mulheres como mais frágeis, indecisas e passivas, enquanto, em contrassenso, a masculinidade está mais associada à independência, à capacidade de tomar decisões e à assertividade. Estas representações de género penalizam a ascensão das mulheres a cargos de liderança (Nogueira, 1997; Ellen Fagenson 1990; Virgínia Schein; 1975). Alguns estudos, como o de Fitzgerald (2011), apontam que aspetos como a competitividade, a produtividade e muitas das lógicas associadas à gestão e ao mercado de trabalho apresentam-se, sobretudo, como sendo um domínio masculino, afirmando a possibilidade de existir uma incompatibilidade entre a feminilidade e a liderança. Às funções de gestão e liderança estão associados elevados usos do tempo. Neste tópico, as circunstâncias práticas são desiguais para as mulheres em duas dimensões: a dimensão do acesso ao poder e, numa fase mais avançada, a permanência do poder. Ao nível do acesso, as mulheres, tendencialmente, estão mais limitadas no uso do tempo para estabelecer redes ao nível informal (participação em jantares, *networking*, participação em grupos discussão) e ao nível da sua formação (*mentoring*, participação em programas de capacitação e desenvolvimento). Se entendermos que estas atividades, na maioria das vezes, acontecem fora do horário de trabalho e que contribuem, em certa forma, para a ascensão das mulheres ao poder, estas são claramente prejudicadas (Schouten, 2011). A principal razão que leva a que isto aconteça tem que ver com a restrição do tempo resultado da segregação, desigual para as mulheres, dos usos do tempo relacionados com as tarefas domésticas, maternidade, e o trabalho não pago. Esta razão, não só influencia ao nível do acesso, como se configura numa barreira à permanência em posições de liderança (França *et. al.*, 2021; Schouten, 2011).

A procura de uma igualdade de género efetiva e plena torna-se assim fundamental – e este é um dos aspetos centralizadores deste trabalho – se considerarmos que a crescente presença das mulheres nas mais variadas esferas da sociedade não se tem feito acompanhar pelo seu devido reconhecimento de deveres e direitos. Desta forma, as representações de feminilidade e de masculinidade são construídas ao longo do tempo, com forte influência pelo contexto educativo e familiar, muito por via da socialização e de aspetos culturais (Amâncio, 1993; Cavaco *et al.*, 2015; Chaplin e Aldao 2012; Giddens, 2008). Essas representações de género podem resultar em generalizações adversas à postura e ao papel de género assumido pelo indivíduo, refletindo-se na forma como a sociedade no geral percebe os seus vários domínios: político, económico, laboral, pessoal e familiar (Bourhis, Gagnon, & Moise, 1994, Amâncio, 1994).

Na investigação que tem vindo a ser desenvolvida, subordinada aos estudos de género, tem-se adotado uma abordagem transdisciplinar e, por isso, reconhece-se a

construção deste trabalho assente numa perspetiva sociológica, procurando-se, especificamente na abordagem metodológica, um entrelaçar da dimensão sociológica com a área da linguística. Assim sendo, o género e as representações sociais que dele fazemos são resultado do processo de socialização e do modo como nos construímos através da linguagem. As experiências pessoais, personificadas em forma de discurso narrativo, podem contribuir para uma tomada consciência e compreensão dos comportamentos sociais (Schouten, 2011). A investigadora norte-americana, Deborah Tannen, tem-se dedicado, há mais de uma década, ao campo da sociolinguística, procurando compreender a influência do estilo linguístico nas conversas e nas relações humanas<sup>12</sup> ligadas às questões de género, sublinhando-se a potencialidade do discurso, das narrativas e das histórias de vida. Embora este trabalho académico não analise o estilo linguístico em pormenor – por se considerar não ser um dos objetivos de investigação e julgar que daí poderão resultar outras investigações; considera, como matéria de análise fundamental, o discurso e a narrativa das entrevistadas acerca das suas vivências e experiências pessoais e organizacionais.

### **2.1.3. GÉNERO E LIDERANÇA**

A liderança tem vindo a constituir-se um tema de grande relevância e curiosidade no campo das Ciências Sociais e Humanas, estando associadas múltiplas e diversas conceções e teorizações (Acker, 1990; Feldberg e Glenn 1979; Yukl & Van Fleet, 1992). Entre os vários tópicos associados a este tema está a relação entre o género e a liderança (Ayman & Korabik, 2010; Eagly & Johnson, 1990). A trajetória do pensamento acerca da presença das mulheres no mundo organizacional nem sempre foi retilínea e visível. Aliás, a ligação das questões género ao contexto organizacional surge já numa fase mais avançada do estudo das organizações (Morgan 1986; Ferguson 1984), até então estes dois tópicos eram singularizados. Contudo, por força dos movimentos feministas, os estudos e as contribuições científicas e académicas foram avançando nesta área. Neste campo de análise, considera-se existir alguns estereótipos desigualitários em relação às mulheres, no geral, e em relação às mulheres em lugares de liderança, em particular. Existe uma generalizada conceção que associa posições de liderança e de maior poder, dentro do contexto organizacional, aos homens (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016; Sorenson, 1984).

Numa primeira fase, a literatura científica dá conta da relevância dos papéis de género nas posições de gestão e liderança. Nesta linha de pensamento há autores

---

<sup>12</sup> Apontam-se aqui algumas das obras da autora: *Talking from 9 to 5: women and men at work - language, sex and power* e *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*.

(Guttek & Morasch, 1982) que argumentam que os papéis de género são transportados para o seio das organizações exercendo influência na ocupação dos lugares de gestão e liderança (Kanter, 1997). Contudo, estes não são os únicos mecanismos de influência da liderança, importa também considerar os papéis organizacionais que acabam por conferir autoridade e legitimidade aos indivíduos quando ocupam esses lugares e, por isso, a par dos papéis de género, também estes influenciam o comportamento e os resultados dos e das líderes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Importa, por isso, melhor compreender a relação destes dois papéis no ato da liderança. Esta linha de análise consubstancia a dimensão de nalguns casos a influência entre os papéis de género e os papéis organizacionais, do ponto de vista formal do cumprimento de normas e diretrizes estabelecidas e explícitas, possa apresentar diferenças não visíveis ou minimizadas entre os homens e as mulheres líderes do ponto de vista do género. De outra forma, se remetermos as ações de liderança para o ponto de vista informal, essa influência já se apresenta com mais significado existindo uma maior variância entre o papel de género e o papel organizacional, conduzindo a comportamentos estereotipados e discriminatórios, sobretudo por parte dos atores organizacionais em relação aos seus e suas líderes (Eagly *et. al* 2000; Eagly & Johnson, 1990). A autora Julia Evetts (1996), numa das pesquisas que realizou, estabeleceu uma ligação de influência entre determinados traços de masculinidade e a ascensão no seio organizacional. Na sua base, traços identitários como o individualismo, a agressividade e a competitividade, apresentavam-se como sendo aspetos mais valorizados e que garantiam uma ascensão mais evidente aos cargos de liderança.

Os contributos académicos e científicos começaram por refletir as organizações como neutras ao nível do género. Por força do avanço do quadro teórico desta problemática, percebeu-se que as organizações não só não eram neutras nas questões de género, como incorporavam em si uma forte vertente de socialização e reprodução de crenças e valores masculinos (Cockburn, 1985; Acker, 1990; Phillips e Taylor, 1986). Seguindo esta matriz de análise, estudou-se os diferentes estilos de liderança entre os homens e as mulheres. Embora, neste campo, não haja propriamente um consenso científico, alguns estudos enfatizam as diferenças de género (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Há por um lado uma visão de que as mulheres, tendencialmente, assumem estilos de liderança mais participativos (Eagly & Johnson, 1990; Ayman & Korabik, 2010), cooperativos e colaborativos (Book, 2000; Helgesen, 1990), assumindo uma postura menos hierarquizada, sendo que privilegiam uma liderança mais transformadora e orientada para aumentar a autoestima (Druskat, 1994; Rosener, 1995), contrariamente ao estilo de liderança dos homens. As razões para estas diferenças entre os estilos de liderança assenta no propósito de que

as «mulheres necessitam de se afirmar (...) sob pena de não singrarem nas suas carreiras» (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016, p.324) se não adotarem um padrão comportamental adequado ao seu género. Isto leva a que as mulheres assumam um estilo de liderança masculino para não criarem «anticorpos» (2016, p.324). No entanto, a explicação para estes estilos de liderança não se esgota apenas com este argumento e vai mais além, adiantando a possibilidade de as mulheres adotarem estilos mais empáticos, menos agressivos e mais participativos porque de outra forma estas nunca conseguiriam alcançar posições de topo (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2016; Vroom, 2000; Powell 2011). Segundo Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) esta questão importa se pensarmos os estilos de liderança como padrões comportamentais que acabam por influenciar, de forma generalizada, as perceções que as pessoas possam tecer sobre as mulheres em lugares de liderança.

## **2.2. DESIGUALDADES EM CONTEXTO DE TRABALHO**

Quando olhamos para a estrutura da atividade económica e profissional, percebemos uma intensa presença da segregação sexual (Hultin, 2003). A segregação vivida dentro da esfera laboral está dividida em duas dimensões: por um lado, a segregação sexual horizontal e, por outro, a segregação sexual vertical (Blackburn, Jarman & Brooks, 2000). A segregação sexual horizontal acontece no campo das áreas profissionais, de agregação ou ocupacional, ou seja, esta segregação é sobretudo caracterizada pela ideia da masculinização ou feminização de determinadas áreas profissionais (Amâncio & Santos, 2021; Diekman *et al.*, 2017; Saavedra, *et al.* 2011). Já a segregação sexual vertical acontece na estrutura funcional e hierárquica da organização (Blackburn, Jarman & Brooks, 2000). Sistematizando estas duas dimensões de acordo com o propósito do estudo, percebe-se que, no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), as mulheres, tendencialmente até podem constituir a força de trabalho, afirmando a sua posição e existindo uma relativa paridade. Todavia, do ponto de vista da ocupação dos cargos de topo, a presença das mulheres vai rareando, estando estas sub-representadas nestas posições de elite (Carvalho & Diogo, 2018). No sentido de melhor compreender e conceptualizar esta sub-representatividade das mulheres em posições de topo, a literatura científica, ao longo do tempo, foi apresentando um conjunto de metáforas científicas que conceptualizavam estas questões (Booth, Francesconi & Frank, 2003; Morrison, White & Velsor, 1987; Ryan & Haslam, 2005; Staines, Tavis & Jayaratne, 1974). O uso deste recurso estilístico permitiu no fundo assemelhar fenómenos básicos e *diários* a uma realidade complexa, presente e vivida no contexto de trabalho. Para melhor compreensão daquilo

que é a segregação sexual vertical, a investigação tem recorrido à metáfora do «*Glass Ceiling*» (Morrison, White & Velsor, 1987). Esta é uma metáfora que expressa a ideia de que existem barreiras invisíveis que impedem as mulheres de chegar a posições de topo.

O contexto de trabalho, figura-se, muitas das vezes, como um contexto multidesafiador. A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, (Acker & Armenti, 2004; Casaca, 2013) é uma dimensão de grande relevância na compreensão da desigualdade de género em questões ligadas à divisão sexual do trabalho. O trabalho, pode ser conceptualizado através de duas formas: o trabalho produtivo, entenda-se como o trabalho que gera rendimentos económicos e, por isso, associa-se ao trabalho pago; e o trabalho reprodutivo que assenta na atividade quotidiana ligada à esfera doméstica e familiar, sem uma associação monetária. Nesta dimensão, a literatura científica aponta para uma clara desigualdade de género – penalizadora para as mulheres (Hirata & Kergoat, 2007). Esta disparidade entre género no que diz respeito ao trabalho doméstico e familiar, o qual absorve uma considerável parte do tempo das mulheres, é incompatível com a progressão na carreira profissional (França *et. al.*, 2021).

Estas assimetrias entre géneros no domínio do trabalho não pago representam implicações diretas – não sendo a única – ao nível das disparidades salariais. A referida assimetria decorre de uma representação social de que a sustentabilidade económica da família era responsabilidade do homem – associando-lhe características como a independência, a dominação e o poder –, enquanto à mulher estavam associadas atividades como o cuidado, a lida doméstica da casa e a preocupação com a família. Esta assimetria dos papéis de género, veio, apesar de algumas mudanças disruptivas daquela representação social, dificultar a presença e a afirmação da mulher em contexto laboral (Amâncio, 1995; Barreto, Ellemers, Cihangir, & Stroebe, 2009).

### **2.3. GÉNERO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

As questões das diferenças e desigualdade entre homens e mulheres têm requerido atenção nas mais variadas esferas institucionais e organizacionais da nossa sociedade. Na fase presente do desenvolvimento do trabalho, procurou-se analisar as ligações entre o género e as Instituições de Ensino Superior (IES). A literatura acerca da relação género e academia tem vindo a ter, ainda que de forma gradual, mais atenção por parte da comunidade académica e científica nacional e internacional (Acker & Armenti, 2004; Carvalho & Diogo, 2018; Eccles & Wigfield, 2002; França *et. al.*, 2021; Lam, 2004; Morley, 2013; Morrison, Bourke & Kelley, 2005). O Ensino Superior foi, ao

longo dos tempos, por via do seu processo de metamorfose, sofrendo alterações e evoluções. Numa lógica de processo de mobilidade educacional ascendente e fruto de um caminho percorrido na direção da democratização da educação e do conhecimento, assistiu-se a uma progressiva feminização do Ensino Superior. Esta transformação acontece não só a nível nacional como também a nível global (Leathwood & Read, 2008).

A expansão das mulheres no Ensino Superior, ao longo dos tempos, foi sendo condizente com o crescimento das mulheres em áreas de educação e formação, como a área da gestão (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003) – embora ainda sendo uma minoria. Apesar de as mulheres fazerem essa aposta do ponto de vista formativo, quando chegadas ao mundo organizacional, estas deparam-se com dificuldades para serem aceites e reconhecidas como líderes ou gestoras (Jacobs, 1995; Shenhav & Haberfeld, 1992). Nesse sentido, estudos como o de Fernandes & Cabral-Cardoso (2003) têm procurado explorar a relação entre os estereótipos de género e as características de gestão, discutindo de que forma é que esta relação tem implicações na discriminação das mulheres em funções de gestão. Estes contributos científicos têm evidenciado a influência dos estereótipos de género no reconhecimento e afirmação das mulheres em posições e lugares de liderança.

Na esfera organizacional das Instituições de Ensino Superior, são compreendidos múltiplos obstáculos e desafios colocados, sobretudo, às mulheres por força das exigências do trabalho doméstico (Santos & Cabral-Cardoso, 2008). O Ensino Superior, quer na dimensão da docência, quer na investigação, por se apresentar como sendo flexível e, aparentemente, facilmente conciliável com a vida doméstica (Guillaume & Pochic, 2009; Toffoletti & Starr, 2016), acaba por prejudicar a progressão de carreira das mulheres pela disparidade de tempos dedicados ao trabalho doméstico (Amâncio e Santos, 2021). Atendendo ao contexto epidemiológico que se viveu – embora ainda seja uma realidade presente – vários estudos vieram demonstrar que estas desigualdades se intensificaram durante a pandemia causada pela COVID-19 (Boncori, 2020; França *et. al.*, 2021; Pereira, 2020).

Outra razão apontada na literatura académica como obstáculo no acesso a cargos de tomada de decisão pelas mulheres académicas está relacionado com o preconceito de género tendo por base os estereótipos (Morley, 2013). Estas perceções estereotipadas levam muitas vezes à interrogação sobre as competências e capacidades das mulheres ocuparem lugares tipicamente vistos como masculinos (Santos & Amâncio, 2014). Este fator está intimamente ligado com o anterior, na medida em que muitas das vezes a falta de disponibilidade profissional para investir na carreira académica, que vai muito além da docência com uma forte relevância na investigação

e no prestígio que esta pode trazer, é um elemento penalizador para as mulheres (Carvalho & Diogo, 2018). A forte associação da função de gestão e liderança à masculinidade, penaliza de forma acentuada as mulheres no acesso a esses lugares podendo contribuir para que estas deixem de procurar posições de liderança (Fitzgerald, 2011).

Contudo, a relação género-academia, quando analisada noutras dimensões reflexivas, apresenta-se como uma relação dicotómica, em que por um lado temos um Portugal que se apresenta como um dos países europeus com maior participação das mulheres no meio académico, mas, por outro, do ponto de vista académico e da construção do conhecimento, em contexto de IES Portuguesas, os estudos de género têm uma chegada tardia com algum atraso temporal em relação a vários países da Europa (Oliveira, 2015). Temporalmente toma-se como referência do aparecimento destes estudos, em Portugal, os anos 80, período seguinte a uma marcada ditadura política que muitas vezes ocultava estas questões sociais, subvalorizando o papel da mulher na sociedade (Amâncio e Santos, 2021). À data apenas se reconhece o Centro Interdisciplinar de Estudos do Género (CIEG), criado em 2012, enquanto organismo académico de produção de conhecimento nas questões de género. Gradualmente, ao nível académico, foram aparecendo as primeiras ofertas educativas nas áreas de estudo do feminismo e da igualdade de género.

### **2.3.1. O CONTEXTO PORTUGUÊS**

Em Portugal, atualmente existe um Sistema de Ensino Superior binário, isto significa que o Ensino Superior integra o ensino universitário e o ensino politécnico. Este pode ser ministrado em instituições públicas e privadas. A rede nacional de Instituições de Ensino Superior Portuguesa é atualmente composta por 99 instituições, sendo que 37 são universidades e 62 são politécnicos (Direção-Geral do Ensino Superior, 2021)<sup>13</sup>. À data, o quadro-normativo legal das Instituições de Ensino Superior (IES) é orientado pela Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro, que estabelece o Regime Jurídico das IES, sendo que, neste trabalho, importa também uma compreensão sobre os órgãos de gestão das IES. Em contexto universitário existem, como órgãos de gestão, o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão. Nos politécnicos existem também o Conselho Geral e o Conselho de Gestão, sendo que o terceiro órgão é o Presidente. Desde 2007, resultado da última legislação ainda em vigor, o cargo de Reitor, no caso das

---

<sup>13</sup> Dados e informações consultadas no site oficial da Direção-Geral do Ensino Superior (<https://www.dges.gov.pt/pt>) a fevereiro de 2021.

universidades, e o cargo de Presidente, no caso dos Politécnicos, são eleitos pelo Conselho Geral, tornando-os assim num órgão colegial.

Em Portugal, a democratização do Ensino Superior surge logo a seguir à ditadura de 1974. Com a sua democratização, Portugal, foi gradualmente caminhando para um Ensino Superior tendencialmente massificado, deixando para trás uma versão elitista<sup>14</sup>. Com este crescimento, e seguindo as transformações que aconteciam de forma global no Ensino Superior, Portugal foi progressivamente apresentando um elevado número de mulheres neste nível de ensino (Carvalho & Diogo, 2018). Essa feminização do Ensino Superior é uma realidade se tomarmos por referência os dados disponibilizados pela Comissão Europeia (2021), agregados no Relatório *She Figures 2021*<sup>15</sup>, referentes aos doutoramentos realizados no ano 2018. Estes dados estatísticos confirmam que a maioria dos doutoramentos realizados em Portugal foi por mulheres (52,9%), sendo a média nacional superior à média europeia (47,8%). Vários estudos e dados estatísticos mostram que este crescimento tem assumido uma proporção superior em relação ao número de homens com doutoramento. Os números têm apontado este crescimento de forma transversal para os restantes níveis de ensino – licenciatura e mestrado –, com um elevado crescimento das mulheres em todos os níveis do Ensino Superior (Buchmann *et al.*, 2008; European Commission, 2021; Snyder & Dillow, 2011).

As mulheres apresentam-se como sendo a maioria da população estudantil em Instituições de Ensino Superior, no entanto estas estão muito distantes de ter uma verdadeira expressão e igualdade de oportunidades ao nível da ocupação dos cargos e posições de gestão e liderança (Carvalho & Diogo, 2018). A segregação entre homens e mulheres verifica-se quando analisamos o perfil dos e das docentes nas várias categorias académicas profissionais. Através desta análise percebe-se claramente que as mulheres ficam para trás na construção da carreira académica em relação aos homens. Escalar na hierarquia da carreira académica é uma atividade que requer tempo e dedicação; e o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal é um elemento penalizador para as mulheres. A literatura e os dados apontam para algumas diferenças no conjunto dos dados entre as universidades e os politécnicos. Percebe-se que a disparidade entre os homens e mulheres ao longo da carreira é menor nos politécnicos ao contrário das universidades. A linha de argumentação de Carvalho & Diogo, mostram-nos que certas «*características específicas das instituições levantam a hipótese de que as mulheres têm mais oportunidades de ascender a cargos de chefia*»

---

<sup>14</sup> Embora ideologicamente o Ensino Superior se tenha construído como democrático, após o 25 de abril de 1974 ainda é questionável a aplicabilidade prática deste pressuposto ideológico.

<sup>15</sup> O Relatório *She Figures 2021* é uma publicação da Comissão Europeia que reúne dados estatísticos sobre investigação e inovação em igualdade de género em contexto europeu, fornecendo dados e análises comparativas em, aproximadamente, 88 indicadores (<https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>).

(2018, p.5). Certas Instituições de Ensino Superior desviantes de uma natureza classista e tradicional refletem um alargamento das oportunidades das mulheres assumirem posições de liderança, mesmo que em alguns casos sejam lugares com um menor poder simbólico, dentro da esfera governativa.

		HOMENS		MULHERES	
		(Valor absoluto)	(Valor em percentagem)	(Valor absoluto)	(Valor em percentagem)
ENSINO UNIVERSITÁRIO	Professor/a Catedrático/a	1 173	9,4%	380	3,8%
	Professor/a Associado/a	2 033	16,3%	1 262	12,7%
	Professor/a Auxiliar	5 561	44,5%	4 775	48,0%
	Assistente	2 619	21,0%	2 298	23,1%
	Leitor	84	0,7%	182	1,8%
	Monitor/a	173	1,4%	129	1,3%
	Carreira de Investigação	325	2,6%	514	5,2%
	Outras categorias	520	4,2%	406	4,1%
	<b>Total</b>	<b>12 488</b>	<b>100%</b>	<b>9 946</b>	<b>100%</b>
ENSINO POLITÉCNICO	Professor/a Coordenador/a Principal	50	0,7%	17	0,3%
	Professor/a Coordenador/a	665	9,1%	650	9,6%
	Professor/a Adjunto/a	3 780	51,9%	3 510	51,9%
	Assistente	2 524	34,7%	2 349	34,8%
	Monitor	31	0,4%	20	0,3%
	Carreira de investigação	10	0,1%	10	0,1%
	Outras categorias	220	3,0%	203	3,0%
	<b>Total</b>	<b>7 280</b>	<b>100%</b>	<b>6 759</b>	<b>100%</b>

Fonte: Estatísticas dos Recursos Humanos do Ensino Superior, DGEEC.

**Tabela 1-** Docentes do Ensino Superior, por sexo, natureza do estabelecimento de ensino, tipo de ensino e categoria da carreira docente, em 2020/21.

### 3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O conhecimento científico constrói-se através do suporte de quadros teóricos e metodológicos explícitos, estruturados e delineados de forma objetiva. Neste capítulo, procurou-se delinear esta investigação do ponto de vista metodológico, partindo da premissa de que a interação e a coerência entre o referencial teórico e as opções e estratégias metodológicas se constituem num elemento fundamental e determinante do processo investigativo (Aires, 2015). Dessa forma, sendo o objeto de estudo o aprofundamento das questões relacionadas com a problemática da desigualdade de género entre homens e mulheres, no contexto das Instituições do Ensino Superior (IES), esta investigação sustenta-se do ponto de vista metodológico numa abordagem qualitativa. Esta abordagem procura, desde logo, a compreensão e o entendimento do comportamento humano, dos seus contextos, transformações e das suas racionalidades, de forma holística assente na realidade vivida nas Instituições de Ensino Superior (Amado, 2014). Na perspetiva de vários autores (Neves, 1996; Glazier & Powell, 2011), a investigação qualitativa proporciona e possibilita a compreensão de questões de natureza social e humana, podendo constituir, esta trajetória metodológica

e epistemológica, um processo reflexivo e complexo (Aires, 2015). A compreensão dos comportamentos da ação humana deve-se também ao facto da possibilidade do investigador se envolver pessoalmente com os contextos e objetos de estudo (Flick, 2005).

As metodologias qualitativas assentam a sua principal ação no entendimento dos comportamentos e fenómenos humanos (Thorne, 1991), porém podem apresentar bases epistemológicas e paradigmáticas diferentes de forma a melhor alcançarem o entendimento dos fenómenos sociais e contextuais (Marques & Amendoeira, 2020). A este nível, esta pesquisa (des)envolve uma perspetiva fenomenológico-interpretativa assente na possibilidade de compreensão das experiências vividas, nos significados atribuídos pelos sujeitos a essas experiências e, por outro lado, no sentido dado a essas experiências nas suas vidas (Smith, 2011). Esta orientação paradigmática voltada para a fenomenologia apresenta principal relevância neste estudo, por dirigir a sua ação para a *«compreensão das intenções e significações – crenças, opiniões, perceções, representações, perspetivas, conceções, etc. – que os seres humanos colocam nas suas próprias ações, em relação com os outros e com os contextos em que e com que interagem»* (Amado, 2014, pp. 40-41).

À luz do que acima foi referido, Rodriguez & Smith (2018, p.2), numa das suas investigações, elencam várias esferas e perspetivas de análise em que o paradigma fenomenológico-interpretativo pode assumir relevância nos estudos qualitativos. Desde logo, numa perspetiva de «orientação ontológica», questionando a pessoa no contexto que ocupa, procurando compreender as suas experiências e, neste estudo em específico, estuda-se a realidade das Instituições de Ensino Superior. Seguidamente, numa lógica de «contexto histórico», aqui a importância recai na (re)contextualização do tempo e espaço do fenómeno a ser explorado. A interação entre as mulheres líderes através das suas «culturas, práticas e a linguagens» é também um pressuposto essencial que conduzirá à interpretação de fenómenos estudados, atribuindo-lhes significados e interpretações. Todas estas dimensões afiguram-se num estudo detalhado de entendimento holístico dos fenómenos, desenvolvendo a compreensão através de um «círculo hermenêutico», procurando interpretar a experiência de cada parte por referência ao todo, considerando que as perceções e manifestações dos sujeitos ocorrerá por intermédio da linguagem e do discurso.

Através da fenomenologia procurou-se *dar significado* às experiências relatadas das mulheres entrevistadas, permitindo encontrar relevância nas subjetividades, experiências e interpretações que estas fazem da realidade social com a qual interagem continuamente (Neves, 2012; Carvalho e Diogo, 2018).

### 3.1. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A investigação presente procurou desenvolver-se à luz da problemática da desigualdade de género entre homens e mulheres no contexto das Instituições do Ensino Superior (IES). A questão norteadora deste estudo assenta na compreensão das questões de género e de liderança no seio das Instituições de Ensino Superior Público (IES).

Com o presente estudo pretende-se compreender os fatores que contribuem para a (des)igualdade de género no acesso a cargos de gestão e a posições superiores no interior das Instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas. Neste sentido, será necessário:

- i. Identificar, problematizar e refletir sobre as perceções da igualdade de género ao nível das instituições de Ensino Superior Portuguesas, particularmente no acesso a lugares de liderança;
- ii. Identificar orientações e diretrizes político-normativas que articulem a igualdade de género e não discriminação com a liderança ao nível das Instituições de Ensino Superior (IES);
- iii. Analisar as perspetivas das mulheres em cargos de direção sobre a(s) (des)igualdades de género nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas e dar a conhecer as suas experiências e trajetórias.

#### 3.1.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Inicialmente, foi realizada uma análise documental com recurso a elementos do quadro normativo-legal referente à igualdade de género e não discriminação, circunscritos, temporalmente, no período dos últimos 15 anos (2007<sup>16</sup> – 2022). Na perspetiva de Quivy & Campenhoudt esta técnica de recolha e análise de dados permite, através de aspetos formais da comunicação, considerar indicadores «*dos significados sociais ou políticos do seu discurso ou do uso social que faz da comunicação*» (1995, p.226). O envolvimento da recolha e análise de documentos, neste trabalho, veio permitir recensear os principais marcos e acontecimentos que têm vindo a delinear, por um lado, o discurso político-normativo e, por outro, o funcionamento das Instituições de Ensino Superior através de uma narração formal, escrita e oficial, conduzindo a uma articulação com a realidade contextual.

---

<sup>16</sup> O ano de 2007 marca o início do recorte temporal resultado da publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Seguindo a linha de argumentação de Torres «*a compreensão sociológica dos processos de construção e reconstrução da cultura de uma organização, pressupõe a sua recontextualização histórica, social e política, de forma a podermos captar a morfologia das continuidades e das descontinuidades*» (2004, p.253). Nesse sentido, elegeu-se um objetivo norteador:

- i. Identificar e mapear orientações e diretrizes político-normativas (nacionais e europeias) que articulem a igualdade de género com as Instituições de Ensino Superior (IES);

A partir deste objetivo geral, estabeleceram-se objetivos específicos com o propósito de dar sentido e de concretizar esta análise, pretendendo-se assim:

- i. Identificar orientações político-normativas para a promoção da igualdade de género, em Portugal e na União Europeia, com um principal destaque para as questões da liderança e do combate à discriminação nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas;
- ii. Identificar orientações normativas que articulem a liderança com a problematização da igualdade de género em Instituições de Ensino Superior Portuguesas;
- iii. Reconhecer o discurso formal e escrito de documentos ligados às Instituições de Ensino Superior de forma a compreender as principais estratégias e mecanismos de promoção da igualdade e não discriminação.

No âmbito da análise documental, foi realizada uma leitura e interpretação de diversos documentos produzidos no contexto da igualdade de género e não discriminação. A definição do *corpus* de análise resultou de três pressupostos: primeiramente foram analisados documentos gerais e de referência que permitissem contextualizar e enquadrar o objeto de estudo, tais como a Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025 da Comissão Europeia e o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior. De seguida, foram identificados documentos orientadores mais do foro político-normativo como, por exemplo, o Regime da Representação Equilibrada entre Homens e Mulheres no Pessoal Dirigente e nos Órgãos da Administração Pública, o Diploma que aprova a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação — Portugal + Igual (ENIND). Já numa fase final, foram analisados documentos mais ligados à gestão organizacional (planos de igualdade e não discriminação, relatórios e instrumentos normativo-legais de Instituições de Ensino Superior).

Este levantamento documental realizou-se por via de um exercício de meta-análise, de informação pública disponível na internet: site Institucional da Comissão Europeia<sup>17</sup>; Diário da República Eletrónico<sup>18</sup>, Site Oficial da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)<sup>19</sup>, Site Oficial da Comissão Europeia<sup>20</sup> e Planos de Promoção da Igualdade de género e Não Discriminação de Instituições de Ensino Superior Portugueses<sup>21</sup>, através da pesquisa de combinação de um conjunto de palavras, como: «Igualdade de Género», «Liderança», «Discriminação»; «Plano de Igualdade»; «Ensino Superior». Posteriormente, realizou-se a construção de uma grelha analítica<sup>22</sup> com um conjunto de categorias e subcategorias de análise com vista à extração seletiva de conteúdos pertinentes para a problemática.

A aplicação de diferentes técnicas de recolha e tratamento da informação são operacionalizadas com o objetivo de aumentar a compreensão do objeto e dos objetivos de estudo (Bardin, 1977). A consideração da análise de conteúdo, enquanto técnica de investigação permitiu, através da complementaridade com a realização de entrevistas, um real pluralismo de informação e evidências ao nível dos dados recolhidos. Tal permitiu uma análise profunda e cuidada de forma a proporcionar uma perspetiva geral do enquadramento sobre a atividade da igualdade de género.

### 3.1.3. ENTREVISTA

Seguindo a proposta de argumentação de Smith (2011), a investigação paradigmática qualitativa convoca a uma exploração das narrativas pessoais dos sujeitos. Partindo deste pressuposto, foi usada a entrevista como método de recolha de dados, de forma a permitir o questionamento e a compreensão de determinados «*significados simbólicos incorporados no discurso de gestão e práticas*» (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006, p.99) das entrevistadas (Potter & Wetherell, 1987).

A realização da entrevista permite a construção do conhecimento proveniente da partilha e do discurso. Assume-se então que «*no domínio da investigação feminista as abordagens narrativas, potenciadas pelas entrevistas, são especialmente valorizadas, uma vez que permitem o enfoque nos processos que condicionam a construção social dos fenómenos*» (Neves, 2012, p.8). Assume-se assim, que o discurso, bem como o sentido que as entrevistadas atribuem às suas práticas, se apresenta com enorme

---

<sup>17</sup> [https://commission.europa.eu/index\\_pt](https://commission.europa.eu/index_pt);

<sup>18</sup> <https://dre.pt/dre/home>;

<sup>19</sup> <https://www.cig.gov.pt>

<sup>20</sup> [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en)

<sup>21</sup> Neste caso foram selecionadas algumas Instituições de Ensino Superior, aleatoriamente, cujo foram analisados os Planos de Promoção da Igualdade de Género e Não Discriminação.

<sup>22</sup> Apêndice 2 (Grelha de Análise Documental)

relevância permitindo que se conheça os seus sistemas de valores, as suas interpretações e as leituras que fazem das suas próprias experiências.

A entrevista apresenta como principal objetivo «*analisar o impacto de um acontecimento ou de uma experiência precisa sobre aqueles que a eles assistiram ou que neles participaram*» (Quivy & Campenhoudt, 1995, p.193), é nesta linha de argumentação que este trabalho procurou interpretar a narrativa das ações das mulheres em posições de liderança. O processo de entrevista pressupõe, logicamente, a interação entre o entrevistador e a entrevistada e, aqui, enfatiza-se esse papel. Segundo Haguette «*a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado*» (1987, p.75). É nesta lógica que se procura, através da história de vida, analisar o(s) sentido(s) que as mulheres atribuem às suas práticas e acontecimentos, através da reconstituição dos processos de ação das experiências passadas.

A entrevista, enquanto método de recolha de dados, é orientada, de forma a melhor conduzir o seu processo de aplicação, pelos seguintes objetivos específicos:

- i. identificar, se possível, as razões que determinam a escassez de mulheres em posições de liderança, nomeadamente em posições de topo;
- ii. compreender as barreiras e dificuldades com que se deparam as mulheres na construção na sua carreira e no acesso a lugares de liderança;
- iii. analisar o(s) sentido(s) que as mulheres atribuem às suas trajetórias profissionais e pessoais de ascensão a lugares de liderança.

De forma a melhor orientar as entrevistas, foi realizado um Guião de Entrevista<sup>23</sup>, tornando-a assim, semiestruturada, organizando-se as questões em categorias e subcategorias, de forma a facilitar a condução da entrevista e evitando que as entrevistadas se desviassem dos objetivos de investigação. Explicando melhor, considerou-se as seguintes (sub)categorias: **Categoria 1.** – Informações genéricas sobre as entrevistadas; **Categoria 2.** – Trajetória profissional; **Subcategoria 2.1.** – Narrativas de Acesso à Liderança; **Subcategoria 2.2.** – Conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional e organizacional; **Categoria 3.** – Perceções sobre a Igualdade de Género no País e na Academia; **Subcategoria 3.1.** – A nível Nacional (Portugal); **Subcategoria 3.2.** – A nível das IES enquanto sistema organizacional (Portuguesas) **Subcategoria 3.3.** – Estrutura e Cultura Organizacional e **Categoria 4.** – Medidas Ativas no Combate à Discriminação.

---

<sup>23</sup> Apêndice 1 (Guião de Entrevista)

O recurso à entrevista como técnica de recolha de dados poderia, desde logo, proporcionar às entrevistadas reflexões das suas práticas e trajetórias de forma ampliada e abrangente, considerando, neste caso concreto, dimensões das suas sociabilidades a nível pessoal e familiar, laboral e organizacional (Lopes, 2014). A compreensão da dimensão socializadora e de interação com os outros, partindo das suas singularidades destas mulheres, foi um dos aspetos centrais processo de auscultação.

### **3.2. PERCURSOS, PRÁTICAS E DESAFIOS: QUE MULHERES A ESCUTAR E PORQUÊ?**

Desde logo, esta investigação, parte do facto de que, tendencialmente, os homens assumem os topos das lideranças nas Instituições de Ensino Superior (IES)<sup>24</sup>, embora este fenómeno aconteça a nível internacional, no caso português, é também um fenómeno que se apresenta generalizado no universo das Instituições de Ensino Superior (White, Carvalho & Riordan, 2011).

Seguindo Pierre Bourdieu (1988), entende-se por «*mulheres líderes*» aquelas que incorporam um poder simbólico, assumindo funções de representação ao nível institucional. Nessa lógica, este estudo norteou-se pela curiosidade em conhecer a história de vida de mulheres que ocupem lugares de liderança, em contexto específico de Instituições de Ensino Superior, as suas narrativas, experiências e percurso(s) de ascensão a esses lugares. Após uma cuidada reflexão entendeu-se, intencionalmente, que estas seriam as vozes a escutar. Para a seleção das mulheres a entrevistar, o único critério adotado era que estas ocupassem uma posição de liderança ao nível do topo em Instituições de Ensino Superior.

Procurou-se realizar um levantamento das mulheres que ocupavam lugares de liderança e gestão, compreendendo se existiria uma diversidade de perspetivas com base na natureza da instituição que representariam – podendo esta ser de domínio público ou privado e ainda de natureza universitária ou politécnica. Neste sentido, no delinear da construção metodológica e após considerarmos quais os discursos a serem escutados e registados, este objeto de trabalho complexificou-se devido à dicotomia inerente aos motivos que levariam as mulheres líderes a participar no estudo. Por um lado, perspetivava-se um certo desafio para conseguir o contacto e garantir a disponibilidade destas mulheres líderes no estudo, das suas complicadas agendas e,

---

<sup>24</sup> Dados do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), no ano de 2022.

por outro, o seu eventual interesse em colaborar neste estudo por uma questão de sororidade.

Em continuação, depois da identificação das mulheres que ocupam lugares de liderança e gestão em Instituições de Ensino Superior Portuguesas ( $n=13$ ), foi realizada uma recolha dos e-mails institucionais, assim como de gabinetes de apoio à liderança das instituições a que estas estão ligadas. Após essa listagem, foi elaborada uma comunicação, onde primeiramente me apresentava, enquanto estudante-investigador, seguidamente explicava o objeto e os objetivos do estudo e, por último, convidava à colaboração neste estudo. Desta forma, foram entrevistadas seis pessoas numa população de treze. A intenção não era a de generalizar os dados, mas sim alcançar uma análise que permitisse uma reflexão profunda, cuidada e interpretativa das narrativas da história de vida e de construção da liderança por parte das mulheres entrevistadas. Pelo que estes dados se circunscrevem a um contexto específico, não podendo ser generalizáveis (Carvalho & Diogo, 2018).

A análise será apresentada por ordem numérica conforme as categorias e subcategorias. No caso da dimensão 2, resultou, a partir da inferência da temática, uma nova subdimensão: «*A ascensão à liderança: dificuldades e barreiras*». Nesse caso, importa frisar que, com o objetivo de garantir uma organização mais clara e atribuindo a importância devida, esta aparecerá singularizada da respetiva dimensão, sendo realizada uma análise específica.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a tratamento e interpretação das entrevistas realizadas. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a tratamento e análise das narrativas das entrevistadas, foi através deste procedimento que se sistematizou o «*conteúdo das mensagens e da expressão*» obtido através das entrevistas (Bardin, 1977, p.37). Através desta técnica é-nos possível conhecer aquilo que está por trás das palavras ditas ou escritas, abrindo-se a possibilidade de interpretação de outras realidades através das mensagens e narrativas partilhadas (Bardin, 1977). O processo de análise de conteúdo das entrevistas centrou-se na leitura, interpretação e compreensão holista das respostas dadas pelas entrevistadas às questões que lhes foram colocadas. Seguidamente, as respostas foram agrupadas e codificadas de acordo com dimensões e subdimensões de registo definidas na revisão da literatura e o conhecimento cientificamente consolidado na área de estudo. (Krippendorff, 2012).

### **3.3. QUESTÕES ÉTICAS E DEONTOLÓGICAS NA INVESTIGAÇÃO**

Este trabalho procurou, desde o momento inicial, assumir uma postura investigativa que em todo o seu processo considera as questões éticas e deontológicas. Dessa forma, esta monografia académica procurou desenvolver-se tendo em conta normas e procedimentos éticos do Código de Conduta do Instituto Politécnico do Porto (Despacho n.º 12514/2013 de 18 de setembro), garantindo o anonimato e confidencialidade para com os atores individuais e institucionais envolvidos na investigação.

Desde o momento da comunicação inicial com as entrevistadas que foram mencionados e elencados aspetos éticos e deontológicos da investigação. Todas as entrevistas realizadas via ZOOM<sup>25</sup>, foram gravadas (áudio e vídeo) e, posteriormente, transcritas e analisadas integralmente com o consentimento das entrevistadas. Numa fase inicial, a par do envio do link da sessão ZOOM, foi enviado para todas as entrevistadas um Termo de Consentimento<sup>26</sup>, sendo-lhes solicitada a respetiva devolução do documento devidamente assinado.

Este trabalho académico, contou com um parecer ético<sup>27</sup> do Data Protection Officer do Instituto Politécnico do Porto, contribuindo para a reflexão e construção de instrumentos de regulação ética e deontológica deste trabalho. A construção do Termo de Consentimento realizou-se em duas fases. Uma fase primária em que foi elaborado um Termo de Consentimento e, de seguida, foi solicitado um parecer ético ao Data Protection Officer do Instituto Politécnico do Porto. Numa segunda fase, resultado do entendimento de que o Termo inicial poderia ser aperfeiçoado, foram solicitadas um conjunto alterações e recomendações. As alterações foram devidamente aceites e consolidadas, resultando um Termo de Consentimento final em conformidade com o Regulamento Geral sobre Proteção de Dados. O rigor científico e a integridade ligados com valores e princípios éticos institucionais, configuraram-se um aspeto basilar da investigação.

## **4. CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. PERCURSO(S) NORMATIVO(S): PRINCIPAIS ASPETOS PROVENIENTES DA ANÁLISE DOCUMENTAL:**

O reconhecimento de opções e percursos político-normativos, na maioria das vezes influenciados por ideologias, crenças ou interesses, constitui-se num tópico relevante

---

<sup>25</sup> Por questões logísticas e de comodidade foi sugerido, na comunicação inicial, a realização desta entrevista em formato online (através da plataforma ZOOM), frisando também a disponibilidade de realizar de entrevista nouro formato, caso a(s) entrevistada(s) assim o entendessem.

<sup>26</sup> Apêndice 3 (Termo de Consentimento)

<sup>27</sup> Apêndice 4 (Parecer Ético)

no sentido em que nos permite ampliar o ângulo de visão sobre a problemática em estudo. O exercício do reconhecimento das políticas públicas acerca da igualdade de género permite-nos, desde logo, contextualizar de que forma é que as estruturas sociais e políticas têm assumido a igualdade de género à luz da atividade legislativa e que respostas de fundo têm sido criadas e consolidadas. Interessa que a interpretação da agenda política seja compreendida e realizada com a simultaneidade das várias medidas, resultantes de vários períodos históricos e culturais, pois só assim é possível ter uma visão de perspetiva que nos confira um real enquadramento da produção legislativa com impacto na temática de género.

É, desde logo, no Artigo 13.º da Constituição da República Portuguesa de 1976, que o princípio da igualdade e não-discriminação encontra o seu reconhecimento a nível constitucional e normativo, numa primeira instância e de forma basilar. A promoção da igualdade entre homens e mulheres, é atribuída ao Estado como umas das suas tarefas fundamentais estando esta consagrada na alínea *h*) do Artigo 9.º.

Cumprindo o pressuposto de identificar orientações normativas que articulem a liderança com a problematização da igualdade de género em Instituições de Ensino Superior Portuguesas, foi analisada legislação nacional. Em setembro de 2007, é publicada em Diário da República, a Lei n.º 62/2007 – Regime jurídico das Instituições de Ensino Superior. Desde logo, o objetivo deste novo regime é regular a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos. O Artigo 4.º estabelece os princípios ao nível da natureza (pública ou privada) das Instituições: «*o Ensino Superior Público, composto pelas instituições pertencentes ao Estado e pelas fundações por ele instituídas nos termos da presente lei*» e o «*Ensino Superior Privado, composto pelas instituições pertencentes a entidades particulares e cooperativas*». Este apontamento é, desde já, relevante na medida em que a natureza (pública ou privada) pode configurar-lhe orientações, lógicas e práticas de autonomia distintas. O processo de eleição da figura de Reitor/a, Presidente ou Diretor/a foi sofrendo metamorfoses tanto nas suas lógicas de funcionamento e orientações como no caminho percorrido em direção à democratização. Até, sensivelmente 1974 – resultado do regime ditatorial e autocrático em que se vivia – os órgãos de governo dos Estabelecimentos de Ensino Superior eram nomeados pelo Governo Central, sem abertura a qualquer processo de eleição. Mais tarde, com a Revolução dos Cravos (25 de abril de 1974), veio a abertura democrática no país que acabou por influenciar também as Instituições de Ensino Superior. Nessa altura, as universidades começaram a refletir processos de eleição democráticos para a escolha dos/as seus/suas Reitores/as. Em 1988, a Lei n.º 108/88 de 24 de Setembro procura estabelecer a autonomia das Universidades, estabelecendo princípios e orientações gerais que

garantissem a democraticidade, participação e autonomia das universidades, conferindo a eleição do/a Reitor/a à Assembleia da Universidade<sup>28</sup> – composta por professores, investigadores, estudantes e funcionários/as.

A Lei n.º 62/2007, representa um novo marco ao nível das orientações gerais das Instituições de Ensino Superior. O/A Reitor/a ou o/a Presidente é eleito/a pelo Conselho Geral, órgão colegial, que conta com a representatividade dos/as docentes, investigadores, não-docentes e estudantes. Neste aspeto, o processo de eleição dos do/a Reitor/a, Presidente ou Diretor/a, evoluiu de uma nomeação governamental para um processo mais democrático e participativo, em que as Instituições de Ensino Superior têm autonomia para estabelecer os princípios eleitorais.

Ao nível dos órgãos de gestão, especificamente a função de Reitor/a, Presidente ou Diretor/a, quando revisitada a Secção III, Artigo n.º 86, a presente Lei estabelece os princípios e as orientações gerais, desde 2007. Outra principal diferença que tem como marco esta peça legislativa, é que esta prevê que *«professores e investigadores da própria instituição ou outras instituições, nacionais ou estrangeiras, de ensino superior ou de investigação»* possam ser eleitos/as Reitor/a, Presidente ou Diretor/a no caso das Universidades e dos Institutos Politécnicos. Até então, só os professores catedráticos de nomeação definitiva é que podiam ser eleitos para o cargo de Reitor/a e Presidente. A presente Lei apresenta mudanças profundas ao nível da gestão das Instituições de Ensino Superior, permitindo-lhes novas configurações e estruturas de gestão.

Centrado no recorte temporal dos últimos 5 anos (2017-2022), o XXI Governo Constitucional *«reconhece a igualdade e não discriminação como condição para a construção de um futuro sustentável para Portugal»*. Neste sentido, começam a surgir no discurso político-normativo preocupações ao nível da intervenção, no âmbito da igualdade entre homens e mulheres nas mais diversas esferas da sociedade.

Um ano após a constituição de Governo, em 2018, face ao reconhecimento da igualdade e da não-discriminação como condição para a construção de um futuro sustentável para Portugal, por parte do XXI Governo Constitucional, é aprovada através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio, a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030. A Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação - Portugal + Igual (ENIND) assenta em quatro pilares, sendo que o segundo pilar atua na *«participação plena e igualitária na esfera pública e privada»*. Alinhada com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, o XXI Governo Constitucional, definiu a *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não*

---

<sup>28</sup> Um aspeto a evidenciar da composição da Assembleia da Universidade é que esta previa uma paridade entre os docentes e os estudantes eleitos para a sua composição (Lei n.º 108/88 de 24 de Setembro, Artigo 17.º). Pode revelar-se um entendimento dos estudantes como parte integrante e significativa das Instituições de Ensino Superior e que, por isso, devem ser integrados no processo de eleição com significado.

*Discriminação — Portugal + Igual (ENIND)*, tendo como pressuposto central a «*eliminação dos estereótipos de género enquanto fatores que estão na origem das discriminações diretas e indiretas em razão do sexo que impedem a igualdade substantiva que deve ser garantida às mulheres e aos homens*». Esta estratégia pretende dar início a um novo «*ciclo de planeamento, assente numa abordagem mais estratégica e ampla, e no compromisso coletivo de todos os setores na definição das medidas a adotar e das ações a implementar*». Existe uma abordagem diretamente ligada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), nomeadamente, com a meta de «*garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades na liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública*».

No ano seguinte, em março de 2019<sup>29</sup>, é publicado, através da Lei n.º 26/2019, o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública, incluindo as Instituições de Ensino Superior Públicas neste leque de organizações. No Artigo 6.º são determinadas as normas de representação equilibrada em Instituições de Ensino Superior Públicas: «*A proporção de pessoas de cada sexo (...) não pode ser inferior a 40% nas listas apresentadas para a eleição de membros dos órgãos colegiais de governo e de gestão das instituições de ensino superior públicas e das respetivas unidades orgânicas*» e o «*limiar definido no número anterior deve ainda ser cumprido na composição dos conselhos de curadores das instituições de ensino superior públicas de natureza fundacional*». Ou seja, o presente regime só se aplica aos órgãos colegiais eletivos. No caso de o cargo ser uninominal, por exemplo o/a Reitor/a, o regime não se aplica. Este instrumento normativo, apresenta ainda algumas medidas aplicadas no âmbito do seu incumprimento (Artigo 8.º): «*o incumprimento do limiar mínimo de representação equilibrada no ato de designação do órgão colegial de direção dos institutos públicos de regime especial (...) determina a respetiva nulidade*» e «*as regras eleitorais de cada instituição de ensino superior pública e associação pública preveem um prazo de regularização da lista de candidatos, caso esta não cumpra o limiar mínimo de representação equilibrada, sob pena de rejeição de toda a lista*». O acompanhamento da aplicação da Lei n.º 26/2019 é da competência da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), sendo elaborado, anualmente, um relatório sobre a execução da presente lei apresentado ao Governo.

A chegada da Lei n.º 26/2019 acelerou a representatividades das mulheres nos órgãos de gestão e liderança das Instituições de Ensino Superior. Apesar de se reconhecer o

---

<sup>29</sup> A Lei n.º 26/2019 foi aprovada a 8 de fevereiro de 2019 e promulgada a 21 de março de 2019.

esforço legislativo, uma das limitações antecipadas e apresentadas nesta peça legislativa, assenta no facto da natureza dos cargos desempenhados pelas mulheres recém-chegadas à esfera da liderança serem, na maioria dos casos, cargos de funções não executivas (Casaca *et al.*, 2021). Por outras palavras, apesar das mulheres estarem em cargos de responsabilidade, estas continuam sub-representadas ao nível dos cargos de decisão (Reitora/Presidente).

Portugal, enquanto país inscrito no quadro do Conselho da Europa e da Organização das Nações Unidas, assume compromissos políticos no domínio da igualdade e não-discriminação, desde logo, preconizados em seis domínios<sup>30</sup> de ação prioritária na Estratégia do Conselho da Europa para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2018-2023. A Estratégia Europa 2020, o lançamento do «*Livro Branco sobre o futuro da Europa: reflexão e cenários para a UE-27 em 2025*», e a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que contempla os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Na composição deste quadro legislativo, a Comissão Europeia, em 2020, apresenta-se com Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025. Desde logo, esta estratégia reconhece que as «*disparidades de género na educação estejam a diminuir, continuam presentes ao nível do emprego, da remuneração, dos cuidados, dos lugares de decisão (...)*». A atual Estratégia define as principais ações a realizar no período de 5 anos, comprometendo-se a assegurar que a perspetiva de género seja integrada em todos os domínios de intervenção da União Europeia. O ponto 3 da Estratégia apresenta como prioridade «*assumir cargos de direção de forma equitativa em toda a sociedade*».

Ainda em contexto de União Europeia, a Estratégia para a Igualdade de Género 2020–2025, concebida pela Comissão Europeia, define as principais prioridades e ações, integradas nos diversos domínios da União Europeia, para a construção de uma Europa que concretize uma perspetiva de género e de não-discriminação, reconhecendo a igualdade como um valor fundamental e como um princípio-chave do pilar Europeu dos Direitos Sociais. A par da criação desta Estratégia, a União Europeia apresenta-se com um Programa-Quadro de investigação e inovação denominado de *Horizonte Europa* (2021-2027). Esse programa, com uma dotação orçamental de 95,5 mil milhões de euros tem como principal objetivo implementar medidas específicas para promover a participação das mulheres na inovação e na investigação. Ainda circunscrito

---

<sup>30</sup> Apresentação dos domínios: «1. Nem violência nem estereótipos; 2. Ter uma vida próspera numa economia assente na igualdade de género; 3. Assumir cargos de direção de forma equitativa em toda a sociedade; 4. Integração da perspetiva de género e promoção de uma perspetiva interseccional nas políticas da UE; 5. Financiar medidas para realizar progressos em matéria de igualdade de género na UE; 6. Abordar a igualdade de género e a capacitação das mulheres em todo o mundo».

neste domínio o presente programa pretende a integração da perspectiva de género na investigação e inovação.

A abordagem das políticas nacionais são convergentes com as políticas e diretrizes europeias. Genericamente, é possível afirmar que existe um reconhecimento do *estado da arte* em relação à sub-representação das mulheres na esfera do poder. As declarações escritas e oficiais, refletem, numa fase primária da sua composição, alguns dados (quantitativos) acerca da (falta de) presença das mulheres em lugares de liderança. Se, por um lado, de forma particular, existe preocupação na identificação de lacunas em matéria de produção de diretrizes, como é o caso das orientações europeias, por outro, existe uma generalização de medidas a implementar, desconsiderando as particularidades e aspetos contextuais de cada país e realidade.

Por fim, procurou reconhecer-se o discurso formal e escrito de documentos ligados às Instituições de Ensino Superior (planos de Igualdade e não-discriminação), de forma a compreender as principais estratégias e mecanismos de promoção da igualdade e não-discriminação. As Instituições de Ensino Superior têm, de uma forma transversal, consubstanciando medidas e orientações no sentido de integrar a perspectiva de género nas suas agendas. Ao nível das orientações para ação, desde logo, na criação e implementação de Planos de Igualdade onde se destaca a criação de figuras – Provedores – e de Gabinetes/Comissões, que acompanhem e conduzam os processos de igualdade e não-discriminação. Se por um lado, a ideia de criar organismos e/ou figuras específicas que estão na condução destes processos é confirmativo da preocupação com esta problemática, por outro, não é clara a participação e envolvimento da comunidade académica no seu todo (docentes, não-docentes, investigadores, estudantes, sociedade) na discussão e construção destes instrumentos de promoção da igualdade e eliminação da discriminação.

Em matéria de prevenção identifica-se uma presença notória da importância da promoção, formação e de ações de consciencialização e conhecimento acerca da Igualdade de Género – este é um aspeto relevante se se considerar a prevenção enquanto medida de ação positiva e de mecanismo de mudança estrutural.

O desenvolvimento e implementação de políticas de gestão eficazes aparece representado nos instrumentos normativos através de um discurso que privilegia a representação equilibrada e a participação igualitária. Isso significa que as Instituições de Ensino Superior devem garantir uma representação mais igual em todos os níveis de tomada de decisão, assim como as mesmas oportunidades de participação em todos os aspetos da organização. Além disso, é importante conceber políticas e práticas de aconselhamento e promoção de carreiras, como planos de carreira garantindo, aos homens e às mulheres, as mesmas oportunidades.

Um dos tópicos mais relevantes, nos Planos de Igualdade e nos instrumentos legislativos, é a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Isso envolve a promoção do exercício dos direitos e deveres relativos à parentalidade, a presença de horários de trabalho flexíveis e a auscultação das dificuldades da articulação entre a vida profissional e a vida pessoal. Essas políticas são particularmente importantes para as mulheres que, muitas vezes, são as principais responsáveis pelos cuidados com a família apresentando-se com dificuldades acrescidas no equilibrar a vida profissional e pessoal. Os Planos para a Igualdade são instrumentos frequentemente usados por Instituições de Ensino Superior no sentido de estabelecerem diretrizes e orientações no domínio da igualdade entre mulheres e homens. Nesta linha de investigação, existem estudos (Benschop & Verloo, 2011) que apontam para o impacto limitado e fragmentado destes instrumentos.

Quando realizado o levantamento e análise das políticas de género uma das pressuposições assenta na ideia de que a legislação é composta por uma série de disposições e alterações que vão sendo adicionadas ao longo do tempo a um referencial. Sendo invisível uma estratégia clara ou coerente de planeamento ou organização. Dando, em último caso, a sensação de que o esforço legislativo resulta numa *manta de retalhos*; com falta de uma estrutura clara e organizada, conduzindo estes normativos a uma encruzilhada de complexo e difícil entendimento e aplicabilidade prática do seu propósito e objetivo. Esta articulação poderá resultar da ocupação diversa dos vários quadrantes políticos do círculo legislativo. Isto é, partidos com ideologias e objetivos governativos diversos, durante o período de ocupação governativa tendem a conduzir a produção de instrumentos legislativos mais de acordo com os seus pressupostos ideológicos.

A análise documental das peças legislativas, dos discursos oficiais e das diretrizes que verbalizam a sua ação em texto, oferece uma possível visão interpretativa de que embora se reconheça o esforço e importância da existência destas políticas de género (entenda-se igualdade e não-discriminação), importa compreender se estas repercutem a sua verdadeira aplicabilidade na consciencialização de género. Importa salientar que as medidas e políticas apresentadas e revisitadas se situam, sobretudo, no domínio público, criando-se um espaço vazio nas instituições de domínio privado.

#### **4.2. EXPERIÊNCIAS, DESAFIOS E TRAJETÓRIAS NA PRIMEIRA PESSOA: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

O presente capítulo analisa e reflete os discursos de seis mulheres que ocupam, à data, os lugares de topo de Instituições de Ensino Superior Portuguesas. Estes são

relatos contados na primeira pessoa. O processo de transcrição procurou realizar alterações apenas no sentido de tornar seus discursos legíveis, com o objetivo de não adulterar as suas palavras. Os excertos aqui apresentados resultam de conversas e, por isso, quando tornados em palavras escritas podem não se apresentar com a clareza e expressividade necessária.

A análise aqui apresentada é realizada com base nas dimensões e subdimensões previamente mencionadas e descritas.

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUBDIMENSÕES DE ANÁLISE	SUBDIMENSÕES INFERIDAS A PARTIR DAS TEMÁTICAS
1. Informações genéricas sobre a entrevistada	-----	
2. Trajetória profissional	2.1. Narrativas de Acesso à Liderança 2.2. Conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional e organizacional	2.3. «A ascensão à liderança: dificuldades e barreiras»;
3. Percepções sobre a igualdade de género na Academia	3.1. A nível nacional (Portugal); 3.2. A nível das IES enquanto sistema organizacional (Portuguesas); 3.3. Estrutura e Cultura Organizacional.	-----
4. Medidas ativas no combate à discriminação	-----	

**Tabela 2-** Dimensões, subdimensões e dimensões inferidas a partir das análises temáticas.

Revela-se que uma das estratégias encontradas para preservar o anonimato das participantes e, ao mesmo tempo, identificar as entrevistas foi a de se referir as participantes através de números (Entrevistada 1, 2, 3, 4, 5 e 6). Será relevante referir, neste ponto do trabalho, que o tom das entrevistas foi bastante positivo e colaborativo na medida em que as entrevistadas estavam abertas e disponíveis para contribuir com as suas experiências para a realização deste trabalho.

Na primeira dimensão de análise tencionou-se, desde logo, consolidar alguns aspetos de contexto das entrevistadas. Procurou-se saber mais sobre as suas habilitações académicas, categoria profissional e há quanto tempo desempenham funções de liderança. Ao nível das áreas de educação e formação das entrevistadas é possível verificar um conjunto diverso de áreas. O nível de escolaridade mais frequente de entre as mulheres que assumem posições de topo é o doutoramento. A média de tempo que estas reitoras, presidentes ou diretoras – de acordo com a Instituição que representam – estão em lugares de liderança é de  $\pm 5$  anos. Salienta-se que nenhuma das entrevistadas pertence a uma minoria étnica ou racial. No conjunto das entrevistas encontram-se mulheres líderes de Universidades e Politécnicos, assim como, instituições públicas e privadas, o que nos permitiu ampliar e diversificar a compreensão de Instituições de várias naturezas.

### **4.3. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

A ascensão ao poder é concretizada por via de trajetória(s) pessoais e profissionais. Desta forma, esta dimensão de análise surge com o propósito de compreender a trajetória profissional das entrevistadas de ascensão até ao topo. As suas histórias de vida fazem emergir imagens do passado e do presente que lhes permitam racionalizar as suas práticas. Flick (2005) na sua investigação mostra-nos a relevância da adaptação dos processos científicos à configuração das experiências vividas. A importância de *captar* estas trajetórias é pertinente na medida em que estas nos permitirão dar sentido às suas identidades profissionais.

#### **4.3.2. NARRATIVAS DE ACESSO À LIDERANÇA**

O Sistema de Ensino Superior tem sido pautado por inúmeras mudanças e transformações. Tem-se acompanhado, ao longo dos tempos, uma feminização destas Instituições (Leathwood & Read, 2008). No entanto, a progressão destas mulheres neste tipo de Instituições ainda é reduzida (Morley, 2013). É nesse sentido que, através de entrevistas de histórias de vida, se procurou saber e compreender as trajetórias de acesso à liderança.

Como característica transversal, percebe-se que as mulheres descrevem o seu percurso de forma muito similar ao nível das experiências profissionais em cargos de liderança e gestão em Instituições de Ensino Superior encontrando-se estradas e caminhos comuns. As carreiras académicas iniciam-se com o ofício da docência, mas rapidamente estas mulheres participam e integram os órgãos das suas Instituições:

*“(...) também estive em vários órgãos de gestão (...) inicialmente como docente e também, como disse, noutros órgãos de gestão: estive no Conselho Pedagógico, no Conselho Técnico-Científico, (...) fui também Assessora da Direção e, estou agora, na Direção da Instituição...”*  
**(Entrevistada 2).**

*“(...) comecei por ser professora obviamente (...) passados 2 anos comecei a assumir a primeiras responsabilidades como Coordenadora de uma licenciatura (...). Depois, passados também 2 anos fui para a Coordenação do Mestrado depois, a seguir, para a Presidência do Conselho Técnico-Científico, entretanto, (...) fui fazer o pós-doutoramento (...) logo a seguir, fui convidada para o cargo de Presidente, lugar que assumi...”*  
**(Entrevistada 6).**

Apesar da forte ligação às Instituições de Ensino Superior, algumas das entrevistadas apresentam percursos com uma clara trajetória ligada ao exterior da Academia:

*“Comecei por ser uma Diretora de Serviços, numa empresa (...)”*  
**(Entrevistada 3).**

*“(...) eu tenho uma carreira profissional fora da Academia. Portanto, eu sou psicóloga há muitos anos e tive uma carreira profissional...”*  
**(Entrevistada 4).**

Estes olhares iniciais sobre estas mulheres dão-nos conta das nuances diferenciadoras e similaridades entre os vários percursos. Embora estas mulheres tenham a similitude de estarem a assumir posições de liderança, no contexto académico, elas fruem também de percursos e perfis individualizados merecedoras de uma análise responsável e diversa.

Percebe-se, desde logo, que as entrevistadas apresentam, na sua trajetória profissional, um duplo crescimento. Por um lado, vão subindo de categoria profissional até chegarem a professoras catedráticas/coordenadoras principais (de acordo com a natureza da Instituição). E, por outro lado, vão também transitando pelos órgãos de gestão e liderança intermédios da estrutura académica. Existe uma vinculação à ideia de «*carreira profissional normal*» (Carvalho & Diogo, 2018) muito associada à noção de meritocracia académica. As mulheres entrevistadas relatam as suas experiências, sobretudo, num nível formal considerando que assumir o lugar de reitoras, presidentes ou diretoras é uma consequência da evolução que têm vindo a fazer.

Alguns estudos (Blum *et al.*, 1994; Heilman *et al.*, 1989) têm mostrado que, à medida que vão consolidando experiência de trabalho no seio das organizações, as mulheres têm demonstrado aspirações em assumir papéis de liderança. Numa lógica de compreender aquelas que podem ser as aspirações e motivações que levam as mulheres a querer ocupar lugares de liderança, as entrevistadas foram questionadas acerca das razões que as levaram a querer ocupar esta posição. Apesar das mulheres ansiarem assumir posições de liderança com o propósito de influenciar a dinâmica organizacional, percebe-se que, por outro lado, esta ascensão ao poder é um processo complexo, problemático e muitas vezes dificultado às próprias mulheres (Morley, 2013). Compreender esta ambiguidade foi também um dos principais objetivos da realização destas entrevistas.

As entrevistadas, nos seus relatos, evidenciam que não planeavam tornar-se Reitoras/Presidentes ou Diretoras das suas Instituições:

*“Quando eu fui convidada a assumir este cargo não estava à procura dele, não contava foi uma situação mais ou menos inesperada, e quando me lançaram o convite eu aceitei. Achei que era um desafio interessante, importante, para mim e para a Instituição e, eu, acho também que é bom mudar” (Entrevistada 2).*

*“O ser Reitora (...) não é propriamente a realização de um sonho... Porque eu nunca antecipei uma coisa destas na minha vida. Portanto, quando entraram em contacto comigo pela primeira vez, eu até partilho consigo... que ouvia a conversa inicial ao telefone e depois daquela primeira intervenção do lado de lá, eu perguntei: “Mas tem mesmo a certeza de que está a ligar para a pessoa certa? Porque... isto é mesmo uma coisa a sério?”. E perguntaram-me porque é que eu estava a fazer essa a pergunta – eu acho que isto vai um bocadinho ao encontro daqui que acabou por introduzir sobre o seu trabalho, eu disse: “Sim, estou mesmo a fazer uma pergunta que é uma pergunta séria, porque eu não me perceciono nada como alguém que pode ser Reitor de uma Instituição, neste momento”. Porquê? Porque sou mulher. Porque sou relativamente jovem, para aquilo que é a imagem que nós temos dos Reitores em Universidade Públicas portuguesas e não só. E, portanto, estava muito longe de imaginar que isto me podia acontecer... Uma vez que aconteceu também achei em determinado momento que era então uma oportunidade única...” (Entrevistada 3).*

A Entrevistada 3, no seu relato apresenta um conjunto de questões acerca da veracidade do convite que lhe é endereçado. Este relato reforça aspetos condizentes com a literatura quando se refere a existência de uma associação entre a gestão e masculinidade, reforçando a ideia de que o papel do ‘gestor’ tem sido percebido como masculino (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003; Fitzgerald, 2011). Na perspetiva de Amâncio (1994), os padrões de género acabam por moldar os processos identitários, influenciando as representações que as mulheres têm sobre si próprias. Nalguns casos, o *recato feminino* destas mulheres inibe-as de se poderem afirmar como líderes e como agentes dos seus percursos, fazendo com que anulem a suas trajetórias individuais, não se reconhecendo como merecedoras desses lugares.

Num dos relatos percebe-se que a entrevistada considera os cargos de forma «*orgânica*», afirmando que aconteceu de forma natural:

*“Eu sempre lidei com os cargos de uma forma muito orgânica. Quer dizer: nunca lutei... (...) Os cargos no sentido formal nunca fiz nada, foi uma coisa orgânica. Foi uma coisa que foi acontecendo quase de uma forma natural. Nunca houve... Eu estou a falar disto porque isto significa que é orgânico. Era normal, o lugar de Reitor é um lugar que pode ser ocupado durante dois mandatos... O Reitor anterior acabou os mandatos dele, era preciso um novo Reitor. Dentro das pessoas que estão em condições*

*para ser Reitor, que eram várias, basicamente, enfim, são os Catedráticos é uma coisa natural...” (Entrevistada 4).*

Nesta narrativa, a Entrevistada 4, caracteriza a sua relação com o poder como orgânica. Este discurso assinala como referência a reflexão acerca de como é que estas mulheres se percebem em relação aos seus percursos. É perceptível que muitas das entrevistadas não se mostram como agentes do seu próprio destino e dos seus percursos, no que à liderança diz respeito. A ideia de assumirem posições de liderança «por um mero acaso» ou que «não fazia parte dos seus planos» desresponsabiliza-as como se estas trajetórias nada tivessem a ver com os seus percursos (Carvalho & Diogo, 2018). Ou seja, para uma mulher mostrar que é ambiciosa, que gosta de poder, que de alguma forma ambiciona aqueles cargos não se coaduna com aquilo que será a representação de género do que significa ser mulher (Fels, 2004; 2019; Schouten, 2011) e de algum modo este discurso não as retira da sua condição de género. A ideia de alguma competitividade associada às mulheres pode colocar em causa os seus traços de feminilidade (Rudman & Glick, 2001). E, portanto, para muitas mulheres essa dimensão «orgânica» é quase como se tudo acontecesse por acaso.

Seguindo a linha de pensamento de Deaux (1984), o sucesso das mulheres, muitas vezes, é atribuído a questões de «circunstâncias favoráveis», ao contrário do sucesso dos homens que, normalmente, é associado a questões meritocráticas e resultantes do seu esforço e trabalho. Esta leitura, pode ser explicada por um conjunto de preconceitos e estereótipos enraizados na sociedade que atuam, essencialmente, em duas dimensões. Por um lado, subestimam-se as competências e conhecimentos das mulheres e, isso conduz-nos à segunda dimensão, em que as funções de liderança são associadas ao domínio masculino (Morley, 2013). A visão da liderança como sendo inata aos homens em detrimento da visão que empurra as mulheres para funções secundárias ou de suporte, tem sido altamente penalizadora para as mulheres limitando-lhes as oportunidades de acesso a posições de topo (Fitzgerald 2011; Sinclair, 2005; Schouten, 2011).

*“Bem, eu gostava de deixar aqui claro, até porque isso também estava claro na minha candidatura, não foi um trabalho, eu diria que premeditado, ou seja, eu há 10 anos atrás isto não estava no meu horizonte, não é? Nem estava nem deixava de estar, era um não assunto, era uma não questão. Portanto, não foi um trabalho que eu tenho vindo a fazer precipitadamente “eu chegarei a Presidente”. As coisas... a vida foi-se proporcionando, as pessoas que se foram cruzando na minha vida, os cargos que eu fui assumindo foram-se proporcionando e foram mostrando, ou pelo menos este é o meu entendimento, foram-me mostrando a capacidade que eu tenho de gerir, de organizar, de pensar,*

*de ouvir, de integrar as pessoas e eu achei que, o Instituto, nesta fase precisava...” (Entrevistada 5).*

Em traços gerais, percebe-se que as mulheres, ao acederem a lugares de liderança ou de poder institucional, adotam uma postura mais «*racional*» procurando que esta lhes conceda mais credibilidade, traduzindo o seu sucesso profissional (Kerfoot & Knights, 1998). A liderança em Instituições de Ensino Superior revelou-se, ao longo dos tempos, personificada em líderes académicos que apresentavam uma maior valorização social, prestígio e respeito entre os pares (Deem, 2003). Habitualmente, as pessoas associadas a este elevado prestígio académico e social tinham também associadas a si um grande poder simbólico (Bourdieu, 1988), reforçado pelo reconhecimento social quer na sociedade, quer nas suas instituições. Seguindo estas linhas de investigação teóricas, procurou-se compreender, dentro desta subdimensão de análise, quais os principais aspetos que as entrevistadas consideravam fundamentais para assumir a liderança em Instituições de Ensino Superior:

*“Tem muito que ver com a experiência. Como eu lhe disse eu sou a pessoa mais antiga na casa e tive muitos cargos de gestão. Eu fui Diretora da Escola, como lhe disse, só havia uma escola. (...) eu assumo a Presidência da Escola, (...), depois passei pelos órgãos todos: fui presidente do Pedagógico, fui presidente do Científico 10 anos, fazia parte do Conselho Geral, portanto, do 1.º Conselho Geral, fiz parte da Assembleia Estatutária...” (Entrevistada 1).*

Um dos relatos presentes encontra-se analiticamente relacionado com o que tem vindo a ser apontado por Carvalho & Diogo (2018) quando referem que as qualificações são um fator fundamental de acesso à liderança em Instituições de Ensino Superior.

*“Eu acho que definitivamente é a qualificação. A primeira questão é a qualificação. Porque objetivamente na Academia há a questão da qualificação é inegável. Não é possível as pessoas terem lugares de liderança se não tiverem os graus académicos certos, portanto, é impossível...” (Entrevistada 4).*

*“(...) o facto de – sei lá – eu ter um doutoramento ou de ter um conjunto de publicações. No Ensino Superior isso também não se pode dizer que seja absolutamente indiferente não é, claro que as qualificações são tidas em linha de conta, claro que a experiência que eu acumulo também, se calhar, é levada em linha de conta” (Entrevistada 6).*

#### 4.3.2.1. A ASCENSÃO À LIDERANÇA: DIFICULDADES E BARREIRAS

A participação das mulheres na Academia embora seja notória e significativa, com o avançar na hierarquia de poder ou carreira, percebe-se que existe aquilo a que Dubois-Shaik & Fusulier (2017) denominaram como de «evaporação progressiva» / «*progressive evaporation*». O fluxo que é evidente ao nível base e intermédio da estrutura organizacional das Instituições de Ensino Superior não é notado da mesma forma em posições de topo. A justificativa para este tipo de «evaporação» vai-se consolidando à medida que a produção científica avança; apresentada em alguns estudos sobre forma de obstáculos e mecanismos dissuasores que afastam as mulheres destas posições: aspetos relacionados com a promoção de carreira (Dany *et al.* 2011); dificuldade na construção de uma carreira científica (Beaufays & Krais, 2005); afastamento das redes informais importantes para a construção da carreira (Powell, 1993); ou articulação entre vida pessoal, familiar e profissional (França *et al.* 2021; Acker & Armenti, 2004).

Quando, de uma forma geral, olhamos para o topo das lideranças e verificamos a ausência de mulheres uma das questões que se pode levantar é: porque é que isto acontece? A baixa representatividade das mulheres em papéis de liderança remete-nos para a presença de barreiras e dificuldades que impedem a sua ascensão, empurrando-as para uma segregação vertical (Blackburn *et al.*, 2000). A metáfora «*glass ceiling*» (Morrison, White & Velsor, 1987) aparece como uma teorização que procura explicar de que forma é que as mulheres são, ao longo da sua ascensão, sujeitas a um conjunto de barreiras e dificuldades que acabam por impedir a sua participação em posições de todo e em lugares de tomada de decisão.

O testemunho da Entrevistada 2, é revelador da necessidade em afirmar não ter sentido nenhuma discriminação de género. O início das conversas foi, na maioria dos casos, demonstrativo, por parte das entrevistadas, da predisposição e pertinência em colaborar com a investigação, reconhecendo a importância e o valor positivo no estudo desta problemáticas. Mas, se por um lado estavam empenhadas em colaborar no estudo, por outro, rapidamente faziam questão de neutralizar as suas dificuldades em termos de género, em jeito de prenúncio. Ambivalências e contradições como estas marcam as narrativas destas mulheres expressando, nalguns casos, um afastamento dos problemas de género que também afeta estas mulheres.

*“Eu posso-lhe dizer uma coisa. Assim, a título muito pessoal, apesar de ter a idade que tenho – portanto eu já venho do século passado – a verdade é que, pessoalmente, eu nunca senti na pele qualquer discriminação de género. Nunca. Se calhar, porque na minha família,*

*onde eu cresci, onde eu nasci, onde eu cresci, essa questão nem se coloca” (Entrevistada 2).*

Neste tópico de análise procurou-se perceber quais as principais dificuldades e/ou barreiras presentes na sua trajetória das entrevistadas para conseguir chegar à posição de liderança que detinham no momento da entrevista. Numa análise prévia, são destacados alguns relatos em que as mulheres veem as suas trajetórias como *lineares* afirmando não sofrerem dificuldades ou barreiras no acesso à liderança (Carvalho & Diogo, 2018):

*“É assim, eu se calhar não posso aqui queixar-me de grandes barreiras. Eu acho é aqui de facto de eu ascender (...) foi uma situação mais ou menos natural que decorre de ter estado ligada à Instituição durante 30 anos, de sempre me ter mostrado disponível para colaborar para além daquilo que era estritamente as minhas funções” (Entrevistada 2).*

*“Eu neste processo, devo-lhe dizer que não senti, e já me fizeram essa perguntas muitas vezes, é um facto. (...) Talvez no processo ou no caminho que eu fiz enquanto docente universitária também nunca tenha sentido... não senti nunca nenhum tipo de penalização ou preconceito pelo facto de ser mulher” (Entrevistada 3).*

As estatísticas e dados factuais, mostram-nos que as mulheres são uma minoria em posições de liderança, especificamente em Instituições de Ensino Superior. No entanto, estas mulheres através dos seus relatos não transparecem dificuldades reais no acesso a posições de topo. Poderão estas mulheres serem “mulheres de exceção”? Algumas mulheres, resultado de um conjunto de fatores contextuais – origem e classe social, raça e etnia, capital cultural, poder simbólico que advém da estrutura familiar e outros (Bourdieu, 1988) – podem não entender as barreiras e desigualdades sistémicas e estruturais que impedem a generalidade das mulheres de aceder a posições de liderança. Algumas linhas de investigação (Fels, 2004) evidenciam que mesmo quando ultrapassadas as barreiras de acesso à liderança, as mulheres apresentam uma maior dificuldade, comparativamente com os homens, em desenvolverem relações institucionais. Em último caso, este aspeto mostra-se dificultador na progressão do seu trabalho de liderança, dentro da estrutura de poder. Dessa forma, os relatos acima evidenciados podem conduzir-nos ao entendimento de que estas mulheres poderão querer afastar-se de tudo o que as coloca sob o holofote do género e que, de algum modo, pode ser percebido como um fator que as diminui perante as estruturas de liderança. Em algumas situações é possível considerar que as mulheres se distanciam do género e demonstram características masculinas para serem identificadas e elegíveis aos olhos da sociedade como líderes (Carvalho & Diogo, 2018).

A narrativa da Entrevistada 6 declara que internamente, ao nível da sua Instituição, não se cruzou com nenhuma dificuldade, mas do ponto de vista externo à Instituição aponta para episódios adversos:

*“Olhe então vamos ver... Internamente não. Internamente na Instituição não creio ter tido qualquer tipo de dificuldade (...). Portanto foi progredindo com muita facilidade, internamente, e não tenho tido qualquer obstáculo. Já em termos de aceitação externa, já não posso dizer a mesma coisa. Eu acho que este setor do Ensino Superior... como é que eu hei de pôr isto? Ainda é muito, enfim, é sabida, é uma quase uma voz popular quando nós dizemos que A Academia é muito tradicional. E isso mete-se por muitos aspetos um deles e muitas vezes pelo por aquilo que não é dito que não é verbalizado, mas a aceitação externa e a olhar para alguém que está neste tipo de lugares. Não é exatamente feito da mesma maneira quando o cargo é ocupado por uma mulher ou por um homem. Portanto, basicamente, para ir direto ao assunto é isto que me parece” (Entrevistada 6).*

A escassez de mulheres no poder, enquanto exercício de segregação vertical nos vários ramos de atividade, mas especificamente na Academia, tem sido ao longo do tempo, como já constatamos, prática usual. Estudo após estudo, investigação após investigação têm afirmado que, apesar da mudança de paradigma, a sociedade em geral continua a associar os traços conotativos da liderança, maioritariamente, aos homens (Butler, 1990; Eagly & Carli, 2018; Schouten, 2011). A conceção desse (e de outros) estereótipos podem-se configurar verdadeiros obstáculos e desafios à possibilidade de acesso a posições de topo. Na perspetiva de Eagly & Carli (2018) esta conceção pode atuar num domínio de resistência à liderança, fazendo com que haja uma maior resistência às lideranças femininas.

Com a finalidade de não identificar as entrevistadas optou-se por não associar os relatos à natureza da Instituição (pública ou privada). No entanto, seguindo a linha de investigação de Diogo *et al.* (2020) argumenta-se que no caso de o acesso à liderança ser feito por nomeação direta (à semelhança do que na maioria das Instituições privadas) este processo poderá tornar-se mais vantajoso para as mulheres do que o uma eleição.

Estereótipos, baseados na idade, podem afetar como as pessoas são percebidas e tratadas pelos outros. Num dos relatos percebe-se que, a par do género, a idade pode-se configurar um fator dificultador de afirmação das mulheres (e dos homens), sobretudo, perante desafios profissionais:

*“Muitos! Olhe, eu acho que a minha idade era um problema. A idade foi um problema, no sentido que era preciso ganhar credibilidade”*  
**(Entrevistada 4).**

A Entrevistada 4, depois de questionada, se o género seria uma dificuldade, esta evidenciou-o como uma «vantagem» e como uma «desvantagem»:

*“Era uma vantagem no sentido que o facto de eu ser uma ‘giraça’ chamava a atenção sobre mim. Era uma desvantagem porque era uma ‘giraça’ e, portanto, há sempre aquela desconfiança, que eu acho que aí não é só das mulheres, é das mulheres e dos homens. O facto de uma pessoa ser particularmente interessante ou fisicamente interessante suscita sempre: “deve ser burro ou enfim... ou qualquer coisa”. Portanto, eu acho que era uma vantagem e uma desvantagem, neste caso era tudo: a idade, a profissão, o género e, portanto, eu acho que tem mais que ver com a maneira que se lida de que a coisa em si, está a ver?”*  
**(Entrevistada 4).**

Percebe-se também que quando questionada sobre as principais barreiras e/ou obstáculos na trajetória de ascensão ao poder, existe um relato que se racionaliza como «neutro» em termos de género (Carvalho & Diogo, 2018), apontando as suas dificuldades para questões, sobretudo, institucionais:

*“Financiamento. Tem muito que ver com financiamento”*  
**(Entrevistada 2).**

A presente narrativa rapidamente redireciona as suas dificuldades para um patamar mais ao nível institucional – o caso do financiamento da Instituição. Este discurso é revelador de um afastamento das barreiras que afetam diretamente as mulheres no acesso à liderança. Em mais do que um relato é visível a escolha de não incidir o seu discurso em questões de género e em questões que recaiam diretamente na sua trajetória pessoal. Este afastamento pode acontecer para evitar uma visão de vulnerabilidade e de fraqueza sobre si. Algumas mulheres podem assumir as suas dificuldades como sendo, aceitáveis e transversais entre géneros, concebendo-as como *normais*. A normalização das dificuldades incorre numa aproximação da norma masculina, distanciando-as dos estereótipos de feminilidade que lhes são atribuídos pela sociedade (Carvalho e Diogo, 2018, Schouten, 2011).

#### **4.3.3. CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E FAMILIAR COM A VIDA PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL**

Os desafios da articulação entre a vida pessoal, familiar e profissional são sinuosos e diversos. A literatura produzida, nesta temática de estudo, tem mostrado que esta (des)articulação tem sido, sobretudo, penalizadora para as mulheres (Acker & Armenti, 2004; Casaca, 2013; França *et al.*, 2021; Santos & Cabral-Cardoso, 2008, Torres *et al.*, 2018). Esta subdimensão de análise convoca, desde logo, duas dimensões da vida pessoal e familiar que são importantes assinar, como complemento à compreensão dos resultados obtidos. Primeiramente, a parentalidade e o trabalho reprodutivo (Amâncio & Santos, 2021) e, por outro lado, o trabalho doméstico (Wall *et al.* 2001; Casaca, 2013).

Deste forma, esta subdimensão de análise procura compreender de que forma é que, as mulheres em posições de liderança, caracterizam a relação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar e a sua influência sobre as trajetórias de ascensão profissional e de construção de carreira. Adiante, exploraram-se estratégias ativas de articulação entre o trabalho e a família, procurando-se compreender, na prática, de que forma é que as mulheres que ocupam posições de topo em Instituições de Ensino Superior (IES) compatibilizam a vida pessoal com a vida profissional.

No que à importância do equilíbrio entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional diz respeito, os relatos foram uníssonos ao afirmar que o equilíbrio entre essas dimensões da vida é de elevada relevância.

*“A importância é máxima, não é? Esta questão é de máxima importância.”*  
**(Entrevistada 2).**

Esta narrativa apresenta um ponto em comum: a afirmação de que se considera o equilíbrio um aspeto fundamental nas suas vidas. As entrevistadas declaram de forma imediata que nem sempre foi tarefa simples a harmonia entre as várias esferas da vida (neste caso: pessoal, familiar e profissional). Quando questionadas sobre estratégias específicas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, percebe-se que de uma forma transversal todas as entrevistadas contaram com o apoio dos membros da família:

*“Eu contei sempre com o meu marido, o pai dos meus filhos...”*  
**(Entrevistada 2)**

*“Eu diria que não foi uma trajetória fácil, mas que me foi facilitada. Porque, em termos familiares quer os meus pais quer os meus sogros (...), desde cedo, que me foram apoiando ... E, relativamente às gravidezes e ao nascimento dos filhos, fui muito apoiada pela família, também pelas tias,*

*minhas irmãs e pelos meus sogros e meus pais. Em termos familiares sempre senti, por parte do meu marido, um apoio incondicional para poder seguir o caminho que eu queria” (Entrevistada 5).*

Estas narrativas ilustram a presença de dois perfis familiares que facilitam a vida a estas mulheres. As narrativas que mencionam a presença do cônjuge nas lógicas de colaboração, mostrando-nos uma visão paritária em que há uma divisão equitativa das tarefas domésticas e do cuidado dos filhos. É perceptível um investimento por parte do cônjuge na carreira da mulher, no sentido de lhe dar apoio afetivo para que ela ocupe o lugar de liderança reconhecendo-a como líder. Esta nova configuração familiar representa-se emancipatória, rompendo com a lógica tradicional de divisão dos papéis domésticos. Por outro lado, é-nos visível um perfil familiar que, embora permita que a mulher líder ocupe esse lugar, é resultado de uma configuração pouco emancipatória para as mulheres, pondo em causa as relações de género. Em muitos casos estas mulheres desligam-se dessas tarefas domésticas e fazem-no não porque houve uma emancipação, mas porque estas recorrem a outras mulheres para fazê-lo, nomeadamente à empregada doméstica ou outras mulheres da família. Nestes casos, percebe-se uma reprodução do modelo familiar tradicional (Torres *et al.*, 2018; França *et al.*, 2021, Tobío, 2001). A lógica da divisão dos papéis domésticos e da família não muda e estes permanecem desiguais.

Além disso, uma das estratégias enunciada foi a definição de prioridades e a gestão das suas próprias agendas:

*“É gerir a agenda. (...) durante o período que ela [a filha] não está connosco nós tempo de que nos organizar para depois no fim do dia estar com ela” (Entrevistada 1).*

*“Nunca pensei nisso de forma muito formal. Mas eu acho que também tem que ver com a capacidade de priorizar. (...) Portanto, acho que a correta gestão do tempo eu diria que é fundamental, porque quando se tem muita coisa também é fácil a dispersão” (Entrevistada 3).*

*“(...) acho que é uma tarefa pessoal, nós sabermos priorizar o que é que a cada momento é mais importante. Eu tenho alguma dificuldade em responder porque, muitas vezes, nós queremos coisas que não temos condições ou não sabemos criar condições para as ter e, eventualmente, há uma frase que eu costumava ouvir que é: “não se pode ter tudo” ... E às vezes as pessoas querem ter tudo” (Entrevistada 5).*

Genericamente as narrativas de todas as entrevistadas convergem para um ponto em comum: a responsabilização individual. Essas mulheres partem do pressuposto que têm de ser elas próprias, de forma individualizada e autónoma, a

resolver as dificuldades e constrangimentos que lhes são colocados ao nível da articulação da vida pessoal e profissional. Quando questionadas sobre estratégias e práticas de conciliação entre a vida pessoal e familiar e a vida profissional, percebe-se que apesar destas mulheres terem encontrado mecanismos que facilitem a conciliação (cf. gerir a agenda, definir prioridades, ...) estas estratégias configuram-se, sobretudo, para si próprias, assumindo o imperativo (moral) que têm de lidar com esta dificuldade. Não existe qualquer tipo de referência de responsabilização coletiva e ou corporativa nesta matéria.

Este entendimento de que são elas, individualmente, que têm de se ajustar à estrutura, afasta-as de uma postura reivindicativa de que a estrutura também tem de mudar (Acker, 1990). Esta relação de tensão faz com que tenhamos individualmente pessoas a assumir estas posições, mas não faz com que ocorra uma mudança social. Mesmo que estas mulheres funcionem como *role models* e motivem outras mulheres a assumir lugares de liderança (Moodly & Toni, 2015), o seu impacto na mudança da estrutura organizacional pode revelar-se diminuto. Porque elas não percebem a estrutura como opressora, legitimam-na.

Um dos aspetos, associados às Instituições de Ensino Superior, como facilitadores da articulação da vida pessoal e familiar com a vida profissional é a flexibilidade (França *et al.*, 2021; Toffoletti & Starr, 2016). A flexibilidade e autonomia no trabalho também foram mencionadas por uma das entrevistadas como sendo um fator determinante na conciliação da vida pessoal com a profissional:

*“O facto de ser docente universitária fez com que na verdade eu tivesse aqui um ativo intangível, que eu acho que é fundamental e foi fundamental na minha vida durante esses 20 anos quase, que é o ativo: tempo e a flexibilidade associada ao tempo. Ou seja, eu trabalhei imenso, muito, mas com a flexibilidade ou com esta, enfim, vantagem que é de facto brutal e que tem um carácter intangível que é a gestão do tempo. Eu geria o meu tempo. Eu não tive ninguém, durante 20 anos, a dizer-me: “olha tens de estar à nove, e tens de estar das nove às seis ou das oito às cinco”, ninguém me dizia isso” (Entrevistada 3).*

Ainda nesta subdimensão de análise, uma das entrevistadas afirma que, ao longo da trajetórias profissionais, podem existir momentos que exijam mais trabalho e esforço, mas no seu entendimento considera que as carreiras académicas, em Portugal, são pouco exigentes, sobretudo, em Instituições de Ensino Superior Públicas:

*“Eventualmente há momentos na carreira profissional que podem ser mais exigentes, mas eu não acho, em Portugal, genericamente, que as carreiras académicas sejam muito exigentes. Genericamente, acho que*

*são pouco exigentes. Isto é mau. É mau quer dizer: é uma avaliação global (...) algumas pessoas, enfim... (...) O facto, aliás, da maior parte das Universidades serem públicas facilita que, a maior parte, dos professores e investigadores trabalhem pouco. (...) Eu acho isto”*  
**(Entrevistada 4).**

Esta ideia de «*pouca exigência*», apresentada pela Entrevistada 4, pode ser interpretada como uma desvalorização da carreira académica e científica, anulando as dificuldades associadas às mulheres. Esta ideia anteriormente referida, não se apresenta como um aspeto consensual entre as entrevistadas. De entre os vários indicadores utilizados, na Academia, para aferir a produtividade encontra-se o número de publicações produzidas. Estudos como o de Kim & Moser (2021) mostram-nos que as mulheres são altamente prejudicadas ao nível da produção científica individual, resultado das atividades de cuidados e maternidade que lhes são *impostas*. Esta reprodução das desigualdades pode revelar-se num padrão com implicações na produtividade e, conseqüentemente, na carreira e na participação das mulheres. Se entendermos que as mulheres realizam mais cuidados infantis e de manutenção das tarefas domésticas e familiares, conseqüentemente estas terão menos tempo disponível para investirem nas suas carreiras profissionais. Na condição de que existem dificuldades ao nível da progressão de categoria profissional e essa progressão pode influenciar o avanço ao nível da participação em posições de liderança, é, aqui, entendida uma dupla penalização para as mulheres.

No contexto específico de Instituições de Ensino Superior alguns estudos (Amâncio e Santos, 2021; Santos e Cabral-Cardoso, 2008) enfatizam uma clara dificuldade de articulação da vida pessoal e familiar com a vida profissional, por parte das mulheres. Portugal, é dos países da Europa onde as mulheres são mais sobrecarregadas com tarefas domésticas e trabalho não remunerado (Torres *et al.*, 2018), fazendo assim com que estas sejam fortemente prejudicadas no desenvolvimento das suas carreiras. Estes dados foram acentuados pela pandemia da COVID-19 (França *et al.*, 2021; Pereira, 2020). Provavelmente, estas mulheres encontraram formas e mecanismos facilitadores das lides domésticas, como a contratação de outras mulheres para a realização destes serviços e tarefas. A emancipação das mulheres de classes sociais mais elevadas é, nalguns casos, (também) feita à custa das mulheres de classes sociais desfavorecidas e não tanto de mudanças significativas nas configurações familiares.

Resumindo, os discursos narrativos das entrevistadas incluem concepções de *carreiras lineares*. Embora em determinados momentos tenham reconhecido dificuldades e desafios na conciliação da vida pessoal com a profissional, a descrição

das suas conciliações é feita idêntica à dos homens, cuja vida poderá desenrolar-se, essencialmente, centrada no trabalho a tempo inteiro (Carvalho & Diogo, 2018), normalizando o desequilíbrio de conciliação destas duas dimensões da vida (Santos e Cabral-Cardoso, 2008; Torres *et al.*, 2018).

#### **4.4. PERCEÇÕES SOBRE A IGUALDADE DE GÉNERO**

Nesta dimensão de análise procurou-se (re)contextualizar os papéis masculinos e femininos à luz das dinâmicas históricas e políticas do nosso país e, por outro lado, numa perspetiva mais organizacional, das Instituições de Ensino Superior em específico.

##### **4.4.2. A NÍVEL NACIONAL: A REALIDADE PORTUGUESA**

O *Gender Equality Index*, promovido pelo *European Institute for Gender Equality*, mostra-nos que em 2022, Portugal, ocupava a 16.<sup>a</sup> posição no *ranking* da Igualdade de Género, na União Europeia<sup>31</sup>. Apesar da presença destes dados de natureza quantitativa, este estudo procurou, desde logo, de uma forma não generalizável, através do discurso e dos relatos, compreender as perceções das mulheres que ocupam lugares de liderança sobre a igualdade de género em Portugal.

Na maioria das narrativas, as mulheres entrevistadas reproduzem uma ideia de progresso em relação à igualdade de género. As entrevistadas reconhecem que a sociedade portuguesa ainda encontra debilidades ao nível das assimetrias de género, porém, apontam para progressos já realizados, afirmando que ainda há um longo caminho a ser feito:

*“Em traços gerais eu acho que ainda há um caminho grande a ser feito, não é? Portanto, de todo... eu acho que as coisas significativamente têm melhorado, ou seja, nós não vivemos no tempo da minha mãe ou nos períodos em que de facto os homens é que lideravam é que mandavam. Pronto, e eu acabo por viver num período diferente” (Entrevistada 1).*

*“Eu acho que, claramente, estamos a melhorar. Agora se me perguntar se há um caminho a fazer? Claro que há um caminho a fazer. Quando nós olhamos – como estávamos a falar há pouco – para a cúpula das principais empresas nacionais e vemos que a grande maioria dos maiores responsáveis são de facto homens, isso significa que há um caminho a fazer. Eu costumo dizer muitas vezes e faço às vezes intervenções sobre isso, enquanto existir um Dia Internacional da Mulher e quando existir um*

---

<sup>31</sup> Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

*Dia Internacional do Homem, significa que há um caminho a fazer. Mas esse caminho a fazer, enfim... são questões culturais que estão por trás, não significa que – isto para mim é muito claro – não significa que os homens são em geral mais competentes para poder assumir responsabilidade de alta direção” (Entrevistada 3).*

*Eu acho que nós temos uma sociedade bastante tolerante e que tem vindo a trabalhar estas questões da igualdade de género, do respeito pelo género. Acho que ainda existe muito preconceito, acho que ainda existem aqui algumas dificuldades em aceitar e acho que nós mulheres; se por exemplo pensarmos nas presidências dos Politécnicos, nomeadamente, somos uma minoria, não é? (...)” (Entrevistada 5).*

Nesta análise é possível aferir que as entrevistadas convocam questões culturais e temporais na linha de argumentação que valida o retrocesso da sociedade em matéria de igualdade e equidade de género. É igualmente relevante considerar, com base nas narrativas das entrevistadas, que a posição social e as raízes familiares podem contribuir para a ampliação das oportunidades destas mulheres. Porque se é verdade que, nos tempos de hoje, o acesso ao Ensino Superior é mais desobstruído para as mulheres, é igualmente verdade que o processo de democratização da educação<sup>32</sup> (principalmente para as mulheres) tem uma chegada recente ao palco da sociedade portuguesa. Estudos como o de Toh & Leonardelli (2012) mostram-nos que os aspetos culturais de natureza mais restritivos e conservadores dificultam não só o aparecimento de mulheres líderes nas estruturas hierárquicas superiores como inibe práticas de mudança igualitárias.

*“Eu acho que... bom, então eu vou começar por isto: eu não gosto da expressão ‘igualdade de género’; os géneros são mesmo diferentes. Eu acho, na senda de uma pessoa que não é do seu tempo, mas que se quiser ter curiosidade que era uma senhora que se chamava Natália Correia<sup>33</sup> foi uma poetisa muito importante e uma figura marcante do início dos anos 70, anos 80... Eu não sei se Portugal é uma pátria ou é uma mátria. Ela dizia que era uma mátria, e eu estou em crer. Agora, explicar isto é um bocadinho mais difícil, quer dizer não é difícil explicar. Com certeza que há atribuições ligadas à diferença de género e há um conjunto de estereótipos perfeitamente difundidos e integrados, e assimilados e, depois, há muitos regionalismos e acho que não se aplica tudo a toda a gente porque, eventualmente... eu sou urbana, (...), os meus pais são de Lisboa já eram pessoas que trabalhavam e que eram diferenciadas. E, portanto, já tenho não sei quantas gerações – eu própria já sou de uma geração, quer dizer, na minha família, não havia a questão*

<sup>32</sup> Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro)

<sup>33</sup> Natália Correia (1923-1993) foi uma escritora e poetisa portuguesa. A autora desempenhou funções legislativas como Deputada à Assembleia da República intervindo ativamente em matérias como Património, defesa dos Direitos Humanos e Direitos das Mulheres.

*de uma mulher ir trabalhar ou não ir trabalhar: isso não existia, mas também já não acontecia com a minha mãe, está a ver? (...)*.  
**(Entrevistada 4).**

A Entrevistada 4 afirma ainda que:

*“A teoria da Natália [Correia] que eu achava muita graça é que o machismo em Portugal é uma coisa muito das mulheres, porque são sempre as ‘mães’. As mães que mandam, não é? (...) Mas, portanto, eu acho que de facto há, enfim... há diferenças, e há regionalismos, e há maneiras de nas empresas, mas acho, depois, que isto tem tanta variabilidade que valia a pena coisas mais qualitativas... Nós sabemos obviamente que as mulheres ganham menos do que os homens, em lugares de destaque há muitíssimos mais homens do que mulheres, enfim, que há os clubes de rapazes que tanto faz ser da Maçonaria como da Opus Dei, como da Igreja, como do Exército... portanto, isso na realidade existe. Mas também é verdade que, depois, há um poder que é um poder materno que acaba por ser feminino que acaba por infiltrar as famílias, as organizações... Portanto, eu acho que, Portugal, nesse sentido é uma curiosidade”* **(Entrevistada 4).**

O machismo é entendido como um sistema de crenças, estereótipos e comportamentos que sobrevaloriza a masculinidade em detrimento da feminilidade, construindo-se através de práticas e de relações com os outros (Schouten, 2011). No entendimento de alguns estudos (Fitzgerald, 2011) a liderança e a gestão estão fortemente vinculadas a um domínio e a uma norma masculina. Quando escutadas as narrativas das mulheres em posições de liderança, estas são descritas e racionalizadas como neutras em termos de género, suprimindo as limitações e dificuldades associadas ao processo de ascensão ao topo. Resultado de estereótipos vincados e associados aos papéis de liderança, as mulheres podem, em muitos casos, adotar posturas e trajetórias mais masculinas com o objetivo de *sobreviver* às adversidades, contribuindo assim para um reforço das atitudes e comportamentos masculinos. Importa evidenciar que muitas das opções e das narrativas ocultas são demonstrativas de como as mulheres podem, irrefletidamente, perpetuar a ideia de que o domínio do masculino é encarado como um problema das mulheres, fazendo com que exista uma reprodução da norma masculina. Na segunda dimensão da presente narrativa, a Entrevistada 4 convoca a figura de mãe e de mulher como elemento fundamental, de importância social e simbólica, na reprodução e normalização de comportamentos estereotipados. A maternidade vista para além da dimensão biológica, é entendida como um processo sociológico e educativo primário, responsável pela conceção e (trans)formação de ideias sobre género. No entanto, importa desconstruir uma ideia inverídica acerca das mulheres: nem todas as mulheres são mães.

#### **4.4.3. AO NÍVEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Estudos (Morley, 2013; White & Bagilhole, 2011) mostram os enormes desafios das mulheres na realidade das Instituições de Ensino Superior, sobretudo em assumir lugares de liderança. Apesar destas mulheres já ocuparem lugares de topo, importa compreender de que forma é que estas mulheres percecionam a (des)igualdade de género nas Instituições de Ensino Superior.

*“(...) Portanto, estamos numa minoria. Mais uma vez, sinto, quando estamos a trabalhar, quando estamos em reuniões, não sinto que nós sejamos discriminadas (...) Portanto, estamos em pé de igualdade (...)”*  
**(Entrevistada 5).**

*“Olhe é uma daquelas áreas em que não é negra é muito negra. Era aquilo que eu lhe dizia há bocadinho se: (...) olhar por exemplo para Conselho de Reitores da Universidade Portuguesa, que é digamos que o órgão máximo da Academia nacional – eu aqui há dias... nós estamos tivemos aqui a fazer internamente a monitorização do nosso Plano para a Igualdade de Género – e, portanto, por causa disso eu fui à procura de umas quantas coisas designadamente fui ver o CRUP quem tinham sido os últimos dirigentes, os últimos presidentes. Então concluí pelo menos, tanto quanto consegui obter, nos últimos 40 anos não houve uma mulher a dirigir o CRUP. Quando nós sabemos bem a imensidão de mulheres com carreiras magnificas e que, certamente, dariam excelentes Presidentes desta Entidade. E se fizemos o mesmo trabalho no Conselho de Coordenadores de Institutos Politécnicos vamos chegar a uma conclusão semelhante. Agora, felizmente, não é agora, há muito pouco tempo que temos a professora Maria José; deve ter sido a primeira mulher tudo eleita para Presidente do CCISP. E se fizemos um estudo pelos cargos dirigentes das Universidades ou dos Institutos Públicos os Presidentes, os Vice-Presidentes, os Reitores os Pró-Reitores vamos chegar a uma conclusão semelhante”*  
**(Entrevistada 6).**

Ao analisar as narrativas destas Entrevistadas, é possível encontrarmos um ponto de convergência com a literatura. A linha de investigação de Kelan (2020) mostra-nos que facilmente as mulheres reconhecem a existência de desigualdade em contexto *geral* (p. ex. no país, na generalidade as Instituições), mas ao mesmo tempo camuflam a presença dessa desigualdade num ambiente de trabalho de maior proximidade. Este entendimento leva, em muito casos, a que determinadas esferas como os locais de trabalho, sejam construídos como neutros em termos de género (Kelan, 2009).

#### 4.4.4. **ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Um dos aspetos explorados nas entrevistas foi a cultura organizacional. Procurou-se perceber junto das entrevistadas de que forma é que estas caracterizavam as Instituições que representam em termos de género; perceber se estas mulheres incorporam uma consciência de género ou acabam por reproduzir algumas das desigualdades na sua estrutura:

*“Portanto, propriamente dito, a Entidade Instituidora tem mais homens; a Organização claramente, neste exato momento, tem uma dominância de mulheres (Entrevistada 4).*

*“(...) 60%, 63% de membros do Conselho de Direção são femininos, portanto, são mulheres. E 40% não chega bem a 40% são homens. Depois, ao nível da gestão de topo, gestão de topo é: Presidente, o lugar de Vice-Presidente(s) e, (...) Assesores do Presidente, somos 4 e, destes 4, 3 são mulheres. Portanto, 75% da gestão de topo (...) é feminina” (Entrevistada 6).*

A literatura tem sido consistente com o facto de que a cultura organizacional e a consciência de género são aspetos relevantes na compreensão das assimetrias de género nas Instituições (Diogo *et al.*, 2020). Estudos mostram-nos que, tendencialmente, os homens assumem os topos das lideranças nas Instituições de Ensino Superior (Acker, 1990; Booth, Francesconi & Frank, 2003; Morrison, White & Velsor, 1987). Na perspetiva das mulheres entrevistadas, estas razões acontecem, sobretudo, por questões de índole histórica, cultural e social:

*“Olhe, acho que sim. Acho que a primeira razão, apesar de tudo, acho que é mesmo uma razão histórica. Não é e, portanto, a gente... também como como diz o ditado: “o passado nem Deus pode apagar”, não é? E, portanto, nós não podemos fazer tábua rasa do passado. A verdade é que em Portugal, como sabemos, até há algumas décadas atrás, as mulheres não acediam ao Ensino Superior, ponto. E, portanto, o histórico é exatamente o histórico, não é? Penso que a primeira das razões é essa” (Entrevistada 6).*

*“Eu acho que isto é um bocadinho histórico e, portanto, nós tínhamos muito menos lugar nos cargos de topo, infelizmente, também se vê o mesmo no privado...” (Entrevistada 5).*

Neste último relato, a Entrevistada 5, declara que o facto dos homens, tendencialmente, ocuparem lugares de liderança se verifica também em Instituições de natureza privada. Esta narrativa é condizente com a literatura. Como referido anteriormente, as

Instituições privadas apresentam uma estrutura organizacional que privilegia a nomeação à eleição. Embora a nomeação possa ser entendida com mais vantajosa para as mulheres acederem ao topo, as investigações afirmam não existir uma relação direta entre a forma de escolha dos atores organizacionais e o equilíbrio de género (Diogo *et al.*, 2020).

Num dos relatos, uma das entrevistadas partilha a sua experiência em que numa interação com o Presidente do Conselho Científico, este não a reconhece como sendo a professora que esperava:

*“São essencialmente culturais e eu acho que é uma questão de tempo. Porque, eventualmente, – olhe eu quando me doutorei e fui ao Conselho Científico o Presidente era um homem e a maioria das pessoas eram homens, eu a certa altura comecei a falar com o Presidente do Conselho Científico e, a certa altura, ele olhou para mim e disse-me: “então pronto, gostei muito de conversar consigo, mas eu agora estou à espera de uma senhora professora, que chega hoje...”. Ele não tinha percebido que era eu. Estava à espera de uma senhora professora, uma pessoa...”*  
**(Entrevistada 4)**

Este excerto da Entrevistada 4 evidencia as enraizadas representações sociais acerca das mulheres. Para além das questões do género, este relato permite-nos interpretar a existência de outros aspetos (estereotipados) associados à representação da figura feminina ligada à Academia, como já anteriormente foi referido como é, por exemplo, a idade da entrevistada.

*“Nós estamos num país onde há cinquenta e qualquer coisa anos atrás nem era possível uma mulher divorciar-se, não é? Portanto, eu acho que de facto em menos de um século, em muito menos de um século houve aqui uma evolução que é absolutamente extraordinária. As mulheres não iam para a Universidade. A primeira mulher licenciada aconteceu, eu penso, provavelmente há um século. Até aí só tínhamos homens. (...) E eu, muito francamente, estou convencida que tem que ver com questões culturais. (...). Mas culturalmente e socialmente, dentro de uma família, é melhor percebido, em geral, que um homem seja muito bem-sucedido profissionalmente e que a mulher fique na retaguarda ou no papel (estou a pôr aspas) no papel secundário de garantia do equilíbrio familiar do que o contrário. Ser a mulher a ter uma carreira profissional extremamente bem sucedida e que o homem ocupe um papel secundário, não é? Com uma carreira menos auspiciosa, mas que por outro lado garante o equilíbrio familiar. Isto culturalmente e socialmente e nas relações, eu acho que ainda pode e é muitas vezes um problema”* **(Entrevistada 3)**.

A Entrevista 3 explana as implicações que a reprodução dos papéis das mulheres e dos homens podem ter na trajetória profissional das mulheres. Numa visão mais clássica

(embora não muito distante dos tempos de agora), muitas vezes, não era atribuída uma valorização económica ao trabalho da mulher, fazendo com que esta fosse destinada a um baixo prestígio e reconhecimento (Schouten, 2011). A atribuição de ocupações ou papéis aos homens e mulheres é, habitualmente, fundamentada pelos estereótipos de género:

*“(...) E ao ser um problema, quase naturalmente, faz com que até no espírito das mulheres seja encarado como mais natural ficarem um bocadinho para trás. O ficar um bocadinho para trás significa, depois, isto... As coisas evoluem e avançam de uma forma tão rápida que pronto... Mesmo numa Instituição de Ensino Superior se um homem tem mais tempo para investigar, se o homem tem mais tempo para ocupar lugares de gestão, a seguir é convidado para Diretor de Escola, se a seguir é convidado para Vice-Reitor... chega ao cargo de Reitor. Pronto, e a mulher ficou, enfim, um passo atrás” (Entrevistada 3).*

A narrativa da Entrevista 3 apresenta um dos fatores que muito tem vindo a ser estudado (Acker & Armenti, 2004; Casaca, 2013; França *et al.*, 2021; Torres *et al.*, 2018), ao longo dos tempos, em matéria de género: as disparidades no uso dos tempos entre os homens e as mulheres. A partilha desigual das tarefas domésticas, apresenta-se para as mulheres, como uma etapa extra, em paralelo com a sua atividade profissional. Em termos práticos isto implica que as mulheres tenham menos tempo para dedicarem à sua atividade profissional ou a outras que considerem relevantes e que contribuam para o seu bem-estar (Schouten, 2011). Neste sentido, a narrativa condiz com a literatura que no contexto das Instituições de Ensino Superior as mulheres encontram mais desafio no equilíbrio da vida profissional e pessoal do que os homens (Santos e Cabral-Cardoso, 2008).

A ideia destas mulheres se posicionarem como referentes para outras mulheres é um aspeto considerável e mencionado nas narrativas das entrevistadas. Seguindo a linha de argumentação de Cook & Glass (2014), a presença de mulheres em lugares de liderança é compreendida como um fator que pode influenciar positivamente a ascensão de outras mulheres a esses lugares de topo:

*“Nós temos de fazer um esforço para trazer mulheres. Porque estas mulheres também depois vão potenciar outras mulheres...” (Entrevistada 1).*

Este aspeto pode ser entendido como um rasgo de positividade. As mulheres podem ser referência para outras mulheres, quando disponíveis para partilhar as suas experiências e desafios encarados ao longo da sua trajetória. Importa também que mulheres verdadeiramente consciencializadas para as questões de género, quando

assumem posições de liderança possam, em última análise, efetivar alterações à cultura e estrutura organizacional promotoras da igualdade e não da discriminação.

Ainda assim, importa que a par da presença física de uma figura feminina no poder, esta se traduza em reconhecimento e poder efetivos, pois só dessa forma se garante uma real igualdade de género (Olidi, Parejo, & Padilha, 2013).

#### **4.5. MEDIDAS ATIVAS NO COMBATE À DISCRIMINAÇÃO**

No contexto do Ensino Superior português, o exercício da função legislativa tem procurado contribuir, desde logo para um aumento da participação e da igualdade de oportunidades dos homens e das mulheres ao nível educativo enquanto estudantes (veja-se por exemplo a Lei de Bases do Sistema Educativo<sup>34</sup>), mas também ao nível da representação equilibrada entre homens e mulheres em órgãos de governo e de gestão das Instituições de Ensino Superior. Vários têm sido os contributos legislativos que pretendem contribuir para uma igualdade entre os homens e as mulheres na Instituições de Ensino Superior. A questão que agora se coloca: serão esses instrumentos legislativos, formais e escritos suficientes para mudarem as práticas no interior das Instituições?

Além da produção normativa central (por parte do Estado), as próprias Instituições de Ensino Superior têm vindo a incorporar um conjunto de iniciativas, medidas e/ou mudanças com o propósito de suprir as disparidades de género, no seio das suas Instituições. Esta dimensão de análise procurou, junto das entrevistadas, por um lado perceber como é que estas avaliam a importância e/ou necessidade de implementar medidas que promovam a igualdade de género, na sua Instituições (e, possivelmente noutras instituições):

*“Eu acho que nesta fase ainda são precisas estas medidas, como eu lhe dizia. Acho que daqui a uns anos se calhar já não vai ser preciso, vai ser tudo tão natural. Eu acho que os Governos têm feito este esforço e nós já estamos a ver reflexos disso. Ou seja, você já deputadas, já vê eurodeputadas, já vê um conjunto de cargos exercidos por mulheres. Se você for às Câmaras já vê um conjunto de Câmaras em que as presidentes são do sexo feminino e vai ver que, na minha perspetiva, é que isto vai crescer exponencialmente” (Entrevistada 1).*

Em março de 2019, entrou em vigor o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública. Importa neste trabalho compreender a dinâmica entre o prescrito e o real. As mulheres,

---

<sup>34</sup> Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro de 1986.

apesar de presentes nas estruturas hierárquicas, posicionam-se, sobretudo, em lugares de gestão e liderança intermédios apresentando-se com dificuldades reais em chegar ao topo.

Na perspetiva de Bickham *et al.* (2001) os discursos e relatos de lideranças femininas ao nível do Ensino Superior sugerem que essa realidade é caracterizada como sendo um meio de equidade e consciente para as questões de género. As narrativas demonstram-nos isso mesmo:

*“Eu, francamente, nas Instituições em que tenho estado, nesta em particular, não sinto qualquer necessidade de implementar medidas de combate à discriminação por género. Porquê? Porque na verdade eu vejo que são dadas oportunidades às mulheres. (...) Portanto, eu, provavelmente (...), também estou aqui numa bolha ou tenho estado numa bolha ao longo dos últimos 20 anos que faz com que eu não consiga sentir na pele – a verdade é essa – eu não sinto na pele que seja difícil a uma mulher ter uma oportunidade de chefia ou uma oportunidade de liderança, de ocupar um determinado cargo, face a um homem. Muito francamente não sinto...” (Entrevistada 3).*

Apesar da Entrevistada 3 no seu relato considerar as Instituições de Ensino Superior como uma «*bolha*» onde não sente qualquer tipo de segregação, esta ideia não é condizente com a literatura nem com os dados estatísticos que referem que as mulheres, ao nível das lideranças de topo ficam para trás (Acker & Armenti, 2004; Beaufays & Kraiss, 2005; Blackburn *et al.*, 2000). A realidade portuguesa, quando posta em perspetiva pode retratar isso mesmo. Apesar de existir um quadro normativo-legal, recomendações e uma larga promoção da igualdade e não-discriminação, quando se olha para o interior das Instituições de Ensino Superior Portuguesas, percebe-se que só no ano de 2001 foi eleita a primeira Reitora mulher<sup>35</sup>, em Portugal.

Numa fase seguinte, foi solicitado às entrevistadas que sugerissem algumas medidas potenciadoras da igualdade de género, medidas essas que podiam estar ou não presentes nos Planos de Igualdade de Género das suas Instituições:

*“Olhe, para a minha Instituição... Todas aquelas que já existem, não é? Por isso mesmo é que elas cá estão. E, como lhe disse, temos variadíssimas medidas implementadas. Aliás uma das coisas que nós fazemos regularmente, todos os meses, é uma audição a todos os colaboradores, há um espaço e há até um e-mail, que criamos para isso, e todos os meses fazemos um no fórum, normalmente por ZOOM, agora isto está tudo muito mais facilitado... E, portanto, para incluirmos ou ouvirmos as sugestões dos vários colaboradores e incluirmos no plano*

---

<sup>35</sup> A professora Isabel Alarcão, pela Universidade de Aveiro (segundo o estudo de Carvalho & Diogo, 2018).

*propostas e medidas, mais concretas, do que aquelas que já temos no nosso plano. Portanto, isto para dizer: nós temos um conjunto de medidas muito, muito vastas, não é? Desde horários flexíveis, os dias de aniversário dos filhos dos trabalhadores poderem ser usufruídos pelas mães/pais, como dias de licença (...) (Entrevistada 6).*

Uma das medidas apontadas pela Entrevistada 1 passava pela atribuição de bolsas, no âmbito do PRR para alunas que estivessem em cursos eminentemente masculinos, portanto nas áreas das STEM<sup>36</sup>, por exemplo:

*“No âmbito do PRR<sup>37</sup>, nós temos bolsas para alunas que estejam em cursos eminentemente masculinos, portanto na área da tecnologia. Temos bolsas que elas recebem se forem mulheres. (...) Temos um Plano de Igualdade, fazemos algumas atividades, tentamos conciliar a vida profissional com a vida familiar, sendo também que os homens devem ser envolvidos nisto, não é? Portanto, e tentamos que isto ocorra. Damos bolsas em atividade que são iminentemente masculinas atribuímos bolsas de estudo, portanto, reconhecemos e fazemos um conjunto até de seminários de sensibilização, etc., com a ação social (...), neste objetivo (Entrevistada 1).*

Evidencia-se neste relato que, em Instituições de Ensino Superior, estão a ser aplicadas medidas de promoção da igualdade de género e não-discriminação no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), sendo que este programa procura implementar um conjunto de medidas financeiras sustentadas e inspiradas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e na Estratégia Europeia 2030. Desta forma, é-nos possível assumir que a inclusão de tópicos como igualdade de género nas agendas prioritárias de desenvolvimento dos países, podem encontrar enquadramento financeiro de forma a potenciar a implementação de medidas que promovam a justiça social e a equidade de género.

Ao nível da literatura científica, Morley (2013) evidencia que apesar da diversidade de políticas e legislação produzidas, continua a existir um padrão de prevalência masculina em posições de liderança nas Instituições de Ensino Superior. Na generalidade das mulheres entrevistadas, estas referiram, nos seus discursos, que a mudança necessária deverá ir muito para além das orientações escritas, por exemplo, em Planos de Igualdade e não-discriminação. Apontaram aspetos históricos, sociais e contextuais como sendo as principais razões que ainda conduzem à desigualdade. Desta forma, assinalou-se a educação como sendo um fator determinante de mudança

---

<sup>36</sup> STEM é um acrónimo em utilizado para representar um conjunto de áreas científicas: para «*Science, Technology, Engineering and Mathematics*».

<sup>37</sup> O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) é um programa de âmbito nacional (Portugal) que tem como objetivo implementar um conjunto de reformas e investimentos financeiros destinados a repor o crescimento económico sustentado reforçando o objetivo de convergência com a Europa.

de paradigma e como impulsor na construção de uma sociedade mais consciente e igualitária, reiterando que nalguns casos a produção de diretrizes – em forma de planos, estratégias, medidas – deve-se fazer acompanhar de mudanças reais de comportamento organizacional:

*“(...) Mas para ir de encontro à sua pergunta eu continuo a dizer que, ou continua-me a parecer que o essencial destas coisas – se me permite (...) – eu acho que nestas coisas, que dizem respeito intrinsecamente a condição humana, – passo a expressão – não se muda por decreto. Portanto, eu até posso cá ter as melhores medidas do mundo posso e devo ter, mas se eu não fizer isto, a partir, das do banco de escola... (...) E, portanto, isto só para lhe dizer: do meu ponto de vista a principal medida é a educação. E, portanto, é preciso encontrar mecanismos de políticas públicas que levem a que estas questões sejam inseridas nos programas obrigatórios do Ensino Básico. Quando isto acontecer, se calhar, passados 5 ou 6 anos, metade destes problemas não existem.”*  
**(Entrevistada 6)**

Neste sentido, a Comissão Europeia através da Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025<sup>38</sup> apresenta-se já com uma «*abordagem dupla*» em que, por um lado pretende reforçar as medidas específicas de promoção da igualdade de género e, por outro um reforço da integração da perspetiva de género. De acordo com Fernandes & Cabral-Cardoso (2003) o facto de existirem mulheres em posições de liderança não é, por si só, suficiente para se alterar a perceção acerca das mulheres nestes papéis. A investigação de Mauthner e Edwards (2010), aponta para uma distinção ente mulheres em lugares de liderança académica e mulheres feministas na liderança académica, sendo que esta segunda é condizente com uma verdadeira equidade social e com a mudança de consciência das questões de género ao nível institucional e organizacional.

## **5. CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, procurou-se, através da problematização e construção de conhecimento, analisar as perceções e as trajetórias de mulheres dirigentes na Academia, acerca da (des)igualdade de género nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. Esta compreensão realizou-se através da análise dos discursos, práticas e significados (Marshall, 2007), que estas mulheres davam às suas trajetórias.

---

<sup>38</sup> Comissão Europeia, *Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025*, disponível em <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

A conclusão não pode ser outra se não a de que (ainda) continuamos perante uma desigualdade entre homens e mulheres, especificamente na Academia. Apesar das mulheres nem sempre reconhecerem as dificuldades e barreiras a que estão sujeitas.

Na generalidade, estas mulheres caracterizam as suas carreiras profissionais como «*normais*», sendo passível de interpretação que a ocupação do lugar de Reitora ou Presidente é, nalguns casos, resultante da sua evolução enquanto profissionais. Existem discursos que evidenciam a ligação destas mulheres aos vários órgãos consultivos e de gestão de Instituições de Ensino Superior, mas também são visíveis percursos *divergentes* em que parte dos seus construtos profissionais são consolidados num ambiente externo à Academia. É também visível a multiplicidade de contextos e sociabilidade (embora pouco explorada) destas entrevistas.

Um dos aspetos centrais das narrativas proferidas incide no facto das mulheres se distanciarem do interesse e da ambição em assumir lugares de liderança afirmando, em último caso, que o facto de chegarem ao lugar de Reitoras/Presidentes foi um *mero acaso* e que não fazia parte dos seus planos e intenções. No retrato dos seus percursos de liderança é evidente a desvalorização daquilo que é o lugar de protagonista na sua história. Estas mulheres, em alguns dos seus relatos, não se assumem como verdadeiras agentes do seu próprio destino, não reconhecendo que triunfaram e que são merecedoras daquele lugar. É perceptível a resistência no autorreconhecimento das suas ambições e conquistas, resultado da pressão social que, desde cedo, pressionou as mulheres a abdicarem do seu reconhecimento pessoal, principalmente na esfera profissional. Quando a mulher se apresenta com ambições claras no seu contexto profissional, é criada uma imagem de negligência para com o cuidado com os outros e da manutenção das tarefas domésticas, sendo vistas como «agressivas» e «competitivas» (Fels, 2019; Rudman & Glick, 2011). No limite, efeito de estereótipos de género, a própria feminilidade das mulheres é posta em causa.

Desde logo, procurou-se mergulhar na intimidade reflexiva destas mulheres, com o objetivo de melhor compreender a sua perceção face às desigualdades e barreiras no acesso à liderança. Quando analisados os seus discursos, é prontamente perceptível um discurso subordinado à meritocracia e ao esforço individual. Nalguns relatos foi possível presenciar que, após o início da entrevista, rapidamente algumas mulheres sentiram a necessidade de se desvincular de um cenário em que as desigualdades aparecem como pano de fundo das suas vidas e trajetórias. Apontaram a importância deste tema de estudo, bem como a sua pertinência, mas afirmavam não se reverem em grande parte nas consequências assinaladas na literatura relativamente a esta problemática. Se assumirmos a perspetiva de Acker (2006) como ponto de partida, em que esta afirma que a forma como se vê e percecionam as desigualdades podem variar nas diferentes

organizações, apontando uma menor consciência para os homens, é-nos concebível afirmar que as mulheres masculinizam os seus percursos e, conseqüentemente, os seus discursos. A adoção destes comportamentos pode ser justificável se entendermos que o poder das Instituições de Ensino Superior é fortemente masculinizado. Dada essa predominância, existem fortes raízes, comportamentos e perspetivas gendrificadas que dificultam a visão do outro género (o feminino) em determinadas posições de liderança (Acker, 1990). Este estudo contou com relatos de mulheres das mais diversas naturezas de Instituições de Ensino Superior. Ao analisarmos os seus relatos acerca das barreiras e dificuldades nas trajetórias de ascensão ao topo, é visível que, no caso de o acesso à liderança ser feito por nomeação direta, à semelhança do que acontece na maioria das Instituições de natureza privada, este processo poderá tornar-se mais vantajoso para as mulheres do que quando estas são submetidas a uma eleição. As narrativas mostram isso mesmo: as mulheres que representam instituições que privilegiam o método de nomeação ao de eleição apresentam genericamente menos dificuldades no acesso a posições de topo. Neste caso, a investigação de Diogo *et al.*, (2020), presta um contributo científico, refletindo se a mudança dos modelos de governação da Instituições de Ensino Superior pode, em fim de linha, influenciar a igualdade de género no acesso à cúpula das Instituições. O mesmo estudo aponta que, apesar de mudanças ao nível dos modelos de gestão, estas não se repercutem na diminuição das disparidades de género no acesso ao poder. Quando muito estas contribuem para incitar uma participação das mulheres.

Neste estudo, dá-se conta de dois tipos de perfis familiares. Uma perspetiva, assente na reprodução do nexo tradicional em que a mulheres ainda continuam com o domínio das lides de casa e, por outro, vislumbra-se a inclusão do cônjuge na partilha das tarefas e dos cuidados com os/as filhos/as. A presença de um perfil familiar que reproduz as desigualdades, e põe em causa as relações de género, está alicerçado num modelo em que estas mulheres se *desligam* das tarefas domésticas (também porque o podem fazer) recorrendo a outras mulheres, nomeadamente às mães, sogras, tias, primas – estas numa lógica de proximidade familiar – e, às empregadas domésticas ou a outras mulheres contratadas para assumir estas tarefas. Estes arranjos familiares, embora permitiam que estas mulheres ocupem lugares de liderança, libertando-as dos tempos que lhes são impostos de forma desigual, pouco contribuem para a emancipação feminina e para a mudança de paradigma. Em último caso, se se entender a família como ambiente de socialização primário, estes modelos tradicionais, podem repercutir práticas de influência na formação da consciencialização de género, ao nível do cuidado com os/as filhos/as (Schouten, 2011). Por outras palavras, os modelos familiares mais

tradicionais podem influenciar as concessões de género ao perpetuarem a ideia de que os cuidados e tarefas domésticas são responsabilidades femininas.

O segundo perfil apresenta uma nova configuração em relação às estruturas familiares. Este perfil familiar resulta numa configuração emancipatória para as mulheres e numa mudança social, tornando a lógica de colaboração no trabalho não-remunerado numa versão paritária e equitativa. Neste caso, as narrativas traduzem, apoio a(e)fetivo, por parte do cônjuge, tendo por base um reconhecimento destas mulheres como líderes.

Mostram-nos estas narrativas que a passagem pela articulação entre a vida pessoal, familiar e profissional, se consegue melhor ou pior, resultado do esforço individual destas mulheres. Os depoimentos apresentados mostram-nos, de forma generalizada, que estas mulheres partem do pressuposto que têm de ser elas próprias a resolver as suas dificuldades, assumindo para si a responsabilização total dos seus afazeres, reinventando-se nas estratégias que as levam a suprimir estes usos do tempo desiguais. Tomar como sua a responsabilidade de se flexibilizar e de se articular de forma individual entre estes domínios, não reflete a consciência de uma mudança social, coletiva e transformadora do ponto de vista organizacional e estrutural. São elas, individualmente, que têm de se ajustar à estrutura e não reivindicam que a estrutura também tem de mudar. Esta visão faz com que existam individualmente pessoas a assumir estas posições, mas que não ocorra uma mudança social que pode resultar como catalisador para a ascensão de outras mulheres ao poder e à liderança. A interiorização destes níveis de responsabilização resulta da firmeza das práticas instaladas do ponto de vista organizacional. Nalguns casos, admite-se que para algumas mulheres a autorresponsabilização seja mais exequível do que trabalhar em processos de mudança organizacional. A literatura aponta, a este nível, a existência de uma pressão na procura de um projeto de vida que equilibre a vida pessoal e a vida profissional, acotovelando estas mulheres para resultados da responsabilização externa no duplo papel de «boa mãe» e uma «boa trabalhadora» (Adamson, Muhr & Beauregard, 2023).

Quando analisadas as perceções das entrevistadas, relativamente à (des)igualdade de género na sociedade portuguesa, em geral, e nas Instituições de Ensino Superior, em particular, as opiniões assentam essencialmente em dois aspetos: existe um reconhecimento das desigualdades entre homens e mulheres, sendo este justificado, principalmente, a partir de questões culturais e temporais em complementaridade com questões familiares, resultado de estereótipos que são vinculados à mulher, muitas vezes no núcleo familiar e por parte da sociedade; a desigualdade é remetida para um tempo passado. Feito este reconhecimento, as mulheres conduzem imediatamente as suas narrativas para um discurso de

positividade, proclamando uma evolução nesse aspeto, como efeito do tempo. Ao nível das Instituições de Ensino Superior, são diminuídas estas desigualdades, afirmando nunca terem sofrido discriminação nas suas trajetórias nestas instituições por serem mulheres. Este resultado indica que quanto maior a proximidade com o poder, menor é a visibilidade e incompreensibilidade das desigualdades. A ocupação de lugares de poder, nalguns casos resultantes em acessos e oportunidades de privilégio, pode isolar experiências, perspetivas e perceções diferentes dos intervenientes que ocupam estas posições em relação às desigualdades. Esta visão turva das desigualdades conduz, muitas vezes, a que determinadas esferas de pertença profissional, como os locais de trabalho, sejam construídos como neutros em termos de género (Kelan, 2009; Carvalho & Diogo, 2018). Esta oposição ideológica é facilmente orientada para uma questão: como será possível produzir e implementar lógicas e práticas de mudança no interior das Instituições se não há um reconhecimento efetivo e claro das desigualdades?

Os primeiros instrumentos normativos e legislativos nacionais, relativos à promoção da igualdade entre homens e mulheres surgem, sobretudo, após o 25 de Abril de 1974. A ser verdade que este hiato temporal é um passado recente, é igualmente verdade que, em Portugal, tem havido um conjunto de esforços e trabalho no sentido de ampliar a produção de diretrizes e políticas em matéria de igualdade. Para este trabalho foram analisados alguns documentos de referência, no sentido de enquadrar o discurso político formal nesta matéria. Um dado de interesse a revelar nesta investigação tem que ver com a conciliação entre a vida pessoal, familiar e a vida profissional. Apesar de em Portugal se ter procurado uma rápida inclusão das mulheres no mercado de trabalho, acompanhada de uma prioridade dada à condição feminina em matéria de conciliação familiar e profissional (Wall *et al.*, 2016), as narrativas das entrevistadas apontam ainda para esta conciliação como tendo implicações na sua trajetória e construção profissional. Apesar de tudo, é possível apontar para uma elevada convergência das agendas políticas europeias, nacionais e institucionais ao nível das questões de género aplicadas à liderança e às Instituições de Ensino Superior. No entanto, essas preocupações traduzidas em narrativas formais, escritas e oficiais, na maioria dos casos não se traduzem no sentido efetivo e concreto da sua aplicabilidade. Quando analisados os discursos e os dados referentes à participação das mulheres em posições de topo, é inegável que estas ainda ficam para trás, comparativamente aos homens. Na maioria das vezes, esta relação desigual não acontece por falta de enquadramento legislativo, mas sim pela insuficiência de condições para que estas leis sejam efetivadas. O desenvolvimento de orientações legislativas muito tem avançado no decorrer do tempo. Apesar disso, a responsabilidade política, preconizada pelos atores políticos que nela atuam, não pode terminar com a usual promulgação das leis.

Novas (re)configurações exigem uma justaposição entre o âmbito de constituição das peças legislativas e normativas e o âmbito da sua aplicabilidade e supervisão.

Algumas observações e análises realizadas neste estudo são condizentes com outras pesquisas realizadas neste campo de investigação, mostrando-nos que ser-se mulher (por condição) não envolve absolutamente uma consciência de género sobre determinadas matérias (Carvalho & Diogo, 2018). A linha de investigação de Mauthner e Edwards (2010) vai mais longe nesta análise, apontando para uma diferenciação entre mulheres em lugares de liderança académica e mulheres feministas na liderança académica. Neste segundo caso, as mulheres incorporam uma verdadeira consciência de género conduzindo à possibilidade de possíveis mudanças estruturais e organizacionais, estimulando outras mulheres com abordagens emancipatórias. A falta de mulheres em posições de liderança conduz inevitavelmente à sua sub-representação, podendo comprometer a representatividade em órgãos decisores de maior relevância (por exemplo: CRUP E CCISP), fóruns de tomada de decisão, painéis de discussão, conduzindo a uma maior dificuldade de mudança estrutural das instituições (Morley, 2013). Uma das perspetivas amplamente apresentada em estudos e intervenções académicas assenta na possibilidade de mudança de paradigma por influência da intervenção das próprias mulheres, quando assumem a esfera da liderança. De forma genérica, as entrevistadas consideram importante a conceção e implementação de medidas ativas de promoção da igualdade e de combate à discriminação, nas instituições que representam. Por outro lado, quando questionadas sobre medidas exemplificativas que pudessem ser postas em prática, as entrevistadas, na sua maioria não materializaram as suas respostas. Este resultado convida-nos a uma dupla reflexão: pode existir, por um lado, uma evitação em referir este tipo de medidas pelo comprometimento organizacional e, por outro, a falta de reflexão profunda sobre mecanismos práticos que possam contribuir para suprimir as desigualdades.

Ao escutar as histórias de vida destas mulheres do ponto de vista analítico, compreendendo o que é que as leva a dizer aquilo que dizem e não simplesmente o que dizem, permite-nos entender a diversidade de discursos, propósitos e trajetórias. Procurou-se um olhar para além das fachadas ideológicas e dos pressupostos básicos. Um olhar sobre a realidade das Instituições de Ensino Superior. Um olhar que é participado pelas mulheres que, através das suas similitudes, dão forma aos seus percursos e trajetórias de forma ímpar e individualizada. O desígnio deste trabalho é contribuir para que algumas das condições aqui retratadas não sejam deterministas. Estas narrativas contêm histórias e lições para um debate participado, democrático, plural e humanista, esperando-se incentivador à produção de ideias e argumentos mais claros e desenvolvidos por todos/as.

Do ponto de vista formativo, a presente dissertação constituiu-se numa oportunidade de mobilizar e consolidar conhecimentos e competências de investigação adquiridas ao longo da minha formação. A interação com as mulheres entrevistadas e com a equipa de orientação permitiu-me a consolidação de novos conhecimentos que, aliados à diversidade de níveis analíticos, e instrumentos metodológicos, reforçam a minha formação no âmbito da investigação científica.

A importância da reflexão científica em torno das questões de género de forma plural, cuidada e adequada configura-se numa matéria indispensável à formação dos indivíduos, enquanto cidadãos pensantes e críticos do mundo que os rodeia. Por outro lado, promove a formação de profissionais sensíveis para contribuir ao nível social, institucional e organizacional. Se considerarmos a formação académica como um aspeto basilar da formação dos indivíduos de forma holística e transdisciplinar é, neste campo, que se deve adotar uma adequada reflexão com vista a melhorar as intervenções sociais.

### **5.1. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO**

Embora este estudo tenha fornecido uma compreensão abrangente das experiências e perspetivas das mulheres em relação aos seus percursos de liderança, a concretização do caminho investigativo apresentou-se com algumas limitações e constrangimentos.

Desde logo, o presente estudo não foi desenhado com o objetivo de produzir dados generalizáveis e universais sobre a problemática em foco. Apesar da não generalização dos dados apresentados, a presente investigação está circunscrita e delimitada a um tempo e um contexto.

Outro constrangimento à realização deste estudo tem que ver com a gestão do tempo. A considerar a amplitude do objeto e os objetivos do estudo a gestão do tempo revelaram-se um desafio na medida do cumprimento do cronograma de trabalho.

As contenções aqui apresentadas devem ser consideradas no momento de interpretação e reflexão dos resultados deste estudo. Face aos constrangimentos e limitações aqui apresentadas foram procuradas e exploradas estratégias alternativas de forma resiliente com o propósito de cumprir com os objetivos propostos.

### **5.2. PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Neste ponto do trabalho, são apresentadas, sob forma de caminhos a percorrer, pistas para investigações futuras que foram resultando do exercício de investigação e escrita deste trabalho empírico.

A sub-representação feminina nas Instituições de Ensino Superior pode conduzir-nos a uma reflexão que vai muito para além das desigualdades contínuas e existentes entre homens e mulheres. O impacto que as lideranças femininas poderiam assumir no bom desempenho organizacional, poder-se-á configurar num tópico de estudo se considerarmos que existe um conjunto de oportunidades que se perdem para o desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior se as mulheres não forem incentivadas a participar no poder institucional académico.

As Instituições de Ensino Superior assumem, à priori, uma dupla função, embora interrelacionada: a investigação científica e a formação de cidadãos e profissionais. Gradualmente, as Instituições de Ensino Superior vão integrando na sua oferta formativa determinadas unidades curriculares e cursos que apresentam uma perspetiva de género. Se, por um lado, as Instituições de Ensino Superior, promovem conteúdos e investigação sobre as questões de género, por outro, apresentam ainda lacunas ao nível das suas práticas, reproduzindo muitas das desigualdades que defendem no «*papel*» e nas salas de aula. Importa que a consideração do género enquanto tópico de estudo e aprendizagem atue na (des)construção das desigualdades e na promoção de práticas inclusivas e igualitárias, de forma transversal, exemplar e coerente dentro da Academia. «*Olha para o que eu digo, não olhes para o que eu faço*»: o que leva as Instituições a entrarem nesta contradição? Este poderá ser um bom mote de estudo, na expectativa de produzir conhecimento, como meio de participar na transformação das comunidades académicas para práticas mais inclusivas e compreender se o afastamento entre o discurso e as práticas podem (des)convidar a uma efetiva consciência de género.

No decorrer da pesquisa que sustentaria este trabalho, mais concretamente, ao consultar bases de dados e estatísticas, percebe-se que, ao nível das categorias da carreira docente, e nas Instituições de Ensino Superior, ainda existe uma sobreposição dos homens em relação às mulheres, nos cargos mais elevados. No caso das Universidades, no ano letivo 2020/21, apenas 3,8% eram Professoras Catedráticas, enquanto os homens se apresentavam 9,4%. O mesmo é extensível aos Politécnicos em que 0,3% das mulheres são Professoras Coordenadoras Principais e os homens 0,7%. Estes são apenas alguns dados que salientam a importância de compreender e aprofundar esta lógica de forma crítica e fundamentada.

Outro aspeto a ser considerado no futuro poderia ser a influência da mobilidade social, bem como, o nível de capital social, cultural e económico (Bourdieu, 1988) na ascensão das mulheres a posições de topo. Em muitos casos, neste estudo, se afirmou uma (in)compreensão das desigualdades, em determinadas alturas da trajetória, resultado das dinâmicas familiares das entrevistadas. Assim sendo, importa explorar de

que forma pode a retaguarda familiar e social impulsionar (ou não) a tomada de consciência de género e proporcionar a ascensão à liderança por parte das mulheres.

Estas pistas para investigação futura que aqui se apresentam podem ser respondidas através de novas abordagens metodológicas, permitindo outros níveis de profundidade e olhares, contribuindo para o progresso e pluralidade da investigação científica.

### **5.3. O PAPEL DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA ENQUANTO CONTRIBUTO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES**

A investigação científica e a problematização sobre os estudos de género têm, ao longo do tempo, requerido um espaço próprio e de afirmação positiva. Desde os movimentos feminista (final da década de 1980) que falar de *homens* e *mulheres*, mais especificamente das suas convergências e divergências, se tem tornado num tópico perturbador e complexo (Lazar, 2007). Os movimentos feministas, a par das mobilizações cívicas, procuram também uma verdadeira afirmação da mulher nas esferas organizacionais da sociedade.

Esta investigação, inserida no contexto do Mestrado em Gestão das Organizações do 3.º Setor, desde logo, justificada pela transformação social e por propósitos que conduzam à emancipação dos indivíduos, procura contribuir, de forma rigorosa, crítica e plural, para o fortalecimento de culturas organizacionais através da incorporação reflexiva das questões de género. É crucial que as organizações/instituições incorporem uma verdadeira consciência de género e que a repercutam ao nível das suas práticas. O (re)conhecimento das questões de género deve assumir-se numa perspetiva de oportunidade de aprendizagem e mudança de ações, comportamentos e práticas organizacionais. Desta forma, seguindo a perspetiva de Fernandes (2011, p.2) urge a vontade de «*refletir sobre a tensão entre os processos de transformação e de reprodução do género nos contextos organizacionais*».

A investigação científica pode assumir relevância na identificação de tendências, desafios e mudanças que podem alterar as dinâmicas sociais e organizacionais. Na convicção de que os caminhos não são lineares e se apresentam com enormes complexidades, humanizar as organizações e instituições, contribuir para sociedades mais justas e igualitárias, fortalecer a pluralidade de pensamento e o sentido crítico das pessoas devem ser, desde logo, aspetos basilares da investigação científica. Schouten (2011) refere que o conhecimento aprofundado sobre as problemáticas de género pode revelar-se vantajoso na prática de projetos de intervenção social.

Importa, sobretudo, que se compreenda que a desigualdade de género também é o resultado de um conjunto de incidentes de pequena dimensão somados ao longo dos tempos (Kelan, 2020). Neste sentido, as organizações devem adotar um olhar atento e crítico acerca da consciência de género que esteja presente na sua matriz principal. Percebe-se, muitas vezes, que as preocupações com as questões de género surgem de forma complementar e secundária, transmitindo a ideia de que estas questões não pertencem ao ADN da própria organização. De forma a combater as diferenças gendrificadas ainda reveladas entre homens e mulheres, deve assumir-se uma mudança organizacional participada e construída que integre ao nível da missão e dos valores das organizações as questões de género enquanto expressão de cidadania. É essencial que a publicação de estudos e resultados científicos, produzidos no campo académico, se aproxime da sociedade e que envolva os cidadãos no sentido de estes darem uso às evidências científicas produzidas (Santana *et al.*, 2022) nas mais diversas esferas da comunidade. A conceção e implementação de programas de formação e capacitação para profissionais do setor social de envolvimento transversal, podem contribuir no imediato para a criação de um dispositivo de mudança organizacional e, conseqüentemente, social.

É possível também afirmar que, para as entrevistadas, a realização deste estudo foi uma oportunidade convidativa à reflexão sobre a sua vida e sobre a Instituição que estas lideram:

*“Olhe agradecer-lhe muito porque... dizer-lhe que fiquei muito surpreendida. Não estava à espera deste tipo de entrevista. Ou seja, eu estava à espera que me perguntasse por coisas mais formais, mais documentos e, para mim, foi uma boa surpresa esta conversa até porque me fez revisitado aquilo que tem vindo a ser o meu percurso e, portanto, agradecer-lhe esta hora. Nós nunca temos tempo para parar e, portanto, eu acho que foi um tempo até de paragem e de pensar. Portanto, o saber que a investigação também nos dá este espaço acho que é muito importante. Agradecer-lhe esta hora” (Entrevistada 5).*

A construção deste trabalho, sobre uma perspetiva sociológica, permitiu a estas mulheres (re)viverem as suas histórias, na certeza que também a elas lhes pertence a forma como as contam e interpretam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, S., & Armenti, C. (2004). Sleepless in academia. *Gender and Education*, 16(1), pp. 3-24.
- Adamson, M., Muhr, S. L., & Beauregard, T. A. (2022). Theorising work–life balance endeavours as a gendered project of the self: The case of senior executives in Denmark. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267211073309>
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de investigação Educacional* (1.<sup>a</sup> Edição). Universidade Aberta.
- Almeida, A. & Vieira, M. (2006), *A Escola em Portugal*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Almeida, J. F. (2013). *Desigualdades e Perspetivas dos Cidadãos: Portugal e a Europa*. Lisboa: Editora Mundos Sociais
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amâncio, L. (1993). Níveis de análise no estudo da identidade social. *Análise Psicológica*, XI, pp. 213-221.
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino. A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.
- Amâncio, L. (1995). Social identity and social change. The case of gender categories. In L. Amâncio & C. Nogueira (Eds.), *Gender, management and science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Amâncio, L. (2001). O género na psicologia: Uma história de desencontros e rupturas. *Psicologia*, 15(1), 9–26.
- Amâncio, L., & Santos, M. H. (2021). Gender Equality and Modernity in Portugal. An Analysis on the Obstacles to Gender Equality in Highly Qualified Professions. *Social Sciences*, 10(5), 162.
- Araújo, H. (2002). Há já lugar para algum mapeamento nos estudos sobre género e educação em Portugal? – Uma tentativa exploratória. *Investigar em Educação*. 1 (1), pp.101-146.
- Ashmore, R. D. (1990). Sex, gender, and the individual. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 486–526). The Guilford Press.

- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), pp. 157–170.
- Bardin, Laurence (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardoel, E. A., Drago, R., Cooper, B., & Colbeck, C. (2011). Bias avoidance: Cross-cultural differences in the US and Australian academies. *Gender, Work and Organization*, 18(S1), pp.157-179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00483.x>
- Barreto, M., Ellemers, N., Cihangir, S., & Stroebe, K. (2009). The experience of subtle sexism. In M. Barreto, M. Ryan, & M. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 99-124). Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Basow, S. (1992). *Gender, stereotypes and roles* (3<sup>rd</sup> Ed.), Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
- Beaufaÿs, S. & Kraiss, B. (2005). Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne: les mécanismes cachés du pouvoir. *Travail, genre et sociétés*, 14, 49-68. <https://doi.org/10.3917/tgs.014.0049>
- Bem, S. (1993). *The lenses of gender: transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press: New Haven, Connecticut pp. 1–2
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. In Emma L. Jeannes, David Knights, & Patricia Y. Martin (Orgs.), *Handbook of Gender, Work & Organization*, pp. 277-290
- Bickham Mendez, J. and Wolf, D.L. (2001) Where feminist theory meets feminist practice: border-crossing in a transnational academic feminist organization. *Organization*, 8,4, pp. 723– 50.
- Blackburn, R. M., Jarman, J., & Brooks, B. (2000). The puzzle of gender segregation and inequality: A cross-national analysis. *European Sociological Review*, 16(2), 119-135
- Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-Level Determinants of Women in Management. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 241–268. <https://doi.org/10.2307/256829>
- Boncori, I. (2020). The never-ending shift: A feminist reflection on living and organizing academic lives during the coronavirus pandemic. *Gender, Work & Organization*, 27(5), pp. 677-682.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York: HarperCollins.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47, 295-322.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo Academicus*. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity

- Bourhis, R. Y. & Gagnon, A., & Moise, L. C. (1994). Discrimination et relations intergroupes. In R. Y. Bourhis & J. P. Leyens (Eds.), *Stereotypes, discrimination et relations intergroupes* (pp. 161-199). Liege, Belgium: Mardaga.
- Brinkman B., Rabenstein K., Rosen, L. and Zimmmerman, T. (2014) Children's Gender Identity Development: The dynamic negotiation process between conformity and authenticity. *Youth & Society* Vol. 46(6), 835–852.
- Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2014). The reform process of Portuguese higher education institutions: from collegial to managerial governance. *Tertiary Education and Management*, 20, pp. 193-206.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge, Chapman & Hall, Inc.
- Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). Women rectors and leadership narratives: the same male norm? *Educ. Sci*, 8(75), 1-14.
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., Paço, N., & Perista, H. (2021). *Equilíbrio entre mulheres e homens e planos para a igualdade nos órgãos de gestão das empresas*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Cavaco, C. (coord.); Alves, N.; Guimarães, P. & Feliciano, P. (2015). *Abandono e Insucesso Escolar: Construir uma Perspetiva de Género*. Relatório Final. Lisboa: IE-ULisboa.
- Cech, E. A (2016). *Mechanism or myth? Family plans and the reproduction of occupational gender segregation*. *Gender and Society*, Vol. 30 (2), pp.265-288.
- Chaplin, T. M. & Aldao, A. (2012). Gender Differences in Emotion Expression in Children: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 139(4): pp. 735–765.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (1999). *Discourse in late modernity: Rethinking critical discourse analysis*. Edinburgh, UK: Edinburgh University Press.
- Cockburn, C. (1983). *Brothers: Male dominance and technological change*. London: Pluto Press.
- Connell, R. (1987). *Gender and power: society, the person, and sexual politics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connell, R. W., Hearn, J., & Kimmel, M. S. (2005). Introduction. In M. S. Kimmel, J. Hearn & R. W. Connell (Eds.), *Handbook of studies on men and masculinities* (pp. 1-12). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), pp.91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8.<sup>a</sup> Edição) Editora RH: Lisboa, Portugal.
- Dany, F., Louvel, S., & Valette, A. (2011). Academic careers: The limits of the “boundaryless approach” and the power of promotion scripts. *Human Relations*, 64(7), pp. 971–996. <https://doi.org/10.1177/0018726710393537>
- Davidson, K. W., Trudeau, K. J., van Roosmalen, E., Stewart, M., & Kirkland, S. (2006). Gender as a health determinant and implications for health education. *Health Education & Behavior*, 33 (6), pp.731-743.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist*, 39(2), pp. 105–116. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.2.105>
- Deaux, K., & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), pp. 991–1004.
- Deem, R. (2003). Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities. *Gender, Work & Organization*, 10: pp.239-259. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00013>
- Delphy, C. (1993). Rethinking sex and gender. *Women's Studies International Journal*, 16(1), pp.1-9.
- Diekman, A. B., Steinberg, M., Elizabeth, R. B., Aimee, L., & Clark, E. K. (2017). A goal congruity model of role entry, engagement, and exit: Understanding communal goal processes in stem gender gaps. *Personality and Social Psychology Review*, 9 (1), pp.52-88.
- Diogo, S., Carvalho, T., & Breda, Z. (2020). Nomination vs. election: do they influence women's access to institutional decision-making bodies? *Journal of Management and Governance*, 25(3), pp. 879–898. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09538-6>
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99–119.
- Dubois-Shaik, F., & Fusulier, B. (2017). Understanding gender inequality and the role of the work/family interface in contemporary academia: An introduction. In *European Educational Research Journal* (Vol. 16, Issues 2–3, pp. 99–105). <https://doi.org/10.1177/1474904117701143>

- Dubois-Shaik, F., & Fusulier, B. (2017). Understanding gender inequality and the role of the work/family interface in contemporary academia: An introduction. In *European Educational Research Journal* (Vol. 16, Issues 2–3, pp. 99–105). <https://doi.org/10.1177/1474904117701143>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: a social role interpretation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Eagly, A. H. & Carli, L. (2018). As Mulheres e o Labirinto da Liderança. In *HBR's 10 Must Reads on Women and Leadership* (pp. 9–33).
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 233-256.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 781–797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), pp. 573–598.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Eccles, J. S. and Wigfield, A. (2002) Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology* Vol. 53 pp.109–132.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, (2021). *She figures 2021: gender in research and innovation: statistics and indicators*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>
- Evetts, J. (1996), *Gender and Career in Science and Engineering*, Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Fagenson, E. A., & Burke, W. W. (1990). The Activities of Organization Development Practitioners at the Turn of the Decade of the 1990s: A Study of Their Predictions. *Group & Organization Studies*, 15(4), pp.366–380.
- Feldberg, R.L., & Glenn, E.N. (1979). Male and female: job versus gender models in the sociology of work. *Social Problems*, 26, pp. 524-538.
- Fels, A. (2004). *Necessary Dreams: Ambition in Women's Changing Lives*. New York: Anchor.
- Fels, A. (2018). Faltará Ambição Às Mulheres? In *HBR's 10 Must Reads on Women and Leadership* (pp. 35–55).
- Ferguson, K. E. (1994). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fernandes, E. (2011). “Permanência e mudança nas “performatividades” de gênero e empresariado: (Re)interpretando os registros discursivos de um grupo de

- empresárias a partir da posicionalidade feminista pós-moderna.*” Tese de Doutoramento: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Fernandes, E. and Cabral-Cardoso, C. (2003). Gender asymmetries and the manager stereotype among management students, *Women in Management Review*, Vol. 18 No. 1/2, pp. 77-87. <https://doi.org/10.1108/09649420310462352>
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2006). The social stereotypes of the Portuguese female and male manager. *Gender in Management*, 21(2), 99–112.
- Fitzgerald, T. (2011). Troubling leadership? Gender, leadership and higher education. Paper presented at the AARE Conference. Hobart: Australia
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- França, T., Godinho, F., Padilla, B., Vicente, M., Amâncio, L., & Fernandes, A. (2021). Articulações entre vida pessoal, familiar e profissional no contexto das instituições de ensino superior e científicas: A experiência de investigadoras e docentes durante a pandemia da Covid-19 em Portugal. *Fórum Sociológico*, 39, pp. 43–52
- Freedman, S. A. (1993), Speaking of gender identity: *Theoretical approaches*. Texto não publicado (EDRS n.º 377-422).
- Garlick, S. (2003). What is a man? Heterosexuality and the technology of masculinity. *Men & Masculinities*, 6 (2), pp. 156-172.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6.ª Edição) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Glazier, J. D., & Powell. (2011). *Qualitative research in information management*. (L. Unlimited, Ed.).
- Golombok, S., & Fivush, R. (1994). *Gender development*. New York: Cambridge University Press.
- Graciano, M. (1978) Aquisição de papéis sexuais na infância. *Cadernos de Pesquisa* Vol. 25, pp.29-44.
- Grangeiro, R. R., Rodrigues, M. S., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2021). Scientific Metaphors And Female Representativeness In Leadership Positions: A Bibliometric Analysis. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), pp.1307-1316.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 16(1), pp.14–36
- Gutek, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38(4), pp. 55–74.
- Haguette, T. M. F. (1987). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Brasil: Editora Vozes.

- Hardy, E., & Jiménez, A. L. (2001). Masculinidad y Género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 27(2), pp.77-88.
- Harrison, W.C. (2005). The shadow and the substance. The sex/gender debate. In K.Davis, M.Evans & J. Lorber (Eds.), *Handbook of gender women's studies* (pp. 35-52). Londres: Sage Publications.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 657–674.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935–942. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.935>
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday/Currency
- Hines, M. (2014) Your brain has a gender? In: AAVV Brain.org. *Fórum Gulbenkian de Saúde 2012*. (pp. 129-145). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Hirata, H. & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(137), 595-609
- Holmes, M. (2007) *What is gender? Sociological approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30–61.
- Jacobs, J. A. (1992). Women's Entry Into Management: Trends in Earnings, Authority, and Values Among Salaried Managers. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), pp. 282–301. <https://doi.org/10.2307/2393225>
- Kanter, R. M. (1997). *Men and women of the corporation*. New York: Basic
- Kelan, E. (2009). Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 26(3). pp. 197-210.
- Kelan, E. (2020). Why Aren't We Making More Progress Towards Gender Equity? *Harvard Business Review*.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1998). Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: A Managerial Project. *Organization*, 5(1), pp. 7–26. <https://doi.org/10.1177/135050849851002>
- Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Laqueur, T. (1992). *La fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en occident*. Paris: Gallimard.

- Lazar, M. M. (2007). Feminist Critical Discourse Analysis: Articulating a Feminist Discourse Praxis1. *Critical Discourse Studies*, 4(2), pp.141–164. <https://doi.org/10.1080/17405900701464816>
- Leathwood, C. & Read, B. (2008). *Gender and the Changing Face of Higher Education: A Feminised Future?* SRHE / Open University Press: London.
- Leathwood, C. and Read, B. (2008) *Gender and the Changing Face of Higher Education: A Feminised Future?*. London: SRHE / Open University Press
- Lopes, J. T. (2014). Retratos Sociológicos. Dispositivo Metodológico para uma Sociologia na Pluralidade Disposicional. In Leonor Lima Torres e José Augusto Palhares (Org.) *Metodologia de investigação em Ciências Sociais da Educação* (pp. 99- 112): Braga, Portugal
- Lorber, J. (1994) *Paradoxes of Gender*. New Haven, Conn: Yale University Press.
- MacInnes, J. (1998). *O fim da masculinidade*. Lisboa: Coleções Simetrias, Ambar.
- Magalhães, M. J. (2005). “*Mulheres, Espaços e Mudanças: o pensar e o fazer na educação das novas gerações.*” Tese de Doutoramento: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Marques, G., & Amendoeira, J. (2020). A Fenomenologia Interpretativa Como Método Para A Compreensão Da Existência Depois Dos 80 Anos In *Rev UIIPS* (Vol. 8, Issue 1).
- Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), pp. 165-181.
- Mauthner, N. S., & Edwards, R. (2010). Feminist research management in higher education in Britain: Possibilities and practices. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 481–502. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00522.x>
- Millet, K. (1970,1991). *Sexual politics*. Londres: Virago Press.
- Moodly, A. L., & Toni, N. (2015). Women’s access to higher education leadership: Where are the role models? *Journal of Social Sciences*, 45(1), pp.45–52. <https://doi.org/10.1080/09718923.2015.11893486>
- Money, J. (1955). Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychologic findings. *Bulletin of The Johns Hopkins Hospital* 96: pp.253–264.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage
- Morley, L. (2013). *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. Leadership Development for Higher Education: London, UK.
- Morrison, A. M., White, R. P., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America’s Largest corporations?*. Pearson Education.

- Morrison, Z., Bourke, M., & Kelley, C. (2005). "Stop making it such a big issue": Perceptions and experiences of gender inequality by undergraduates at a British University. *Women's Studies International Forum*, 28(2-3 SPEC. ISS.), 150–162.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 1(3), pp. 1–5.
- Neves, S. (2012). Investigação Feminista Qualitativa e Histórias de Vida: A libertação das vozes pelas narrativas biográficas In *Pelo Fio se Vai à Meada: Percursos de Investigação em Histórias de Vida*, Lisboa: Ela por Ela, pp. 69-82.
- Nogueira, C. (1996). *Um novo olhar sobre as relações de género – feminismo e perspectivas críticas na psicologia social*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho: Braga, Portugal.
- Nogueira, C. (2001). Construcionismo social, discurso e género. *PSICOLOGIA*, 15(1), 43–65. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v15i1.490>
- Nye, R. A. (2005). Locating masculinity: Some recent work on men. *Journal of Women in Culture and Society*, 30 (3), pp.1937-1962.
- Oakes, P., Hasian, S. & Turner, J. (1994) *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwel
- Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. London, Temple Smith.
- Olidi, C. S., Parejo, S. P., & Padilla, M. A. S. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino?: Trayectoria y mujer directiva. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), pp. 75-88.
- Oliveira, J. M. (2015). Tumultos de género: os efeitos de Gender trouble em Portugal. *Revista Periódicus*, 1(3), 6–18
- Pereira, M. M. (2012). *Fazendo género no recreio: a negociação do género em espaço escolar*. Lisboa: ICS.
- Pereira, M. M. (2020). A pandemia na academia: Fazer, e transformar, o trabalho científico em tempos de COVID-19. In R. Carmo, I. Tavares & A. F. Cândido (eds.), *Um olhar sociológico sobre a crise* (pp. 199-231). Lisboa: Observatório das Desigualdades, CIES-ISCTE.
- Perrot, M. (2009). *Mi Historia de las Mujeres*. Buenos Aires: Fondo Cultura Económica.
- Phillips, A. & Taylor, B. (1986). Sex and skill. In *Waged work*, edited by Feminist Review. London: Virago.
- Pinto, T., Nogueira, C., Vieira, C., Silva, I., Saavedra, L., Silva, M. J., Silva, P., Tavares, T.C., & Prazeres, V. (2015). *Guião de educação género e cidadania: 3º ciclo do ensino básico*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage Publications, Inc.

- Powell, G. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), p.1-9.
- Powell, G.N. (1993), *Women and Men in Management*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Randolph, W. & Posner, B. (1992). *Planeamento e gestão de projetos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodriguez, A., & Smith, J. (2018). Phenomenology as a healthcare research method. *Evidence-Based Nursing*, 21(4), 118. <https://doi.org/10.1136/eb-2018-102990>
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Saavedra, L., et al. (2011). (A)Simetrias de Género no Acesso às Engenharias e Ciências Ensino Superior Público. *ex æquo*, 23, 163-177
- Santana, E., Cardoso, A. F., Bernardo, J., Silva, S., Santos, D., Ventura, F., Loureiro, R., Apóstolo, J., & Silva, R. (2022). *Comunicação de ciência para o cidadão: os discursos em uso* (Vol. 15). Ludomedia.
- Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: A gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: Consequências e reações. *Análise Social* (212),700–26.
- Sapolsky, R. (2014) The trouble with testosterone. In: Spade JZ, Valentine CG. *The Kaleidoscope of Gender. Prisms, Patterns, and Possibilities*. London: Sage, 4.<sup>a</sup> Edição, 41-46.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340–344.
- Schouten, M.J. (2011). *Uma Sociologia de Género* (1.<sup>a</sup>Edição). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.

- Scott, J. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, vol. 91, n.º 5, pp.1053-1075.
- Shenhav, Y., & Haberland, Y. (1992). Organizational Demography and Inequality. *Social Forces*, 71(1), pp. 123–143. <https://doi.org/10.2307/2579969>
- Sinclair, A. (2005). Body and management pedagogy. *Gender, Work and Organization*, 12(1), 89–104. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00264.x>
- Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health Psychology Review*, 5(1), pp. 9-27. doi: <https://doi.org/10.1080/17437199.2010.510659>
- Snyder T. D., & Dillow, S. A. (2011). *Digest of educational statistics 2010*. Washington, DC: National Center of Educational Statistics.
- Sorenson, B. A. (1984). The organizational woman and the Trojan horse effect. In *Patriarchy in a welfare society*, edited by Harriet Holter. Oslo: Universitetsforlaget
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), pp.55-60.
- Stoller, R. (1968). *Sex and Gender*. Nova Iorque: Hogarth Press.
- Tobío, C. (2001). Working And Mothering – Women’s strategies in Spain. *European Societies*, 3(3), pp.339–371. <https://doi.org/10.1080/14616690120079369>
- Toh, S. M., & Leonardelli, G. J. (2012). Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*, 47(4), 604–611. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.013>
- Thorne, B. (2007) Girls and Boys Together...But Mostly Apart: Gender Arrangements in Elementary Schools. In: Taylor, V., Whittier, N. and Rupp, L. (Org) *Feminist Frontiers*. 7ª ed. (pp. 141-151). New York: McGraw-Hill
- Thorne, S. E. (1991). Methodological orthodoxy in qualitative nursing research: Analysis of the issues. *Qualitative Health Research*, no 1, (pp.178-199).
- Toffoletti, K. & Starr K. (2016). Women academics and work–life balance: Gendered discourses of work and care. *Gender, Work and Organization*, 23(5), pp.489-504
- Torres, A., Pinto, C. P., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa.
- Torres, L. (2004). *“Cultura organizacional em contextos educativos – Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária”*. Tese de Doutoramento: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho
- Unger, R. K. (1998) *Resisting gender: Twenty-five years of feminist psychology*. Londres: Sage.

- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), pp.82–94
- Wall, K., Aboim, S., Cunha, V., & Vasconcelos, P. (2001). Families and Informal Support Networks in Portugal: The Reproduction of Inequality. *Journal of European Social Policy*, 11(3), pp.213–233.
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V. & Rosa, R. (2016). *Livro Branco. Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais / Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1, pp.125-151.
- White, K., & Bagilhote, B. (2011). *Gender, Power and Management: a cross-Cultural Analysis of Higher Education*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- White, K., Carvalho, T. & Riordan, S. (2011) Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33:2, pp.179-188
- Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). Sex and psyche: *Gender and self viewed cross-culturally*. Sage Publications, Inc.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA, EUA, vol. 3.

# APÊNDICES

# **APÊNDICE 01**

(Guião de Entrevista)

## GUIÃO DE ENTREVISTA

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUBDIMENSÕES DE ANÁLISE	QUESTÕES	SUPORTE BIBLIOGRÁFICO
<b>1. INFORMAÇÕES GENÉRICAS SOBRE AS ENTREVISTADAS</b>	---	-Idade (opcional); -Habilitações Académicas; -Categoria Profissional (perante a Academia); - Há quanto tempo desempenha funções de gestão/liderança?	
<b>2. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>	<b>2.1. Narrativas de Acesso à Liderança</b>	- Qual foi a sua trajetória profissional até assumir esta posição? - Quais as razões que a levaram a querer ocupar esta posição? - Principais aspetos que considera fundamentais para assumir a liderança nas IES ( <i>ex: prestígio social, família, qualificações, experiência, reputação académica</i> ); - Quais considera ser as principais dificuldades/barreiras na sua trajetória para conseguir chegar a este lugar de liderança?	Acker, 1990; O'Connor, Carvalho & Diogo, 2018; Carvalho & White, 2011; O'Connor, 2014; Morley, 2013.
	<b>2.2. Conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional e organizacional</b>	- Como caracteriza a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar na construção da carreira? - Que estratégias usa para conciliar o trabalho e a vida familiar?	Acker & Armenti, 2004; Casaca, 2013; Bardeel <i>et. al.</i> , 2011; Lynch, 2010; Guillaume & Pochic, 2009; Toffoletti & Starr, 2016
<b>3. PERCEÇÕES SOBRE A IGUALDADE DE GÉNERO NA ACADEMIA</b>	<b>3.1. A nível nacional (Portugal)</b>	Qual a perceção que tem acerca da Igualdade de Género na sociedade portuguesa?	Schouten, 2011;
	<b>3.2. A nível das IES enquanto sistema organizacional (Portuguesas)</b>	-Qual a perceção que tem acerca da Igualdade de Género nas Instituições de Ensino Superior?	Carvalho & Diogo, 2018; França <i>et. al.</i> , 2021; Amâncio e Santos, 2021.
	<b>3.3. Estrutura e Cultura Organizacional</b>	-Como caracterizam os lugares de liderança em termos de género, na Instituição de Ensino Superior que lidera? -Tendencialmente, os homens, assumem os topos das lideranças nas Instituições de Ensino Superior, sendo que estes muitas das vezes também se apresentam como maioria na esfera de liderança. Na sua perspetiva, qual/quais as razões que levam a que isto aconteça?	Acker, 1990; Booth, Francesconi & Frank, 2003; Morrison, White & Velsor, 1987; Ryan & Haslam, 2005; Staines, Tavis & Jayaratne, 1974
<b>4. MEDIDAS ATIVAS NO COMBATE À DISCRIMINAÇÃO</b>	---	-De que forma é que avalia a importância e/ou necessidade de implementar medidas que promovam a Igualdade de Género, na sua Instituição (e noutras)? -Que medidas sugeriria para promover a Igualdade de Género na sua Instituição?	Morley, 2013.

## **APÊNDICE 02**

(Grelha de Análise Documental)

## GRELHA DE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

DIMENSÃO DE ANÁLISE	SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE	INDICADOR DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO
DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO	Compreender se as políticas de recrutamento, seleção e avaliação refletem o princípio da igualdade de género, a todos os níveis hierárquicos.	REPRESENTAÇÃO EQUILIBRADA	<p><i>“Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CRESAP) tem em conta o objetivo da representação equilibrada de homens e de mulheres na composição da lista de candidatos”.</i></p> <p><b>Lei n.º 26/2019, de 28 de março - Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública</b></p> <p><i>“As metodologias de recrutamento, seleção e validação de docentes, pessoal investigador e pessoal técnico, refletem o princípio da igualdade de género, a todos os níveis hierárquicos (...)”</i></p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p> <p><i>“A proporção de pessoas de cada sexo, (...) não pode ser inferior a 40 % nas listas apresentadas para a eleição de membros dos órgãos colegiais de governo e de gestão das instituições de ensino superior públicas (...)”.</i></p> <p><b>Lei n.º 26/2019, de 28 de março - Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública</b></p>
	A igualdade de género é pensada ao nível do planeamento estratégico das Instituições de Ensino Superior? Se sim, de que forma? Por normativos? Com ações efetivas?		<p><i>“Entende-se por limiar mínimo de representação equilibrada a proporção de 40 % de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos”.</i></p> <p><b>Lei n.º 26/2019, de 28 de março - Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública</b></p>
		PARTICIPAÇÃO IGUALITÁRIA	<p>Objetivo n.º 2: <i>“Garantir as condições para uma participação plena e igualitária de mulheres e homens no mercado de trabalho e na atividade profissional.”</i></p> <p><b>Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens (PAIMH)</b></p>
	Melhorias na Cultura Organizacional e na sensibilização para as questões de género e Não-Discriminação	AÇÕES DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO	<p><i>“Formar em matérias relaciona- das com igualdade de género”.</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p>

			<p>“Desenvolvimento de ações de formação sobre questões de género na academia e ciência, com carácter interdisciplinar (...)”.</p> <p>“Produção e divulgação de conteúdos sobre a igualdade de género (...) que permitam identificar e tomar consciência de vieses de género nas práticas de ensino, investigação e gestão académica”.</p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b> “Ações de formação e de debate sobre igualdade e inclusão”.</p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p>
CONCILIAÇÃO TRABALHO-VIDA PESSOAL	Promoção do exercício dos direitos e deveres relativos à parentalidade	PROMOÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO	<p>“Flexibilizar os horários de trabalho no sentido de favorecer uma gestão familiar partilhada, num plano de paridade”.</p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p> <p>“(...)Os direitos e as obrigações em matéria de responsabilidades familiares devem incumbir aos dois progenitores. (...)licença para assistência à família e regimes de trabalho flexíveis para os trabalhadores, (...) promove a partilha equitativa das responsabilidades de prestação de cuidados entre os progenitores”.</p> <p><b>Estratégia para a Igualdade de Género 2020 – 2025 da Comissão Europeia</b></p>
	Presença de horários de trabalho flexíveis (ao nível das aulas, reuniões e outras atividades)	MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE CONCILIAÇÃO	<p>“Criação de condições para a flexibilização do horário de trabalho.”</p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p> <p>“Desenvolver uma política de trabalho remoto compatível com a partilha das responsabilidades familiares”.</p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p>
	Auscultação das dificuldades da articulação entre a vida profissional e a vida pessoal		<p>“Promoção, com os tomadores de decisão, dada avaliação de metodologias a implementar destinadas à melhoria da conciliação (horários, calendário de atividade, teletrabalho, cuidados de crianças e idosos dependentes”.</p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p> <p>“Diagnóstico das dificuldades e articulação entre a vida profissional e familiar e/ou pessoal”.</p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p>
EQUILÍBRIO AO NÍVEL DA CARREIRA E NOS	Considerar as dimensões de género nos processos de tomada de decisão institucional	LIDERANÇA INCLUSIVA E DEVERSIFICADA	<p>“É necessária uma liderança inclusiva e diversificada para resolver os complexos desafios que os decisores enfrentam hoje em dia. É</p>

ÓRGÃOS DE TOMADA DE DECISÃO			<p><i>essencial uma maior inclusão e diversidade para apresentar novas ideias e abordagens inovadoras(...)</i>”.</p> <p><b>Estratégia para a Igualdade de Género 2020 – 2025 da Comissão Europeia</b></p>
	Melhoria da igualdade de género nos órgãos de decisão institucional		<p><i>“Redução do desequilíbrio de género nos órgãos de governação”.</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género do ISCTE-IUL</b></p>
	Políticas e práticas de aconselhamento e promoção de carreiras		<p><i>“Melhorar o equilíbrio de género no recrutamento para as categorias de topo de carreira académica”.</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género do ISCTE-IUL</b></p>
PLANOS DE CARREIRA		<p><i>“Desenvolver políticas e práticas de aconselhamento de carreira. (...) Aconselhamento e acompanhamento individual na elaboração de planos de carreira”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p>	
MECANISMOS DE PREVENÇÃO E COMBATE À DISCRIMINAÇÃO DE GÉNERO	Promoção e divulgação e acompanhamento dos Planos de Igualdade de Género e Não-Discriminação	PLANOS PARA A IGUALDADE	<p><i>“Divulgar o Plano de Ação a toda a Comunidade Académica”.</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p> <p><i>“A adoção e implementação do Plano de Igualdade de Género para o período 2021-2025 (re)afirma, reforça e amplia o compromisso (...) em matéria de igualdade de género, diversidade e inclusão(...)”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p>
		COMISSÕES E PROVIDORIAS	<p><i>“Criação da Comissão de Igualdade de Género da Universidade do Minho (CIGUM)”.</i></p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p> <p><i>“Criação de uma Provedoria do Pessoal Trabalhador da UA”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p> <p><i>“Criar a figura do(a) provedor(a) para a inclusão e a igualdade”</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p>
	<p><i>“Organização de seminários abertos a todos os públicos e livres sob o tema do género e academia (...)”.</i></p> <p><b>Plano de igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p>		
	Organização de seminários e outros eventos sobre o tema do género na Academia		<p>APROFUNDAR A PROBLEMATICA DE GÉNERO</p>

			<p><i>“Realização de ações e formação sobre a inclusão da dimensão do género e da diversidade nas propostas e nos projetos de investigação”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p>
	Existência de instâncias mediadoras de aconselhamento e divulgação das questões de género.		<p><i>“o compromisso de criar serviços e/ou comissões especializadas nos domínios da igualdade de género para funcionarem como instâncias mediadoras, de aconselhamento e intervenção, face a questões potencialmente disruptivas (...)”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade do Minho</b></p> <p><i>“Divulgar a existência da Provedoria para a Inclusão e a Igualdade”.</i></p> <p><b>Plano para a Igualdade de Género da Universidade Católica Portuguesa</b></p>
	Existência de instâncias de avaliação e punição de irregularidades no âmbito da política de igualdade	DENÚNCIA DE SITUAÇÕES DISCRIMINATÓRIAS	<p><i>“Criação de procedimentos específicos para denúncia e/ ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ ou sexual e outras formas de violência (de género) no local de trabalho”.</i></p> <p><b>Plano de Igualdade de Género da Universidade de Aveiro</b></p>
		ELIMINAÇÃO DOS ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO	<p><i>“a ENIND assume como central a eliminação dos estereótipos de género enquanto fatores que estão na origem das discriminações diretas e indiretas em razão do sexo que impedem a igualdade substantiva que deve ser garantida às mulheres e aos homens”.</i></p> <p><b>Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação - Portugal + Igual (ENIND)</b></p>

## **APÊNDICE 03**

(Termo de Consentimento)

## TERMO DE CONSENTIMENTO

### Excelentíssima Senhora Reitora/Presidente/Diretora

Previamente à sua aceitação como participante neste estudo, importa que leia com a devida atenção a informação mencionada neste documento e que coloque toda e qualquer questão que ache oportuna antes de ceder a sua autorização.

A presente dissertação está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Gestão da Organizações do 3.º Setor, sito na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto (ESTG-IPP). O estudante-investigador é o **José Nuno Teixeira**, com o número de estudante **8200059**, com o endereço de email **teixeirajosenuno@gmail.com**. Este trabalho académico e científico conta com a orientação da Professora Doutora Marisa R. Ferreira (ESTG-IPP) e da coorientação da Professora Doutora Emília Fernandes (EEG-UMinho).

O principal objetivo deste estudo é **analisar as perspetivas dos atores organizacionais sobre as perceções da (des)igualdades de género nas Instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas** e dar a conhecer as suas experiências e/ou trajetórias. Com este trabalho empírico procurar-se-á compreender não só as questões de género e da liderança no seio das Instituições de Ensino Superior Público (IES) como também o modo como estas se (inter)relacionam, bem como as suas implicações na qualidade do funcionamento organizacional. Com o intuito de alcançar o objetivo a que me proponho, carece que responda a um conjunto de perguntas por meio de uma entrevista semiestruturada. A sua colaboração é de extrema importância, contudo, ela é entendida como livre e voluntária.

- i. É solicitado o consentimento na realização de uma entrevista, bem como a gravação de som e imagem da mesma, apenas para agilizar o processo de posterior transcrição literal ou parcial [excertos] de forma a sustentar o estudo do ponto de vista empírico e científico. Em rigor e cumprindo o Art.9.º do RGPD, a titular dos dados poderá consentir responder às questões, não consentindo a sua gravação de voz ou imagem, devendo indicar essa pretensão no momento de aceitação na participação do estudo.
- ii. Este consentimento garante não utilizar e nem a divulgar o seu nome, bem como o da organização que representa, igualmente nenhuma informação de carácter identificativo que a possa identificar enquanto entrevistada.

Para cumprir o disposto no Artigo 25.º do Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD), apenas o estudante-investigador, a orientadora e coorientadora de Mestrado terão acesso ao tratamento dos dados recolhidos. Todos os dados recolhidos são de acesso restrito aos investigadores do estudo e têm a garantia de confidencialidade, tal como é previsto ao abrigo do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016<sup>39</sup>. O prazo de tratamento dos dados recolhidos será pelo período de 1 (um) ano<sup>40</sup>, sendo dados não consolidados/utilizados serão arquivados. Este trabalho académico, procura desenvolver-se tendo também em conta as normas e procedimentos éticos do Código de Conduta do

---

<sup>39</sup> Relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).

<sup>40</sup> O prazo estabelecido é contabilizado a partir da data de recolha dos dados.

Instituto Politécnico do Porto (*Despacho n.º 12514/2013 de 18 de setembro*), garantindo o anonimato e confidencialidade para com os atores individuais e/ou institucionais envolvidos na investigação.

Mais se ressalva, no presente Termo de Consentimento, que de acordo com os Art.2.º alínea b) e o Art.15.º do RGPD, a entrevistada dispõe da possibilidade em retirar o consentimento caso pretenda, alterando-o para o anonimato implícito após a consolidação das respostas. Caso a titular dos dados considere existir uma aplicação/utilização inadequada dos dados recolhidos dispõe do direito de apresentar reclamação, junto de uma Autoridade de Controlo (Art.2.º alínea d)).

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome da participante*), declaro que fui informada e consinto que o estudante-investigador José Nuno Ferreira Teixeira, com o número 8200059, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto (ESTG-IPP) a (marcar as opções a que presta consentimento):

recolher dados                       gravar voz                       gravar imagem

para a sua investigação de âmbito académico e científico, através de uma entrevista semiestruturada.

Autorizo de igual modo, a gravação da entrevista, declarando que não me oponho à utilização das mesmas para a investigação, desde que seja salvaguardado a confidencialidade e anonimato.

Obrigado pela sua colaboração.

Assinatura da Participante Inquirida

\_\_\_\_\_  
(*nome da participante*)

Assinatura do Estudante-Investigador

\_\_\_\_\_  
(*José Nuno Teixeira*)

Assinatura da Orientadora

\_\_\_\_\_  
(*Marisa R. Ferreira*)

Assinatura da Coorientadora

\_\_\_\_\_  
(*Emília Fernandes*)

## **APÊNDICE 04**

(Parecer Ético)

## Parecer

<b>Número:</b>	2022/22
<b>Objeto:</b>	Termo de consentimento para o estudo " <i>Às Perceções Da Academia Sobre Igualdade De Género: Uma Abordagem À Liderança</i> "
<b>Elaborado por:</b>	Jorge Pinto Leite
<b>Função:</b>	DPO P.PORTO
<b>Data de conclusão:</b>	31-12-2022
<b>Conclusão:</b>	Favorável

O estudante-investigador José Nuno Teixeira solicitou revisão do parecer 2022/19 de 15/11/2022 sobre os termos de entrevista e de consentimento a utilizar no âmbito da sua dissertação de Mestrado com o tema "*Às Perceções Da Academia Sobre Igualdade De Género: Uma Abordagem À Liderança*", realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Politécnico do Porto (P.PORTO) com orientação da Prof.ª Marisa R. Ferreira da ESTG e coorientação da Prof.ª Emília Fernandes da Universidade do Minho (EES-UMinho). Face às conclusões do supracitado parecer, no qual foram solicitadas alterações para assegurar a sua conformidade com o Regulamento Geral sobre Proteção de Dados, regulamento 2016/679 de 27 de abril de 2016 do Parlamento Europeu e do Conselho, doravante RGPD, anexou no pedido de revisão o termo de consentimento.

O pedido encontra-se no **Anexo I** e o termo de consentimento após alteração no **Anexo II**.

No seguimento do pedido de análise prévio e de conversa telefónica com o estudante-investigador, fica claro que as entrevistas serão presenciais.

A finalidade e licitude (Art.º 5.º e 6.º do RGPD) encontram-se claramente expressas e o tratamento subsequente baseia-se na prestação do consentimento (Art.º 7.º do RGPD). A ressalva para outros artigos do RGPD, nomeadamente o Art.º 25.º, ou documentos que enquadram o tratamento, nomeadamente os procedimentos e normas do P.PORTO, está presente com um fraseado claro e simples.

Face às recomendações do parecer prévio supracitado, está agora perfeitamente identificado o estudante-investigador responsável pelo tratamento com formas de contacto (Art.º 13.º do RGPD) e quem terá acesso aos dados. Por sua vez e face ao disposto no Art.º 13.º n.º 1 e 2, todas as informações apropriadas estão presentes, realçando-se aqui:

1. O prazo de tratamento ou o critério para o definir (Art.º 2.º alínea a) do RGPD);

41

---

<sup>41</sup> Aquando da solicitação do parecer ético, ainda não estava definido o título final do trabalho, daí o mesmo não estar condizente com o título final, porém o parecer é referível ao mesmo trabalho.