



XI Congresso Português de Sociologia
*Identidades ao rubro: diferenças, pertenças e
populismos num mundo efervescente*
Lisboa, 29 a 31 de março de 2021

**Secção/Área temática / Thematic Section/Area:
Sexualidade e Género**

**Planos de Igualdade de Género nas Instituições de Ensino Superior em Portugal:
A Remar Contra a Corrente?**

JORDÃO, Carina*; Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território; Campus Universitário de Santiago; 3810-193; Aveiro;
Portugal; crmjordao@ua.pt

CARVALHO, Teresa; Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território; 3810-193; Aveiro; Portugal

DIOGO, Sara; Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas
e do Território; 3810-193; Aveiro; Portugal

Resumo

A igualdade de género na ciência e na investigação é uma temática importante na União Europeia (UE) e constitui um dos objetivos da Área Europeia de Investigação. A desigualdade tende a persistir em vários países, prejudicando as organizações, a economia e a sociedade. Para eliminar este problema, a Comissão Europeia tem financiado vários projetos de investigação-ação que procuram estimular mudanças institucionais duradouras através da implementação de Planos de Igualdade de Género (GEP) nas Organizações Produtoras de Investigação (RPOs). A resistência parece, contudo, ser um dos principais desafios à sua implementação. Este estudo visa analisar as dinâmicas organizacionais de resistência à implementação dos GEP em Portugal. Partindo da experiência de investigadores/as responsáveis pelo desenho, planeamento e implementação destes projetos, identificam-se as principais formas de resistência, discutem-se as razões que lhes subjazem e abordam-se algumas estratégias com potencial para as superar e para garantir a sustentabilidade das iniciativas. Este estudo, de natureza qualitativa, evidencia que, apesar de assumir diferentes formas e configurações em função dos contextos organizacionais onde são implementados os GEP, a resistência é um problema transversal aos vários projetos nacionais.

Palavras-chave: Ensino Superior, Investigação-ação, Planos de Igualdade de Género, Resistência à mudança

1. Introdução

A igualdade de género (IG) na ciência e investigação tem vindo a tornar-se uma questão cada vez mais importante na União Europeia, sendo atualmente uma das áreas prioritárias do Espaço Europeu da Investigação (EEI) (Comissão Europeia, 2019a, 2019b, 2020). Apesar das melhorias alcançadas nos últimos anos nos vários estados-membros, vários indicadores mostram que as mulheres tendem a permanecer numa posição de desvantagem quando comparadas com os homens, persistindo os fenómenos de segregação vertical e horizontal (European Commission, 2019a). Além disso, reconhece-se que as desigualdades de género podem estar a conduzir a enormes perdas de talento, com consequências negativas não só para as organizações, mas também para a economia e para toda a sociedade (Comissão Europeia, 2020).

Para combater a desigualdade de género, a Comissão Europeia (CE) tem vindo a financiar vários projetos de investigação-ação (através do 6º PQ, 7º PQ e H2020) com o intuito de estimular e acelerar mudanças institucionais e estruturais eficazes e duradouras por via da implementação de Planos de Igualdade de Género (GEPs). De facto, ao longo dos últimos anos, vários GEP têm sido implementados em Organizações Produtoras de Investigação (RPO) nos países da OCDE. De acordo com os objetivos estabelecidos a nível da UE, os GEPs pretendem contribuir para eliminar os obstáculos ao recrutamento, retenção e progressão na carreira das mulheres investigadoras, abordar os desequilíbrios de género nos processos de tomada de decisão e reforçar a dimensão de género na investigação (ERAC, 2018). Embora o impacto efetivo destes planos e a sua contribuição para a criação de ambientes de trabalho mais igualitários nas organizações ainda não esteja cabalmente determinado, é possível que a resistência constitua um dos principais obstáculos ao sucesso da sua implementação.

É, pois, neste contexto que surge este estudo cujos objetivos passam por analisar as dinâmicas organizacionais de resistência à implementação de Planos de Igualdade de Género nas RPO portuguesas, identificar e analisar as principais formas de resistência sentidas ao longo da implementação dos GEPs e as razões que lhes subjazem, abordar potenciais estratégias que permitam ultrapassar essas barreiras e assegurar o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas promotoras da igualdade de género e dos projetos nacionais, respetivamente.

Para alcançar os objetivos propostos, recorre-se a uma abordagem de foro qualitativo, alicerçada na análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas a Investigadoras Principais responsáveis pela implementação de GEP em RPOs portuguesas.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na secção seguinte (2) é apresentado um breve enquadramento teórico da temática em estudo, centrado na temática da resistência; segue-se a descrição dos métodos usados na análise e os resultados (secção 3) e, finalmente, apresentam-se algumas reflexões em torno das questões abordadas, apresentando também possíveis tópicos para trabalho futuro (secção 4). A secção 5 expõe a conclusão.

2. Enquadramento teórico

A resistência organizacional é uma característica das organizações contemporâneas (Collinson, 1994, p. 25). No que às iniciativas de igualdade de género respeita, a resistência constitui uma importante forma de oposição e de barreira, com potencial para condicionar e/ou comprometer a implementação das ações, podendo mesmo impedir processos de institucionalização de políticas neste domínio (Lombardo & Mergaet, 2013; Callerstig, 2014).

À semelhança do que sucede com a resistência à mudança de uma forma geral, também a resistência às iniciativas de igualdade de género pode assumir diferentes tipos e formas. De acordo com o “*Handbook on Resistance to gender Equality in Academia*”, desenvolvido no âmbito do projeto FESTA (Sağlame *et al.*, 2016), é possível distinguir as seguintes formas de resistência: ativa *vs* passiva; implícita *vs* explícita; específica *vs* não específica de género; individual *vs* de grupo; pessoal *vs* institucional (Sağlame *et al.*, 2016, p. 17-19). Os métodos e barreiras utilizados para prevenir, inibir e/ou obstruir a institucionalização das ações e políticas de igualdade de género em organizações apresentam diferentes manifestações e/ou sintomas (Pincus, 2002; Sağlame *et al.*, 2016). Importa, por exemplo, distinguir os sintomas de resistência ativa (como a 'hostilidade', o 'humor sexista', a 'interrupção', a 'negação de acesso a recursos') dos sintomas de resistência passiva, também relacionados com enviesamentos inconscientes (como a 'inércia', 'tornar os procedimentos mais difíceis', ou ainda 'dar menos atenção' e 'menos acesso a recursos institucionais') (Sağlame *et al.*, 2016, p. 17).

As razões da resistência à mudança - e em particular a resistência às iniciativas promotoras da igualdade de género - não estão totalmente estudadas ou compreendidas. Existe, contudo, evidência de que algumas tendem a ter uma base mais individual enquanto outras apresentam um carácter mais institucional. Enquanto as primeiras estão mais relacionadas, por exemplo, com o 'status quo', com 'traços pessoais' ou com 'sensibilidades e riscos', entre outros, as segundas parecem estar mais ligadas, por exemplo, aos recursos disponíveis e/ou à (in)existência de uma agenda de género (Sağlame *et al.*, 2016). De qualquer forma, em relação à resistência organizacional, deve chamar-se a atenção para a importância da "inércia organizacional" e/ou "inércia burocrática" enquanto forças conservadoras que, no sector público, podem dificultar a adoção de medidas e políticas promotoras da igualdade de género (Callerstig, 2014). É expectável que a resistência à mudança seja tanto maior quanto mais burocrática é uma organização e que a mudança tenda a ser percebida, mais ou menos explicitamente, como uma ameaça às estruturas de poder existentes (Callerstig, 2014, p. 79). Assim, e embora reconhecendo a existência e a importância da resistência a nível individual, o foco principal deste estudo não é a resistência individual, mas sim a resistência enquanto recurso culturalmente disponível em que os indivíduos têm de dar sentido às suas experiências organizacionais (Thomas *et al.*, 2004, p. 9; Dick, 2004). A análise da resistência organizacional baseia-se, por conseguinte, na resistência discursiva, na aceção de Thomas, Mills & HelmsMills (2004, p. 6).

Nos últimos anos, os esforços para identificar estratégias que permitam evitar e superar a resistência à implementação de GEPs em RPOs têm-se intensificado (cf. Sağlame *et al.*, 2016 ou EIGE, 2016). De facto, identificar e reconhecer as formas e as manifestações da resistência é um requisito essencial para assegurar o sucesso dos GEPs. O conhecimento e a informação constituem, neste sentido, fatores de poder/recursos determinantes que devem ser mobilizados na tentativa de ultrapassar hipotéticos obstáculos (Collinson, 1994; Callerstig, 2014), já que, sem eles, é difícil as pessoas mudarem o(s) seu(s) comportamento(s) (Callerstig, 2014, p. 79). No entanto, não se pode descurar que a resistência às iniciativas de igualdade de género é multifacetada e tende a ser moldada de acordo com o contexto específico em que os GEPs são implementados. É por isso que, de seguida, se procura trazer para a discussão algumas das especificidades da situação portuguesa.

Em Portugal, a igualdade entre mulheres e homens está há largos anos consagrada na lei e a tendência tem sido promover a IG como princípio geral na legislação, evitando

a utilização de Ações Afirmativas (AA) explícitas. Há, no entanto, algumas exceções, como a Lei 3/2006, que impõe quotas para as candidatas femininas nos partidos políticos e, mais recentemente, a Lei 62/2017, que determina que todas as empresas do sector público devem ter pelo menos um terço (33,3%) de mulheres nos seus órgãos administrativos e de fiscalização. Nas empresas cotadas, esta proporção também não pode ser inferior a um terço (33,3%) desde janeiro de 2020. De salientar, contudo, que as políticas e práticas baseadas em AA estão ainda muito ausentes nas Instituições de Ensino Superior. Na verdade, o discurso sobre a igualdade de género é subvalorizado e não raras vezes encarado como uma ameaça para a cultura de excelência e para a meritocracia. Estudos empíricos reconheceram a forma como a cultura do ensino superior se baseia numa visão da Universidade como um ‘campo organizacional neutro’, fundado de acordo com os princípios do mérito universal e da equidade (White, Carvalho & Riordan, 2011; Carvalho, Özlem & Machado-Taylor, 2012). Neste contexto, há também um discurso dominante que vê as intervenções de igualdade de género como injustas devido à sua rutura com os valores meritocráticos (Carvalho & Machado-Taylor, 2010). Só recentemente, e principalmente como resultado do apoio financeiro da Comissão Europeia à investigação (através do 7PQ e H2020), algumas instituições de ensino superior começaram a conceber e a implementar GEPs.

3. Métodos, dados e discussão dos resultados

Este estudo visa refletir sobre a dinâmica organizacional de resistência à implementação de GEPs em RPOs portuguesas. Para atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com três Investigadoras Principais (PIs) de projetos financiados pela Comissão Europeia, no âmbito do programa Horizonte 2020, cujo objetivo principal é a implementação de GEPs em Instituições de Ensino Superior. Os GEP constituem uma das principais ferramentas promotoras de mudança institucional nas instituições de ensino superior em matéria de igualdade de género, podendo abarcar um conjunto diversificado de iniciativas ou ações (ERAC, 2021). Apesar das diferentes fases em que se encontravam os três projetos, todas as PIs tinham responsabilidade na coordenação e/ou apoio ao processo de implementação das agendas institucionais de igualdade de género. Apresentavam, contudo, diferentes situações profissionais, nomeadamente em termos de posicionamento na carreira. Por questões éticas,

relacionadas com a confidencialidade e o anonimato, não serão reveladas informações mais detalhadas sobre as pessoas entrevistadas.

No âmbito desta investigação, optou-se pela entrevista semiestruturada por ser um dos métodos de recolha de dados mais utilizados no âmbito das ciências sociais e que permite explorar pontos de vista subjetivos e recolher relatos aprofundados relativamente às experiências das pessoas (Flick, 2009; Bradford & Cullen, 2012). A recolha de dados foi orientada por um guião formal de entrevista, flexível, composto por 16 questões abertas (*open-ended*), organizadas em torno de dois grandes blocos: um relacionado com o enquadramento e a igualdade de género, o outro centrado nas iniciativas de igualdade de género implementadas e nas experiências de resistência. Antes da entrevista, foi facultada a cada uma das entrevistadas informação sobre os objetivos do estudo e sobre os procedimentos de processamento e armazenamento dos dados; foi também assinado um consentimento informado. As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e posteriormente transcritas.

A análise temática é uma técnica dotada de grande flexibilidade interpretativa e bastante adequada à análise de entrevistas semiestruturadas. Por conseguinte, e à semelhança do que tem sido feito noutros estudos (Acker & Wagner, 2019), optou-se pelo uso de uma abordagem qualitativa interpretativa para analisar as três entrevistas semiestruturadas realizadas. Assim – e como veremos nas subsecções seguintes –, depois da leitura e releitura das transcrições das entrevistas e da codificação de temas, foi possível identificar as principais formas de resistência sentidas pelos atores diretamente envolvidos na conceção, planeamento e implementação dos GEP; discutir as razões que lhes subjazem e identificar algumas estratégias com potencial para as ultrapassar e para assegurar o sucesso dos projetos nacionais e das iniciativas/ações promotoras da igualdade de género.

3.1 Principais formas de resistência

Em Portugal, os projetos que visam implementar os GEP pretendem contribuir para a institucionalização da igualdade de género na ciência e investigação e todos eles incluem ações e medidas para abordar proactivamente os principais objetivos definidos pela UE. Os projetos portugueses analisados no âmbito deste trabalho são todos coordenados por mulheres (PI) que já estavam previamente comprometidas com a temática da igualdade de género. Ao mesmo tempo, verifica-se que os projetos de cada

RPO têm as suas próprias características, que decorrem do contexto específico em que estão a ser implementados e/ou da sua fase de implementação.

A informação obtida através das entrevistas parece mostrar que, em termos gerais, a resistência institucional à implementação de medidas de promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário é sentida de forma intensa e transversal em praticamente todas as RPO portuguesas onde os GEP estão a ser (ou foram) implementados. A resistência institucional "que ocorre devido à cultura institucional ou aos procedimentos legais ou administrativos da instituição" (Sağlame *et al.*, 2016, p. 1) também parece acontecer em todas as fases de implementação dos GEP nacionais (incluindo em projectos/iniciativas bem-sucedidos). As dificuldades mencionadas pelas entrevistadas incluem, por exemplo, a falta de dados estatísticos desagregados por sexo e/ou a falta de sensibilização dos serviços de recursos humanos para a necessidade e a importância de dispor/tratar/facultar (d)essa informação:

“As Universidades em Portugal não fazem estatísticas por sexo e, portanto, nós temos que começar do zero. Neste caso começar do zero com a agravante que temos de convencer os serviços de recursos humanos que isto é importante (...)”

A inércia organizacional é vista como uma forma de resistência particularmente devastadora, talvez a mais desmotivante, obstrutiva e frustrante para as equipas envolvidas nestes projetos de investigação de ação. A este respeito, uma das entrevistadas mencionava:

(...) a inércia [institucional], a ausência de resposta à nossa iniciativa estrutural é (...) aqui é muito visível, e é inquietante, e é perturbadora e desgasta muito, desgasta muito a equipa (...) é muito tempo, é muito e-mail, é muita desculpa, é muita mentira, é muita hipocrisia na forma como se gerem os processos e isto é muito desgastante (...)

Por outro lado, deve também sublinhar-se que - como documentado na literatura relativa a projetos semelhantes (cf. Sağlame *et al.*, 2016) - a falta de recursos é um argumento frequentemente utilizado para condicionar a implementação de iniciativas. Tais limitações de recursos, tanto humanos como financeiros, são sem dúvida formas de resistência que, embora possam não ser explícitas e/ou específicas do género (Sağlame *et al.*, 2016), comprometem facilmente a implementação e/ou o sucesso das

medidas de promoção da IG. Neste sentido, a falta de estruturas específicas relacionadas com a promoção da GE parece ser uma desvantagem difícil de ultrapassar.

Como anteriormente mencionado, a resistência pode assumir diferentes formas e configurações (Sağlame *et al.*, 2016). Para além do tipo institucional de resistência que acabou de ser mencionado, existem também manifestações de natureza mais individual e implícita, incluindo, por exemplo, a remoção/desaparecimento de sinalética relacionada com a igualdade de género ou ‘levantar-se e sair a meio de uma entrevista’.

3.2 Explorando as razões de resistência às iniciativas de promoção da igualdade de género

Identificar as causas/razões da resistência às iniciativas de igualdade de género nas RPO é um exercício desafiante. É, contudo, um esforço necessário para aumentar as possibilidades de sucesso e assegurar uma mudança institucional eficaz. Da análise empírica é possível inferir que a perceção enviesada pela comunidade académica relativamente à situação institucional em matéria de igualdade de género – e que foi identificada por todas as entrevistadas - é um enviesamento que, no fundo, acaba por condicionar a aceitação dos projetos. A desigualdade tende a não ser reconhecida como um problema na maioria das RPOs portuguesas onde os GEP estão a ser (ou foram) implementados, reforçando assim os resultados de estudos anteriores sobre género e ensino superior (Carvalho & Machado, 2010; White, Carvalho & Riordan, 2011; Jordão *et al.*, 2020).

A desvalorização e o questionamento do trabalho desenvolvido/produzido no âmbito destes projetos são uma das consequências mais imediatas desta visão. Ao mesmo tempo, a ideia de que a igualdade de género não é um problema dentro da RPO parece coexistir com a proliferação de um discurso neoliberal que permeia toda a estrutura organizacional e que tende a enaltecer o mérito, assumindo-o acriticamente como uma garantia da igualdade de oportunidades. Esta perceção, amplamente partilhada pelas entrevistadas, leva a uma desresponsabilização das RPO, prevalecendo a ideia de que as desigualdades, a existirem, resultam de escolhas e decisões individuais. Desta forma, qualquer ação corretiva nesta área tende a ser percecionada como desnecessária e deslocada para fora do âmbito de atuação das RPO por parte da comunidade académica.

3.3 Estratégias de combate à resistência e sustentabilidade dos GEP

A análise efetuada sugere que na origem de todas as formas de resistência identificadas está a falta de consciência, de informação e de conhecimento sobre a desigualdade de género. Esta ideia é inclusivamente suportada pelos discursos sobre as estratégias utilizadas para combater a resistência e por aqueles que relatam o sucesso das iniciativas:

“(...) além da resiliência, que é uma característica transversal, tem que se apresentar dados e evidências inequívocas com base em números que contrariem parcialmente a rejeição de que existe um problema. Depois, para contrariar a ideia de que a ação institucional não é alheia às desigualdades estruturais e que reproduz mecanismos que conduzem às assimetrias, aí, para além de recorrer a bases que deem indicação das desigualdades tens de recorrer a estudos que indiquem a relação de causalidade entre aqueles dados e a ação institucional”

“Acho que conseguimos a adesão de partivamente de toda a gente (...) adesão à necessidade de definir políticas, ações para o plano para a igualdade (...) Eu comecei por lhes ler os resultados do questionário da auditoria de género [nas entrevistas] (...)”

Proporcionar à comunidade académica informação e conhecimento sobre a situação institucional relativamente à desigualdade de género parece ser uma estratégia essencial na luta contra a resistência, como sugerido por vários estudos noutros contextos nacionais (Collinson 1994, p. 27; Callerstig, 2014). Além de tornar os desequilíbrios visíveis, é também uma forma de promover a adesão e o envolvimento, nomeadamente, das lideranças. De facto, todas as investigadoras coordenadoras entrevistadas salientaram a importância do envolvimento da(s) liderança(s), considerando-o decisivo para o sucesso (ou fracasso) das iniciativas:

(...) Ter as lideranças institucionais a colaborar no projeto, acho que é uma condição absolutamente indispensável. E depois o próprio projeto, através das entrevistas, pode fazer um esforço para conquistar os vários níveis de liderança (...)

Como vimos na secção 2, as manifestações de resistência são de índole diversa, tal como as razões que lhes subjazem. Os discursos analisados no âmbito desta pesquisa evidenciam que a resistência às medidas promotoras da igualdade de género tende a ocorrer em todas as RPOs, independentemente de estas serem lideradas por homens ou por mulheres. Além disso, ocorrem a diferentes níveis hierárquicos e em diferentes categorias profissionais. As RPOs continuam a ser vistas como estruturas neutras do ponto de vista do género pela generalidade da comunidade académica, ignorando-se as barreiras estruturais e culturais que as mulheres enfrentam (Acker, 1990; Leathwood e Read, 2009). A necessidade de ações e medidas que visem eliminar as desigualdades de género no meio académico e na investigação é talvez mais evidente do que nunca e os projetos de investigação-ação destinados a implementar GEPs nas RPOs portuguesas são percebidos pelas entrevistadas como importantes e necessários. Receia-se, contudo, que por si só não sejam suficientes para garantir uma verdadeira mudança institucional e a sua sustentabilidade para além da duração dos projetos. Esta é, aliás, uma preocupação comum, com as investigadoras principais a considerarem que uma mudança institucional eficaz não será alcançada sem o apoio de políticas nacionais. Além disso, chamam a atenção para a necessidade de uma maior coerência nacional nesta área, assegurando o cumprimento das determinações emitidas pela Comissão Europeia, e para a necessidade de uma maior preocupação com a avaliação da eficiência destes projetos. A criação de uma rede de projetos nacionais e de uma estrutura que concentre a informação sobre RPOs com GEP é também apontada como uma iniciativa que poderia contribuir para reforçar os projetos individualmente e para ultrapassar, de forma mais ou menos direta, as lacunas e os problemas existentes.

4. Conclusão

Este trabalho começou por apresentar um breve quadro teórico relacionado com a resistência e, mais especificamente, com a resistência a iniciativas de igualdade de género. A análise dos dados, obtidos através de entrevistas com investigadoras coordenadoras de projetos europeus financiados para implementar GEPs em Portugal, evidencia que a resistência institucional é intensa, ocorre em todas as RPOs analisadas e coexiste com outras formas de resistência.

Verificou-se que a desigualdade tende a não ser reconhecida como um problema dentro das RPOs, e que a falta de conhecimento e informação sobre igualdade de género

por parte da comunidade académica é apontada como a principal razão da resistência a estas iniciativas em todas as RPOs. As estratégias mais frequentemente utilizadas para combater a(s) resistência(s) foram identificadas e apontam, nomeadamente, para a necessidade de as instituições terem e disponibilizarem dados desagregados por sexo e para o compromisso dos líderes institucionais e de outros intervenientes importantes/relevantes com a temática da igualdade de género. Foram ainda feitas algumas considerações sobre as limitações dos projetos nacionais, particularmente no que concerne à sua sustentabilidade e eficiência.

Em traços gerais, o estudo apresentado permite concluir que existe uma resistência à implementação de GEP em todos os contextos institucionais, assumindo diferentes formas e configurações (tal como as formas de a ultrapassar). Ao mesmo tempo salienta a necessidade de adotar medidas adicionais que, em termos nacionais, possam garantir que a mudança institucional promovida por esta tipologia de projetos seja duradoura.

Para tornar os resultados desta análise ainda mais robustos, este estudo deverá ser alargado a todas as RPOs com GEPs implementados e/ou em curso em Portugal, intenção que as investigadoras já se encontram a implementar. Importa ainda salientar que se considera nesta abordagem que a igualdade de género é indispensável para alcançar a excelência científica, para superar os grandes desafios sociais da UE, e é, antes de mais, uma questão de justiça.

Agradecimentos

O projeto que conduziu a esta comunicação recebeu financiamento do programa de investigação e inovação Horizonte 2020 da União Europeia ao abrigo do acordo n.º 787177.

Nota

Por decisão pessoal, as autoras do texto escrevem segundo o novo acordo ortográfico.

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139–158.
- Acker, S. & Wagner, A. (2017). Feminist scholars working around the neoliberal university, *Gender and Education*, 31 (1), 62-81.
- Bradford, S., & Cullen, F. (2012). *Research and research methods for youth practitioners*. London: Routledge
- Callerstig, A. (2014). *Making equality work: Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Sweden: TEMA – the Department of Thematic Studies. ISBN: 978-91-7519-401-1
- Carvalho, T., Özlem, Ö. & Machado-Taylor, M. (2012). Senior managers' perceptions and attitudes towards gender in academia: A comparative study from Portugal and Turkey. *Educação, Sociedade e Culturas*, 35, 45-66.
- Carvalho, T., & Machado, M. L. (2010). Gender and shifts in higher education managerial regimes. *Australian Universities' Review*, 52(2), 33-42.
- Collinson, D. L. (1994). Strategies of Resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace, In *Resistance and power in organizations* (pp25-68). London: Routledge. ISBN 0415117941
- Dick, P. (2004) Resistance to Diversity Initiatives. In Thomas, R., Mills, A. J. & HelmsMills, J (eds.), *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance* (pp 67–84). London: Routledge.
- EIGE (2016). *Gender equality in academia and research GEAR tool*. Lithuania: EIGE. doi:10.2839/272753
- ERAC (2021). Gender Equality Plans as a Catalyst for change. European Research Area and Innovation Committee (ERAC 1202/21).
- ERAC (2018). *Report on the implementation of Council Conclusions of 1 December 2015 on advancing gender equality in the European research area*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2019a). *She Figures 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Doi: 10.2777/936.
- European Commission (2019b). *European Research Area: Progress Report 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2777/118067.

- European Commission (2020). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – a Union of equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. Brussels: European Commission. COM(2020) 152 final.
- Flick, U. W. E. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publishing.
- Jordão, C., Carvalho, T., Diogo, S. & Breda, Z. (2020). Gender In/Equality in Men Wor(l)d's: Perceptions on the Construction of a Gender Equal and Inclusive Portuguese University. *Proceedings of the 3rd International Conference on Gender Research* (pp. 123-130). UK: University of Reading.
- Pincus, I. (2002). *The Politics of Gender Equality Policy. Implementation and Non-implementation in three Swedish Municipalities*. Örebro: Örebro University.
- Leathwood, C. & Read, B. (2009). *Gender and the Changing Face of higher Education. A Feminized Future?* New York: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Lombardo, E. & Mergaert, L. (2013). Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21(4), 296–311.
- Sağlame, G. et al. (2016). *FESTA Deliverable WP7 Handbook on Resistance to gender Equality in Academia*. FESTA. ISBN 978-87-93152-13-7. Available at: <http://www.resge.eu>.
- Thomas, R., Mills, J. A. & HelmsMills, J. (2004). Introduction: Resisting Gender, Gendering Resistance. In Thomas, R., Mills, A. J. & HelmsMills, J (Eds.), *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance* (pp. 1–20). London: Routledge.
- White, K., Carvalho, T., & Riordan, S. (2011). Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 179-188.