

Como promover a Igualdade de Género no Ensino Superior: Manual para processos participativos

CIEG/ISCSP-ULISBOA
PROJETO GE-HEI — GENDER EQUALITY
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Financiado por

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

TÍTULO

Como promover a Igualdade de Género no Ensino Superior:
Manual para processos participativos

AUTORIA

Anália Torres, Paula Campos Pinto, Bernardo Coelho,
Fátima Assunção, Diana Maciel, Sara Merlini
e João Francisco Ferreira

EDIÇÃO

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

DESIGN GRÁFICO E PAGINAÇÃO

Guide — Artes Gráficas

ANO

2024

ÁREA TEMÁTICA

Sociedade e Ciências Sociais

ISBN PDF

978-989-646-178-2

ISBN IMPRESSO

978-989-646-179-9

Índice

Introdução 7

Parte I — Enquadramento 11

1. Quatro princípios fundadores no desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG nas IES 13
2. Orientações para o desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG nas IES: Os Quatro C's 16

Parte II — Como promover a IG passo a passo 19

Passo 1: Preparação 19

- 1.1. Perceber o contexto 20
- 1.2. Encontrar Apoio e Aliados/as 22
- 1.3. Compromisso e envolvimento das lideranças de topo da IES 28

Passo 2: Conhecer a realidade 30

- 2.1. Definir responsável pelos processos de diagnóstico e auscultação 30
- 2.2. Selecionar e recolher os indicadores de análise diagnóstica 31
- 2.3. Auscultar a comunidade académica 34
- 2.4. Devolver: comunicar os dados e sensibilizar sobre a realidade 35

Passo 3: Formular e implementar 37

- 3.1. Participação alargada no processo de formulação e implementação da estratégia de construção coletiva da IG na IES 39
- 3.2. Identificar áreas estratégicas de intervenção, definir os objetivos e eventuais ações e medidas 42
- 3.3. Diálogo permanente através de uma discussão participativa coletiva da construção da IG na IES 43

Parte III — Recursos de apoio 47

1. O 'Racional' — exemplo 47
2. Exemplo de índice de indicadores [*output* do projeto GE-HEI] 52
3. 'Folhas Soltas' — *workshop* participativo de diagnóstico 59
4. 'Tudo em Aberto' — técnica participativa e inclusiva 66

Índice de caixas

Caixa 1.

Promover a participação e a colaboração resulta **23**

Caixa 2.

As *Fact Sheets* (Folhetos informativos) **25**

Caixa 3.

'O Racional' — Fundamentar a construção da IG **25**

Caixa 4.

'Lidar com desafios' **26**

Caixa 5.

A importância do apoio na experiência e conhecimento especializado **27**

Caixa 6.

Para que serve um índice de indicadores em IG na IES? **33**

Caixa 7.

Conhecer os dados da (des)igualdade no Ensino Superior (*She Figures*) **34**

Caixa 8.

'Folhas Soltas' — *workshop* participativo de diagnóstico **35**

Caixa 9.

'Tudo em Aberto' — técnica participativa e inclusiva **42**

Introdução

Este manual foi desenvolvido no âmbito do projeto GE-HEI, *Gender Equality in Higher Education Institutions*, realizado pelo Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG/ISCSP-ULisboa) no contexto de uma parceria promovida pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), envolvendo parceiros nacionais e internacionais como a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3Es) e o *Institute for Gender, Equality and Difference* (RIKK) da Universidade da Islândia, com financiamento do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, *EEA Grants 2014-2021*, operado pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG).

Com o objetivo de informar, orientar e apoiar as Instituições de Ensino Superior (IES), apresentam-se ferramentas baseadas no conhecimento da realidade da Igualdade de Género (IG) no contexto académico português. Um retrato produzido no cruzamento de metodologias extensivas e intensivas; na articulação da análise secundária de dados sobre IG no Ensino Superior em Portugal e na Europa com entrevistas semiestruturadas a informantes-chave nos órgãos de gestão das IES; na realização de estudos de caso em quatro IES.

Além disso, este manual é consequência do objetivo específico do projeto orientado para a produção de novos instrumentos e metodologias para a promoção da igualdade de género no sistema de Ensino Superior em Portugal.

O desenvolvimento e a implementação de políticas, medidas e ações promotoras de mudança requer uma intervenção flexível, próxima, participativa e adequada à realidade de cada instituição, por isso, este manual apresenta uma abordagem passo-a-passo suficientemente plástica para se adaptar às especificidades de cada contexto e às necessidades específicas de cada instituição na promoção da IG.

A proposta de orientação e apoio no desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG nas IES segue uma estrutura tripartida.

Na primeira parte, faz-se um enquadramento da metodologia, com base nos resultados encontrados no projeto, traçando os seus princípios fundadores e orientadores, os principais obstáculos e os desafios a ultrapassar no desenvolvimento de processos participativos que promovam a IG nas IES.

Na segunda parte, apresenta-se a estratégia de promoção da IG, segundo um conjunto de passos a seguir para desenvolver os processos participativos, bem como as ferramentas a considerar no desenvolvimento dos processos que convidam a participar na construção coletiva da IG nas IES. Na explicação de cada passo constam as diferentes dimensões a observar, recursos pedagógicos e técnicas de apoio à sua concretização.

Por fim, a terceira parte reúne os recursos de apoio, ou materiais formativos de suporte e aprofundamento da realização de atividades e ações, passíveis de serem ativados em diferentes contextos e atendendo a diversas necessidades das IES.

PARTE I

Enquadramento

Face às transformações do Ensino Superior português, poderíamos dizer que existem vários fatores favoráveis à Igualdade de Género nos contextos académicos. Afinal, tem havido um crescimento continuado no acesso de mulheres às IES em quase todas as áreas do conhecimento. Já não vivemos numa época em que não são admitidas mulheres em certos cursos, lugares de topo ou de decisão. Contextos particulares, empenhados na formação de novas gerações e na produção de conhecimento científico, não serão as Instituições de Ensino Superior um modelo da igualdade de género e um exemplo de cidadania?

Os factos sobre a realidade vivida nos contextos académicos demonstram o contrário. Ainda que se tenham começado a implementar políticas públicas de IG nos contextos académicos europeus desde os anos 1990, persistem desigualdades na academia que revelam um processo lento na concretização das metas e no progresso da igualdade de género (Husu, 2021). Persistem, aliás, as formas encobertas de sexismo e racismo nas culturas académicas, bem como resistências à transformação institucional (Bergqvist, et al, 2013; Poggio, 2018; Husu, 2021).

Com efeito, a recente expansão e massificação do Ensino Superior, coloca desafios e oportunidades de mudança institucional específicos nas IES. As forças e processos de transformação intensos que temos vindo a assistir nas últimas décadas podem ser potenciadas de modo a alcançar instituições mais justas, iguais e diversas. No entanto, isto só ocorrerá se as IES se focarem numa estratégia planeada e de longo prazo que considere as componentes essenciais da mudança e um compromisso efetivo.

Em Portugal, foi sobretudo na viragem para a atual década que as IES passaram a reconhecer a importância da implementação destas políticas, especialmente quando os Planos IG nas IES passaram a ser um critério indispensável de elegibilidade para aceder ao financiamento do programa Horizonte Europa. A crescente atenção das políticas públicas nacionais à promoção da igualdade de género no Ensino Superior está patente, nomeadamente, na Resolução de

Conselho de Ministros n.º 186/2021, de 29 de dezembro e nas Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto e n.º 26/2019, de 28 de março.

De facto, houve recentemente um reforço internacional da promoção da IG, na sequência da Estratégia Europeia para a Igualdade de Género (2020-2025), enquanto pilar no programa Horizonte Europa e como contributo direto na concretização do Objetivo 5 do Desenvolvimento Sustentável (ODS 5). Os modelos institucionais de mudança implementados no âmbito da IG (particularmente nos projetos INTEGER e SAGE, Kanter, 1989; Kotter, 2012; Bailey e Drew 2021) têm contribuído para aprendizagens importantes para uma gestão efetiva da mudança nos contextos académicos.

Visando simultaneamente a promoção de medidas afirmativas (primeiro focadas nas mulheres, depois nas IES e, mais recentemente, na produção de conhecimento com uma perspetiva de género) e de prevenção da discriminação com base no género (Husu, 2021), os modelos de mudança institucional aplicados internacionalmente têm possibilitado uma aprendizagem e identificação das componentes chave, e são pautados particularmente por abordagens de longo-prazo, sistémicas e integradas, nas quais os Planos de IG nas IES são um requisito indispensável (Bailey e Drew, 2021).

A literatura e aprendizagens feitas sobre estas alterações salientam, particularmente, a necessidade de compromisso das lideranças das IES para a promoção da IG e da mudança institucional; a importância do envolvimento e da comunicação; a existência de atores chave que sejam agentes de mudança; a recolha de dados desagregados por sexo; a incorporação do género na cultura institucional; e a monitorização das metas estabelecidas e do seu sucesso.

Face às suas especificidades, o Ensino Superior português pode e deve beneficiar com as aprendizagens e práticas exemplares de outros países. Neste sentido, o seu começo tardio constitui uma oportunidade, mas também constitui um desafio, particularmente porque a implementação das políticas de IG é recente e porque ainda escasseiam análises e estudos substantivos sobre como é que as instituições portuguesas lidam com o género e a prevalência do sexismo e racismo nos contextos académicos.

É neste âmbito que se enquadra o presente Manual. Partindo dos resultados encontrados e das aprendizagens feitas com a realização do Projeto GE-HEI, aprofunda-se os modos como cada instituição poderá desenvolver ações participadas que sejam promotoras de IG através de uma intervenção flexível, próxima e adaptada, que potencie a concretização de mudanças efetivas e o alcance das metas estabelecidas.

Sabemos, pela experiência internacional, que há cinco desafios principais a ultrapassar para garantir uma mudança institucional profunda no âmbito da IG (Bailey e Drew, 2021), nomeadamente:

- i) a incorporação de medidas de IG nos valores e estratégia das IES;
- ii) a aceitação da comunidade académica;
- iii) a adequação das iniciativas de IG às necessidades e cultura institucional;
- iv) a conexão das iniciativas de IG com os esforços e planos das IES; e
- v) uma monitorização e responsabilização efetiva das medidas de IG, que permitam aferir resultados de curto e longo alcance.

Porque é necessário dar passos consistentes e apostar numa estratégia efetiva de resolução dos problemas identificados que evite os custos acrescidos na manutenção de ambientes académicos desiguais, este Manual segue uma abordagem fundamentada na experiência e no conhecimento acumulado sobre a promoção da IG nas IES.

Importa, assim, considerar a montante, os princípios e orientações seguidos.

1. Quatro princípios fundadores no desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG nas IES

1.1. Atitude pedagógica

A crescente visibilidade e reconhecimento da importância de investir na promoção da igualdade de género tem sido acompanhada de resistências e/ou movimentos antagonistas, que frequentemente desvalorizam a sua importância, alegam não ser necessário ou, até, consideram que estas medidas são radicais e extremadas. Não podemos, por isso, assumir que a visibilidade e reconhecimento da igualdade de género como pilar fundamental da transformação das IES equivale à sua compreensão ou mesmo credibilidade junto da comunidade académica. É, assim, necessário conhecer as perspetivas dos diversos atores, discutir conjuntamente o tema e aprofundar o conhecimento sobre as desigualdades de género existentes. “Convidar” à participação e discussão reflexiva apresenta um maior potencial para lidar com a resistência institucional à mudança. Esta atitude pedagógica permite compreender como é que as desigualdades de género são percebidas na IES, as diferentes razões a considerar na promoção de medidas relativas à IG e a sua relação com a cultura institucional existente. É assim fundamental promover uma conversa aberta, atenta e que deseja ouvir as pessoas, que toma a IG com uma questão de conhecimento, comunicando os factos para conduzir ao reconhecimento da sua importância.

1.2. Autoconhecimento institucional

Para desenvolver e implementar processos participativos de promoção da IG, as IES devem ter como princípio fundamental o seu autoconhecimento. A necessidade de retratar as desigualdades específicas, de conhecer e diagnosticar a realidade da comunidade acadêmica, compreender de que modo a cultura institucional é favorável à promoção da IG, entre outros, são aspectos cruciais no planejamento e desenvolvimento de ações investidas na mudança. Importa conhecer a realidade e “medir a temperatura” da instituição de forma continuada, para garantir uma transformação continuada e efetiva.

1.3. Contextualizar e adaptar

A par da partilha e diálogo com a comunidade acadêmica e do retrato realista e específico da IES, revela-se fundamental compreender os modos particulares como a IG deve ser promovida. O planejamento e implementação de ações promotoras da IG tem de ser adequado ao contexto específico da instituição, a sua realidade e cultura. Será certamente diferente desenhar e implementar ações para alcançar a meta da paridade nos órgãos de decisão numa instituição com uma maioria de mulheres ou numa instituição em que elas constituem a minoria. Sabemos que os efeitos de segregação horizontal e de segregação vertical não têm o mesmo impacto nas instituições e que os contextos académicos apresentam especificidades culturais e sociais que têm de ser consideradas no desenvolvimento dos processos participativos. Adaptar as ferramentas existentes ao contexto institucional é, por isso, imprescindível para o sucesso das ações promovidas.

1.4. Envolver todos os níveis e a comunidade académica

No projeto GE-HEI, tal como se verificou em projetos anteriores neste âmbito e com os quais tivemos a oportunidade de retirar lições e aperfeiçoar os modos de intervenção, o compromisso institucional com a promoção da IG passou por envolver toda a comunidade académica e o seu reconhecimento como uma área de conhecimento, que requer aprendizagens e investimentos de longo prazo. Considerar todos os níveis de decisão e atuação da instituição, a par da auscultação e participação dos seus diferentes elementos, é um princípio fundamental no desenvolvimento e implementação de processos participativos de promoção da IG na IES. Sem uma complementaridade entre as abordagens *top-down* e *bottom-up*, corre-se o risco de priorizar ações distanciadas das necessidades percebidas pela comunidade académica, de considerar medidas avulso e/ou desarticuladas da estratégia institucional, de não comunicar corretamente o sentido da transformação desejada. Mais do que a aceitação da comunidade

académica, importa considerá-la como parte ativa da mudança, constituindo equipas e representantes em todos os níveis de decisão e atuação institucional.

2. Orientações para o desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG nas IES: Os Quatro C's

2.1. Cooperação

O trabalho participativo na construção coletiva de uma estratégia institucional de promoção de IG implica a cooperação entre uma grande diversidade de atores da IES. A implementação destas orientações (e das técnicas identificadas) implica promover a cooperação entre pessoas que ocupam diferentes posições na IES, assumem graus distintos de responsabilidade, expressam visões diferentes sobre a IES, ou revelam posicionamento potencialmente dissonantes acerca da Igualdade de Género.

2.2. Compromisso

Este manual de promoção de processos participativos não é apenas orientado pela necessidade de auscultação de uma grande diversidade de atores das IES, nem apenas pela inclusão crítica das suas visões e necessidades. A utilização deste Manual — e das ferramentas nele identificadas — é orientada pela necessidade de estabelecimento de compromissos. A sua aplicação abre 'arenas' de discussão, mas esses são lugares de trabalho e de criação de compromissos institucionais.

2.3. Coautoria

Assumir este modo de atuação significa que a estratégia institucional de desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG será o produto de um trabalho coletivo, portanto, que todos os atores envolvidos (internos ou externos à IES) são coautores da estratégia e que nela se devem rever, tendo um entendimento claro das razões que presidiram às opções tomadas.

2.4. Coresponsabilização

Através do trabalho participativo proposto por este Manual, os diferentes atores da IES são corresponsáveis pela estratégia institucional de desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG, designadamente:

- i) pela informação partilhada para a elaboração do diagnóstico;
[→ Consultar passo 2]

- ii) pelo desenho final da estratégia, pela definição de prioridades e de um cronograma de implementação, bem como pelas decisões sobre a distribuição de funções e responsabilidades ou, eventualmente, a alocação de recursos; [**→ Consultar passo 3**]
- iii) pela implementação de medidas de ação específicas; e
- iv) pela produção de informação relevante nos processos de monitorização e avaliação da implementação da estratégia, considerando os objetivos e metas estipuladas.

Não esquecendo esta configuração e propósito, avança-se agora para a apresentação das ferramentas de desenvolvimento de processos participativos, passo a passo, na expectativa que o convite à promoção da IG se materialize numa construção sistémica e abrangente, acessível a todos e todas, com consequências benéficas e sustentáveis no Ensino Superior.

PARTE II

Como promover a IG ***passo a passo***

A presente seção visa orientar a consulta e utilização da estratégia de desenvolvimento de processos participativos de promoção da Igualdade de Género nas IES. Introduzindo os principais conceitos a considerar, lista os passos a seguir, os modos de verificação da sua concretização, bem como as ferramentas a considerar. Na explicação de cada passo constam as diferentes dimensões a observar, recursos pedagógicos e técnicas de apoio à sua concretização.

Passo 1: Preparação

O autoconhecimento institucional, a contextualização e adaptação das ações participadas e do planeamento estratégico da promoção da IG à realidade vivida pela comunidade académica são componentes fundamentais desta estratégia. Uma das primeiras coisas a fazer será, portanto, considerar o tipo de instituição em que se insere o planeamento e compreender as suas principais necessidades e prioridades no âmbito da construção participada da IG. Tal implica também identificar os principais fatores a considerar no retrato institucional e construir redes de apoio e reforço (interno e externo) da promoção da IG na IES.

Objetivo: iniciar e organizar esforços para a participação na construção da IG na IES, compreender a importância de uma abordagem participativa planeada e entender como é que a estratégia de promoção se encaixa no contexto específico da IES. Adicionalmente, este será também o momento em que é necessário identificar e mobilizar potenciais aliados/as e apoiantes internos e externos na construção da IG da IES.

A fazer:

- Compreender a importância de uma abordagem participativa planeada, de natureza sistémica e cíclica, e a necessidade de uma estratégia de IG para alcançar as metas e resultados na IES.
- Perceber o contexto institucional da IES.
- Identificar e mobilizar potenciais alianças, *stakeholders* e atores-chave.
- Constituir uma comissão para o planeamento da estratégia de IG, encarregue do desenho e da implementação de ações.
- Adotar uma atitude pedagógica e de sensibilização de atores-chave na IES, envolvendo-os/as em todo o processo.

1.1. *Perceber o contexto*

A consideração de diferentes fatores contextuais ajuda a determinar que ações podem ou devem ser implementadas, quais os argumentos relevantes para promover igualdade de género, e onde encontrar apoio para as atividades na instituição, mas também na região ou contexto nacional. Para tal, importa atender às seguintes condições e especificidades:

Natureza e dimensão: é preciso considerar a natureza e a dimensão da IES. O planeamento de uma estratégia de construção participada da IG na IES implica o desenho e implementação de ações adequadas ao contexto institucional. As estratégias de promoção da IG podem ser desenhadas e implementadas por IES com diferentes naturezas e dimensões: por universidades ou por institutos politécnicos, de natureza pública ou privada; bem como por unidades orgânicas, faculdades ou escolas pertencentes a universidades ou institutos politécnicos. Por exemplo: a complexidade e dimensão de uma universidade pode levar ao desenvolvimento de uma estratégia desenhada de forma genérica, mais orientadora e abrangente, obrigando algumas unidades orgânicas a desenhar estratégias próprias e processos específicos de participação na construção da IG (ainda que articuladas com a universidade) mas que se revelem mais adequadas à sua realidade.

Por isso, é preciso considerar as seguintes questões:

- Qual a dimensão da IES?
- A que nível irá atuar a estratégia de promoção de IG que vai ser desenhada e implementada?
- Caso seja uma Unidade Orgânica de uma Universidade ou Instituto Politécnico, importa perceber se existe uma estratégia e/ou Plano de IG global para a IES e de que forma este se poderá operacionalizar ou articular com a estratégia específica da instituição.

História e acontecimentos: a história da instituição pode afetar a forma como os diferentes atores (pessoal docente e não docente, investigadores/as, lideranças, estudantes) atribuem importância à Igualdade de Género ou a percebem como uma prioridade. A receptividade das IES (e dos seus diferentes atores) também poderá ser marcada por acontecimentos que possam ter ocorrido e marcado a instituição: mudanças de liderança, resposta a pressões externas, profundas alterações na visão estratégica, identificação de situações de abuso e mal-estar na instituição (ex.: casos de assédio moral e/ou sexual).

Lideranças: os objetivos e prioridades da liderança são cruciais para entender o que será possível propor e concretizar na IES. É importante considerar todos os níveis de liderança e não apenas a liderança de topo. Importa perceber a sensibilidade da liderança de topo e das lideranças intermédias relativamente à igualdade de género, garantindo o seu apoio e compromisso desde o início do planeamento e processo de desenho da estratégia participativa de promoção da IG. [→ Consultar passo 2]

Estrutura e governança: avaliar se a estrutura da IES assume um carácter mais ou menos centralizado ou descentralizado. Este é um fator que se pode revelar determinante para se encontrar suporte interno.

Género/Sexo: a composição por sexo de docentes, investigadores/as, não docentes e estudantes das IES — tendencialmente mais feminina ou mais masculina — produz olhares específicos e formas de abordagem particulares relativamente às questões de género e da igualdade de género. Por exemplo: será muito diferente diagnosticar as necessidades de promoção de igualdade de género em IES com um grande contingente feminino (ex.: Escolas Superiores de Educação) ou em IES com um grande contingente masculino (ex.: Faculdades/Escolas de Engenharia). Do mesmo modo, as ações a desenvolver terão de ser inevitavelmente distintas, dadas os diferentes requisitos sociais e culturais a que se tem de responder.

Recursos: o planeamento e concretização das ações de IG implicará um esforço específico do ponto de vista dos recursos humanos e financeiros. Os cenários económicos e orçamentais das IES podem funcionar como constrangimento, ou podem ser apresentados como argumento para a secundarização da importância da estratégia institucional de construção participada da IG. A inexistência de recursos humanos e/ou financeiros não deve, contudo, ser bloqueadora do desenvolvimento de uma estratégia de IG e das iniciativas consideradas neces-

sárias. Não se deve esquecer que o carácter relativamente recente destas ações nas IES em Portugal, particularmente através da implementação de Planos de IG, torna provável um cenário em que será escassa a alocação orçamental e/ou de recursos humanos para ações específicas desta natureza.

Estudantes: constituem frequentemente uma dupla fonte de reivindicação e transformação (particularmente quando há um nível elevado de internacionalização na IES). São, portanto elementos chave, mas que necessitam de ser mobilizados/as ativamente para participar nos processos de mudança e ser auscultados/as no desenho e implementação das ações de IG (nomeadamente através da representação numa comissão/ gabinete e/ou equipa de igualdade de género constituída pela IES no âmbito da estratégia de IG). [**→ Consultar passo 2**]

Planos Igualdade de Género anteriores ou políticas avulsas: deve ser considerada a existência de políticas avulsas que estejam a ser (ou tenham sido) implementadas na IES e que possam impactar na Igualdade de Género. A preocupação com políticas ou medidas promotoras de IG é reforçada no caso das IES que já tenham tido a experiência de implementação de Planos de IG anteriormente, sendo uma fonte relevante de aprendizagem.

Enquadramento legal: outro fator importante é o quadro jurídico e legal (ao nível da UE e nacional) no qual atuam as IES, bem como as regras nacionais, europeias e internacionais, que definem o acesso a financiamento para atividades de investigação.

1.2. Encontrar Apoio e Aliados/as

Escolher onde encontrar apoio dentro e fora da IES. Encontrar apoio e construir alianças será relevante ao longo de todo o processo de desenho e implementação da construção participada de promoção da IG. No âmbito da formulação e da implementação da estratégia de promoção da IG é possível identificar e mobilizar potenciais aliados no plano interno e no plano externo.

→ Encontrar apoio 'dentro da IES' — *Que fatores considerar?*

- **Mapear os atores/pessoas que têm experiência em Igualdade de Género.** Neste processo deve-se começar por procurar docentes e investigadoras/es cuja pesquisa esteja centrada numa perspetiva de género e da igualdade de

género. Para além de fornecerem informações relevantes relacionadas a esta área de conhecimento e respetivas temáticas, elas/es podem atuar como aliados/as durante todo o processo de desenho e implementação da estratégia de construção participada da IG, bem como ajudar identificar outros atores apoiantes (no plano interno e externo).

- **Identificar (potenciais) aliados/as.**

Considerar os níveis de gestão de topo e intermédio, pessoal de recursos humanos, colegas de trabalho e assim por diante. Tentar identificar todos/as os/as interessados/as em promover a IG e um ambiente de trabalho mais equilibrado e inclusivo e começar a envolvê-los/as nos esforços institucionais de mudança. Os/as aliados/as irão ajudar a fazer as coisas, apoiar no desenvolvimento dos processos participativos e promover os objetivos e metas que serão definidos na estratégia de IG da IES.

Caixa 1. Promover a participação e a colaboração resulta

Uma das lições importantes, aprendidas com projetos e iniciativas anteriores, é que envolver *resulta*. Concretamente, a adoção, pelas equipas responsáveis pela construção coletiva da IG na IES, de um desenho e/ou implementação de uma estratégia aberta à participação de diferentes atores e que seja capaz, desde da fase de arranque, de promover a colaboração de atores internos e/ou externos à IES, fomentando a sua atuação como Aliados/as.

No enquadramento desta estratégia de desenvolvimento de processos participativos de promoção da IG apontou-se a **atitude pedagógica** como um dos seus princípios fundadores. A sensibilização continuada é uma base fundamental para a construção participada da IG na IES e contribui para uma abordagem sistémica e cíclica de mudança institucional. O alcance de instituições mais justas e igualitárias tem de passar necessariamente pela compreensão dos fatores que impedem a sua concretização.

Os estudos de género e a igualdade de género constituem uma área de conhecimento específica — onde se produz e acumula conhecimento teórico, metodológico e substantivo sobre a realidade — pelo que, nem todos os atores de todas as IES terão à partida o mesmo acesso ao conhecimento produzido, nem

estarão igualmente sensíveis a esta área de conhecimento e respetivas temáticas. Deste modo, será crucial a adoção de uma postura pedagógica que permita a sensibilização, a ultrapassagem de resistências e preconceitos acerca da igualdade de género daqueles que serão atores e interlocutores centrais no processo de definição e implementação de ações participadas que promovam a IG, visando particularmente os objetivos e metas definidos pela IES.

A atitude pedagógica e de sensibilização não deve ser entendida como uma tarefa que se realiza uma única vez. Pelo contrário, a atitude pedagógica deve ser transversal e permanente em todas as fases de desenvolvimento da estratégia de construção coletiva da IG na IES.

A sensibilização e capacitação em IG, tem quatro benefícios principais:

- i)** Ultrapassar resistências e preconceitos sobre a igualdade de género entre atores centrais das IES (diferentes níveis de liderança), pessoal não académico, docentes, investigadoras/es, estudantes: *transformando desconhecimento e preconceito em receptividade, potenciando assim alianças. [→ Ver Caixa 4 ‘Lidar com Desafios’]*
- ii)** Aprimorar o conhecimento e sua transferência entre os/as trabalhadores/as da instituição.
- iii)** Garantir um entendimento comum sobre o que significa promover a igualdade de género nas IES.
- iv)** Ajudar a garantir a abertura e o compromisso de diferentes tipos de liderança nas IES (do topo às lideranças intermédias) para a implementação e o sucesso da estratégia de promoção participada da IG, considerando os objetivos e metas definidas pela IES.

Para recrutar potenciais aliados e evitar formas de resistência ou desconfiança, é muito importante investir na explicação das razões e dos benefícios da promoção da igualdade de género na IES. Importa, por isso, assumir um conjunto de argumentos, quer sobre a pertinência da promoção da igualdade de género, quer sobre os seus benefícios para as IES. Para isso, existem ferramentas de apoio que contribuem para ampliar a participação e estender o processo de construção da IG a toda a instituição, como se ilustra nas caixas 2, 3, e 4 (abaixo).

Caixa 2. As *Fact Sheets* (Folhetos informativos)

As *Fact Sheets* ou Folhetos informativos são instrumentos de comunicação pedagógicos breves que permitem, através de um conjunto selecionado de dados pertinentes, retratar as principais desigualdades de género no contexto académico e informar sobre iniciativas e recursos relevantes para as combater.

Existem diferentes modelos de folheto, podendo ir de 5 a 15 páginas (por ex. UE; UNESCO ou EIGE). Recorre-se com frequência ao uso de **infografias** para mostrar de forma clara, direta e objetiva as evidências, contribuindo para sensibilizar sobre a promoção da IG nas IES e para diagnosticar os principais problemas e efeitos da desigualdade. A par de gráficos, imagens e pequenos textos, a divulgação de princípios, metas, alocação de recursos, progressos alcançados permite, a quem lê, obter uma compreensão rápida e global sobre o tema, apoiando no envolvimento de aliados/as.

Ver Infografias do projeto GE-HEI (<https://gehei.dges.gov.pt/>)

Caixa 3. 'O Racional' — Fundamentar a construção da IG

Um racional (ou fundamentação) é uma ferramenta que consiste num conjunto de argumentos apresentados em defesa de determinada posição, neste caso, da promoção da IG. Permite a desconstrução de preconceitos, crenças e/ou estereótipos existentes, podendo ser usado para a discussão coletiva das prioridades e necessidades institucionais de promoção participada da IG.

Caracteriza-se por uma breve apresentação das principais características e razões favoráveis à IG nas IES. Por serem ambientes de produção e formação de conhecimento tipicamente pautados pelo questionamento e dúvida permanentes, esta ferramenta contribui para granjear aliados/as e reforçar a necessidade da implementação de uma estratégia e ações concretas.

Ver um exemplo na Parte III

Caixa 4. 'Lidar com desafios'

Os desafios e/ou resistências à promoção da IG são frequentes e podem ser de tipo institucional, cultural, ético ou tecnológico. Muitas pessoas resistem por se sentirem ameaçadas, nomeadamente, por terem medo da mudança, de perder controlo/ poder ou de perder a integridade profissional/ moral. As principais razões para a resistência e desafios são de ordem institucional (disponibilidade de recursos e/ou (in)existência de uma agenda IG) ou individual (susceptibilidades e riscos, estatuto adquirido, características pessoais).

Compreender e identificar os desafios permite perceber melhor as circunstâncias da adoção participada de ações promotoras de IG, distinguir entre as “falhas” na concretização de medidas e a manutenção do *status quo*, reconhecendo assim quais os fatores que conduzem ao insucesso no desenvolvimento e implementação de processos e iniciativas de construção coletiva e planeada de IG na IES.

As experiências e lições aprendidas no projeto GE-HEI e com projetos anteriores devem ser consideradas, porque avançam com um conjunto de soluções importantes face aos desafios típicos que se encontram especificamente nos contextos académicos.

→ Encontrar apoio 'fora da IES' — *Como procurar potenciais aliados externos à IES?*

- **Integrar atores externos com experiência em igualdade de género.**

Dado o carácter relativamente novo das iniciativas de promoção da IG e da implementação de Planos de IG nas IES portuguesas, não será estranho o confronto com o desconhecimento e/ou a insegurança na concretização dos diferentes passos do desenvolvimento e implementação de uma estratégia participada de construção da IG numa dada instituição.

Deste modo, poderá ser relevante convidar atores coletivos e/ou pessoas de comprovado prestígio e experiência na área da igualdade de género para integrarem Conselhos Consultivos (ou para serem Consultores/as) que funcionem como apoio à execução dos diferentes passos, mas também que possam funcionar como advogados/as ou influenciadores/as (*advocacy*) junto da IES, dos seus

órgãos e das suas lideranças — ajudando a garantir o seu apoio e o seu compromisso com a estratégia de promoção da Igualdade de Género.

A incorporação destes atores externos pode ser complementada com uma opção estratégica de promoção da IG, orientada para a criação de formas de extensão da atividade académica, permitindo a ligação institucional às comunidades envolventes das IES [→ **Consultar passo 3**].

Caixa 5. A importância do apoio na experiência e conhecimento especializado

As políticas, estratégias e planos de promoção da IG no contexto académico não são recentes ao nível internacional. Existem diversos/as especialistas e elementos que poderão contribuir para apoiar o desenvolvimento e planeamento de uma abordagem participada de promoção da IG na instituição. No processo de definição e execução de uma estratégia de IG, as IES beneficiam em prever a criação de um Conselho Consultivo ou de Consultores/as que, a partir de um lugar externo à instituição e baseados/as na sua experiência em torno desta área de conhecimento e respetivas temáticas, possam contribuir criticamente para a consolidação das ações promovidas, bem como para a sensibilização de atores-chave internos às IES, tendo por referência as ações promotoras de IG e a sua implementação, numa abordagem participativa.

• Estabelecer ou integrar redes nacionais e/ou internacionais.

A pertença a redes nacionais e internacionais focadas na promoção da Igualdade de Género, contribui para:

- i)** consolidar as estratégias de construção coletiva da IG;
- ii)** incorporar o conhecimento e a experiência de outras IES ou instituições parceiras;
- iii)** manter o tema da igualdade de género na agenda da IES;
- iv)** garantir visibilidade às IES e às suas políticas de promoção da igualdade, potenciando o seu prestígio nacional e internacional; e
- v)** finalmente, contribuindo para a sustentabilidade das ações desenvolvidas, segundo os objetivos e metas estabelecidas pela IES.

As IES beneficiam, portanto, com o estabelecimento ou integração em redes pré-existentes de IES nacionais e/ou internacionais focadas concretamente na promoção da igualdade de género em investigação e inovação, nomeadamente através de planos ou outras formas de política integrada. Adicionalmente, as IES podem também integrar redes nacionais ou internacionais que incluam entidades de natureza diversa, mas que se orientem pelo o objetivo da promoção da igualdade de género (e da sua transversalização ou *mainstreaming*).

1.3. *Compromisso e envolvimento das lideranças de topo da IES*

Para o sucesso da estratégia de promoção participada de IG é fundamental garantir, não só o compromisso expresso e formal das lideranças de topo com os objetivos e metas previstas em cada um dos passos de desenvolvimento dos processos participativos; mas também a consolidação desse compromisso, operacionalizando-o ou concretizando-o, através do envolvimento participativo das lideranças de topo no desenvolvimento dos processos e ações definidas.

A associação entre o compromisso e o envolvimento/participação das lideranças de topo tem um conjunto não negligenciável de efeitos positivos:

- i) coloca o tema da igualdade de género na agenda da instituição;
- ii) legitima a equipa da IES envolvida na estratégia de construção participada da IG e na concretização das ações previstas;
- iii) legitima e dá visibilidade à estratégia e às ações que decorrem dos processos participados na construção coletiva da IG;
- iv) tem um efeito multiplicador do compromisso, possibilitando que outros níveis de liderança, chefia e coordenação também assumam o seu empenho no sucesso da promoção da igualdade de género na IES.

→ *Como conseguir o envolvimento e a participação efetiva das lideranças de topo?*

- Atitude pedagógica e sensibilização continuada. Os estudos de género e a igualdade de género constituem uma área de conhecimento específica — onde se produz e acumula conhecimento teórico, metodológico e substantivo sobre a realidade — pelo que, nem todos os atores de todas as IES terão à partida o mesmo acesso ao conhecimento produzido, nem estarão igualmente sensíveis a esta área e respetivas temáticas. Deste modo, será crucial a adoção de uma postura pedagógica que permita a sensibilização, a ultrapassagem de resistências e preconceitos acerca da igualdade de género daqueles que serão atores e interlocutores centrais no desenvolvimento de processos participativos de construção da IG na IES. [→ **Ver Caixas 2 e 3**]

- Apresentar argumentos que permitam fazer a ligação entre a visão estratégica da IES (por exemplo, no que diz respeito à comunicação e marketing ou à internacionalização, ao recrutamento de estudantes nacionais e estrangeiros ou à captação de financiamento) e a igualdade de género. Deste modo, a introdução a igualdade de género ganha outra pertinência na agenda da IES. [→ Ver Caixa 3]
- Apresentar resultados de pesquisa que revelem os benefícios da igualdade de género, do ponto de vista mais global para as sociedades, mas também para as IES e para a investigação. [→ Ver Caixa 2]
- Assegurar que as lideranças de topo ocupam um lugar central na apresentação e comunicação da estratégia participada de promoção da IG: as lideranças de topo devem ser responsáveis pela apresentação pública da estratégia a desenvolver.
- Fomentar a participação ativa das lideranças de topo em atividades relacionadas com as diferentes fases e passos da metodologia de processos participativos na promoção da IG e concretização das ações, que podem incluir a auscultação, realização de fóruns de discussão ou workshops e/ou a realização da abertura ou encerramento das iniciativas ser desenvolvidas no âmbito da estratégia de promoção coletiva da IG.
- Garantir que as lideranças de topo redigem uma declaração de compromisso com a igualdade de género para a ser comunicada internamente, para estar disponível para disseminação no âmbito da estratégia de comunicação da IES e para estar em destaque nas plataformas de comunicação das IES.

E M S Í N T E S E

O primeiro passo para promover a IG na IES é a *Preparação*

a) Perceber o contexto:

que fatores, condições e possibilidades existem para promover a participação, definir a estratégia e implementar ações?

b) Encontrar Apoio e Aliados/as:

onde encontrar apoio dentro e fora da IES? Como potenciar alianças através da sensibilização pedagógica? Que especialistas e redes podem ser mobilizadas para a estratégia?

c) Compromisso e envolvimento das lideranças de topo da IES:

como alcançar compromissos institucionais claros? Porque é que o envolvimento da liderança de topo é necessário?

Passo 2: Conhecer a realidade

O melhor ponto de partida para desenvolver processos participativos de promoção da IG é compreender em que ponto a IES se encontra em relação ao objetivo da Igualdade de Género.

Depois de avaliar o estado da situação da Igualdade de Género na IES, será possível desenvolver objetivos claros e um conjunto de medidas direcionadas para a promoção participada da igualdade de género e adequadas à realidade particular da IES. Conhecer a realidade institucional implica, portanto, não apenas produzir indicadores de IG, mas também auscultar e convidar a comunidade académica à reflexão sobre o tema e à participação na construção coletiva da IG.

Objetivo: produzir uma análise diagnóstica da realidade, caracterizando e avaliando a situação da igualdade de género na IES através de uma abordagem participativa. Conhecer a realidade institucional permite tanto identificar problemas e necessidades concretas, como antecipar o potencial transformativo do planeamento da estratégia de construção participada da IG.

A fazer:

- Rever minuciosamente os enquadramentos legais e políticas relevantes, assim como as diretrizes, normas, procedimentos e modos de registo para detetar a existência de alguma forma de preconceito de género em todos os níveis da instituição (estratégico, tácito, operacional).
- Recolher e analisar dados desagregados por sexo para mapear eventuais diferenças e desigualdades de género na instituição.
- Selecionar indicadores para medir diferentes dimensões da desigualdade de género.
- Selecionar os métodos e técnicas de auscultação e convite à participação nos processos de autoconhecimento institucional
- Adotar uma atitude pedagógica e de sensibilização dos diferentes atores-chave na IES, envolvendo-os/as em todo o processo através de uma auscultação sobre o estado da IG na respetiva IES, nas suas várias dimensões.

2.1. Definir responsável pelos processos de diagnóstico e auscultação

Na definição sobre quem será envolvido e quem será responsável pelo processo de análise diagnóstica e auscultação sobre a Igualdade de Género na IES, devem ser considerados os seguintes elementos:

- Existência de uma pessoa ou de um órgão responsável por apoiar a promoção da Igualdade de Género (por exemplo, uma comissão/gabinete/unidade para a IG) e se essa pessoa ou órgão poderá assumir a tarefa de realizar a avaliação inicial sobre os fatores de (des)igualdade de género na IES.¹
- Caso essa pessoa ou organismo não existir, ou se não for possível assumir esta tarefa, deve ser constituída uma pequena equipa para desenvolver o diagnóstico e o cenário base². A equipa pode ser composta por pessoal docente, investigadores/as e membros do departamento de RH ou outros elementos do pessoal não académico.
- A definição das tarefas e das responsabilidades de cada membro da equipa devem ser acordadas e esclarecidas desde o início.
- Ter um mandato explícito da liderança de topo da IES para realizar o diagnóstico. O apoio da liderança é essencial para reduzir resistências e tempo de recolha de informação, abrir portas e obter cooperação de todos os atores da IES.
- Envolver especialistas nas questões de género e em igualdade de género.
- Se existe um/a responsável pela proteção de dados e/ou garantir que o processo de recolha e análise de informação, bem como os processos de auscultação cumprem as exigências da legislação nacional e europeia sobre o tratamento e proteção de dados.

2.2. Selecionar e recolher os indicadores de análise diagnóstica

Em primeiro lugar, deve-se verificar que dados estão disponíveis no departamento de Recursos Humanos ou noutro departamento da IES.

Atenção: os dados podem não estar imediatamente disponíveis da maneira ideal para o diagnóstico (por ex. desagregação por sexo), portanto, é necessário informar os serviços e as pessoas responsáveis pela produção da informação acerca das necessidades específicas e dar tempo suficiente para a sua preparação.

¹ Para a realização de Estudos de Caso em quatro IES, no projeto GE-HEI, optou-se pela designação de um Ponto Focal, uma pessoa responsável pela mediação entre o Projeto e a respetiva IES, ocupando um lugar chave e/ou estratégico na instituição. Estes elementos foram fundamentais, garantindo uma recolha efetiva da informação necessária, bem como a participação alargada da comunidade académica do estudo. Em resultado desses esforços, iniciou-se uma rede de Pontos Focais nas IES portuguesas que participaram nos diversos eventos e momentos de reflexão sobre os resultados encontrados com a investigação realizada. As diligências encetadas permitiram lançar uma rede de trabalho dinâmica e de aprendizagem mútua, estabelecendo-se parcerias criadas com as diversas IES, Pontos Focais e *stakeholders* que participaram na promoção da IG no Ensino Superior no âmbito do Projeto GE-HEI.

² Cenário base ou *baseline* são um conjunto de indicadores e respetivos valores de referência sobre os quais se mede a evolução e o progresso das metas e objetivos a alcançar.

São necessários dados desagregados por sexo³ para detetar quaisquer desigualdades e/ou diferenças de género. A análise desses dados fornecerá as informações cruciais para identificar as áreas prementes que requerem intervenção.

Identifica-se o conjunto de fatores que importa ponderar, em concreto, um conjunto de aspetos centrais para a seleção dos indicadores para o diagnóstico do contexto institucional específico em que se irão desenvolver os processos participativos de promoção da IG, orientada por questões chave:

- 1) Como e para quê podem ser utilizados os dados recolhidos através de cada indicador? O que mede realmente cada indicador? Caso se verifiquem diferenças entre mulheres e homens, será que elas podem ser explicadas no quadro das desigualdades de género?
- 2) Qual é a relação entre o esforço para a recolha de determinados dados e valor acrescentado que se obtém para o diagnóstico? Será que é possível obter os dados que se imagina? Haverá um conjunto de indicadores básicos que estarão disponíveis em bases de dados, nomeadamente, no quadro da gestão dos recursos humanos das IES. Mas, outros — talvez mais sofisticados e pertinentes para o diagnóstico — podem não existir. Frequentemente, os dados relativos às atividades de investigação, projetos e publicações científicas não se encontram desagregados por sexo; e/ou podem não estar sistematizados ao nível da IES, estando a informação dispersa pelos diferentes centros de investigação. Importa, por isso, ponderar a forma como pode ser recolhida essa informação. Por exemplo: pedindo o preenchimento de formulários aos centros de investigação; aplicando um inquérito por questionário aos centros de investigação; aplicando questionário a investigadoras/es. Sublinhe-se que estes processos podem ser morosos (porque implicam o desenho dos instrumentos de recolha de informação, bem como o tempo de recolha, de tratamento e de análise da informação) e o sucesso da taxa de resposta não está garantido.
- 3) Serão todos os dados analisáveis, publicáveis e utilizáveis no diagnóstico institucional? Muitos dados pretendidos para a elaboração do diagnóstico não podem ser utilizados por colocarem em causa a proteção de dados pessoais, sendo necessários procedimentos que a garantam.

³ Além do sexo atribuído à nascença, importa considerar, sempre que possível, a *autoidentificação com o género*, de modo a incluir as pessoas com identidades transgénero e/ou não binárias. Esta é uma questão sensível e que pode potenciar riscos de exposição das pessoas, por isso deverá ser realizada com atenção e de modo a minimizar essa vulnerabilidade. Pode ser questionado, por exemplo: 1.º Sexo atribuído à nascença (Feminino/ Masculino/ Intersexo); 2.º Género com que se identifica (Feminino/ Masculino/ Prefere não responder/ Outro, qual). Estes dados permitirão à IES um tratamento inclusivo além do binário, devendo recorrer ao apoio do conhecimento especializado na área, sempre que necessário.

- 4) Quando se deve investir na produção de novos indicadores? O investimento na produção de instrumentos de recolha de informação e na formulação de indicadores específicos revela-se uma prática exemplar quando o objetivo é a produção de análises longitudinais que permitem a avaliação da mudança. Isto é, quando esses indicadores de base permitem, não só a análise diagnóstica, mas também avaliar e medir o impacto da estratégia e as suas ações.

Caixa 6. Para que serve um Índice de Indicadores em IG na IES?

A construção de um Índice de Indicadores em IG permite realizar o retrato institucional com rigor, aferindo sobre os fatores específicos que conduzem às desigualdades de género e as necessidades de mudança. Permite a definição de prioridades e de uma estratégia adequada ao contexto e realidade institucional.

O Índice de Indicadores deverá considerar:

- (i) as áreas chave de promoção da IG;
- (ii) as dimensões de recolha dos indicadores que respondem a essas áreas;
- (iii) a especificação dos indicadores (o que está a ser medido);
- (iv) as evidências ou dados recolhidos para responder aos indicadores.

Este Índice deve apoiar os processos participativos de promoção da IG, seja para traçar o diagnóstico da realidade institucional, seja para apoiar a auscultação da comunidade académica.

Ver um exemplo na Parte III

O retrato diagnóstico — e análise dos dados recolhidos — deve permitir o exercício comparativo entre a realidade da igualdade de género na IES e cenários mais vastos, por exemplo, com os valores dos mesmos indicadores para a globalidade do Ensino Superior em Portugal, ou para o contexto europeu (recorrendo para isso ao *She Figures*, por exemplo, como se demonstra na caixa 7 abaixo).

Caixa 7. Conhecer os dados da (des)igualdade no Ensino Superior (She Figures)

O recurso ao *She Figures*, relatório produzido anualmente pela Comissão Europeia, permite conhecer e clarificar sobre dados significativos acerca das (des)igualdades de género no Ensino Superior, na medida em que:

- (i) organiza diferentes fontes de dados secundários;
- (ii) fornece orientações metodológicas sobre o cálculo dos indicadores;
- (iii) as informações fornecidas em cada indicador incluem uma breve definição e comentários ou questões metodológicas a ter em consideração.

2.3. Auscultar a comunidade académica

O diagnóstico não deve apenas basear-se em informação estatística, cuja existência nem sempre estará assegurada e cujo acesso e análise podem ser limitados. A realização do diagnóstico deve seguir uma abordagem plural, ativando diferentes técnicas de auscultação e compreensão das perspetivas e necessidades da comunidade académica.

Importa seguir uma lógica participativa que permita, desde a fase de diagnóstico, envolver os diferentes atores da IES, tornando a estratégia num pilar de pertença a todos e de que todos se sintam autores da construção coletiva da IG na instituição. Podem ser ativadas diferentes técnicas (sensibilização, consulta, audiências, debates, etc.) em função dos tipos de atores institucionais: lideranças de topo; lideranças intermédias (docentes e não docentes); docentes; pessoal não docente e estudantes.

Workshops participativos de diagnóstico

O *workshop* participativo de diagnóstico tem a vantagem de poder ser usado com diferentes públicos e atores da IES, sendo útil para as auscultações da comunidade académica.

Atenção: não é aconselhável a coexistência de diferentes atores num mesmo *workshop*. Cada tipo de ator deve ter um *workshop* específico de modo a poderem expor abertamente as necessidades e especificidades sobre as situações em que se encontram.

Na organização destes *workshops* deve ter-se em consideração as diferenças de poder e autoridade dos diferentes atores da IES, na medida em que se pretende que as pessoas participantes se sintam em igualdade e em liberdade para participarem e mostrarem as suas visões e opiniões. Esta questão poderá ser particularmente sensível quando se organizam *workshops* destinados a docentes, na medida em que nas IES há docentes posições desiguais, quer pela categoria profissional, pelos cargos que possam ocupar na IES ou pelo tipo de vínculo.

Caixa 8. ‘Folhas Soltas’ — *workshop* participativo de diagnóstico

No desenvolvimento dos processos participativos de promoção da IG na IES, revela-se útil recolher informação qualitativa: a visão de diferentes atores num contexto de igualdade e liberdade entre os/as participantes. O *Workshop* participativo de diagnóstico ‘Folhas Soltas’ é um exemplo prático de como se pode auscultar a comunidade académica.

Ver indicações na Parte III

2.4. Devolver: comunicar os dados e sensibilizar sobre a realidade

Depois de recolhida a informação (de natureza quantitativa e qualitativa), depois da análise desses dados e da produção do retrato institucional sobre a realidade e as desigualdades de género, importa devolver e discutir os resultados com toda a comunidade académica.

A apresentação do diagnóstico também pode ser feita através de um *workshop* (ou de vários *workshops*, cada um destinado a um público-alvo chave da IES) orientado para a participação e inclusão, permitindo o diálogo e a discussão em torno do retrato da situação de igualdade de género na IES.

O ***workshop* de devolução** revela-se fundamental nesta abordagem pelos seus dois objetivos centrais:

- Aumentar a consciência institucional sobre a realidade vivida na IES, potenciando um maior apoio de diferentes atores para mudanças em direção à construção coletiva da igualdade de género considerando as especificidades contextuais e a cultura dessa instituição.
- Preparar a fase de formulação e implementação de estratégias, planos ou iniciativas de IG **[Passo 3]**. Aumentar a consciência sobre a importância da

igualdade e/ou sobre a existência de desigualdades de género não é um fim em si mesmo, mas sim um meio necessário para iniciar a fase de implementação da estratégia de promoção da IG. Este será um ponto de partida do diálogo institucional, ampliando a compreensão e aumentando a probabilidades de promoção participativa de mudança no sentido do aprofundamento da igualdade.

Este *workshop* constitui, portanto, a primeira 'arena' para disseminação, discussão e interpretação de dados, troca de perspetivas, consolidação da centralidade da igualdade de género para a IES e para as pessoas que nela participam. Em especial, esta lógica de participação e de inclusão de todos os atores da IES cria um quadro propício para o envolvimento das pessoas na formulação e implementação da estratégia de promoção de IG.

A consciencialização e o envolvimento efetivo são relevantes, pelo menos, por duas ordens de razão:

- se o objetivo é a transformação institucional para alcançar maior igualdade de género, as políticas e ações necessárias para a mudança precisam ser partilhadas e todos os atores devem conseguir reconhecer-se nas opções tomadas. Ou seja, a estratégia de IG deve ser produzida por todos os atores (ainda que com níveis de envolvimento e responsabilidade distintos) e não devem ser simplesmente apresentados e impostos de forma consumada e insensível aos contextos e perspetivas institucionais e pessoais.
- para formular e implementar ações a nível institucional é necessário colaborar com a gestão e a com a liderança da IES, que possuem o poder de decisão e de formulação de medidas.

E M S Í N T E S E

**Depois da Preparação para promover a IG na IES é preciso
Conhecer a Realidade****a) Definir responsável pelos processos de diagnóstico e auscultação**

Quem será envolvido e quem será responsável pelo processo de análise diagnóstica e auscultação sobre a IG na IES?

b) Selecionar e recolher os indicadores de análise diagnóstica:

Que dados são necessários? Como os devo recolher? Para que servem esses dados?

c) Auscultar a comunidade académica:

Como é que a IG é percebida na IES? Como é que essas perspetivas se distinguem por tipos de atores institucionais? Que necessidades são identificadas?

d) Devolver — Comunicar os dados e sensibilizar sobre a realidade:

Qual é a realidade da IES? Quais são as maiores necessidades e o que é que importa discutir? E o que é que se pode fazer para mudar?

Passo 3: Formular e implementar

A construção de uma estratégia de promoção participada de IG beneficia da formulação de objetivos, da identificação de áreas chave de intervenção e ações que permitam antever metas concretas para ultrapassar os problemas identificados e as necessidades de mudança percebidas pela comunidade académica da IES. Requer, assim, um envolvimento coletivo na aposta e construção continuada da igualdade de género. A ação e investimento na mudança institucional ganha ainda com esforços de divulgação interna e externa, assim como com a integração em redes que apoiem a implementação da estratégia coletiva de IG.

Objetivo: construir a estratégia de promoção participada de IG e implementar ações identificadas coletivamente como necessárias para a transformação institucional. Ampliação de esforços e investimento na filiação ou pertença a redes, que se considerem fundamentais no apoio à implementação ações previstas na estratégia de promoção coletiva da IG.

A fazer:

- *Benchmarking*⁴ — Inspirar-se com os esforços de outras instituições e nas experiências e lições aprendidas com os projetos de promoção de IG no Ensino Superior e Investigação.
- Adotar uma atitude pedagógica e de sensibilização de atores-chave na IES, envolvendo-os/as em todo o processo e expandindo, quando possível, a rede de aliados/as.
- Identificar áreas estratégicas de intervenção e definir objetivos de implementação e metas de transformação institucional, comunicando e medindo os progressos alcançados.
- Definir prioridades da intervenção e ações a implementar, alocando recursos e atribuindo funções e responsabilidades.
- Implementar as ações previstas, envolvendo todas as partes interessadas e tendo atenção a eventuais necessidades de adaptação ou reformulação da estratégia
- Dar visibilidade à estratégia institucional de construção participada de promoção da IG na IES e fora dela (nomeadamente através de atividades de extensão académica e/ou da implementação de medidas em parceria com a comunidade).
- Partilhar a experiência e conhecimento acumulado com o desenvolvimento das ações, cruzando as lições aprendidas e os resultados alcançados com os de outras instituições equiparáveis/ semelhantes (através do recurso às redes de pertença).
- Manter de forma continuada os métodos e técnicas que permitiram o diálogo e a escuta dos diferentes atores envolvidos e/ou alvo na implementação da estratégia de promoção de IG.

⁴ *Benchmarking* corresponde a uma análise aprofundada das práticas e experiências usadas por outras instituições similares de modo a aprender e replicar os sucessos alcançados, melhorando a eficácia e eficiência das intervenções e o desempenho dos resultados que se procuram alcançar.

3.1. *Participação alargada no processo de formulação e implementação da estratégia de construção coletiva da IG na IES*

O passo anterior **[2. Conhecer a realidade]** permite que a estrutura (órgão, equipa e/ou pessoa) responsável pela estratégia de IG inicie a identificação de áreas de intervenção chave e a proposta de objetivos (estratégicos e específicos) ou mesmo de medidas de ação promotoras de mudança institucional. Contudo, a estratégia de promoção requer o apoio dos diferentes atores do IES.

O trabalho participativo e inclusivo que se propõe requer a convocação dos diferentes atores das IES, bem como outras pessoas ou atores externos (consultores, conselhos consultivos, outros parceiros ou aliados na promoção da estratégia de IG na IES) para que se concretize o processo de formulação e implementação. Isto é, implica assumir a natureza provisória das propostas iniciadas pela estrutura (órgão, equipa e/ou pessoa) responsável pela estratégia de IG.

Qual o lugar da participação alargada no processo de formulação e implementação?

A estrutura (órgão, equipa e/ou pessoa) responsável irá iniciar o desenvolvimento da estratégia de promoção, mobilizando os diferentes atores para a participação nesta fase. Toma como partida para o trabalho coletivo e participativo de formulação e implementação da estratégia de IG a identificação preliminar de áreas de intervenção chave, o esboço de objetivos (estratégicos e específicos), ou mesmo na definição preliminar de medidas de ação promotoras de mudança que possam resultar do diagnóstico e/ou da pesquisa tipo *benchmarking*. Em seguida avança para um trabalho de análise crítica de modo a incorporar os resultados e o que for definido de forma coletiva e participativa enquanto estratégia de promoção da IG.

Quem, como e porquê deve ser mobilizado nesta fase?

Para este efeito, podem ser novamente realizados *workshops* específicos que envolvam diretamente cada tipo de ator institucional, nomeadamente:

- **Lideranças** (do topo às intermédias, passando pelas pessoas com responsabilidades de chefia e coordenação de trabalho académico e/ou de investigação ou de trabalho administrativo)

Poderá ser ponderada a realização de *workshop* autónomo para as pessoas em cargos de liderança, evitando um cenário de maior assimetria relativamente a outros participantes. Aprofundando o princípio da atitude pedagógica que norteia esta proposta, pode também optar-se pela realização

de *workshops* ou sessões de reflexão entre as lideranças e atores e pessoas externas à IES que funcionam como consultores, aliados ou parceiros no desenvolvimento da estratégia de promoção de IG.

Importa estar consciente que a agenda das pessoas em cargos de liderança poderá inviabilizar a sua participação em *workshops* cuja duração é relativamente longa. Nesse caso, será necessário ativar técnicas suplementares, que permitam auscultar as pessoas em cargos de liderança.

O envolvimento de diferentes níveis de liderança da IES nesta fase do processo resulta no reforço de:

- i) compromisso institucional;
- ii) da visibilidade e da centralidade do tema, bem como da estratégia de IG;
- iii) da legitimidade da equipa que coordena a estratégia perante a IES.

- **Pessoal docente**

Na mobilização da participação de pessoal docente deve ser considerada a eventual existência de relações de dependência que possam inibir a participação de alguns intervenientes.

Da sua participação resulta:

- o Integração de necessidades, preocupações ou ações específicas.
- o O reforço da sensibilização das pessoas à Igualdade de Género, com potenciais efeitos multiplicadores junto de estudantes, promovendo a aceitação, apoio e participação no desenvolvimento e implementação da estratégia de promoção de IG.
- o O sentimento de coautoria e coresponsabilidade relativamente à estratégia de IG.

- **Pessoal não docente.** Na mobilização da participação de pessoal não docente deve ser considerada a eventual existência de relações de dependência que possam inibir a participação de alguns intervenientes.

Da sua participação resulta a integração de necessidades, preocupações ou ações específicas, a par do compromisso, sensibilização e coresponsabilização.

- **Estudantes**

A mobilização autónoma de estudantes para o *workshop* evita a inibição da participação com outros atores da comunidade académica, como docentes, lideranças da IES ou pessoal não docente.

Da sua participação resulta:

- o Integração de necessidades, preocupações ou ações específicas.
- o O reforço da sensibilização das pessoas à Igualdade de Género, com potenciais efeitos multiplicadores junto da restante comunidade estudantil, promovendo a aceitação, apoio e participação no desenvolvimento e implementação da estratégia de promoção de IG.
- o Sentimento de coautoria e coresponsabilidade relativamente à estratégia de promoção de IG.

- **Atores e pessoas externas à IES que contribuem para o desenvolvimento da estratégia de promoção de IG através de consultoria, alianças ou parcerias (identificados no Passo 1)**

Deve ponderar-se a forma de participação destes atores:

- i) podem ser mobilizados para participarem em *workshops* com outros atores aqui identificados;
- ii) podem ser mobilizados para sessões de reflexão de participação restrita com lideranças;

A participação destes atores resulta na melhoria da formulação final da estratégia de promoção de IG, pela inclusão do olhar crítico destas pessoas/especialistas, de soluções inovadoras, ou de outras experiências e de práticas bem-sucedidas partilhadas.

Numa ligação mais estreita com as lideranças — através de sessões de trabalho de reflexão — os contributos destes atores resultam no aprofundamento da sensibilidade e consciencialização da importância da promoção da estratégia, de IG e/ou de determinadas áreas chave de intervenção, objetivos ou ações a implementar de um modo contextualizado às necessidades da IES.

Como fazer?

Para a promoção da participação alargada no desenvolvimento da estratégia de promoção da IG na IES, propõe-se a técnica ‘Tudo em aberto’, em linha com práticas de facilitação participativas e inclusivas (ver na caixa 9)

Caixa 9. ‘Tudo em Aberto’ — técnica participativa e inclusiva

Orientada para processos de transformação institucional e atualizada com base em experiências anteriores de aplicação à IG no ES, a ‘Open Space Technology’ (OST)⁵ visa fomentar e apoiar discussões focadas num determinado tópico (que se desdobra em múltiplas áreas ou subtópicos de discussão) ou tarefa específica (que pode ser desagregada em diferentes dimensões e discussões parcelares) e onde podem participar grandes grupos.

Tendo como principais vantagens o trabalho cooperativo alargado e o alcance de soluções e/ou propostas para problemas identificados, permite catalisar e facilitar os esforços de modo simples e eficaz. Tem por isso grande utilidade para a formulação e implementação da estratégia de promoção da IG na IES, em consonância com os princípios e orientações propostos neste Manual.

Ver indicações na Parte III

3.2. Identificar áreas estratégicas de intervenção, definir os objetivos e eventuais ações e medidas

A identificação das áreas estratégicas de intervenção, a definição de objetivos (estratégicos e específicos) e de ações, são tarefas concretizadas na articulação entre o trabalho da estrutura (órgão, equipa e/ou pessoa) responsável pelo desenvolvimento da estratégia de promoção de IG, dos momentos e processos participativos e inclusivos (como assinalado no ponto anterior, 3.1).

Na análise crítica dos contributos das sessões de trabalho participativas e consequente desenvolvimento da estratégia de IG é pertinente seguir o conjunto de critérios SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-related*) propostos pelo European Institute for Gender Equality (EIGE):

- *Específico*: os objetivos e ações devem responder às seguintes questões básicas: o quê, porquê, como, quem, quando e onde.
- *Mensurável*: devem ser estabelecidos indicadores quantitativos e qualitativos e respetivas metas (face ao cenário de base) para se possível verificar o cumprimento dos objetivos.
- *Atingível*: os objetivos e medidas não devem ser inatingíveis e inexecutáveis.

⁵ Para mais ver, por exemplo: <https://openspaceworld.org/wp2/>

- *Realista*: os objetivos e ações beneficiam se forem relevantes para a IES em concreto e se forem viáveis dentro de um determinado prazo e atentando aos recursos disponíveis.
- *Temporal*: a concretização dos objetivos e a execução das ações beneficiam em ser calendarizadas.

3.3. *Diálogo permanente através de uma discussão participativa coletiva da construção da IG na IES*

O desenvolvimento de processos participativos requer a manutenção das plataformas de diálogo e de participação com os diferentes atores e *stakeholders* que estão incluídos na estratégia de promoção de IG na IES.

O olhar e a experiência de outros atores, envolvidos na implementação da estratégia e do respetivo Plano de IG, pode implicar pequenas reconfigurações e adaptações que tornem as medidas mais adequadas à realidade e às suas dinâmicas.

Neste sentido, para além da realização de reuniões regulares de acompanhamento da implementação da estratégia de IG, a estrutura (órgão, equipa e/ou pessoa) responsável pela sua implementação na IES deve investir na criação de momentos de acompanhamento e de escuta de todos os atores envolvidos na execução da estratégia.

Realizar reuniões ou sessões de trabalho orientadas pelo diálogo e lógica participativa envolvendo diferentes atores:

- **Liderança de topo e de níveis intermédios**: no momento em que estejam envolvidas na concretização de ações específicas. Com as lideranças de topo deve ser estabelecido um calendário de reuniões de balanço periódico da implementação da estratégia.
- **Pessoal docente**: sempre que estiverem em causa ações que interfiram com o seu quotidiano ou que impliquem o seu envolvimento direto ou responsabilidade na execução de determinadas iniciativas.
- **Pessoal não docente**: no âmbito da execução de ações que envolvam a sua responsabilidade, ou interferiram com o desempenho das suas funções.
- **Investigadores/as**: no caso em que os/as investigadores/as sejam os protagonistas de determinadas ações, ou quando estas tenham impacto no desenvolvimento do seu trabalho.
- **Estudantes**: sempre que estejam envolvidos/as como protagonistas ou como catalisadores/as do sucesso de determinadas ações (quando estas ações possam depender do efeito multiplicador dos/as estudantes ou das associações de estudantes).

- **Atores e pessoas externas à IES que contribuem para o desenvolvimento da estratégia de promoção de IG através de consultoria, alianças ou parcerias:** permitindo o olhar experiente e crítico perante a implementação da estratégia e o maior ou menor sucesso da execução das ações.

O que fazer?

O diálogo permanente pode ser acionado através dos canais de comunicação existentes e outras técnicas de facilitação da participação e inclusão, como as que são ilustradas neste manual [→ **Consultar Parte III, Recursos 3 e 4**]

E M S Í N T E S E

Depois da Preparação e de Conhecer a Realidade promover a IG na IES implica *Formular e implementar*

a) Promover a participação alargada:

Como incluir e alcançar o apoio de toda a comunidade académica na estratégia de promoção de IG da IES?

b) Identificar áreas e definir objetivos e medidas:

Quais são as principais necessidades de intervenção? O que se vai fazer e como é que se pode alcançar a mudança institucional?

c) Promover o diálogo permanente:

Como manter a participação e inclusão da comunidade académica na promoção da IG na IES?

Como se constata pela proposta passo a passo aqui apresentada, o desenvolvimento de processos participativos de promoção da Igualdade de Género nas IES requer um esforço continuado e empenhado na mudança institucional sensível às principais necessidades de intervenção, aos diferentes atores e às condições de concretização. Para isso, é necessária *Preparação, Conhecer a Realidade e Formular e implementar* a estratégia, considerando princípios e orientações no seu desenvolvimento participativo, apoiado pelos recursos e pelas experiências anteriores, seus sucessos e aprendizagens.

PARTE III

Recursos de apoio

1. O 'Racional' — exemplo

De que falamos quando falamos de promoção da IG nas IES?

Numa instituição é importante esclarecer as razões para trabalhar e investir na promoção da IG. Há argumentos sólidos e legítimos para o fazer:

- 1) **Justiça:** O equilíbrio de género é uma questão de justiça. Mulheres, homens e pessoas não binárias, independentemente das suas diferenças, devem ter as mesmas oportunidades de participar, e o mesmo poder de influenciar, a comunidade académica. A presença é uma condição necessária (ou mesmo suficiente) para a inclusão e isso requer o envolvimento ativo dos/as decisores/as. Aumentar a equidade dos processos e práticas institucionais contribui para uma maior transparência e legitimidade do processo de tomada de decisão e dos procedimentos, resultando em mais benefícios institucionais e pessoais.
- 2) **Democracia e credibilidade:** Para que uma democracia funcione bem, mulheres, homens e pessoas não binárias devem participar em pé de igualdade em todas as áreas da sociedade. Se a comunidade académica for mais equilibrada e diversificada em termos de género, as instituições espelharão com maior realismo a diversidade da população. Isto reforçará a credibilidade das instituições e garantirá que estas incorporem os interesses de investigação, formação e produção de conhecimento de uma maior porção da população. É uma questão de responsabilidade social. Mais, a igualdade de tratamento e de género está considerada nas obrigações legais que têm de ser respeitadas pelas instituições de Ensino Superior e de Investigação e pelas agências de financiamento. A violação ou incumprimento dos quadros jurídicos e regulamentos existentes pode acarretar custos monetários e judiciais, danos reputacionais, perda de atratividade ou conflitos internos. O cumprimento das regras requer

recursos e *know-how* que são mais facilmente assegurados quando a instituição está munida de uma estratégia e implementa um Plano de IG (como por ex. produz dados desagregados por sexo e recorre a instrumentos de monitorização das desigualdades). Investir na IG ajuda as instituições a cumprir as disposições legais de forma mais abrangente e pró-ativa.

- 3) Objetivos institucionais de investigação e desenvolvimento:** Para alcançar os objetivos da política nacional de Ensino Superior e Investigação, as IES devem usar todo o capital humano à sua disposição. Um desequilíbrio no recrutamento resulta numa perda de talento na investigação, na formação e produção de conhecimento. As várias áreas de conhecimento ainda estão segregadas por género e tendem a manter esses padrões no recrutamento de trabalhadores/as. A formação de capital humano qualificado, inovador e criativo é dispendiosa e leva tempo para que atinjam o seu pleno potencial. A competição intensa por talentos por parte das IES requer que sejam capazes de reter trabalhadores/as ao longo do tempo, garantindo que têm oportunidade de alcançar o seu potencial máximo, os seus objetivos profissionais e pessoais. A saída de talento das IES, particularmente de mulheres, tem um impacto considerável porque se perdem conhecimentos, há custos organizacionais e gera-se uma perspetiva mais reduzida e limitada na produção de conhecimento. O ciclo vicioso de saídas — a menor atratividade institucional pode ser quebrada com a implementação de uma estratégia e Plano IG que promovam mudanças estruturais e culturais, direcionadas à atração e retenção de talento, particularmente dos segmentos menos representados da população.
- 4) Criação de melhores ambientes de trabalho e de estudo:** Promover a IG na instituição contribui para ambientes de trabalho e de estudo mais envolventes e inclusivos. A inclusão leva as pessoas a sentirem-se seguras, valorizadas e confortáveis, aumentando o bem-estar, a satisfação no trabalho, o sentimento de pertença e a motivação dos/as trabalhadores/as e estudantes, independentemente do seu sexo. A instituição beneficia dos ganhos individuais porque tem um desempenho mais inovador, é mais eficaz e consegue reter talentos. Além disso, o envolvimento de toda a comunidade académica na promoção da IG é uma oportunidade para reforçar o sentido de pertença e comunidade institucional. A IG também pode contribuir para desencadear mudanças culturais mais amplas, potenciando ambientes de trabalho e de estudo mais flexíveis, criativos, inclusivos e sustentáveis. Essas mudanças podem, por sua vez, apoiar outros processos de mudança estratégica destinados a reforçar a vantagem competitiva e o perfil nacional ou internacional

da instituição. A ligação do trabalho de promoção da igualdade de género a estes objetivos e processos estratégicos da instituição é um fator importante para o sucesso do processo de transformação.

5) Relevância da produção de conhecimento: A investigação e produção de conhecimento de alta qualidade que são relevantes para a sociedade exigem que as comunidades académicas sejam capazes de levantar as questões "certas" e considerar uma série de soluções diferentes. Isto é melhor garantido quando as comunidades académicas estão abertas a diferentes tipos de pessoas com diferentes experiências e têm a capacidade de cooperar entre e dentro de disciplinas. A investigação e a educação são parte integrante da formulação de políticas e da administração pública, e contribuem para um debate público mais crítico, diversificado e aberto. A pandemia de COVID-19 mostrou claramente como a inclusão da análise sexo/género na investigação não só aumenta a qualidade ou excelência da investigação, como também fornece melhores dados e provas para o desenvolvimento de soluções orientadas para a saúde pública, bem-estar social ou políticas económicas. Quando as IES espelham a diversidade da população como um todo, a credibilidade e relevância da produção de conhecimento é reforçada. O esforço para incentivar as instituições a serem mais representativas contribui diretamente para a produção de conhecimento, atenuando o preconceito de género, construindo investigação mais robusta e factual e contribuindo com/para servir a sociedade. Ao produzir maior impacto e benefícios sociais, a produção de conhecimento relevante contribui para resolver os principais desafios sociais contemporâneos, refletindo diretamente a diversidade, necessidades e condições limite das pessoas, desde o início da investigação. Não considerar os aspetos relativos ao género ("Gender blindness") conduz a uma maior negligência de aspetos sociais relevantes e não contribui para considerar um conjunto mais amplo de variáveis além do sexo e/ou género. [Ver por exemplo: Notícia <https://www.publico.pt/2023/03/08/p3/noticia/apos-anos-estudos-afinal-ratos-fe-meas-sao-menos-erraticos-machos-2041650> / Estudo: [https://www.cell.com/current-biology/fulltext/S0960-9822\(23\)00175-6](https://www.cell.com/current-biology/fulltext/S0960-9822(23)00175-6)]

6) Qualidade da produção de conhecimento: Grupos de investigação heterogéneos demonstraram ser mais robustos e inovadores do que grupos homogéneos. Isto promove a qualidade e a inovação na produção de conhecimento, porque assegura um conjunto mais amplo de pontos de vista e potencia a criatividade. A investigação com uma perspetiva de género tem mais qualidade e o envolvimento de pessoas diferentes conduz à mudança de crenças e atitudes, bem como ao aumento da produtividade (maior

número de publicações e citações, maior divulgação pública da instituição). Uma instituição mais inclusiva tem melhor reputação, atrai e retém mais talentos, assim como estudantes.

- 7) Vantagem competitiva:** As mulheres são cerca de metade do talento pelo qual as IES competem quando recrutam para posições e nas comunidades académicas do Ensino superior e da investigação. Além disso, algumas pessoas com um passado minoritário são excluídas por uma variedade de razões. Se as mulheres e as minorias não puderem ser recrutadas, o talento é perdido e a qualidade da investigação é afetada. Isto, por sua vez, enfraquece a vantagem competitiva das instituições académicas, uma vez que estas trabalham para desenvolver as suas áreas de formação e produção de conhecimento.
- 8) Benefícios económicos:** A formação e produção de conhecimento é intensiva tanto em capital humano como no financiamento. A competição feroz para aceder a financiamento público pelas IES tem sido enquadrada por agências de financiamento vinculadas aos objetivos do Espaço Europeu de Investigação, que seguem princípios de responsabilidade na investigação na seleção de candidaturas bem-sucedidas. Neste âmbito a igualdade de género é cada vez mais um critério de acesso ao financiamento público, particularmente nos concursos do Horizon Europe. Investigações que consideram a igualdade de género e/ou adotam uma perspetiva de género nos seus conteúdos e resultados, contribuem para melhorar a competitividade das IES. Além disso, a produção de valor acrescentado por parte das investigações aplicadas (produtos, serviços e execução de políticas) beneficia com a inclusão da IG pelo seu carácter inovador e competitivo. A presença de mulheres em órgãos de decisão é, aliás, um indicador fiável do valor de uma instituição, independentemente da sua dimensão. A maior paridade tende também a acarretar maiores retornos, investimentos e resultados financeiros em geral. As equipas diversificadas em termos de género são consideradas como tendo melhores capacidades de resolução de problemas e maior criatividade e são capazes de ter em conta um conjunto mais amplo de necessidades, expectativas e utilizações nos seus processos de produção de conhecimento. Portanto, são capazes de desenvolver resultados de investigação mais válidos e melhores inovações que satisfaçam as necessidades de grupos de utilizadores heterogéneos.

O compromisso com a IG nas Instituições de Ensino Superior e de Investigação contribui triplamente para: i) o maior sucesso e desempenho inovador das instituições, graças à maior diversidade; ii) uma maior compreensão das especificidades sexuais e de género; e iii) um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida (familiar e pessoal), a igualdade de acesso às oportunidades e um maior bem-estar.

*Baseado no Committee for Gender Balance and Diversity in Research — “Why work to improve the gender balance and increase diversity in Research?”; em ELGE (2023) “Rationale for gender equality change in research and higher education institutions”; e em: Doerr, Laurel Smith, Sharla Alegria & Timothy Sacco. (2017). “How Diversity Matters in the US Science and Engineering Workforce: A Critical Review Considering Integration in Teams, Fields, and Organizational Contexts”. *Engaging Science, Technology, and Society*, 3, pp. 139-153. DOI: 10.17351/ests2017.142*

2. Exemplo de índice de indicadores [output do projeto GE-HEI]

Área-chave de Promoção da Igualdade de Género	Dimensões de recolha dos indicadores	Descrição dos Indicadores [CF. VARIÁVEIS EM ANEXO]	Exemplo de dados recolhidos com os indicadores ⁶
1. Governança Institucional	1.1. Liderança e Gestão	1.1.1. Dados desagregados por sexo nos diferentes órgãos de governo de cada escola/unidade (Presidência, Conselho Científico ou equivalente, etc.) 1.1.2. Dados desagregados por sexo na direção de cada Associação de Estudantes 1.1.3. Dados desagregados por sexo de trabalhadoras/es promovidas/os na IES/JO a cargos de chefia e a cargos de alta direção 1.1.4. Designação de estrutura (equipa e/ou representante) da IES/JO responsável pelo diagnóstico, monitorização e avaliação da estratégia institucional de promoção da Igualdade de Género	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Gestão/ Número total • Conselho de Gestão/ Número de mulheres • Número de estudantes que integram a AE • Mulheres estudantes com cargo de presidente AE [sim/ não] • Trabalhadoras/es promovidas/os a cargos de chefia/ Número de Mulheres • Trabalhadoras/es promovidas/os a cargos de alta direção/ Número de Mulheres • Existência de estrutura (equipa e/ou representante) designada/o da IES/JO responsável pela Igualdade de Género [evidências] • Definição de procedimentos de diagnóstico, monitorização e avaliação da estratégia institucional de promoção da Igualdade de Género [sim/ não]
	1.2. Políticas, práticas e monitorização	1.2.1. Plano para a Igualdade de Género na IES/JO, com medidas em curso e plano de diagnóstico, monitorização e avaliação 1.2.2. Envolvimento dos/as representantes das/trabalhadoras/es e estudantes no desenho, concretização e no processo de avaliação contínua (ou monitorização) do PIG e de outros mecanismos e/ou documentos similares formalizados na IES/JO 1.2.3. Iniciativas existentes no âmbito da promoção da IG, especificamente quanto ao acesso a cargos de gestão e decisão e na estratégia de governança institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da Igualdade de Género nos documentos estratégicos e de planeamento [evidências] • Definição de objetivos mensuráveis para a política da igualdade de género [evidências] • Integração da Igualdade de Género na comunicação institucional (interna e/ou externa) [evidências] • Declaração de compromisso público das lideranças de topo com a Igualdade de Género [evidência] • Mecanismos de comunicação da política para IG na instituição (site, emails, etc.) [evidências] • Fomento à representação equilibrada nos diferentes níveis da estrutura organizacional da IES/JO e/ou um equilíbrio qualitativo e quantitativo na representação entre homens e mulheres nos órgãos de direção e coordenação [evidências]

⁶ Nesta coluna ilustram-se exemplos de dados que podem ser recolhidos com os indicadores. Importa, contudo, sublinhar que, ainda que no exemplo se refira apenas dados para mulheres ou para homens, quando se pedem dados por sexo nos indicadores, devem ser recolhidos exaustivamente, para homens, mulheres e/ou pessoas não binárias. Sobre a os dados desagregados consultar o Passo 2 (e em particular a nota de rodapé n.º 3, na página 32 deste manual).

Área-chave de Promoção da Igualdade de Género	Dimensões de recolha dos indicadores	Descrição dos Indicadores [CF. VARIÁVEIS EM ANEXO]	Exemplo de dados recolhidos com os indicadores ⁶
2. Progressão na Carreira	2.1. Acesso, recrutamento e progressão	<p>2.1.1. Dados desagregados por sexo nas diferentes categorias profissionais e tipo de contrato (Pessoal Docente/ Investigadores/as/ Pessoal Não Docente)</p> <p>2.1.2. Dados desagregados por sexo de novas contratações e número de candidaturas/as (<i>considerar outras identifições de género além da binária</i>)</p> <p>2.1.3. Dados desagregados por sexo de entradas de trabalhadores/as na IES/JO por tipo de contrato, por habilitação literária, por regime de duração do trabalho e por organização do tempo de trabalho (Pessoal Docente/ Investigadores/as/ Pessoal Não Docente)</p> <p>2.1.4. Dados desagregados por sexo de saídas de trabalhadores/as na IES/JO por motivo, por tipo de contrato e por categoria profissional (Pessoal Docente/ Investigadores/ Pessoal Não Docente)</p> <p>2.1.5. Dados desagregados por sexo nos juris de provas e concursos (no recrutamento e no desenvolvimento da carreira académica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal Docente/Professor/a catedrático/a/Número Total e Pessoal Docente/Professor/a catedrático/a/Número de Mulheres • Pessoal Não Docente/ Contrato a termo certo/ Número Total e Pessoal Não Docente/ Contrato a termo certo/ Número de Mulheres • Número total de vagas abertas para novas contratações • Número total de mulheres contratadas • Número total de pessoas contratadas com uma identificação de género não binária • Entrada de trabalhadores/as na IES/JO/Investigadores/as/ Investigador/a Principal/ • Número de Mulheres com Contrato a termo certo • Entrada de trabalhadores/as na IES/JO/ Pessoal Não Docente/ Doutoramento/ Número total e Entrada de trabalhadores/as na IES/JO/ Pessoal Não Docente/Doutoramento/ Número de Mulheres • Saída de trabalhadores/as na IES/JO/ Pessoal Não Docente/Revogação do contrato de trabalho/ Número de Mulheres • Saída de trabalhadores/as na IES/JO/ Pessoal Docente/ Reforma/ Professor/a Associado/a/ Número total e Saída de trabalhadores/as na IES/JO/ Pessoal Docente/ Reforma/ Professor/a Associado/a/ Número de Mulheres • Número de provas e concursos realizados • Número de pessoas membros do júri • Número de mulheres membros do júri • Adoção de medidas de apoio e <i>coaching</i> que promovam a representação equilibrada qualitativa e/ou quantitativamente das pessoas detentoras de componentes consideradas discriminatórias nas posições de decisão, de direção e de liderança [evidências] • Número de ações de formação • Número de participantes desagregado por sexo • Existência de programa de mentorias destinado a mulheres [sim/ não] • Número de mulheres abrangidas pelo programa de mentorias
2.2. Desenvolvimento profissional e incentivo(s)	2.2.1. Iniciativas existentes no âmbito da promoção da IG especificamente quanto ao acesso e progressão nas carreiras, designadamente nas fases iniciais da carreira	2.2.1. Programas de formação em liderança académica/ gestão, treino de competências e/ ou mentorias direcionadas ao desenvolvimento profissional	

Área-chave de Promoção da Igualdade de Género	Dimensões de recolha dos indicadores	Descrição dos Indicadores [CF. VARIÁVEIS EM ANEXO]	Exemplo de dados recolhidos com os indicadores ⁶
3. Conciliação vida pessoal, familiar e profissional	3.1. Políticas	<p>3.1.1. Iniciativas existentes na IES/UE no âmbito da promoção da IG especificamente quanto à conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar</p> <p>3.1.2. Identificação de apoios na IES/UE promotores do bem-estar incluindo a saúde, a educação, entre outros, extensivos ao agregado familiar das/os trabalhadoras/es</p> <p>3.1.3. Políticas de apoio ao regresso à academia após interrupção por licença e/ou motivos familiares (paternidade, baixa médica, assistência a familiar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação das oportunidades existentes, nos termos da lei, para o gozo de flexibilidade de horário e de local de trabalho, considerando as necessidades específicas de cada indivíduo [evidências] • Concessão aos/as trabalhadores/as de modalidades de horário (flexível, contínuo, rígido, desfasado, isenção) adequadas às necessidades de conciliação [sim/não] • Número de total de pessoas que recorreu a uma alteração na modalidade de horário por motivos de conciliação • Número de total de mulheres que recorreu a uma alteração na modalidade de horário por motivos de conciliação • Definição de procedimentos específicos e formalmente definidos para apresentação de pedidos de conciliação familiar das/dos trabalhadoras/es e sua apreciação [sim/ não] • Divulgação dos direitos de proteção e assistência à família (e.g., licença de parentalidade) e dos recursos (e.g, creche, protocolos com ATL, prática desportiva e de tempos livres, atividades culturais) que possam apoiar os membros da comunidade académica e seus familiares no seu envolvimento pessoal [evidências] • Existência de política [sim/ não] • Práticas positivas de reintegração na vida ativa de trabalhadores/as com interrupção por motivos familiares [evidências] • Número de pessoas que recorreram ao apoio • Número de mulheres que beneficiaram do apoio
3.2. Cultura e práticas de gestão		<p>3.2.1. Dados desagregados por sexo do número de funcionários/as não docentes da IES/UE a trabalhar a partir de casa e/ou em situação de teletrabalho com vista à conciliação da vida pessoal, familiar e profissional</p> <p>3.2.2. Dados desagregados por sexo do número de funcionários/as não docentes da IES/UE que beneficiaram da concessão de períodos para a assistência a respetivos/as ascendentes e cônjuges, por categoria profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de total de pessoas que solicitou a situação de teletrabalho e/ou trabalho a partir de casa com vista à conciliação da vida pessoal, familiar e profissional • Número total de funcionários/as não docentes a trabalhar a partir de casa e/ou em situação de teletrabalho com vista à conciliação da vida pessoal, familiar e profissional • Número total de funcionários/as não docentes que beneficiaram da concessão de períodos para a assistência a respetivos/as ascendentes e cônjuges • Número de mulheres Técnicas Superiores que beneficiaram da concessão de períodos para a assistência a respetivos/as ascendentes e cônjuges

Área-chave de Promoção da Igualdade de Género	Dimensões de recolha dos indicadores	Descrição dos indicadores [CF. VARIÁVEIS EM ANEXO]	Exemplo de dados recolhidos com os indicadores ⁶
3. Conciliação vida pessoal, familiar e profissional (cont.)	3.2. Cultura e práticas de gestão (cont.)	<p>3.2.3. Dados desagregados por sexo de trabalhadores/as da IES/VO que partilharam a licença parental</p> <p>3.2.4. Número de dias de licença de parentalidade usufruídas por trabalhadores/as da IES/VO desagregados por sexo (Pessoal Docente/ Investigadores/ Pessoal Não Docente)</p> <p>3.2.5. Dados desagregados por sexo de trabalhadores/as da IES/VO que usufruíram benefícios monetários ou em espécie por parentalidade, para além do previsto na lei</p> <p>3.2.6. Dados desagregados por sexo de trabalhadores/as da IES/VO que beneficiaram de licenças de acompanhamento a filhas/os menores ou com deficiência com duração superior à que se encontra na lei</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de trabalhadores/as que partilharam a licença parental • Número de mulheres que partilharam a licença parental • Número total de dias de licença de parentalidade • Número total de dias de licença de parentalidade gozadas por mulheres docentes • Número total de dias de licença de parentalidade gozadas por homens investigadores • Número total de beneficiários/as de benefícios monetários ou em espécie por parentalidade, para além do previsto na lei • Número de homens beneficiários de benefícios monetários ou em espécie por parentalidade, para além do previsto na lei • Número total de beneficiários/as de licenças de acompanhamento a filhas/os menores ou com deficiência com duração superior à que se encontra na lei • Número de mulheres beneficiárias de licenças de acompanhamento a filhas/os menores ou com deficiência com duração superior à que se encontra na lei
4. Igualdade de Género como domínio do conhecimento	4.1. Género e conteúdo(s) da investigação	<p>4.1.1. Projetos de investigação, teses de doutoramento e dissertações de mestrado com perspectiva de IG e/ou que considerem as variáveis de sexo e género como dimensão analítica e/ou que contribuam para a promoção da IG</p> <p>4.1.2. Dados desagregados por sexo na investigação (Direções de Unidades de I&D; Inv. Responsável de Proj. Financiados; 1º autor/a publicações/edições; Prémios);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de projetos financiados • Número de projetos de investigação que contribuam para a promoção da IG [evidências] • Número de teses de doutoramento com perspectiva IG [evidências] • Número de total de pessoas nas unidades de I&D • Número total de projetos financiados cujo IR é uma mulher • Número de publicações • Número de publicações em que o/a primeiro/a autor/a é uma mulher • Número total de prémios atribuídos

Área-chave de Promoção da Igualdade de Género	Dimensões de recolha dos indicadores	Descrição dos Indicadores [CF. VARIÁVEIS EM ANEXO]	Exemplo de dados recolhidos com os indicadores ⁶
	4.2. Cultura e currículo	<p>4.2.1. Dados desagregados por sexo e por ciclos nos diferentes cursos para os/as estudantes (total de diplomados/as, frequência e desistência do curso; <i>considerar outras identificações de género além da binária</i>)</p> <p>4.2.2. Oportunidades de formação proporcionadas nas temáticas da igualdade de género (públicas alvo, planos de estudo, duração)</p> <p>4.2.3. Evidências de iniciativas existentes no âmbito da promoção da IG especificamente quanto à promoção da IG como domínio de conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de estudantes a frequentar a Licenciatura • Número de estudantes mulheres que desistiram da Licenciatura • Número total de Mestres diplomados/as • Número de mulheres que participam em programas de mobilidade • Número total de estudantes bolsistas/as • Criação de unidades curriculares ou outras ações de formação no domínio da IG [sim/não] • Incorporação, adequada, dos temas da IG nos planos de estudo e/ou formação de competências [evidências] • Número total de participantes alvo da formação • Divulgação dos resultados de investigação ligados a uma perspetiva de IG [sim/não] • Difusão de informação sobre publicações científicas, projetos de investigação, teses de doutoramento e dissertações de mestrado que possam contribuir para a promoção da IG e inclusão na sociedade [sim/não]
5. Assédio Sexual e Moral no contexto académico e científico	5.1. Cultura e Prevenção do assédio sexual e moral	<p>5.1.1. Dados desagregados por sexo de trabalhadores/as com frequência de formações específicas sobre prevenção e combate ao assédio moral e sexual em contextos académicos e científicos</p> <p>5.1.2. Iniciativas no âmbito da promoção da IG especificamente quanto à prevenção e combate ao Assédio moral e sexual nos contextos académicos e científicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de trabalhadores/as a frequentar formações específicas sobre prevenção e combate ao assédio moral e sexual em contextos académicos e científicos • Número de mulheres a frequentar formações específicas sobre prevenção e combate ao assédio moral e sexual em contextos académicos e científicos • Existência de iniciativas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual nos contextos académicos e científicos [sim/não] • Participação em, pelo menos uma Rede, Plataforma, Fórum, Grupo ou Organização interinstitucional, que tenha como objetivo prevenir e combater o assédio moral e sexual (seja de âmbito nacional, regional, local ou supranacional) [sim/não]
	5.2. Política, práticas e monitorização	<p>5.2.1. Reclamações ou denúncias recebidas na IES/ UO, relativamente a tratamento discriminatório e ao assédio moral e sexual</p> <p>5.2.2. Casos em que as/os trabalhadoras/es foram efetivamente ressarcidas/os do(s) dano(s) decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de reclamações ou denúncias recebidas na IES/UO, relativamente a tratamento discriminatório e ao assédio moral e sexual • Número de reclamações ou denúncias realizadas por mulheres • Número total de casos em que as/os trabalhadoras/es foram efetivamente ressarcidas/os do(s) dano(s) decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho • Número de casos em que as trabalhadoras mulheres foram efetivamente ressarcidas

Exemplos de variáveis de recolha de dados do índice de indicadores

Tipo de contrato de trabalho
Contrato a termo certo
Contrato sem termo
Contrato a termo incerto
Contrato de trabalho em comissão de serviço
Prestação de serviços
Bolsa/ Estágio
Outras situações

Organização do tempo do trabalho
Horário fixo
Horário flexível
Horário móvel
Horário contínuo
Horário rígido
Outras modalidades (desfasado, isenção de horário, etc.)
Não se aplica (licença sem vencimento)

Habilitações Literárias
≤ 1º Ciclo do Ensino Básico
2º Ciclo do Ensino Básico
3º Ciclo do Ensino Básico
Ensino Secundário/ Técnico
Licenciatura
Pós-graduação/ Mestrado
Doutoramento

Regime de duração do tempo do trabalho
Tempo completo
Tempo Parcial
Jornada contínua
Turnos
Isenção de Horário
Outras situações

Ciclos de Ensino na IES/ UO
Licenciatura
Pós-graduação e cursos não conferentes de grau
Mestrado
Mestrado Integrado
Doutoramento

Categorias Profissionais	
Pessoal docente	Professor/a catedrático/a ou Professor/a Coordenador/a Principal
	Professor/a associado/a ou Professor/a Coordenador/a
	Professor/a auxiliar ou Professor/a Adjunto/a
	Assistente
	Professor/a catedrático/a convidado/a ou Professor/a Coordenador/a Principal convidado/a
	Professor/a associado/a convidado/a ou Professor/a Coordenador/a convidado/a
	Professor/a auxiliar convidado/a ou Professor/a Adjunto/a convidado/a
	Assistente convidado/a
Investigadores	Investigador/a coordenador/a
	Investigador/a principal
	Investigador/a auxiliar
	Assistente de investigação
	Investigador/a júnior
Pessoal não docente	Dirigente
	Coordenador/a Núcleo
	Técnico/a superior
	Coordenador/a Técnico
	Assistente técnico/a
	Assistente operacional
	Especialista de informática

Motivos de saída de trabalhador/a da IES/UO
Denúncia durante o período experimental (do empregador / do trabalhador)
Revogação do contrato de trabalho
Despedimento (por facto imputável ao trabalhador/ coletivo/ por extinção do posto de trabalho/ por inadaptação)
Reforma (por velhice/ por invalidez)
Outra causa de caducidade
Resolução com justa causa por parte do trabalhador
Denúncia com aviso prévio por parte do trabalhador
Denúncia sem aviso prévio ou abandono do trabalho por parte do trabalhador
Verificação do termo certo ou da sua renovação
Verificação do termo incerto
Resultante da cessação do exercício de cargo ou atividade em comissão de serviço, sempre que a mesma determine a cessação do contrato
Pré-reforma com suspensão da prestação de trabalho
Cedência ocasional de trabalhador por, pelo menos, um ano
Licença sem retribuição por, pelo menos, um ano
Suspensão do contrato de trabalho por doença ou outro impedimento do trabalhador durante, pelo menos, um ano
Outro motivo de saída

3. ‘Folhas Soltas’ — *workshop* participativo de diagnóstico

Quando utilizar:

Passo 2 — Conhecer a realidade:

- Auscultar a comunidade académica

Útil para a recolha de informação qualitativa: a visão de diferentes atores da IES, percebendo a realidade a partir das suas experiências, num contexto de igualdade e liberdade entre os/as participantes.

Públicos-alvo a selecionar para cada *workshop*:

- Diferentes níveis de liderança;
- Pessoal docente;
- Investigadoras/es;
- Pessoal não docente;
- Estudantes.

Duração máxima: 3 horas (uma manhã/tarde)

O *Workshop* divide-se em três blocos:

- i)** O primeiro bloco destina-se, por um lado, à identificação de problemas e necessidades da IES relacionados com a IG; por outro lado, orienta-se para a sugestão preliminar de potenciais soluções para os problemas e necessidades identificados. Deve considerar a:
 - Identificação de problemas e necessidades no âmbito da IG;
 - Sistematização dos problemas e necessidades em grandes conjuntos (facilitando a sugestão de soluções e a produção do diagnóstico);
 - Identificação de potenciais soluções. Estas ideias deverão ser retrabalhadas e introduzidas, na medida da sua exequibilidade, no desenho da estratégia de IG.
- ii)** O segundo bloco organiza-se em torno da identificação de medidas ou ações de promoção da IG que tenham sido ou estejam a ser desenvolvidas na IES.
- iii)** O terceiro bloco é dedicado à produção de análise SWOT, sendo identificados pelos participantes os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças no IES no âmbito do desenvolvimento participativo da promoção da igualdade de género de forma mais global. Isto é, permite fazer um retrato do contexto que se enfrenta para a promoção da igualdade de género na IES.

Sumário

Partes	Etapas	Duração
Dos problemas às soluções/ recomendações	Identificação dos problemas	25 minutos
	Hierarquização dos problemas e necessidades	5 minutos
	Organização dos problemas e necessidades	20 minutos
	Potenciais soluções	25 minutos
INTERVALO		15 minutos
As ações a desenvolver	Identificação de medidas e/ou ações de promoção de IG	30-45 minutos
Análise SWOT	Análise SWOT	45 minutos

Dos problemas às potenciais soluções

Descrição: o primeiro bloco destina-se, por um lado, à identificação de problemas e necessidades da IES relacionados com a igualdade de género; por outro, orienta-se para a sugestão preliminar de potenciais soluções para os problemas e necessidades identificados.

Objetivos:

- Identificação de problemas e necessidades no âmbito da igualdade de género
- Sistematização dos problemas e necessidades em grandes conjuntos (facilitando a sugestão de soluções e a produção do diagnóstico)
- Identificação de potenciais soluções. Estas ideias serão retrabalhadas e introduzidas, na medida da sua exequibilidade, no desenho da estratégia coletiva de promoção da IG.

Duração do primeiro bloco: 75 minutos.

1.1. Identificação de problemas e necessidades

Pergunta orientadora: tendo em conta a IES, quais os problemas e necessidades identificáveis no âmbito da igualdade de género?

Funcionamento:

- i) São distribuídas folhas coloridas em formato A5. Não há limite de número de folhas por participante.
- ii) Cada participante escreve um problema/necessidade por folha: 1 folha = 1 problema/necessidade.
- iii) Cada participante deve identificar os problemas/necessidades recorrendo a palavras-chave. Devem ser evitadas frases longas.
- iv) As folhas são recolhidas e baralhadas pela pessoa facilitadora da atividade.
- v) Todos os problemas/necessidades são lidos aleatoriamente pela pessoa facilitadora.
- vi) Todos os problemas/necessidades são afixados numa parede.

Duração: 25 minutos.

1.2. Hierarquização dos problemas e necessidades

Pergunta orientadora: dos problemas e necessidades já identificados, quais serão os mais importantes?

Funcionamento:

- i) Cada participante tem um conjunto de autocolantes 'dots' que utilizará para pontuar os problemas e necessidades identificados pelo grupo.
- ii) Cada participante pontua os problemas expostos na parede. Desloca-se até à parede e distribui os autocolantes 'dots', colocando mais 'dots' naqueles que julgar serem os problemas/necessidades mais relevantes.
- iii) Não há regras na distribuição dos 'dots'. Por exemplo: um participante poderá colocar todos os 'dots' à sua disposição num único problema.

Duração: 5 minutos.

1.3. Organização dos problemas e dificuldades

Perguntas orientadoras: (i) Como se podem agrupar os problemas e necessidades em conjuntos mais alargados? (ii) Quais os que devem permanecer autónomos (dada a sua importância e/ou especificidade)? (iii) Como podemos denominar cada um desses conjuntos?

Funcionamento:

- i) Partindo dos problemas/dificuldades mais votados, será estabelecida a relação entre os diferentes problemas (aqueles que se referem ao mesmo tipo de assunto, por exemplo), tendo como objetivo a criação de conjuntos mais sistematizados de problemas/dificuldades.
- ii) Poderá haver problemas/dificuldades cuja importância ou especificidade permita que se mantenham autónomos.
- iii) Cada conjunto sistematizado de problemas deverá ganhar uma denominação específica: a) permitindo que todos saibamos do que estamos a falar e que todos usemos a mesma terminologia; b) permite uma análise mais estruturada e a criação preliminar de potenciais soluções mais pertinentes e eficazes.

Duração: 20 minutos.

1.4. *Potenciais soluções*

Pergunta orientadora: tendo em consideração aos grandes conjuntos de problemas, que tipo de recomendações ou soluções podem ser criadas para a sua resolução?

Funcionamento:

- i) Para cada conjunto de problemas/dificuldades podem ser avançadas ideias (ainda que preliminares) de recomendações.
- ii) Cada participante terá folha colorida (cor diferente da usada para a identificação de problemas e necessidades) formato A5.
- iii) Cada participante escreve uma potencial solução por folha: 1 folha = 1 potencial solução.
- iv) Os participantes colam as soluções por si criadas junto dos conjuntos de problemas a que se destinam.

Duração: 25 minutos.

Intervalo

15 minutos de intervalo com *coffee-break*.

As ações a desenvolver

Descrição: o segundo bloco organiza-se em torno da identificação de medidas ou ações de promoção da igualdade de género que tenham sido ou estejam a ser desenvolvidas na IES.

Objetivos:

- Identificação de medidas ou ações de promoção da igualdade de género desenvolvidas/em desenvolvimento na IES. No caso de IES que ainda não tenham uma estratégia de IG, podem existir medidas e ações avulsas que sejam importantes ter em consideração.
- Identificação de iniciativas exemplares (da IES ou de outras instituições). Caso se trate da primeira vez que se elabora uma estratégia participada de promoção da IG, deve fazer-se o esforço para identificar ações exemplares e as lições aprendidas de outras IES nacionais e/ou estrangeiras, passíveis de replicação.
- Sistematizar grandes conjuntos de ações.

Duração do segundo bloco: entre 30 a 45 minutos. Este bloco do *workshop* pode ser mais longo ou mais curto dependendo do grau de experiência da IES na implementação de uma estratégia de IG ou da existência de medidas e políticas de promoção da igualdade de género.

2.1. Identificação de ações

Perguntas orientadoras:

- i) identificar as medidas ou ações de promoção da igualdade de género que tenham sido ou estejam a ser desenvolvidas na IES;
- ii) tendo em consideração aquilo que se conhece sobre as iniciativas e/ou medidas de promoção da igualdade de género na IES, quais as práticas exemplares e as virtualidades identificáveis?
- iii) Quais as lições aprendidas e as transformações identificáveis com a implementação de outras medidas e ações?

As perguntas devem ser adaptadas tendo em consideração o grau de experiência da IES no desenvolvimento de iniciativas promotoras da igualdade de género.

Funcionamento:

- i) Cada participante escreve uma ação/iniciativa por folha — 1 folha = 1 boa prática.
- ii) Identificar as ações por palavras-chave. Evitar frases longas.
- iii) Todas as ações serão lidas aleatoriamente.
- iv) Todas as ações serão afixadas numa parede.

Análise SWOT

Descrição: a análise SWOT é uma técnica usada para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças no IES no âmbito do desenvolvimento de uma estratégia participada de promoção da IG. Isto é, permite fazer um retrato do contexto que se enfrenta para a construção coletiva da Igualdade de Género na IES.

Objetivos:

- Identificar forças (*strengths*) da IES para a promoção da igualdade de género e para o desenvolvimento da estratégia de IG: as ações da IES e aquilo que a diferencia positivamente em relação a outras IES no âmbito da promoção participada da igualdade de género.
- Identificar fraquezas (*weaknesses*) da IES para a promoção da igualdade de género e para o desenvolvimento da estratégia de IG: diferentes tipos de resistência e dificuldade, aquilo que pode ser melhorado e o que não está a funcionar no âmbito da promoção participada da igualdade de género na IES.
- Identificar oportunidades (*opportunities*) da IES para a promoção da igualdade de género e para o desenvolvimento da estratégia de IG: o contexto/ambiente favorável para a igualdade (interno), os recursos disponíveis, a abertura e/ou compromisso institucional ou de atores-chave na IES para a promoção participada da igualdade de género.
- Identificar ameaças (*threats*) da IES para a promoção da igualdade de género e para o desenvolvimento da estratégia de IG: mudanças que podem afetar negativamente a promoção participada da igualdade.

Duração: 45 minutos.

Perguntas orientadoras:

- Pontos fortes:
 - i) quais as práticas exemplares da IES no âmbito da igualdade de género?
 - ii) o que diferencia positivamente a IES em relação a outras IES no âmbito da igualdade de género?

- Pontos fracos:
 - i) quais as formas de resistência sentidas para a promoção participada da igualdade de género na IES?
 - ii) o que pode ser melhorado?
 - iii) o que é que não está a funcionar no âmbito da promoção participada da igualdade de género na IES?

- Oportunidades:
 - i) como avalia o contexto/ambiente da IES relativamente à igualdade de género?
 - ii) quais os recursos disponíveis?
 - iii) qual a abertura e/ou compromisso institucional ou de atores-chave na IES para a promoção participada da igualdade de género?

- Ameaças:
 - i) quais as ameaças à promoção participada da igualdade de género no âmbito da IES?
 - ii) qual o risco de mudanças (previsíveis ou em curso) ter efeitos sobre a promoção da igualdade de género na IES?

Funcionamento:

- i) Para cada uma das fases deste bloco (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças), os/as participantes têm à disposição folhas de formato A5.
- ii) De acordo com a fase em que estejam, os participantes devem escrever uma ideia relativa a pontos fortes/pontos fracos/oportunidades/ameaças.
- iii) A pessoa que estiver a facilitar deve baralhar as folhas recebidas.
- iv) A pessoa facilitadora deve ler cada folha à medida que a coloca na parede
- v) O conjunto dos pontos fortes/pontos fracos/oportunidades/ameaças deve ser debatido pelos/as participantes, esclarecendo ideias e evitando contradições e/ou redundâncias.

4. ‘Tudo em Aberto’ — Técnica participativa e inclusiva

Quando utilizar:

→ Passo 3 — Formular e implementar:

Participação alargada no processo de formulação e implementação da estratégia de construção coletiva da IG na IES.

Útil para convidar à participação de todos os atores na formulação e implementação da estratégia de IG. Possibilita o debate e discussão dos resultados identificados no autodiagnóstico institucional, aumentar a consciência coletiva sobre a importância da igualdade de género e criar as condições para o engajamento e envolvimento das pessoas na formulação e implementação da estratégia de IG.

Públicos-alvo:

- Diferentes níveis de liderança;
- Pessoal docente;
- Investigadoras/es;
- Pessoal não docente;
- Estudantes.

Necessidades específicas:

- Uma sala grande que permita:
 - o A realização de sessões plenárias envolvendo todas as pessoas participantes e facilitadoras
 - o Espaço para a montagem e funcionamento existência de diferentes mesas de discussão sem que haja interferência entre elas (ruído)
- Várias pessoas facilitadoras.

O que é:

Fundamentada na ‘Open Space Technology’ (OST)⁷, metodologia desenvolvida por Harrison Owen (2008), bem como na adaptação realizada pelo projeto FESTA (2011) para processos de planeamento de transformação organizacional de IES com vista à promoção da igualdade de género, apresenta-se uma técnica que visa fomentar e apoiar discussões focadas num determinado tópico (que se desdobra em múltiplas áreas ou subtópicos de discussão) ou tarefa específica (que pode ser desagregada em diferentes dimensões e discussões parcelares) e

⁷ Para mais ver, por exemplo: <https://openspaceworld.org/wp2/>

onde podem participar grandes grupos. Através desta técnica é possível trabalhar de forma cooperativa com grupos grandes e é possível encontrar coletivamente soluções ou propostas para os problemas apresentados a discussão.

Esta é uma maneira simples e eficaz de catalisar o trabalho, as conversas e os contributos de um grupo grande e diverso de pessoas que lidam com questões complexas e com potencial de discussão e desacordo.

Tal como nas propostas em que se baseia, a técnica ‘Tudo em aberto’ — técnica participativa e inclusiva — trata-se de uma forma de facilitação através do qual as pessoas selecionam grupos específicos de discussão (no quadro mais abrangente de tema ou tarefa) e trabalham com outras pessoas preocupadas com a mesma questão.

Dinâmica geral:

- Existem diferentes mesas redondas. Cada mesa é dedicada a um assunto específico que está aberto a discussão. As mesas podem, por exemplo, ser definidas tendo em consideração conjuntos específicos de problemas e necessidades identificadas ou organizar-se de acordo com (potenciais) áreas estratégicas de intervenção.
- Em cada mesa está presente uma pessoa facilitadora que também será a relatora do conjunto das diferentes rondas de discussão sobre o tema.
- As/os facilitadoras/es não circulam por diferentes mesas de discussão, permanecem na mesma mesa durante toda a atividade. Desta forma, terão uma visão de conjunto sobre o que foi discutido acerca de cada tema específico.
- As/os participantes podem circular pelas diferentes mesas disponíveis.
- Há, pelo menos, duas rondas de discussão. Os participantes não podem permanecer na mesma mesa de discussão durante as duas rondas. Os participantes têm de mudar mesa de discussão na ronda 2.
- Mesmo que a ronda de discussão ainda não tenha terminado, as/os participantes podem mudar de mesa de discussão quando acharem que não têm mais contributos a dar. Nesse momento, passam para outra mesa de discussão.
- Terminado o tempo das rondas de discussão (e depois de um intervalo), haverá uma sessão plenária com todas/os as/os participantes e pessoas facilitadoras. Nesta sessão conjunta as/os facilitadores apresentam os resultados globais da discussão das suas mesas.

Princípios e regras⁸:

- Princípio da igualdade: todas as pessoas participantes se encontram em condições iguais de participar.
- As pessoas participantes são as pessoas certas: as pessoas que aparecem na sessão de trabalho são as certas e as interessadas. Essas são as pessoas que estão empenhadas em fazer alguma coisa. Não importa pensar nas pessoas ausentes e nos seus eventuais contributos.
- Não há argumentos certos nem errados: todas as opiniões são igualmente válidas.
- Não existem resultados pré-determinados: o que resulta da sessão depende das ideias das pessoas participantes.
- Quando termina, está terminado: quando termina a sessão não vale a pena pensar no que se poderia ter dito ou feito.

Duração máxima: 3 horas (uma manhã/tarde)

Sumário

Partes	Etapas	Duração
Apresentação	Apresentação e arranque dos trabalhos (em plenário)	25 minutos
INTERVALO		15 minutos
Participação nas mesas redondas temáticas	Primeira ronda de debate	30 minutos
	Segunda ronda de debate	30 minutos
	[...]	
INTERVALO		
Conclusões	Apresentação dos resultados das diferentes rondas de discussão de cada mesa redonda temática	30 minutos

Apresentação

Descrição:

A apresentação destina-se a apresentar o tema/assunto que será trabalhado, bem como a metodologia que será seguida e o seu calendário.

Este poderá ser o momento para a se fazer a apresentação dos principais resultados e para a apresentação do retrato da situação da igualdade de género na IES, apoiando na formulação coletiva das áreas estratégicas a desenvolver (que se fundamentam no diagnóstico identificado).

⁸ Adaptado da Open Space Technology (Owen, 2008) e da proposta metodológica feita no âmbito do projeto FESTA (2011).

Objetivos:

- Esclarecer todas as pessoas participantes qual o tema que estará em discussão durante a sessão.
- Apresentar os resultados relevantes do diagnóstico e/ou as (potenciais) áreas estratégicas de intervenção
- Clarificar a todas as pessoas participantes a metodologia e modo de funcionamento do *workshop*.

Funcionamento:

- i) A apresentação decorre em plenário com a presença de todas as pessoas participantes e de todas as pessoas facilitadoras.
- ii) Apresentar o tema do *workshop*.
- iii) Apresenta-se a base de trabalho: resultados fundamentais do diagnóstico ou (potenciais) áreas estratégicas de intervenção e sua fundamentação no diagnóstico.
- iv) Clarifica-se a metodologia que será seguida.

Participação mesas redondas temáticas**Descrição:**

Existem diferentes mesas de discussão, cada uma delas é dedicada a um assunto específico. Por exemplo as mesas podem: i) ser definidas tendo em consideração conjuntos específicos de problemas e necessidades identificadas; e/ou ii) organizar-se segundo (potenciais) áreas estratégicas de intervenção.

As pessoas participantes têm a liberdade de circular pelas diferentes mesas de discussão e devem fazê-lo sempre que achem que não têm mais nada a acrescentar na discussão de uma determinada mesa/tema.

Há, pelo menos, duas rondas de discussão, permitindo que as pessoas participantes possam estar presentes e envolvidas na discussão de mais do que um tema. As/os participantes devem mudar de mesa de discussão entre as duas rondas e não devem repetir mesas.

Objetivos:

- Recolher opiniões, ideias e visões de uma grande diversidade de pessoas da IES sobre aspetos centrais para a construção participada da estratégia de promoção da IG e a sua implementação concreta.

- De forma participativa, integrar as ideias e as visões de diferentes atores na formulação e implementação da estratégia de IG.
- Identificar potenciais resistências e quais as suas formas e argumentos.
- Permitir a construção coletiva de uma estratégia de promoção de IG em que os diferentes atores se sintam reconhecidos.
- Criar condições para uma melhor adequação da formulação e implementação da estratégia de IG (dos seus objetivos e ações), à realidade específica da IES.
- Aumentar a consciência de diferentes atores da IES para a importância da igualdade de gênero e de uma estratégia coletiva de IG.
- Criar uma comunidade de debate em torno das questões da igualdade de gênero na IES.

Funcionamento:

- i) Durante a apresentação da sessão os/as participantes são esclarecidos relativamente à existência de diferentes mesas redondas e dos temas em discussão em cada uma delas.
- ii) Cada mesa deve ter um papel a indicar o tema em debate.
- iii) Inicia-se a primeira ronda de discussão: os/as participantes são convidados/as a escolher uma mesa para participarem.
- iv) O/a facilitador/a de cada mesa deve dar início à discussão. Para fazer isso deve ter uma frase ou uma pergunta mote para incentivar a participação.
- v) Cada participante pode dar todos os contributos que desejar.
- vi) Os/as participantes devem ter consciência de existem outras pessoas a quererem participar na discussão, por isso, devem evitar monopolizar a conversa.
- vii) O/a facilitador/a deve mediar situações de monopólio da discussão.
- viii) As/os participantes podem circular pelas diferentes mesas disponíveis. Mesmo que a ronda de discussão ainda não tenha terminado, as/os participantes podem mudar de mesa de discussão quando acharem que não têm mais contributos a dar. Nesse momento, passam para outra mesa de discussão.
- ix) Ao fim de 30 minutos termina a primeira ronda e tem imediatamente início a segunda.
- x) A segunda ronda termina ao fim de 30 minutos.
- xi) Segue-se um intervalo e sessão plenária para conclusões.
- xii) As/os facilitadoras/es não circulam por diferentes mesas de discussão, permanecem na mesma mesa durante toda a atividade.

- xiii) O/a facilitador da mesa é responsável por registar e sistematizar os conteúdos da discussão da mesa de que é responsável.
- xiv) O/a facilitador da mesa é responsável por apresentar os resultados síntese das diferentes rondas de discussão.

Conclusões

Descrição:

Esta sessão plenária destina-se a oferecer a todas as pessoas participantes uma primeira visão sistematizada dos resultados das discussões e dos contributos gerados em cada uma das mesas temáticas.

Objetivos:

- Sistematizar os resultados das discussões e dos contributos gerados em cada uma das mesas temáticas.
- Oferecer uma visão global a todas as pessoas participantes.

Funcionamento:

- i) A apresentação decorre em plenário com a presença de todas as pessoas participantes e de todas as pessoas facilitadoras.
- ii) O/a facilitador de cada mesa é responsável por apresentar os resultados síntese das diferentes rondas de discussão.
- iii) Espaço para questões.
- iv) Agradecimento a todas/os participantes e encerramento da sessão.

Referências Bibliográficas:

Owen, H. (2008). *Open Space Technology: a user's guide* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

