

Um roteiro completo de mentoria
Booklet 4 : Tirar partido da tutoria para promover o equilíbrio no meio académico, indústria, recursos humanos e comunidade em geral

Paula Alexandra Silva*

Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Informática
paulasilva@dei.uc.pt

Rebecca Claire Anne Patterson

Patterson Consulting, Lda
patt.consulting@gmail.com

Maio, 2023

“A ESTeEM foi uma das minhas melhores experiências enquanto caloira (estudante do primeiro ano). Ser tímido não me ajudava muito, mas quando participei no primeiro evento deu-me a coragem de que precisava. Ajudaram-me a sair da minha concha, a experimentar coisas novas e a criar memórias maravilhosas. O meu mentor não era apenas uma pessoa de uma empresa, era uma mesa inteira de estudantes, professores e pessoas fantásticas da indústria. Participante -ESTeEM”¹

***Agradecimentos**

Os autores gostariam também de agradecer a Margarida Felício pelo seu contributo para a conceção da booklet. Agradece-se o apoio financeiro do Equal.STEAM para este projeto. Os autores assumem a responsabilidade exclusiva por quaisquer omissões ou erros neste trabalho.

Toda a correspondência deve ser endereçada a:

Paula Alexandra Silva
Universidade de Coimbra,
Departamento de Engenharia Informática
Pólo II da Universidade de Coimbra, R. Silvío Lima, 3030-790, Coimbra
Tel: +351 239 790 000
E-mail: paulasilva@dei.uc.pt

Sumário Executivo

O principal objetivo desta brochura é sensibilizar para a gravidade da escassez de mulheres em cargos de chefia no meio académico, na indústria e nas disciplinas STEM e para a forma de tirar partido da tutoria para promover o equilíbrio nestas áreas, para além dos recursos humanos e da comunidade em geral. Esta brochura destina-se aos órgãos de supervisão e gestão do meio académico, da indústria, dos recursos humanos e da comunidade em geral que pretendam saber como promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres através da tutoria e de outras medidas. Os temas abordados incluem a sub-representação das mulheres em cargos superiores no meio académico e na indústria; como abordar e colmatar as disparidades entre homens e mulheres; medidas para aumentar e reforçar a participação das mulheres no meio académico e na indústria, apoiadas por exemplos; recompensar os mentores e a importância da mentoria.

Índice

A sub-representação das mulheres em cargos superiores no meio académico e na indústria	1
Desafios actuais	2
Abordar as disparidades entre homens e mulheres	3
Colmatar o fosso nas STEM	3
Medidas para aumentar a participação das mulheres	4
Reforçar a igualdade de género na indústria	4
A igualdade entre homens e mulheres no sector das TIC e o papel vital que a mentoria desempenha	5
Reforçar a igualdade de género no meio académico	6
Liderar pelo exemplo – Universidade of Coimbra	7
Recompensar os mentores	9
Integrar as mulheres a todos os níveis e acompanhar os progressos	9
A importância da mentoria	10
Mais informações	12
Bibliografia	13

A sub-representação das mulheres em cargos superiores no meio académico e na indústria

A questão da sub-representação das mulheres nos cargos de grau A, de tomada de decisão e de liderança no meio académico e na indústria é antiga. Consequentemente, em 2012, os Estados-Membros da UE foram convidados a garantir a participação de, pelo menos, 40% das pessoas do sexo sub-representado nos comités e instituições de recrutamento e progressão na carreira, para além de implementarem Planos de Igualdade de Género (PIG)². Além disso, em 2015, o Conselho da UE convidou os Estados³ Membros a definirem objectivos para o equilíbrio de género entre os professores³.

Apesar dos esforços, continua a haver uma grave falta de progressos nestes domínios que continua a impedir o crescimento do Espaço Europeu da Investigação^{4,5} e, na UE, em 2018, a percentagem de mulheres representadas entre o pessoal académico em posições de grau C era de 47%. Esta percentagem caiu para 26% das mulheres em cargos de grau A, demonstrando um claro declínio à medida que as carreiras avançam⁵. A nível europeu, em 2019, pouco mais de 3 em cada 10 membros do conselho de administração eram mulheres (31,1%) e menos de um quarto dos líderes do conselho de administração (24,5%) eram mulheres⁵.

Desafios actuais

Alguns dos desafios actuais que contribuem para a sub-representação das mulheres em cargos de investigação de alto nível e em cargos de grau A, entre outros, são: i) o “pipeline com fugas”, que se refere ao efeito de as mulheres abandonarem o pipeline de carreira em diferentes fases, ii) o “fenómeno do teto de vidro”, que se refere a barreiras estruturais, como o preconceito de género, que podem dificultar o acesso das mulheres a cargos de alto nível⁵ e (iii) o “chão pegajoso”, que se refere a estas questões e ao facto de as mulheres ficarem presas em tarefas menos valorizadas⁶.

Abordar as disparidades entre homens e mulheres

Durante esta década verde e digital, em que a economia está a avançar para a digitalização a um ritmo cada vez maior, uma tendência que foi ainda mais exposta pela pandemia de COVID-19 e o subsequente salto para uma era digital, a Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025 destaca a relevância de abordar a disparidade de género. Vale a pena mencionar aqui que, de acordo com o Painel de Avaliação Digital das Mulheres 2021 da Comissão Europeia, as mulheres representam apenas 33 % dos licenciados em CTEM e 19 % dos especialistas em TIC⁶. O número de mulheres licenciadas em STEM tem impacto nas disparidades salariais entre homens e mulheres⁵ uma vez que é mais provável que as mulheres sejam afastadas de empregos STEM mais bem remunerados para outras áreas menos remuneradas (Educação e Humanidades) onde, de facto, estão sobre-representadas, aumentando assim a disparidade salarial entre homens e mulheres.

A escassez de mulheres nas carreiras e no ensino das áreas STEM deve-se a vários factores, a raiz dos quais reside nos estereótipos de género, uma vez que as áreas STEM são frequentemente vistas como masculinas, o que se estende desde o pré-escolar, onde os professores e os pais podem subestimar as capacidades matemáticas das raparigas dos jovens. O trabalho e o estudo no domínio das STEM estão envoltos numa cultura dominada pelos homens, que perpetua um ambiente inflexível e exclusivo que não é atrativo para as mulheres e as minorias⁸ e, consequentemente, tem levado a que haja menos modelos a seguir nestes domínios⁸.

Colmatar o fosso nas STEM

A promoção da igualdade de oportunidades para as mulheres seguirem e serem bem sucedidas nas carreiras STEM contribuirá para reduzir as disparidades salariais entre homens e mulheres, aumentar a segurança financeira das mulheres, garantir uma força de trabalho STEM diversificada e dinâmica e, por sua vez, dissuadir preconceitos nestes domínios e no que respeita à subsequente conceção e desenvolvimento de produtos e serviços STEM. Todos estes são passos importantes para colmatar o fosso entre as STEM⁸. A prevalência continuada de fenómenos como o “fenómeno do teto de vidro”, o “leaky pipeline” e o “sticky floor”, para além da escassez de mulheres licenciadas em STEM, de mulheres nas carreiras STEM e na educação, levou a um compromisso renovado para com o envolvimento das mulheres nas STEM através de estratégias como a Declaração “Women in Digital” (WiD), entre outras, com ênfase nos programas de tutoria. A declaração foi apontada como uma das estratégias para resolver estas disparidades e incentiva as mulheres a desempenharem um papel ativo e proeminente nos sectores digital e tecnológico, por exemplo, “combatendo os estereótipos digitais relacionados com o género, promovendo modelos a seguir, motivando as raparigas desde cedo a explorarem os estudos STEM, estimulando a requalificação ou a melhoria das competências das mulheres, esquemas de tutoria ou melhorando a imagem dos empregos nas TIC”⁹.

Medidas para aumentar a participação das mulheres

Além disso, as medidas para aumentar a participação das mulheres na tomada de decisões implicam assegurar a formação em matéria de preconceitos para os comités responsáveis pelo recrutamento e promoção e pela elaboração, desenvolvimento e aplicação dos PGE⁵. Para combater a baixa participação das mulheres na economia digital, é crucial “integrar a sensibilização para os preconceitos de género em todos os sectores relevantes, incluindo na formação inicial e contínua dos professores; abordar as barreiras estruturais, como as condições de trabalho e a cultura, que impedem as raparigas e as mulheres de entrar num domínio predominantemente masculino; e aumentar a visibilidade de modelos insuficientemente valorizados para inspirar as mulheres e as raparigas”⁹. Se isto não for suficiente, vale a pena recordar que “um aumento do número de mulheres que entram no mercado das competências digitais geraria um acréscimo anual de 16 mil milhões de euros para a economia europeia”⁷.

Reforçar a igualdade de género na indústria

No sector privado, as medidas para reforçar a igualdade de género incluem a formação para aumentar o conhecimento sobre o género na empresa e a gestão de recursos humanos em áreas como o recrutamento e os canais de comunicação internos e externos, para além da implementação de acções para promover o equilíbrio entre a vida profissional e familiar e incentivar o desenvolvimento e a satisfação dos trabalhadores. O apoio às mulheres empresárias também é essencial. Os programas de formação e de tutoria podem desempenhar um papel importante na redução das disparidades entre homens e mulheres no sector privado⁵. A tutoria deve ser utilizada como uma boa prática no planeamento e acompanhamento da carreira, bem como para contribuir para a criação de um ambiente verdadeiramente inclusivo. A menos que sejam tomadas medidas para alargar a participação das mulheres no sector tecnológico, “continuaremos a ser confrontados com uma escassez de competências que dificulta o crescimento e o desenvolvimento do sector tecnológico”¹⁰.

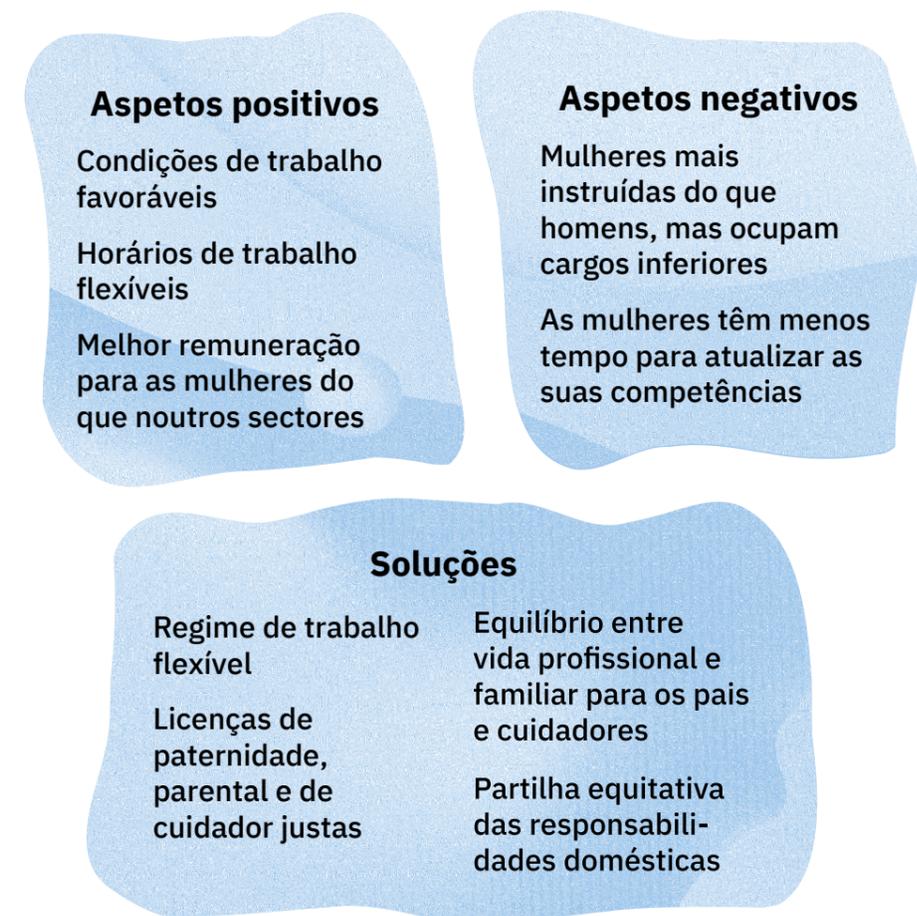
Continuam a registar-se progressos em algumas áreas e o Parlamento Europeu adoptou formalmente a nova legislação da UE sobre o equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas. Até 2026, as empresas terão de ter 40% de pessoas do sexo sub-representado entre os administradores não executivos ou 33% entre todos os administradores¹¹. Trata-se de um feito formidável, desde que a Comissão Europeia propôs uma diretiva para melhorar o equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas em 2012¹² uma vez que as empresas terão agora de garantir que se esforçam por atingir estes objectivos. Como reiterado nas palavras da Presidente von der Leyen, juntamente com a Vice-Presidente Jourová e o Comissário Dalli, “este é um momento há muito aguardado, um momento que deve ser celebrado como um avanço na igualdade de género. Após dez anos desde a sua proposta pela Comissão Europeia, teremos agora uma lei da UE para quebrar o teto de vidro dos conselhos de administração

das empresas cotadas. dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa. Há muitas mulheres qualificadas para cargos de topo e, com a nossa nova lei europeia, vamos garantir que têm uma verdadeira oportunidade de os conseguir”¹¹.

A igualdade entre homens e mulheres no sector das TIC e o papel vital que a mentoria desempenha

Para promover a progressão na carreira das mulheres no sector das TIC, é necessário promover a igualdade de género na progressão na carreira dos cientistas e engenheiros¹³. Além disso, foram incluídas categorias adicionais para estratégias destinadas a promover a igualdade de género na progressão na carreira. A tutoria de profissionais foi considerada altamente relevante como forma de garantir que os trabalhadores progridam mais rapidamente para cargos de chefia¹³.

A seguir, utilizamos um estudo de caso setorial de 2018 para reiterar a necessidade de tutoria no local de trabalho, com especial destaque para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada no sector das TIC. Se olharmos mais de perto, por exemplo, para as mulheres e os homens no local de trabalho no sector das TIC, “apenas 17% dos 8 milhões de especialistas em TIC na União Europeia” eram mulheres em 2018¹⁴. O trabalho no sector das TIC tem aspectos positivos e negativos para as mulheres, como apresentado no infográfico 1. Por um lado, alguns dos aspectos positivos incluem condições de trabalho favoráveis, como horários de trabalho flexíveis e melhores salários para as mulheres do que noutros sectores. Por outro lado, as mulheres podem ter melhores qualificações do que os homens, mas continuam a ocupar posições inferiores (prova da metáfora do “*sticky floor*”) e têm menos tempo para melhorar as suas competências. Além disso, são também apresentadas algumas soluções para resolver estas disparidades, tais como a garantia de regimes de trabalho flexíveis, uma licença de paternidade ou parental justa, uma partilha equitativa das responsabilidades domésticas e um equilíbrio efetivo entre a vida profissional e a vida familiar dos pais e das pessoas que prestam cuidados¹⁴:



Infográfico 1 - Alguns aspectos positivos e negativos para as mulheres no trabalho no sector das TIC.

A mentoria no local de trabalho pode desempenhar um papel fundamental na redução deste fosso e contribuir para atrair e reter mais mulheres no sector das TIC. A mentoria é considerada uma estratégia de intervenção valiosa que tem desempenhado um papel importante na retenção e promoção de mulheres no sector das TIC para cargos de alto nível. Se o sector pretende realmente resolver o problema da falta de mulheres nas TIC, quando não existem internamente programas formais de mentoria, o acesso a programas externos de tutoria deve ser incluído nas políticas de recursos humanos para os trabalhadores das TIC¹⁵.

Reforçar a igualdade de género no meio académico

De acordo com Nilsen¹⁶ a ciência e a investigação devem ser geralmente geridas de forma responsável em termos de género para reforçar a investigação de alta qualidade e a capacitação da sociedade. Defenderam que o género tem impacto em três elementos da investigação: (1) a composição dos grupos de investigação; (2) as questões de investigação nos projectos de investigação; e (3) os métodos de

investigação utilizados. Assim, sugeriram uma abordagem que pode ser resumida como: fixar os números, fixar as instituições e fixar o conhecimento - resumidamente, uma mudança estrutural. No entanto, salientam que as mulheres em posições de liderança no meio académico enfrentam desafios em termos de estruturas, sistemas e mentalidades^{17,1}. Além disso, em conformidade com os objectivos europeus de uma participação de, pelo menos, 40% das pessoas do sexo sub-representado nos comités e instituições de recrutamento e progressão na carreira, a aplicação dos PGE² e o desenvolvimento de objectivos para o equilíbrio de género entre os professores³. As instituições de ensino superior tomaram medidas no sentido de abordar a igualdade entre homens e mulheres, em termos de implementação de medidas para cumprir os rácios de género de estudantes e pessoal, representação em órgãos de decisão e posições de investigação. Tal contribuirá, por sua vez, para que a composição dos grupos de investigação assegure a paridade de género e que as questões de investigação nos projectos de investigação e os métodos de investigação utilizados sejam sensíveis ao género.

Liderar pelo exemplo – Universidade of Coimbra

De seguida, na tabela 1 apresentam-se alguns dados do Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade 2019 - 2023 da Universidade de Coimbra (UC)¹⁸. Este facto é particularmente relevante dado que o Plano Estratégico 2015-2019 não incluía referências ao género na sua missão. Esta situação foi claramente retificada com uma declaração de questões de género no Plano Estratégico da UC 2019-2023, bem como uma análise aprofundada da situação de homens e mulheres na instituição, uma vez que a UC se esforça por identificar e melhorar as suas metas de igualdade de género. São detalhados os seguintes objectivos:

Objetivo Estratégico 1		
Atenuar a segregação horizontal, promovendo a integração de mulheres e homens em áreas científicas/de estudo em que estejam sub-representados.		
Objetivos	Situação inicial (2017)	Objetivo (2023)
Sensibilizar e promover o aumento de pessoal académico feminino na área científica da Engenharia e Tecnologia em 3 a 7 pontos percentuais (p.p.)	33.1% (91 de 275)	36.1 – 40.1%
Sensibilizar e promover o aumento do número de estudantes do sexo feminino na área das TIC em 3 a 7 (p.p)	15.9% (132 de 828)	18.9 – 22.9%
Sensibilizar e promover o aumento do número de estudantes do sexo masculino nas áreas com menor representação, como é o caso da área da Educação, em 3 a 7 (p.p)	24.2% (159 de 658)	27.2 – 31.2%
Objetivo Estratégico 2		
Combater a segregação vertical, eliminando as barreiras institucionais à progressão na carreira e apoiando o avanço na carreira		
Objetivos	Situação inicial (2017)	Objetivo (2023)
Sensibilizar e promover o aumento do número de professoras catedráticas em 3 a 7 (p.p.)	27.9% (43 de 154)	30.9 – 34.9%
Sensibilizar e promover o aumento do número de investigadoras principais e coordenadoras em 3 a 7 (p.p.)	15.4% (2 de 13)	18.4 – 22.4%
Assegurar um nível mínimo de representação de 33-40% de mulheres e homens nos júris de seleção (recrutamento)	Comité de seleção (2018) 30.8% mulheres 69.2% homens	33 – 40 %
Assegurar um nível mínimo de representação de 33-40% de mulheres e homens nos júris de examinação (doutoramento)	Júri de examinação de doutoramento (2018) 32.2% mulheres 67.8% homens	33 – 40 %

Tabela 1 - Alguns dados do Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade 2019-2023 da Universidade de Coimbra, conforme detalhado nos Objectivos Estratégicos 1 e 2.

No que diz respeito ao Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade 2019 - 2023 da Universidade de Coimbra, tal como acima descrito, a mentoria poderia ser utilizada como uma ferramenta eficaz para facilitar e alcançar os seus objectivos para 2023 e futuros de um aumento de 3 - 7 pontos percentuais de (i) pessoal académico feminino na área científica da engenharia e tecnologia; (ii) estudantes do sexo feminino na área de estudo das TIC; e (iii) estudantes do sexo masculino nas áreas com menor representação, como na área da educação; (iv) professoras catedráticas; (v) investigadoras principais e coordenadoras, para além do nível mínimo de representação de 33 - 40 por cento de mulheres e homens nos (vi) júris de seleção (recrutamento); e (vii) júris de examinação (doutoramento), respetivamente.D.), respetivamente. A importância dos esquemas de mentoria está reflectida no objetivo específico do Objetivo Estratégico 2, que consiste em apoiar a carreira do pessoal académico através de actividades de formação e mentoria; Plano de Ação (Ação 4) - Realizar actividades de mentoria e bootcamps com estudantes, professores e investigadores; Plano de Ação (Ação 5) - Criar um pacote de e-learning sobre “competências transferíveis/transversais em ciência”, como uma ferramenta de gestão/desenvolvimento de carreira para permitir aos investigadores ter apoio e supervisão de supervisores ou mentores¹⁸.

Recompensar os mentores

A importância da mentoria não deve ser negligenciada e devem ser abordadas formas de reconhecer o valor das actividades de mentoria, especificamente o tempo do mentor. A mentoria pode ser especialmente exigente em termos do tempo necessário para desempenhar eficazmente esta função. Embora isto possa ser um desafio para os orçamentos já sobrecarregados das universidades e da indústria, os estudos sugerem que devem ser considerados incentivos para os mentores, tais como: “Recompensas para os mentores sob a forma de dinheiro ou de isenção de cursos”¹⁹. Os mentores podem ser renumerados de acordo com o número de horas e de estudantes/pares que orientam ou podem ser dispensados das suas obrigações de ensino. Cada parceria mentor-mentorado pode atribuir o tempo que considerar adequado para sustentar o programa de tutoria, no entanto, o contacto recorrente entre o mentor e o mentorado é essencial e assegura uma colaboração frutuosa: “Os pares que tinham um contacto mais frequente e regular classificavam as suas relações como acima da média ou excelentes com muito mais frequência”²⁰. Por conseguinte, o ideal é considerar pelo menos uma reunião individual, uma vez por mês, durante aproximadamente uma hora, presencialmente ou à distância.

Integrar as mulheres a todos os níveis e acompanhar os progressos

Para garantir a presença de mais mulheres na investigação e no ensino tecnológico, é fundamental recrutar estudantes do sexo feminino, recrutar mulheres, entrevistar mulheres, manter as mulheres, promover as mulheres e pôr em prática medidas de apoio¹⁰. É igualmente importante monitorizar a percentagem de mulheres

a todos os níveis de uma organização, para que possam ser criados objectivos e planos de ação específicos, mas realistas. Estes números devem ser publicados em relatórios anuais e avaliações departamentais¹⁰. Desta forma, os progressos podem ser acompanhados e as áreas bem sucedidas, bem como as áreas a melhorar, podem ser facilmente identificadas. Assim, o Plano de Ação, incluído no Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade 2019-2023 da UC, indica também os objetivos estratégicos, os objetivos específicos, as ações, os prazos, os indicadores, a pessoa/equipa responsável, a(s) área(s) envolvida(s) e o alinhamento, de modo a que os progressos no sentido da igualdade de género possam ser acompanhados de perto¹⁸.

A importância da mentoria

Além disso, a relevância da mentoria para as instituições de ensino superior e para as organizações que realizam investigação é sistematicamente salientada, como demonstrado em baixo:

“Reconhecer as competências e funções interdisciplinares, como a orientação e o ensino, nos critérios de avaliação para o recrutamento e promoção académicos, a fim de criar um ambiente de ensino e investigação multidisciplinar”²¹

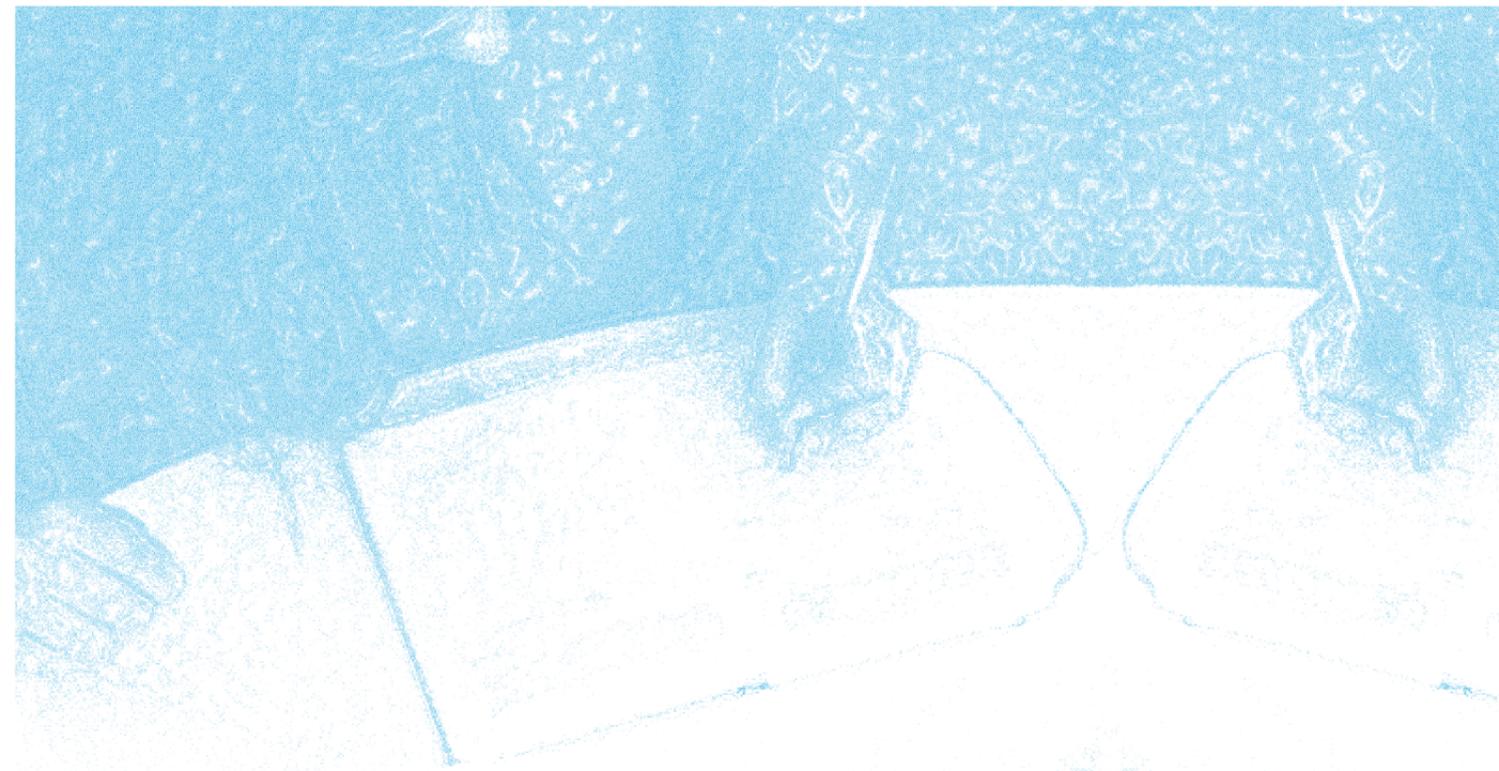
“Fornecer formação sensível às questões de género a mentores e supervisores para que possam agir de forma responsável e apoiar adequadamente as mulheres estudantes e profissionais no seu desenvolvimento profissional”²¹

Para as empresas inovadoras nos domínios da ciência, da tecnologia e da engenharia, é essencial “apoiar o recrutamento inclusivo e a progressão na carreira através, por exemplo, de uma linguagem sensível ao género nas descrições de funções e nos programas de orientação”²¹

Finalmente, para concluir, o meio académico, a indústria, os recursos humanos e a comunidade em geral devem integrar os aspectos relacionados com o sexo e o género nos órgãos de decisão e nas políticas que determinam o seu ethos e desempenho globais, de modo a “assegurar a relevância social do conhecimento, das tecnologias e das inovações que produzem”²². A igualdade de género é um requisito fundamental para “uma economia europeia inovadora, competitiva e próspera” e é necessária para apoiar a transição para uma era verde e digital²². Não há dúvida de que os programas de tutoria contribuirão para alcançar a igualdade de género para todos.

Mais informações

Para mais informações sobre o lançamento, a implementação e a manutenção de um programa de mentoria, os seguintes folhetos, disponibilizados pelos mesmos autores, oferecem um roteiro completo de tutoria - Booklet 1: As bases da mentoria no meio académico; Booklet 2: Um guia passo a passo para a criação de um programa de mentoria no meio académico; e Booklet 3: Manter um programa de mentoria e lidar com o trabalho invisível. Estes booklets incluem sugestões e um esboço para uma sessão introdutória, um plano detalhado de actividades subsequentes e complementares de mentor-mentorando e material de formação a realizar em sessões de grupo ou numa base individual, uma sessão específica para mentores, ideias para outras actividades e uma lista de verificação para monitorizar os progressos do programa de mentoria. Foram desenvolvidos vários recursos no contexto do projeto Equal.STEAM. Consulte-os no website: www.uc.pt/equal.steam/



Bibliografia

1. Women in STEM in Higher Education: Good Practices of Attraction, Access and Retainment in Higher Education. (Springer Nature Singapore, 2022). doi:10.1007/978-981-19-1552-9.
2. European Commission. European Commission (2012). Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions: A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth/* COM/2012/0392 final */ (2012).
3. European Council. Council of the European Union (2015). Council conclusions on the European Research Area Roadmap 2015-2020. (2015).
4. European Commission. European Commission (2020g). A New ERA for Research and Innovation Staff Working Document. (2020g).
5. European Commission, Directorate General for Research and Innovation. She figures 2021: gender in research and innovation: statistics and indicators. (Publications Office, 2021).
6. Dubois-Shaik, F and Fusulier, B. Farah Dubois-Shaik and Bernard Fusulier (eds.) (2015) Academic Careers and Gender Inequality: Leaky Pipeline and Interrelated Phenomena in Seven European Countries. (2015).
7. Girls Go Circular Digital and Entrepreneurial Skills for the Circular Economy. (2023).
8. The STEM Gap: Women and Girls in Science, Technology, Engineering and Mathematics. (2023).
9. European Commission. Commitment on women in digital. (2019).
10. Informatics, Europe Women in Informatics Research and, & Education working group. MORE WOMEN IN INFORMATICS RESEARCH AND EDUCATION. (2016).
11. European Commission. Gender Equality: The EU is breaking the glass ceiling thanks to new gender balance targets on company boards. (2022).
12. European Council. Timeline - Gender balance on corporate boards. (2023).
13. Colette Guillopé and Marie-Françoise Roy. A General Approach to the Gender Gap in Mathematical, Computing, and Natural Sciences: How to Measure it, How to Reduce it?
14. European Institute for Gender Equality. Women and men in ICT: a chance for better work–life balance Research note. (2018).
15. Logan, K and Krump, B. The Value of Mentoring in Facilitating the Retention and Upward Mobility of Women in ICT. (2007).
16. Nilsen, M et al. Making gender diversity work for scientific discovery and innovation. (2018).
17. Alcalde, M. C., & Subramaniam, M. Women in leadership in academe still face challenges in structures, systems and mind-sets (opinion). Inside Higher Ed. (2021).
18. Universidade de Coimbra. University of Coimbra, Plan for Equality, Equity and Diversity 2019-2023. (2019).
19. Fountain, J. & Newcomer, K. E. Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs. J. Public Aff. Educ. 483–506 (2016).
20. Bean, N. M., Lucas, L. & Hyers, L. L. Mentoring in Higher Education Should be the Norm to Assure Success: Lessons Learned from the Faculty Mentoring Program, West Chester University, 2008–2011, Mentor. Tutoring: Partnership. Learn. 22, 56–73 (2014).
21. European Commission. Directorate General for Research and Innovation. EU support to strengthen gender equality in STEM. (Publications Office, 2023).
22. European Commission. (2021). Gender equality in research and innovation. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en.

