

A INFLUÊNCIA DE LÍDERES ACADÊMICAS FEMININAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARA ALCANÇAR A VISÃO SAUDITA 2030: UMA REVISÃO DE ESCOPO

LA INFLUENCIA DE LAS LÍDERES ACADÉMICAS FEMENINAS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LOGRAR LA VISIÓN SAUDI 2030: UNA REVISIÓN DE ALCANCE

THE INFLUENCE OF FEMALE ACADEMIC LEADERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS ON ACHIEVING SAUDI VISION 2030: A SCOPING REVIEW

Hasna Balaj Albaroudi AIOTAIBI ¹

RESUMO: A educação é um elemento essencial para o desenvolvimento das nações. Assim, a Arábia Saudita tem investido fortemente no desenvolvimento de seu setor de educação. No entanto, o desenvolvimento contínuo da educação, especialmente o setor de ensino superior, depende significativamente da qualidade e oferta adequada de liderança que ultrapasse a divisão de gênero. No entanto, a análise da literatura indica uma falta de discussão sobre o papel de liderança das mulheres nas instituições de ensino superior sauditas. Este artigo analisa as oportunidades e desafios contra a liderança acadêmica feminina nas instituições de ensino superior sauditas e sua influência para alcançar a Visão Saudita 2030. Uma revisão eclética de escopo foi adotada para sintetizar os materiais relevantes publicados nos últimos dez anos no contexto da Arábia Saudita. Os resultados da revisão indicam que os principais obstáculos para as lideranças acadêmicas femininas incluem desafios estruturais, escassez de recursos e falta de empoderamento, com desafios pessoais e culturais em último lugar.

PALAVRAS-CHAVE: Líderes femininas. Ensino superior. Barreiras culturais. Barreiras organizacionais. Visão Saudita 2030.

RESUMEN: *La educación es un elemento esencial para el desarrollo de las naciones. En consecuencia, Arabia Saudita ha invertido mucho en el desarrollo de su sector educativo. Sin embargo, el desarrollo continuo de la educación, especialmente del sector de la educación superior, depende en gran medida de la calidad y el suministro adecuado de liderazgo que atraviese la brecha de género. Sin embargo, el análisis de la literatura indica una falta de discusión sobre el papel de liderazgo de las mujeres en las instituciones de educación superior sauditas. Este documento revisa las oportunidades y los desafíos contra el liderazgo académico femenino en las instituciones de educación superior sauditas y su influencia para lograr la Visión Saudita 2030. Se adoptó una revisión de alcance eclética para sintetizar los materiales relevantes publicados en los últimos diez años en el contexto de Arabia Saudita. Los hallazgos de la revisión indican que los principales obstáculos para las mujeres líderes académicas incluyen desafíos estructurales, escasez de recursos y falta de empoderamiento, con los desafíos personales y culturales en último lugar.*

¹ Universidade Príncipe Sattam Bin Abdulaziz, Al-Kharj – Arábia Saudita. Professor Assistente, Faculdade de Administração Educacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4950-1052>. E-mail: hb.alotaibi@psau.edu.sa

PALABRAS CLAVE: *Mujeres líderes. Educación superior. Barreras culturales. Barreras organizacionales. Saudi Vision 2030.*

ABSTRACT: *Education is an essential element to the development of nations. Accordingly, Saudi Arabia has invested heavily in the development of its education sector. Nevertheless, continuous development of education, especially the higher education sector, significantly depends on the quality and adequate supply of leadership that cuts across the gender divide. However, analysis of the literature indicates a lack of discussion on the leadership role of women in Saudi higher educational institutions. This paper reviews the opportunities and challenges against female academic leadership in Saudi higher education institutions and their influence towards achieving the Saudi Vision 2030. An eclectic scoping review was adopted to synthesize the relevant materials published in the past ten years in the context of Saudi Arabia. The findings indicate that the main obstacles to female academic leaders include structural challenges, shortage of resources, and lack of empowerment, with personal and cultural challenges ranked last.*

KEYWORDS: *Female leaders. Higher education. Cultural barriers. Organizational barriers. Saudi Vision 2030.*

Introdução

A revolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) teve um papel significativo ao trazer as mudanças sociais que levaram à ascensão das mulheres em diversas profissões (AL-JOHANI, 2015; LORENZO RIAL, 2020). O surgimento da Internet também teve efeitos significativos sobre as mulheres em várias esferas da vida. A incursão das mulheres no mercado de trabalho levou a ganhos significativos em vários países onde as mulheres agora podem se envolver em todas as atividades sociais. O status das mulheres aumentou significativamente nos últimos cinquenta anos na maioria dos países. A mulher é caracterizada por sua comprovada capacidade de participar da gestão das organizações, delegar autoridade e tomar decisões eficazes. Ela também se distingue por sua compaixão inata e apreciação pelas necessidades dos outros. A natureza feminina da mulher a predispõe a um ritmo mais rápido na formação de relacionamentos e mais aberto e preciso na detecção de erros. Além disso, esse padrão de liderança é o que as sociedades da economia do conhecimento precisam hoje e no futuro. Essas qualidades colocam a mulher em excelente posição para contribuir significativamente na gestão das diversas instituições da sociedade, mais especialmente na Arábia Saudita que está se transformando rapidamente em direção a uma economia do conhecimento (BASLOM; TONG, 2019).

As mulheres estão desempenhando cada vez mais papéis cruciais em instituições públicas em todo o mundo. Nos Estados Unidos, as mulheres representam até 75% dos alunos

de graduação nas faculdades e obtêm a maior parte dos doutorados concedidos. Na Arábia Saudita, não há como negar o fato de que o Reino fez algumas mudanças notáveis no status das mulheres em muitas esferas da vida, política e econômica nas últimas duas décadas. No entanto, Abalkhail (2017) afirmou que as mulheres estão severamente sub-representadas em praticamente todos os campos da vida, e as perspectivas de liderança feminina ainda estão longe do esperado. Os homens dominaram os cargos de liderança mais cobiçados no serviço público, o que dificulta a conquista de uma posição feminina (HODGES, 2017). Por exemplo, as mulheres são menos representadas na liderança do ensino superior na Arábia Saudita, embora sejam líderes capazes e altamente comprometidas (BUTT *et al.*, 2014).

O principal objetivo deste artigo é revisar a influência de uma líder acadêmica feminina na realização da Visão Saudita 2030, por meio de uma síntese da literatura existente, e o estado atual da liderança feminina no ensino superior na Arábia Saudita. O segundo objetivo do artigo é preencher a lacuna da literatura no campo da liderança feminina no ensino superior no Reino da Arábia Saudita. Este estudo é uma resposta ao apelo do Conselho Consultivo Saudita feito durante sua quinquagésima primeira sessão de que deve ser intensificado o trabalho para capacitar as mulheres para ocupar cargos de liderança em busca de um dos objetivos mais importantes perseguidos pela Visão 2030. Visão 2030 também busca abordar as complexas condições das mulheres sauditas em todos os níveis educacional, profissional e social, visando aumentar o percentual de participação das mulheres no mercado de trabalho de 22% para 30% (KSA, 2016, p. 39).

Alchoui (2009) mencionou que, sob o estímulo das TIC, a Arábia Saudita presenciou mudanças significativas nas últimas décadas, permitindo que mais mulheres assumissem mais responsabilidades nas esferas públicas e ocupassem cargos mais altos nas organizações. Vários estudos realizados na Arábia Saudita mostraram que há avanços significativos na educação e na participação das mulheres na força de trabalho do setor público, especialmente no Ministério da Educação. No entanto, as mulheres ainda são menos privilegiadas para assumir cargos de média ou alta gerência e liderança. Assim, sua participação na tomada de decisões e políticas é menor em proporção às suas realizações educacionais. Uma grande parte das mulheres sauditas educadas e qualificadas está restrita ao trabalho no nível administrativo inferior. Portanto, há um sentimento crescente das mulheres e da sociedade saudita em geral de alocar cotas mais altas para as mulheres em termos de cargos de liderança/administrativos mais altos. Por isso, a pesquisadora busca conhecer os problemas e desafios que impedem as mulheres sauditas de ocupar cargos de liderança. Tal investigação pode contribuir para abordar a escassez de pesquisas sobre mulheres em liderança em instituições de ensino superior da Arábia Saudita.

Metodologia

Este estudo visa atingir os seguintes objetivos:

Revisar a influência das lideranças acadêmicas femininas na realização da Visão Saudita 2030.

Identificar as dificuldades que impedem líderes acadêmicas femininas de ocupar cargos de liderança em instituições de ensino superior sauditas.

Analisar os benefícios e as oportunidades que as acadêmicas têm quando se tornam líderes.

O estudo procura responder às seguintes questões de investigação:

O que a literatura diz sobre a influência das lideranças acadêmicas femininas na realização da Visão Saudita 2030?

Quais são as dificuldades que impedem a mulher acadêmica de ocupar cargos de liderança nas instituições de ensino superior sauditas?

Quais são os benefícios e as oportunidades que as acadêmicas desfrutam quando se tornam líderes?

Resultados e Discussão

Copper e Schindler (2014) veem o desenho de pesquisa como o modelo para o processo de pesquisa, que o pesquisador segue para atingir os objetivos da pesquisa. Neste estudo, a revisão sistemática usual não é seguida porque o pesquisador está interessado em uma pequena área de interesse (líderes acadêmicas femininas em instituições de ensino superior sauditas) que não foi amplamente pesquisada. Os materiais relevantes são poucos e dispersos, e isso orientou o pesquisador a utilizar a técnica de *scoping review* (revisão de escopo). A técnica é cada vez mais utilizada na educação (HAN; RØKENES, 2020; SALISU; AWANG, 2018) para fornecer sínteses informadas de tópicos de interesse. A revisão de escopo envolve o pesquisador desenvolver um conjunto de questões de pesquisa que formam a base para os temas em torno dos quais a literatura diretamente relevante para os temas de pesquisa é extraída das fontes online disponíveis e sintetizada (COOPER *et al.*, 2019).

A técnica de *scoping review* foi implementada usando o procedimento descrito por Colquhoun *et al.* (2014): nomeadamente, formulação da questão de investigação; identificação de materiais relevantes; seleção de materiais relevantes; reunir e resumir tematicamente as evidências e relatar os resultados. A revisão de escopo garante que apenas a literatura diretamente relevante para a pesquisa seja revisada. O pesquisador obteve materiais dos bancos

de dados Google Acadêmico e Scopus. O pesquisador avaliou o escopo, conteúdo, precisão, bem como a autoridade e relevância dos artigos, relatórios e material baseado na web usados neste artigo seguindo as orientações para encontrar, recuperar e avaliar informações de periódicos e baseadas na web (COX; HASARD, 2005). Quase todas as fontes foram de artigos publicados em revistas internacionais. O pesquisador complementou com relatórios com relatórios do governo, quando apropriado.

As mulheres na educação superior

Hamdan *et al.* (2020) supõem que a educação é um requisito para o crescimento pessoal e social dos indivíduos e da sociedade. Além disso, as instituições educacionais, mais especificamente as instituições de ensino superior, desempenham papéis notáveis na preparação dos indivíduos para papéis ocupacionais, sociais e pessoais na sociedade. As instituições de ensino superior, públicas e privadas, têm uma hierarquia de funcionários caracteristicamente diversificada, desde o nível da presidência até administradores, professores e outros funcionários. As mulheres no ensino superior saudita geralmente se concentram no nível mais baixo das hierarquias. Há uma ausência marcada de mulheres nos cargos de liderança no ensino superior saudita.

Mulheres sauditas líderes em instituições de ensino superior

O número de mulheres líderes está aumentando lentamente nas universidades de todo o mundo. No entanto, a situação difere de um país para outro. Tende a haver taxas mais altas de participação de mulheres na liderança educacional em instituições acadêmicas ocidentais e taxas de participação mais baixas nos países em desenvolvimento. A Arábia Saudita é um desses países em desenvolvimento. Omair *et al.* (2020) calcularam que a proporção de mulheres para homens em cargos seniores no setor governamental é de 0,14, indicando que “apenas 14% da lacuna de gênero é fechada em cargos seniores no setor governamental” (OMAIR *et al.*, 2020, p. 1244). De fato, o Fórum Econômico Mundial (2020) classificou a Arábia Saudita em 146º lugar entre 153 países em seu Relatório Global de Desigualdade de Gênero 2020. No entanto, o país começou a atribuir grande importância à participação da liderança acadêmica feminina nos centros de tomada de decisão. De fato, a era da hegemonia masculina nas instituições acadêmicas está gradualmente chegando ao fim (AL-QAHTANI *et al.*, 2020; CHESTERMAN *et al.*, 2003). Na Arábia Saudita, o aumento do número de mulheres instruídas na Arábia Saudita na última década viu um crescimento da participação das mulheres em cargos de liderança e no processo de tomada de decisão (VAN GEEL, 2016). No entanto, apesar de

adotar sistemas educacionais modernos, o sistema educacional saudita está lutando para se alinhar com o sistema educacional ocidental em termos de inclusão de mulheres em cargos de liderança.

Embora Aldawsari (2016) tenha relatado que, em 2015, havia 150 professoras titulares e 443 professoras associadas nas universidades da Arábia Saudita, a primeira presidente da universidade só foi nomeada em julho de 2020 na pessoa do Dr. Lilac al-Safadi como Presidente da Saudi Electronic University (ABUEISH, 2020). Voltando um pouco mais, Aljuhani (1994) relatou que "o número de professoras sauditas nas diferentes universidades e faculdades do Reino aumentou de 4 em 1970 para 1.356 em 1990". No entanto, em 2017, Alsubaie e Jones (2017) relataram que havia apenas uma mulher saudita como "diretora da universidade" em todo o setor de ensino superior. Este cenário dá credibilidade à alegação de que as líderes acadêmicas sauditas são grosseiramente sub-representadas em posições de liderança de elite não devido à falta de habilidade ou oferta de mulheres qualificadas, mas devido a estereótipos sociais e interesses adquiridos. Como Alsubaie e Jones (2017) observaram, "o aumento de mulheres educadas e docentes femininos não é acompanhado pela proporção de mulheres na liderança do ensino superior".

De acordo com estatísticas fornecidas pelo Ministério da Educação (2019), apenas uma mulher alcançou a mais alta posição de liderança como diretora da universidade no ensino superior da Arábia Saudita. Doze mulheres ocupam o cargo de vice-presidente e 61 estão trabalhando como reitoras, e 228 mulheres conseguiram alcançar o cargo de vice-reitora do corpo docente (NEUBAUER; KAUR, 2019). As vagas oferecidas às mulheres são principalmente para o campus especialmente dedicado às mulheres. Algumas das universidades na Arábia Saudita são apenas para mulheres. Portanto, os cargos de reitor ou vice-reitor são concedidos apenas a mulheres com controle e poder de decisão limitados (NEUBAUER; KAUR, 2019). No entanto, estudos identificaram em alguns papéis atribuídos às mulheres mais poder e responsabilidade do que os homens. Por exemplo, de acordo com Almaki *et al.* (2016), as mulheres são preferidas para as funções de Reitora e Vice-Reitora. Acredita-se que algumas funções possam ser efetivamente desempenhadas por mulheres e não por homens, como a função de Decana de Serviços Comunitários, Arte e Design, etc. Portanto, as evidências nos informam que, agora, as mulheres estão alcançando cargos mais elevados de Dean e Vice Dean, que antes eram dados apenas aos homens. No entanto, o número e a participação de mulheres sauditas na liderança do ensino superior ainda é mínimo e com poderes limitados (ABALKHAIL; ALLAN, 2015).

Abalkhail (2017) estudou a liderança feminina em instituições de ensino superior sauditas e descobriu que, apesar de possuírem qualificações e experiência comparativamente melhores do que seus equivalentes masculinos, as mulheres eram a escolha menos favorecida para cargos de liderança. De fato, as mulheres sauditas têm alto nível de escolaridade, conforme indicado pelo nível de alfabetização entre elas. A taxa para mulheres sauditas adultas foi de 92,71% e 99,28% para mulheres jovens de 15 a 24 anos (WORLD BANK, 2019). No entanto, Almansour e Kempner (2016) notaram que as mulheres precisam superar vários desafios pessoais e exibir um compromisso excepcional para superar os desafios individuais em seu caminho para a liderança. Por exemplo, as mulheres acham difícil viajar para conferências devido a restrições culturais e familiares.

Da mesma forma, Al-Asfour *et al.* (2017) destacam várias barreiras para as mulheres que tentam ascender a cargos de liderança, como falta de liberdade para viajar, estereótipos de gênero, oportunidades limitadas de crescimento e falta de consideração pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Tais questões criam desafios endógenos e exógenos para as mulheres que buscam posições de liderança (ALSUBAIHI, 2016). Os formuladores de políticas precisam considerar políticas de vida profissional e projetos de trabalho flexíveis para acadêmicas do sexo feminino para acomodar suas necessidades peculiares (ALLAM, 2019).

von Alberti-Alhtaybat e Aazam (2018) identificaram três conceitos diferentes que afetam as perspectivas das mulheres da Arábia Saudita na liderança educacional. Esses conceitos podem ter influência negativa e positiva sobre a liderança e sua eficácia entre as mulheres. Eles são experiências e expectativas da posição de liderança; desafios da gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal; e tratamento diferenciado no local de trabalho. Diferentes líderes femininas têm uma experiência diferente em seus cargos de liderança. Em segundo lugar, eles têm a dupla pressão de gerenciar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e suas posições também são significativamente influenciadas pelos tratamentos diferenciados. Uma das descobertas interessantes que von Alberti-Alhtaybat e Aazam (2018) apresentaram é que a maioria das mulheres empregadas ou líderes que trabalham no campo do ensino superior experimentaram falta de resposta e falta de apoio das colegas líderes femininas, o que pode ser um nova visão para as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar posições de liderança.

Barreiras à Liderança Feminina no Ensino Superior

Esta seção trata das barreiras que impedem as mulheres na Arábia Saudita de participar da liderança das instituições de ensino superior. A sociedade patriarcal saudita concorda facilmente e, de fato, espera que a alocação de cargos executivos mais altos siga o que Poorhosseinzadeh e Strachan (2020) chamaram de 'executivo ideal', uma noção amplamente construída sobre características masculinas que, assim, se tornam barreiras à entrada de candidatas mulheres qualificadas. Assim, as mulheres sauditas enfrentam barreiras e obstáculos semelhantes que muitas outras mulheres ao redor do mundo enfrentam em sua candidatura para alcançar cargos de liderança sênior (SOBEHART, 2015). Essas barreiras podem ser categorizadas como barreiras culturais, organizacionais e pessoais.

Barreiras Culturais à Liderança Acadêmica Feminina na Arábia Saudita

Em seu estudo, Akram *et al.* (2017) descobriram que "as líderes femininas eram menos orientadas para o futuro, menos assertivas e limitadas em comparação com os seus homólogos masculinos" (p. 25). De fato, as mulheres têm que figurativamente andar na ponta dos pés pelos corredores da liderança nas instituições públicas sauditas por causa da orientação cultural que define a liderança como exclusividade dos homens. As barreiras culturais estão enraizadas nos costumes das comunidades tribais que prevaleceram na Península Arábica ao longo dos tempos (AL-BAKR *et al.*, 2017). Estudiosos sauditas conservadores baseiam-se nos costumes predominantes para encorajar as mulheres a permanecerem em casa "independentemente da globalização, da revolução da mídia, das transformações sociais, das mudanças demográficas e das ondas econômicas de riqueza pelas quais o país passou nas últimas décadas" (ALOTAIBI *et al.*, 2017, p. 32). Esses estudiosos geralmente veem as mulheres que saem e se esforçam para se destacar profissionalmente como contrárias aos costumes morais. Eles veem o avanço na carreira das mulheres e o ensino superior como minando a dominação patriarcal dos homens e como um desafio direto ao controle do poder dos homens (ARAR; OPLATKA, 2016). Assim, o meio cultural predominante lança alguns desafios à participação feminina na força de trabalho e na liderança.

Existem principalmente duas restrições culturais significativas às mulheres trabalhadoras profissionais na Arábia Saudita. A primeira restrição são as limitações impostas à mobilidade das mulheres e as escolhas restritas em relação à educação e ocupação (ALEXANDER, 2013; MOGHADAM, 2009). As mulheres não podem circular livremente sem o consentimento de seus responsáveis do sexo masculino, podendo apenas escolher o tipo de

educação e ocupação aprovada por seus responsáveis ou maridos (HUTCHINGS *et al.*, 2010; WHEELER, 2020). No entanto, essas restrições estão diminuindo gradualmente, mesmo que o problema seja estereotipado injustificadamente (ABEDALTHAGAFI, 2018). Omair *et al.* (2020) calcularam o índice de liberdade de trabalho, estudo e mobilidade das mulheres sauditas em 8,68, 7,54 e 6,46 (de 10 pontos), respectivamente. A segunda restrição ocorre nos locais de trabalho e vem na forma de segregação dos trabalhadores masculinos das trabalhadoras. Essas práticas, embora concebidas para manter a saúde e a fibra moral da sociedade saudita, limitam a capacidade da mulher saudita de aspirar a cargos de liderança (ABALKHAIL; ALLAN, 2015). Essas duas restrições também limitam as habilidades e capacidades das mulheres para adquirir novas habilidades, ter acesso a novas oportunidades para seu avanço profissional e social e, finalmente, restringir quaisquer aspirações de liderança que possam ter (ABALKHAIL, 2017).

Barreiras Organizacionais à Liderança Acadêmica Feminina na Arábia Saudita

Foram identificadas várias barreiras organizacionais que afetam a progressão da liderança de mulheres sauditas em instituições de ensino superior (ALFARRAN *et al.*, 2018). Uma grande barreira organizacional são as limitadas oportunidades institucionais de crescimento e desenvolvimento disponíveis para as mulheres (Al-ASFOUR *et al.* 2017; KATTAN *et al.*, 2016). Não apenas as mulheres estão restritas ao trabalho em determinados setores, como educação, mesmo dentro desses setores, mas também há procedimentos discriminatórios de nomeação e opções de promoção, além da tradicional atitude condescendente dos padrões masculinos em relação às mulheres trabalhadoras (ALMUNAJJED, 2010). Nos locais de trabalho, e em muitos casos até em casa, as mulheres são excluídas da tomada de decisões estratégicas, prejudicando sua habilidade de adquirir capacidades de tomada de decisão, bem como afetando sua confiança em suas habilidades de liderança (ABALKHAIL, 2017). O sistema de governo centralizado praticado comumente na maioria das organizações sauditas concentra o poder nas posições mais altas, muitas vezes ocupadas por homens.

Al-Ahmadi (2011) afirma que "provavelmente o obstáculo mais importante para as mulheres na gestão em todos os países industrializados é o estereótipo persistente que associa a gestão a ser homem". Além disso, Kattan *et al.* (2016) identificaram a resistência dos homens em relação às mulheres na gestão e a falta de políticas e legislações adequadas para estimular a participação das mulheres na gestão organizacional como outras barreiras que militam contra a assunção de cargos de liderança pelas mulheres. Além disso, Almenkash *et al.* (2007) apontam

que mesmo em instituições femininas (como escolas só para mulheres), existem deficiências organizacionais, incluindo a falta de clareza na relação organizacional entre os departamentos femininos e masculinos, a má coordenação e a subordinação das seções femininas na organização. (e, em alguns casos, não incluindo as seções femininas no organograma), bem como a falta de controle sobre os recursos financeiros e materiais. Assim, a falta de inclusão das mulheres resulta em uma carência de habilidades gerenciais entre as mulheres que são necessárias para exercer a liderança.

Barreiras pessoais à liderança acadêmica feminina na Arábia Saudita

Shabir *et al.* (2017) afirmaram que as barreiras pessoais para a progressão na carreira das mulheres são significativamente maiores do que as barreiras organizacionais. Albakry (2016) e Tlaiss (2014) explicaram anteriormente que as circunstâncias sociais e as experiências pessoais das mulheres em uma sociedade restrita muitas vezes afetam o desenvolvimento de seus comportamentos e habilidades de liderança. As mulheres tornam-se incapazes de exercer o seu papel de liderança de forma eficaz devido à baixa autoconfiança, medo de assumir responsabilidades e dificuldade em manter o equilíbrio entre as obrigações familiares e as responsabilidades profissionais. As mulheres na Arábia Saudita também têm a sensação de estar isoladas, quando chegam aos cargos administrativos, porque os desafios estruturais e organizacionais muitas vezes isolam os departamentos femininos.

As mulheres na Arábia Saudita também têm aumentado a pressão mental e psicológica porque muitas vezes são submetidas a pressões sociais, profissionais e culturais (MARINAKOU, 2014). A baixa auto eficácia sobrecarrega ainda mais as mulheres com a incapacidade de lidar com todas essas pressões, situação que as impede ainda mais de aspirar a cargos mais altos em suas carreiras escolhidas (TLAISS, 2014). Assim, o status da mulher permanece limitado às responsabilidades domésticas (MARINAKOU, 2014), e a pressão social e as expectativas tradicionais e culturais impedem o desenvolvimento da atitude e valores adequados de liderança entre as mulheres (AL-AHMADI, 2011). Mais uma vez, a falta de autoconfiança impede a mulher de assumir responsabilidades profissionais.

Outro problema associado às características pessoais das mulheres é o problema do conflito de papéis, pois as mulheres enfrentam problemas para equilibrar a vida profissional e pessoal. Isso se deve principalmente à falta de apoio estrutural dentro das organizações que dificulta o cumprimento das obrigações familiares e das demandas profissionais das mulheres (KATTAN *et al.* 2016). Outro tema identificado em termos de barreiras pessoais é o sentimento de sofrimento e frustração, que ocorre devido à crescente pressão de papéis duplos e ao

sentimento de marginalização que afeta sua personalidade. As mulheres muitas vezes se sentem inferiores porque foram criadas em um ambiente onde os homens são considerados superiores e as mulheres supostamente passivas e submissas (ALOTAIBI *et al.* 2017). Portanto, há uma mistura de muitos traços de personalidade que impactam a liderança das mulheres e a capacidade de adquirir cargos de alta gerência e liderança.

Conclusão

Os resultados desta pesquisa indicaram que os principais obstáculos para a plena emergência da liderança acadêmica feminina nas instituições de ensino superior sauditas são: desafios estruturais, escassez de recursos e falta de empoderamento, bem como desafios pessoais e culturais. Os achados também enfatizam a importância da formação como meio para o desenvolvimento da liderança, bem como a criação de políticas de discussão e valorização da liderança acadêmica feminina e o estabelecimento de legislação de apoio ao papel ativo da mulher na sociedade. Além disso, a revisão destaca as muitas dificuldades enfrentadas por líderes acadêmicas femininas na Arábia Saudita, que limitam de forma individual e coletiva sua eficácia como líderes e as impedem de alcançar seu potencial para ajudar o governo a atingir o objetivo da Visão 2030 de aumentar a participação das mulheres na força de trabalho. Essas dificuldades incluem estrutura organizacional, cultura, políticas e práticas, bem como determinantes pessoais, como habilidades pessoais, habilidades, autoestima, apoio, capacidade de alcançar equilíbrio e senso de empoderamento (METCALFE, 2008).

O estudo atual destacou o papel das mulheres líderes acadêmicas nas instituições de ensino superior sauditas e como essas funções contribuem para a realização de alguns dos objetivos estratégicos da Saudi Vision 2030. O estudo capturou as experiências documentadas de mulheres líderes acadêmicas na Arábia Saudita e destacou os desafios que encontram e propõem direções que podem abrir caminho para futuras gerações de mulheres acadêmicas aspirarem aos mais altos cargos de liderança no setor de ensino superior. O estudo aponta que, apesar de sua alta qualificação, experiência profissional e total disponibilidade para assumir papéis de liderança em suas organizações, as lideranças femininas nas instituições de ensino superior da Arábia Saudita não estão totalmente engajadas em contribuir com sua cota para a transformação da sociedade saudita em uma sociedade do conhecimento.

Para que a Arábia Saudita continue com sua política atual de permitir mulheres, o governo deve abordar as barreiras estruturais e culturais identificadas neste estudo. Esta revisão constatou que os pesquisadores enfatizaram a importância do treinamento como meio para o

desenvolvimento da liderança feminina na academia. O estudo ocorre em um momento em que a Arábia Saudita está passando por grandes reformas em todas as frentes, mas principalmente nas questões das mulheres. Nesse sentido, são notáveis os esforços sem paralelo do Custódio das Duas Mesquitas Sagradas para facilitar a participação das mulheres na vida pública. Espera-se que este esforço dê mais impulso à plena participação de acadêmicas do sexo feminino nas responsabilidades de liderança das instituições de ensino superior sauditas

Importância do estudo

O principal significado deste estudo está em fornecer uma síntese da literatura sobre liderança feminina em instituições de ensino superior da Arábia Saudita, dadas as metas consagradas na Visão 2030. Especificamente, o estudo pode ser significativo devido a várias razões práticas e teóricas. A importância prática do estudo inclui o seguinte:

1. Os resultados do estudo podem fornecer informações sobre mulheres acadêmicas em cargos de liderança no ensino superior saudita.
2. O estudo pode ajudar os tomadores de decisão a implementar algumas das estratégias da Visão 2030 que visam alcançar oportunidades iguais para as mulheres alcançarem cargos de liderança.
3. O estudo pode ajudar o governo e educadores a classificar os fatores relevantes que impedem as lideranças femininas de ocupar cargos de liderança em instituições de ensino superior para desenvolver estratégias de resposta adequadas.
4. O estudo pode ajudar os tomadores de decisão, oferecendo insights sobre a importância das mulheres em cargos de liderança no ensino superior.
5. O estudo pode ajudar a mapear as habilidades que as mulheres líderes possuem e as dificuldades que elas enfrentaram para alcançar esses cargos. Assim, pode ajudar as mulheres líderes acadêmicas a desenvolver a sua carreira de uma forma mais informada.

Teoricamente, a importância deste estudo está nos dois pontos seguintes:

1. O estudo pode auxiliar no preenchimento da lacuna na literatura no campo da liderança feminina em instituições de ensino superior na Arábia Saudita.
2. O estudo pode abrir caminho para pesquisas futuras no campo das mulheres e liderança educacional, bem como seu papel no crescimento econômico da Arábia Saudita.

Recomendações

Os programas de desenvolvimento de liderança nas instituições de ensino superior da Arábia Saudita devem tomar conhecimento dos desafios identificados neste estudo e incluir diferentes conjuntos de habilidades e atividades necessárias para superar os desafios. Assim sendo, as recomendações a seguir são apresentadas:

1. O treinamento de líderes acadêmicas femininas deve ser integrado aos esforços de planejamento estratégico das instituições de ensino superior.
2. A avaliação institucional no setor de ensino superior saudita deve incluir o nível para o qual uma instituição contribuiu para a realização dos objetivos estratégicos da Visão Saudita 2030 no que diz respeito ao empoderamento das líderes acadêmicas femininas.
3. Os legisladores desempenham um papel crucial no estabelecimento de políticas sociais, estratégias de desenvolvimento e legislação que moldam as oportunidades para as líderes acadêmicas femininas nas instituições de ensino superior.
4. As instituições de ensino superior devem adotar práticas afirmativas de gestão de recursos humanos que modifiquem as culturas de trabalho através da mudança de administração, formação de equipes, treinamento de sensibilidade e comunicação entre gêneros.
5. A organização de conferências, seminários e discussões também é essencial para lidar com o desenvolvimento dos papéis das líderes acadêmicas femininas na Arábia Saudita e com as tendências atuais no desenvolvimento da gestão e para discutir as dificuldades encontradas pelas líderes femininas e as técnicas para superá-las.
6. Programas particulares de treinamento para desenvolver as capacidades das mulheres líderes e qualificá-las para assumir posições de liderança sênior devem ser conduzidos regularmente.

REFERÊNCIAS

ABALKHAIL, J. M. Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi Higher Education. **Career Development International**, v. 22, n. 2, p. 165-183, 2017. DOI: 10.1108/CDI-03-2016-00299

ABALKHAIL, J. M.; ALLAN, B. Women's Career Advancement: Mentoring and Networking in Saudi Arabia and the UK. **Human Resource Development International**, v.18, n. 2, p. 153-168, 2015. DOI: 10.1080/13678868.2015.1026548

ABEDALTHAGAFI, M. Ask Me About My Science, Not Your Stereotypes. **Nature**, v. 554, p. 405, 2015. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/d41586-018-02163-2>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ABUEISH, T. Saudi Arabia Appoints First Female President as Head of Co-Ed University. **Al Arabiya English**, 04 July 2020. Disponível em: <https://english.alarabiya.net/en/News/gulf/2020/07/04/Saudi-Arabia-appoints-first-female-president-as-head-of-co-ed-university->. Acesso em: 10 jan. 2021.

AKRAM, F.; MURUGIAH, L. A. P.; SHAHZAD, A. Cultural Aspects and Leadership Effectiveness of Women Leaders: A Theoretical Perspective of Saudi Arabia. **Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 5, n. 1, p. 25-35, 2020. Disponível em: <https://journals.internationalrasd.org/index.php/pjhss/article/view/15>. Acesso em: 10 jan. 2021.

AL-AHMADI, H. Challenges Facing Women Leaders in Saudi Arabia. **Human Resource Development International**, v. 14, n. 2, p. 149-166, 2011. DOI: 10.1080/13678868.2011.558311

AL-ASFOUR, A. *et al.* Saudi Women's Work Challenges and Barriers to Career Advancement. **Career Development International**, v. 22, p. 184-99, 2017. DOI: 10.1108/CDI-11-2016-0200

ALBAKRY, A. H. **Voices of Women Leaders in Corporate Institutions in Saudi Arabia**. Doctoral Dissertation, University of San Francisco, USA, 2016.

ALCHOUI, M. M. Human Resource Development in Gulf Countries: An Analysis of the Trends and Challenges Facing Saudi Arabia. **Human Resource Development International**, v. 12, n. 1, p. 35-46, 2009. DOI: 10.1080/13678860802638826

ALDAWSARI, R. A. **Under-Representation of Saudi Women Leaders in the Saudi Higher Education**. 2016. Dissertation (PhD) – Claremont Graduate University, Claremont, California, 2016.

ALEXANDER, N. H. Teaching Leadership to Female Students in Saudi Arabia. **Advancing Women in Leadership**, v. 31, p. 199-212, 2011. DOI: 10.18738/awl.v31i0.69

ALFARRAN, A.; PYKE, J.; STANTON, P. Institutional Barriers to Women's Employment in Saudi Arabia. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 37, n. 7, p. 713-727, 2018. DOI: 10.1108/edi-08-2017-0159

AL-JOHANI, A. A. H. The Active Role of the Training Process to Keep Pace with the Rapid Changes in the ICT Field: KSA Case Study. **Procedia Computer Science**, v. 65, p. 1165-1173, 2015. DOI: 10.1016/j.procs.2015.09.024

ALJUHANI, N. Mecca: Sociocultural Change and Elaborate Courtesy in the Speech of Females. **Journal of King Saud University - Arts**, v. 6, n. 2, p. 53-64, 1994. DOI: 10.13140/RG.2.2.26100.14723

ALLAM, Z. An Inquisitive Enquiry of Work-Life Balance of Employees: Evidence from Kingdom of Saudi Arabia. **Management Science Letters**, v. 9, n. 2, p. 339-346, 2019. DOI: 10.5267/j.msl.2018.11.007

ALMAKI, S. H.; ALMAKI, R. H.; SILONG, A. D. The Path of Leadership. Experience of Muslim Women Leaders in Higher Education. **International Business Management**, v. 10, n. 15, p. 2967-2972, 2016. DOI: 10.5901/jesr.2016.v6n3p75

ALMANSOUR, S.; K. KEMPNER. The Role of Arab Women Faculty in the Public Sphere. **Studies in Higher Education**, v. 41, p. 874–86, 2016. DOI: 10.1080/03075079.2016.1147723

ALMENKASH, S. *et al.* **The Issue of Management**. Women/Men in Higher Education Institutions for Girls. The Draft Plan for the Future of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia. King Abdullah Institute for Research Consultancy Studies, Al-Riyadh, 2007.

ALMUNAJJED, M. **Women's Employment in Saudi Arabia: A Major Challenge**, 2010. Disponível em: <https://arabdevelopmentportal.com/publication/women%E2%80%99s-employment-saudi-arabia-major-challenge>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ALOTAIBI, F.; CUTTING, R.; MORGAN, J. A Critical Analysis of the Literature in Women's Leadership in Saudi Arabia. **International Journal of Business Administration and Management Research**, v. 3, n. 1, p. 29-36, 2017. DOI: 10.24178/ijbamr.2017.3.1.29

AL-QAHTANI, A. M. *et al.* Developing a Valid and Reliable Women Empowerment Scale for Saudi Women in Higher Education Institutes. **Sylwan**, v. 164, n. 7, p. 79-95, 2020.

ALSUBAIE, A. AND JONES, K. An Overview of the Current State of Women's Leadership in Higher Education in Saudi Arabia and a Proposal for Future Research Directions. **Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 36-50, 2017. DOI: 10.3390/admsci7040036

ALSUBAIIHI, S. Challenges for Women **Academic Leaders to Obtain Senior Leadership Positions in Higher Education in Saudi Arabia**. 2016. Dissertation (Doctorate) – Pepperdine University, Malibu, California, 2016.

ARAR, K.; OPLATKA, I. Current Research on Arab Female Educational Leaders' Career and Leadership. *In*: BOWERS, A. J.; SHOHO, A. R.; BARNETT, B. G. (Eds.). **Challenges and Opportunities of Educational Leadership Research and Practice: The State of the Field and Its Multiple Futures**. Information Age Publishing, 2016.

BASLOM, M. M. M.; TONG, S. Knowledge Management (Km) Practices in Education and Learning: Establishing a Knowledge Economy in Saudi Arabia. **Humanities and Social Sciences Letters**, v. 7, n. 1, p. 1-9, 2019. DOI: 10.18488/journal.73.2019.71.1.9

BUTT, Z.; KHURSHID, F.; HAFEEZ, A. Organisational Commitment of Women Working in Leadership Positions in Saudi Arabia. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 14, n. 1/2/3, p. 136-146, 2014. DOI: 10.1504/IJHRDM.2014.068074

CHESTERMAN, C.; ROSS-SMITH, A.; PETERS, M. Changing the Landscape? Women in Academic leadership in Australia. **McGill Journal of Education**, v. 38, n. 3, p. 421-436, 2003. Disponível em: <https://mje.mcgill.ca/article/view/8704>. Acesso em: 10 jan. 2021.

COLQUHOUN, H. L. *et al.* Scoping Reviews: Time for Clarity in Definition, Methods, and Reporting. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 67, n. 12, p. 1291-1294, 2014. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2014.03.013

COPPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12. ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

COOPER, S. *et al.* An Evidence-Based Checklist for Improving Scoping Review Quality. **Clinical Nursing Research**, 2019. DOI: 10.1177/1054773819846024

COX, J. W. AND HASSARD, J. Triangulation in Organisational Research: A Re-Presentation. **Organisation**, v. 12, n. 1, p. 109–133, 2005. DOI: 10.1177/1350508405048579

HAMDAN, A. *et al.* A Causality Analysis of the Link between Higher Education and Economic Development: Empirical Evidence. **Heliyon**, v. 6, n. 6, e04046, 2020. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04046

HAN, H.; RØKENES, F. M. Flipped Classroom in Teacher Education: A Scoping Review. **Frontiers in Education**, v. 5, n. 601593, p. 1-20, 2020. 10.3389/educ.2020.601593

HODGES, J. Cracking the Walls of Leadership: Women in Saudi Arabia. **Gender in Management: An International Journal**, v. 32, n. 1, p. 34-46, 2017. DOI: 10.1108/gm-11-2015-0106

HUTCHINGS, K.; DAWN METCALFE, B.; COOPER, B. K. Exploring Arab Middle Eastern Women's Perceptions of Barriers to, and Facilitators of, International Management Opportunities. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 1, p. 61-83, 2010. DOI: 10.1080/09585190903466863

KATTAN, M. M. *et al.* Factors of Successful Women Leadership in Saudi Arabia. **Asian Social Science**, v. 12, n. 5, p. 94, 2016. DOI: 10.5539/ass.v12n5p94

KSA. **Saudi Vision 2030**. 2016. Available: vision2030.gov.sa/download/file/fid/417. Access: 10 Jan. 2021.

LORENZO RIAL, M. A. Education, Sustainability and Gender: A Didactic Approach to Ocean Global Change through ICT. **Environmental Education Research**, v. 26, n. 1, p. 152-153, 2020. DOI: 10.1080/13504622.2019.1709624

MARINAKOU, E. The Glass Ceiling and Women in Management in the Middle East: Myth or Reality. *In*: FINANCE, ECONOMICS, MIS AND GLOBAL BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 2014, Miami. **Proceedings [...]**. Miami, Florida, 2014.

METCALFE, B. D. Exploring Cultural Dimensions of Gender and Management in the Middle East, **Thunderbird International Business Review**, v. 48, n. 1, p. 93-107, 2008. DOI: 10.1002/tie.20087

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Higher Education**. 2019. Disponível em: <https://www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MOGHADAM, F. E. Undercounting Women's Work in Iran. **Iranian Studies**, v. 42, n. 1, p. 81-95, 2009. DOI: 10.1080/00210860802593932

NEUBAUER, D. E.; KAUR, S. (Eds.). **Gender and the Changing Face of Higher Education in Asia Pacific**. Springer International Publishing, 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-02795-7

OMAIR, M. *et al.* The Saudi Women Participation in Development Index. **Journal of King Saud University - Science**, v. 32, n. 1, p. 1233-1245, 2020. DOI: 10.1016/j.jksus.2019.10.007

POORHOSSEINZADEH, M.; STRACHAN, G. Straightjackets of Male Domination in Senior Positions: Revisiting Acker's 'Ideal Worker' and the Construction of the 'Ideal Executive.' **British Journal of Management**, p. 1-18, 2020. DOI: 10.1111/1467-8551.12448

SALISU, B.; AWANG, S. R. Trait Emotional Intelligence, Perceived Self-Efficacy and Contextual Performance of Teacher-Leaders: A Research Model. **Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences**, v. 12, n. 1, p. 111-121, 2018. Disponível em: http://www.akademiabaru.com/doc/ARSBSV12_N1_P111_121.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

SHABBIR, H.; SHAKEEL, M. A.; ZUBAIR, R. A. **Gender stereotype, glass ceiling and women's career advancement: an empirical study in service sector of Pakistan**. 2017. Disponível em: <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/14736/1/FulltextThesis.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SOBEHART, H. C. **Women leading education across the continents: overcoming the barriers**. Rowman and Littlefield, 2015.

TLAISS, H. A. Between the Traditional and the Contemporary: Careers of Women Managers from a Developing Middle Eastern Country Perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 20, p. 2858-2880, 2014. DOI: 10.1080/09585192.2014.914054

VAN GEEL, A. Separate or Together? Women-Only Public Spaces and Participation of Saudi Women in the Public Domain in Saudi Arabia. **Contemporary Islam**, v. 10, n. 3, p. 357-378, 2016. DOI: 10.1007/s11562-015-0350-2

VON ALBERTI-ALHTAYBAT, L.; AAZAM, S. Female Leadership in the Middle Eastern Higher Education. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, v. 34, n. 2, p. 90-107, 2018. DOI: 10.1108/jeas-08-2016-0018

WHEELER, D. L. Saudi Women Driving Change? Rebranding, Resistance, and the Kingdom of Change. **The Journal of the Middle East and Africa**, v. 11, n. 1, p. 87-109, 2020. DOI: 10.1080/21520844.2020.1733865

WORLD BANK. **The World Bank DataBank, Microdata, Data Catalogue**. World Bank, 2019. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.ADT.1524.LT.MA.ZS?locations=SA>. Acesso em: 10 jan. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2020**. Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2020.

Como referenciar este artigo

ALOTAIBI, H. B. A. A influência de líderes acadêmicas femininas em instituições de ensino superior para alcançar a visão saudita 2030: Uma revisão de escopo. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. esp. 1, e022044, mar. 2022. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.1.16773>

Submetido em: 04/11/2021

Revisões requeridas em: 26/12/2021

Aprovado em: 19/02/2022

Publicado em: 31/03/2022

Gestão de traduções e versões: Editora Ibero-Americana de Educação