

Género e Mudança

Organizacional

Sara Falcão Casaca
Johanne Lortie



Género e Mudança Organizacional

Sara Falcão Casaca

Johanne Lortie

Copyright © Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho, 2017. Todos os direitos reservados.
Primeira edição 2017

As publicações do Centro Internacional de Formação da OIT gozam da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Os pedidos de autorização para reproduzir, traduzir ou adaptar uma parte ou a totalidade dos seus conteúdos devem ser dirigidos ao Centro Internacional de Formação da OIT. O Centro acolhe com agrado estes pedidos. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada.

Género e Mudança Organizacional. Manual (2018)
ISBN 978-972-704-415-3

As designações constantes das publicações do Centro Internacional de Formação da OIT, que estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte do Centro em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e noutros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores e autoras, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte do Centro das opiniões expressas nos mesmos.

A referência a nomes de empresas, produtos ou procedimentos comerciais não implica a sua aprovação pelo *Bureau* Internacional do Trabalho e o facto de não se mencionar uma determinada empresa, produto ou processo comercial não constitui um sinal de desaprovação.

As publicações do Centro, assim como o catálogo e a lista de novas publicações, podem ser obtidas no seguinte endereço:

Publicações, Centro Internacional de Formação da OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turim, Itália
Telefone: +39 011 6936693
Fax: +39 011 6936352
E-mail: Publications@itcilo.org

Ilustrações: Enzo Fortarezza

Design: Centro Internacional de Formação da OIT, Turim – Itália

Impressão: Regiset, Portugal

Prefácio

Olhando para o passado, para a minha experiência profissional, com a visão de quem está de fora, vejo agora o quanto o género e a mudança organizacional estão interligados. Posso afirmar que é com orgulho e interesse que me tornei uma testemunha preciosa de um processo que parecia tão lento enquanto estava a acontecer, mas que acabou por trazer avanços substanciais.

Basta olhar para a coleção dos meus próprios cartões de visita para, através da mudança dos diferentes títulos, nas várias funções que assumi, demonstrar o meu permanente interesse pela igualdade entre mulheres e homens. Trabalhei «na área das Mulheres no Desenvolvimento», fui «Coordenadora de Género» e «Gestora do Programa de Empoderamento das Mulheres e Igualdade de Género», passando por dias difíceis mas emocionantes quando assumi as funções de «Coordenadora da Equipa para a Igualdade Género e a Não-Discriminação», até à última nomeação como «Responsável pelo Programa: Normas Internacionais do Trabalho, Direitos no Trabalho e Igualdade de Género» – todos estes títulos já não representam a minha carreira pessoal, mas antes evocam diferentes períodos numa organização em evolução.

Quando entrei para a organização nos anos de 1980, uma segregação *natural* separava as pessoas em dois grupos: o das mulheres que trabalhavam nos serviços de apoio geral e o dos homens que ocupavam os cargos profissionais de nível superior e os de gestão. A única exceção eram as intérpretes que, através da contratação externa, tinham passado a figurar nessa categoria profissional. A situação na sede da OIT estava um pouco melhor, mas não muito. No início dos anos de 1990, o cargo existente na organização, com as atribuições na área da igualdade era ocupado por um conselheiro especial junto do diretor-geral, que tinha como pessoal de apoio apenas uma secretária a tempo parcial.

Passaram-se décadas e houve mudanças que trouxeram alterações importantes refletidas nos organogramas e nos programas, e na substância, a nível da estrutura e do pessoal. Contudo, nenhuma mudança aconteceu por um qualquer automatismo; em muitas situações, o contexto internacional global influenciou, de fora para dentro, uma revisão das abordagens e dos mecanismos. E na maioria dos casos, foi graças à determinação de pessoas da organização, em todos os níveis hierárquicos, que se verificou uma evolução.

E qual é o sentido de estar aqui a contar uma história pessoal? Porque as histórias pessoais convergem inevitavelmente para a história da organização. Não há dúvida de que são necessários processos adequados e estruturas apropriadas para apoiar, reproduzir e gerar uma mudança permanente, mas

são as pessoas que dão o primeiro passo para que se avance nesse sentido. A coragem de mudar é uma qualidade humana; as pessoas audazes, corajosas e empenhadas são necessárias para agitar o sistema e gerar mudanças. Tendo esta clara noção em mente, a aplicação das melhores teorias não só enriquecerá a literatura existente como também poderá trazer um progresso efetivo para as organizações e para as sociedades.

Li com atenção, interesse e satisfação profissional o trabalho realizado por Sara Falcão Casaca e por Johanne Lortie, apresentado nesta publicação tão desejada. Não posso deixar de a elogiar e recomendar.

Este trabalho combina, de uma forma eficaz e simples, uma pesquisa académica muito rigorosa – desenvolvida em textos não necessariamente muito conhecidos, mas que têm o mérito de explorar precisamente a questão fundamental – com os registos cuidadosos de anos de aplicação no terreno, as abordagens práticas e os conhecimentos técnicos relativos à promoção da igualdade de género nas organizações. Esta publicação pode ser vista como um livro didático, um guia e um manual prático. A riqueza de exemplos, casos e de instrumentos de aplicação imediata facilita a passagem da teoria à prática a quem pretenda integrar uma perspetiva sensível ao género a nível organizacional, combater as desigualdades e tornar a mudança verdadeiramente sustentável.

Simonetta Cavazza

Índice

Prefácio	iii
Introdução	ix

1. Perspetivas teóricas e ferramentas conceptuais para compreender a (des)igualdade de género nas organizações

1.1	Género nas organizações, processos de <i>genderização</i> e organizações <i>genderizadas</i>	1
		4
1.2	A sub-representação de mulheres em cargos de liderança e de gestão de topo: o debate teórico	9
1.3	Os principais obstáculos à igualdade de género nos cargos de liderança e gestão	19
1.4	Abordagens que integram uma perspetiva de género nas organizações e na mudança organizacional	31
1.5	Avaliação da disponibilidade da organização para uma agenda de mudança orientada para a igualdade de género	37

2. A mudança organizacional orientada para a promoção da à igualdade de género

2.1	Paradigmas organizacionais: o desafio da integração de uma perspetiva de género	41
		42
2.2	A gestão da mudança e a mudança organizacional numa perspetiva de género	51
		51
2.2.1	A abordagem do Desenvolvimento Organizacional	51
2.2.2	A abordagem da Agenda Dupla	56
2.2.3	As etapas do processo de mudança organizacional	65

3. Instrumentos para promover a mudança organizacional

3.1	A abordagem informal	73
		74
3.1.1	Os princípios	75
3.1.2	A abordagem: de intervenções informais a intervenções estruturadas e aprofundadas	80
3.1.3	Os métodos	82

4. Resistência, mobilização e comunicação	93
--	-----------

4.1 Os diferentes tipos de resistência	94
--	----

4.2 Mobilização e Comunicação	98
-------------------------------	----

Nota final e referências bibliográficas	107
--	------------

Nota final	108
------------	-----

Referências bibliográficas	109
----------------------------	-----

Sara Falcão Casaca, Doutora. Professora Associada com Agregação do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa), Investigadora-integrada do Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS) e Investigadora-colaboradora do CIEG – Centro Interdisciplinar em Estudos de Género. As suas temáticas de investigação e publicações, fundamentalmente no âmbito da Sociologia do Trabalho e Relações de Género, têm incidido sobre: flexibilidade de emprego e de tempos de trabalho; desigualdades de género na esfera laboral; género, liderança e tomada de decisão na esfera económica; e articulação trabalho-família. É docente externa da Universidade Aberta, com participação no curso de Mestrado em Estudos sobre as Mulheres. É colaboradora da OIT (Organização Internacional do Trabalho) no desenho de conteúdos formativos sobre Género e Mudança Organizacional. Coordenou a *Research Network – Gender Relations in the Labour Market and the Welfare State*, da *European Sociological Association* (ESA), entre 2005 e 2010. Integrou o Grupo de Alto Nível em *Mainstreaming* de Género da União Europeia, o conselho de administração do *European Institute for Gender Equality* (EIGE, Vilnius – agência da União Europeia) e o Conselho Económico e Social (CES), em 2010. Foi Presidente da CIG – *Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género* (Presidência do Conselho de Ministros), em 2010. Coordenou recentemente o Projeto *Igualdade de Género nas Empresas* (Programa PT07 *Integração da Igualdade de Género e Promoção do Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Privada / EEA Grants*). Faz parte do Comité de Gestão (*Management Committee*) da *Cost Action IS1409: Gender and Health Impacts of Policies Extending Working Life in Western Countries*. Integra o Grupo Técnico-Científico do Conselho Consultivo da CIG – *Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*, na qualidade de perita nas áreas dos direitos das mulheres, da igualdade de género e da cidadania.

Johanne Lortie é Responsável de Programas de Formação do Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho, em Turim, Itália. Tem sido formadora na área do empoderamento das mulheres e da igualdade de género no local de trabalho, desde 2003, e tem trabalhado na integração do *mainstreaming* de género em programas e políticas em vários países africanos, para ministérios do trabalho, organizações de empregadores e de trabalhadores. O seu trabalho centra-se nas auditorias de género e mudança organizacional para a igualdade de género.

Introdução

Estão hoje publicados inúmeros livros acadêmicos, artigos científicos e estudos de caso sobre a gestão da mudança organizacional. Todos estes textos podem contribuir para a melhoria dos processos de gestão e, embora sigam perspectivas muito diversas sobre a temática, baseiam-se no comportamento humano e nas interações sociais. Muitas publicações, porém, continuam a ignorar a dimensão de *gênero* e a respetiva influência nos processos de gestão, nas políticas e práticas organizacionais. Com este Manual, as autoras procuram facultar ferramentas teóricas, conceptuais e metodológicas favoráveis à integração de uma perspectiva de género na gestão da mudança organizacional.

Esta publicação reflete o esforço de entrosamento entre a literatura sobre gestão da mudança, as teorias organizacionais e os estudos de género. Na primeira parte, são apresentadas as perspectivas teóricas e os conceitos mais relevantes para a compreensão dos padrões de segregação sexual, das assimetrias entre mulheres e homens nos locais de trabalho e da dimensão **genderizada** das organizações. A segunda parte sistematiza as principais visões teóricas sobre as organizações, destacando os paradigmas organizacionais mais influentes e as respetivas implicações para as relações de género e para uma agenda de mudança. São ainda exploradas as possibilidades de integração de uma perspectiva de género na gestão da mudança organizacional, à luz de uma abordagem metodológica de investigação-ação, assim como as etapas fundamentais de um processo de mudança planeado, integrado e participativo. A terceira e a quarta partes visam disponibilizar ferramentas práticas de apoio à superação de resistências internas e de eventuais obstáculos à implementação de um projeto de mudança orientado para a igualdade de género.

Cada capítulo do Manual reúne uma síntese do conhecimento já produzido sobre as temáticas em análise, refletindo a tentativa de estabelecer pontes de diálogo entre os diferentes contributos e de evidenciar a importância da integração de uma perspectiva de género. São disponibilizados exemplos concretos e várias atividades de avaliação organizacional. Estas atividades visam apoiar a análise dos respetivos contextos organizacionais e na identificação das estratégias mais adequadas para promover e institucionalizar políticas e práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens.

É possível que seja notada a diferença de estilos entre os vários capítulos. As autoras decidiram manter os seus registos de redação, sendo cada um consonante com o tipo de informação apresentada. Os capítulos que sistematizam o conhecimento teórico e os conceitos-chave baseiam-se em investigação científica, enquanto os capítulos sobre estratégias de mudança e ferramentas de apoio estão centrados numa abordagem essencialmente prática.

1

Perspetivas teóricas e ferramentas conceptuais para compreender a (des)igualdade de género nas organizações

Sara Falcão Casaca*

* Com a colaboração de Johanne Lortie na conceção das atividades práticas.

Introdução

Este capítulo sistematiza um conjunto de teorias e conceitos que permitem enquadrar e explicar alguns dos principais obstáculos à igualdade de género nas organizações. Não foi concebido para ser um ensaio exaustivo sobre esta matéria – tarefa que, aliás, seria tão ambiciosa quanto impossível de realizar. Procura, antes, disponibilizar as ferramentas teóricas e conceptuais para a compreensão das assimetrias de género e das desigualdades entre mulheres e homens no local de trabalho. A sub-representação de mulheres em cargos de gestão é ainda um fenómeno persistente e transversal às organizações, em todas as sociedades. Todas as fontes de informação mostram que é muito baixo o número de mulheres que exerce cargos cimeiros de decisão, sendo ainda mais diminuta a sua presença nos lugares de presidência desses órgãos (OIT, 2015). De acordo com os dados resultantes de um inquérito realizado pelo *Bureau* para as Atividades dos Empregadores do BIT (ACT/EMP) a 1300 empresas do setor privado, em 39 países em vias de desenvolvimento, 87 por cento das respetivas administrações tinham um homem como presidente, enquanto apenas 13 por cento tinham uma mulher a ocupar esse cargo (OIT, 2015, p. 11; dados referentes a 2013). No contexto empresarial em geral, e até mesmo na administração pública, excluindo alguns casos excecionais, os cargos de direção ou de gestão estão longe de refletir um cenário de paridade. Considerando que o desequilíbrio entre mulheres e homens é um fenómeno generalizado e persistente em todas as sociedades e que o progresso tem sido descrito como consideravelmente lento (OIT, 2015, p. 11), o presente capítulo procura sistematizar o debate teórico em torno do mesmo. Para este fim, propomo-nos percorrer os argumentos inerentes a algumas metáforas – aqui examinadas na qualidade de ferramentas conceptuais que se afiguram particularmente úteis para a compreensão dos padrões de segregação sexual, e especificamente da sub-representação das mulheres nos níveis superiores das organizações (segregação vertical).

Os padrões de segregação sexual estão profundamente impregnados nos mercados de trabalho de todas as economias. A este respeito, vale a pena recordar dois conceitos fundamentais: a noção de «segregação sexual horizontal», que descreve a tendência para as mulheres e os homens ocuparem diferentes ramos de atividade e profissões (vistas socialmente como sendo «tipicamente femininas» ou «tipicamente masculinas»), bem como o confinamento das mulheres a um leque mais restrito de profissões do que os homens (p.e. *catering*, serviços de limpeza, profissões administrativas, profissões relacionadas com a educação, a saúde e com diversos serviços sociais e pessoais) (Witz, 1997). O conceito de «segregação sexual vertical» ilustra a tendência para as mulheres e os homens estarem concentradas/os em diferentes níveis da hierarquia das organizações, sendo que as mulheres tendem a estar sub-representadas nos cargos e níveis superiores (Watson, 2008). O conceito apreende as hierarquias profissionais enquanto hierarquias de género (Witz, 1997).

Analisaremos, mais à frente em detalhe, de que modo a perspetiva de género tem estado relativamente ausente do corpo teórico sobre as organizações. Como recordado por Marta Calás e Linda Smircich: «Os estudos sobre as organizações constituem, antes de mais,

uma literatura produzida por homens, para homens, acerca de homens – sobre como conseguir a cooperação de homens para atingir metas organizacionais através da racionalidade e para gerir numa ótica masculina (Calás e Smircich, 2013, p. 291). Mais recentemente, a dimensão *género* foi integrada em alguns estudos sobre organizações, ainda que a persistência de um modelo de dominação masculina nem sempre tenha sido problematizada. Mesmo as abordagens mais críticas relativamente aos princípios tradicionais de organização do trabalho tendem a ignorar a marca do género nas estruturas burocráticas e centralizadas, nas formas de gestão autoritárias e nos princípios da racionalização do trabalho. Em alternativa, têm sido propostas novas formas de organização do trabalho, mais democráticas, descentralizadas e focadas nas pessoas (v. Capítulo 2.1); no entanto, o conceito de «trabalhador universal» é frequentemente associado aos homens, enquanto a subordinação das mulheres tende a ser negligenciada. As académicas feministas, por outro lado, não integraram de forma sistemática os contributos das teorias das organizações (Acker, 1990; Martin e Collinson, 2002). Tal como referido na Introdução, este Manual reflete o desafio de aproximar ambas as abordagens teóricas, procurando reunir os contributos do conhecimento sobre organizações e gestão da mudança e o conhecimento produzido no âmbito dos estudos de género.

A literatura sobre género e organizações tem evoluído desde os anos de 1960/70, nomeadamente através do contributo de estudos feministas, que em muito têm ajudado a compreender os processos de discriminação e de segmentação do ponto de vista do género e através da contribuição dos movimentos sociais e da segunda vaga do feminismo (Calás, Smircich e Holvino, 2014). Tal como sublinhado por Acker: «O novo movimento feminista ocorreu na década de 1960, criticando as hierarquias organizacionais e as práticas burocráticas pelo seu pendor masculino, antidemocrático e opressivo» (1999, p. 177) (ver ainda Ferguson, 1984; Britton, 2000). Um dos mais importantes contributos prende-se com o reconhecimento de que as organizações não são neutras relativamente ao género, tal como se vem teorizando desde a década de 1980, em linha com o desenvolvimento das abordagens socio-construtivistas, pós-estruturalistas e pós-modernas. A partir de então, o desenvolvimento teórico e empírico deslocou o enfoque do «género nas organizações» para o reconhecimento de que as organizações são contextos *genderizados*, exigindo a análise dos microprocessos de *genderização*.

Os capítulos seguintes proporcionam uma visão geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais, metodológicos e empíricos, no propósito de analisar simultaneamente as questões relativas ao género e às organizações. Como é proposto por Calás, Smircich e Holvino (2014) procede, quanto à caracterização das abordagens que destacam «o género nas organizações» o «processo de *genderização* nas organizações».

1.1 Género nas organizações, processos de *genderização* e organizações *genderizadas*

O enquadramento teórico, em particular o que se desenvolveu por volta da década de 1970, centrou-se na comparação da situação das mulheres e dos homens nas organizações – sendo estas geralmente vistas como «recipientes» neutros do ponto de vista do género (Quadro 1). A literatura sobre o tema tinha como principal objetivo explicar as razões subjacentes às desvantagens vividas pelas mulheres em termos salariais e de progressão na carreira profissional. Os estudos iniciais centraram-se essencialmente na representação de mulheres em lugares de gestão, questionando «por que é que as mulheres não são bem sucedidas (Calás, Smircich e Holvino (2014, p. 20). A metáfora «teto de vidro», que retomaremos adiante, ilustra bem esta preocupação analítica. O género era, então, amplamente associado às características e aos papéis socialmente conferidos às mulheres e aos homens, enquanto grupos sociais e individualmente¹ (Acker, 1999; ver também Quadro 1).

Rosabeth Moss Kanter foi uma das primeiras autoras a estudar as assimetrias entre mulheres e homens nas organizações e a procurar compreender os respetivos efeitos nas dinâmicas do comportamento organizacional (Lewis e Simpson, 2012; Santos e Amâncio*, 2014.) O trabalho da autora figura, portanto, como um dos estudos pioneiros e basilares, não só por ter colocado a tónica no desequilíbrio numérico entre homens e mulheres (Kanter, 1977), mas, também, por ter demonstrado que a desproporção numérica na estrutura organizacional tem implicações no comportamento dos grupos e na reprodução de relações de poder e de dominação. Excluindo as diferenças de personalidade ou aquelas induzidas pelo processo de socialização, as experiências das mulheres nas organizações são vistas como o resultado da sua posição estrutural nas mesmas, ou seja, da sua sobre-representação em funções de nível e estatuto inferior, na base da hierarquia. Quanto à baixa presença de mulheres em cargos de gestão, a autora sublinhou a sua condição de grupo minoritário («skewed»), assim como o facto de a condição de *token* simplificar a vivência de múltiplos desafios e de experiências negativas – designadamente, visibilidade acentuada, sujeição a estereótipos e a diferenciação/alteridade (sendo vistas como «as outras» pelo grupo dominante), pressão elevada para a demonstração de um bom desempenho, e exposição a críticas intensas (tópico que retomaremos).

Outras abordagens feministas consideraram que a divisão do trabalho no seio das organizações é consequência de duas estruturas que se interligam entre si: a estrutura burocrática e a patriarcal (ver Acker, 1990, para um maior desenvolvimento). Esta perspetiva está em linha com o argumento apresentado por Hartmann (1979), segundo o qual a causa da discriminação em função do sexo e da opressão das mulheres deveria ser atribuída à combinação entre o sistema capitalista e o patriarcal (Witz, 1997). É de recordar que, na altura, o debate era essencialmente dominado por explicações ancoradas nas abordagens estruturalistas, ao abrigo das quais a situação de submissão das

¹ Características tradicionalmente vistas como individuais quando, na realidade, são construções sociais.

* Santos e Amâncio, 2014 [citadas na versão portuguesa].

mulheres era determinada pelas forças exploradoras e opressivas associadas ao sistema de produção capitalista e/ou ao sistema doméstico (ideologias patriarcais e relações de dominação masculina e de subordinação feminina) (ver, por exemplo, Ferreira, 1999*; Walby, 1990; Witz, 1997 para uma sistematização mais aprofundada do contributo das perspetivas feministas para a análise da divisão sexual do trabalho).

Não obstante o mérito das perspetivas que concebem as organizações como sistemas de poder impregnados de representações sociais associadas ao género e que destacam os processos organizacionais que reproduzem as desigualdades de género (Martin e Collinson, 2002, p.258) (processos de *genderização* – tópico desenvolvido a seguir), a verdade é que os primeiros estudos foram particularmente importantes. A estes se deve a ênfase colocada na dimensão estrutural dos obstáculos organizacionais que impedem as mulheres de beneficiar das mesmas oportunidades de emprego e de carreira que os homens. Além disso, ao compararem a situação dos homens com a das mulheres e ao darem visibilidade à desproporção numérica entre ambos, permitiram colocar em evidência a condição de desvantagem das mulheres e os processos de discriminação existentes nas organizações.

Com base numa perspetiva analítica pós-estruturalista, pós-moderna e socio-construtivista, sobretudo a partir da década de 1980, algumas autoras feministas reorientaram a sua lente de análise das condições materiais e de produção para as questões relacionadas com a cultura, a sexualidade, o poder, a linguagem, os significados, as subjetividades e as identidades. Esta nova tendência englobou, ainda, a deslocação de um enfoque no plano estrutural e macro para a análise dos microprocessos de construção («doing») ou desconstrução («undoing») do género (West e Fenstermaker, 1995; West e Zimmerman, 1987; Witz, 1997). Esta reorientação também teve impacto no maior entrosamento entre os estudos de género e os estudos sobre as organizações, patente no interesse pela análise das culturas organizacionais, à luz de uma perspetiva de género, e pela crescente atenção dada aos microprocessos que estão na base da *genderização* dos postos de trabalho, das profissões e das hierarquias (Witz, 1997). Em linha com o pensamento socio-construtivista, os homens e as mulheres passam então a ser encarados/as como agentes ativos, seja na reprodução do *statu quo* seja no questionamento dos padrões de dominação e de poder inerentes às relações de género. Em vez de ser visto como algo que um indivíduo «tem/adquire», o género passa a ser algo que as pessoas «constroem» nas suas interações sociais (Calás, Smircich e Holvino, 2014, p. 26; ver Quadro 1). Em consonância com o pensamento pós moderno, as categorias analíticas universais centradas na dicotomia homem-mulher passam a ser questionadas, ao mesmo tempo que há lugar ao desenvolvimento de conceitos como pluralismo, heterogeneidade e complexidade. Além disso, a intersecção entre género, classe social e pertença étnico-racial, por exemplo – de entre outros vetores de discriminação múltipla –, tornou-se um tema particularmente presente no debate científico, abrindo caminho para a conceção das organizações como «regimes de desigualdade» (Acker, 2009).

*Ferreira, 1999 [citada na versão portuguesa]



Observa-se uma elevadíssima sub-representação de mulheres em profissões e posições cimeiras de gestão, apesar da existência de algumas variações entre países. A sub-representação é maior no caso das mulheres de grupos étnicos e raciais minoritários em comparação com as mulheres dos grupos majoritários. A metáfora «teto de vidro» descreve os obstáculos que, com base no género, produzem tais padrões. [Entendo] que a metáfora «regimes de desigualdade» é mais rigorosa, pois representa os obstáculos associados ao género, à origem étnico racial, à classe que bloqueiam as oportunidades das mulheres para progredir em todos os níveis da hierarquia organizacional.

(Acker, 2009, p. 199).

Joan Acker (1990) é uma autora de referência no que diz respeito ao reconhecimento das organizações como contextos *genderizados*; ao fazê-lo, a investigadora procurou evidenciar a relevância das dimensões «género» e «sexualidade», tradicionalmente silenciadas pelas narrativas acerca das organizações, como se estas fossem espaços assexuados e neutros do ponto de vista do género. A citação que se segue procura sublinhar a incrustação de um modelo de a masculinidade (hegemónica) nas organizações, que tende a excluir as mulheres e a reproduzir padrões de segregação com base no género (ver ainda Connell, 1987, 2002).



...) a estrutura organizacional não é neutra do ponto de vista do género (...) pelo contrário, os pressupostos sobre a dimensão de género estão contidos em documentos e contratos usados para construir organizações e fornecer o entendimento de senso comum básico para a teorização sobre os mesmos. para teorizar sobre os mesmos. A especificidade do género é parcialmente disfarçada ocultando a natureza do trabalho. As hierarquias e os postos de trabalho, quando concebidos de modo abstrato, como é comum no pensamento sobre as organizações, pressupõem um modelo de trabalhador universal e destituído de corpo. Este trabalhador é, na realidade, um homem. O corpo, a sexualidade e a relação dos homens com a reprodução e o trabalho pago estão incrustados na imagem de trabalhador. As imagens dos corpos masculinos e a masculinidade estão impregnados nos processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a segregação com base no género nas organizações.

(Acker, 1990, p. 139).

As organizações são hoje vistas como construções sociais *genderizadas* (Acker, 1999), regimes de género (Connell, 1987) ou «fábricas de género» (Calás, Smircich e Holvino, 2014, p. 27). Por isso, a questão que importa colocar é a seguinte: de que forma são (re)produzidas as estruturas sociais *genderizadas*? De acordo com Acker (1990), a *genderização* ocorre através de um conjunto de processos interativos, dos quais se destacam os seguintes:

- A construção de divisões em função do género (divisão do trabalho, dicotomias em termos de comportamentos e de papéis sociais tidos como aceitáveis, diferentes posições em termos de poder...).
- A construção de símbolos e imagens que legitimam as «diferenças» e as desigualdades, designadamente através da linguagem e das imagens propagadas em torno do trabalhador ideal, do líder ideal para a organização, ou dos heróis organizacionais...
- As interações entre mulheres e homens, mulheres e mulheres, homens e homens, incluindo todos os padrões de dominação e submissão e de construção ou mobilização de masculinidades, que são moldados, desempenhadas e reproduzidas durante essas interações.
- A construção e o desenvolvimento de identidades que moldam as preferências profissionais, as aspirações em termos de carreira profissional, as opções em termos de tempos de trabalho, os estilos pessoais e de comunicação, e a aparência física.
- As representações associadas ao género que estão incrustadas nos pressupostos e nas práticas que estruturam a maioria das organizações (rotinas informais e práticas formais de trabalho, fixação de salários, sistemas de avaliação de desempenho, por exemplo).

A tese de que as organizações são “intrinsecamente” *genderizadas* entende que as mesmas «são conceptualizadas, concebidas e controladas por homens e tendem a refletir os seus interesses» (Britton, 2000, p. 421). Sob o manto da neutralidade de género, os sistemas de avaliação dos postos de trabalho, por exemplo, tendem a refletir os «valores dos diretores e a produzir uma hierarquia socialmente aceite de postos de trabalho baseados nesses valores» (Acker, 1990, p. 150). Esses sistemas, no entanto, são estruturados em função do género; por conseguinte, atribui-se valor a dimensões tradicionalmente associadas ao trabalho dos homens e aos atributos socialmente conferidos aos homens.



Na lógica organizacional, tanto os postos de trabalho como as hierarquias são categorias abstratas que não têm ocupantes, nem corpos humanos, nem género (...). [Contudo], o trabalhador neutro que ocupa um posto de trabalho abstrato é um trabalhador do sexo masculino, cuja vida está centrada no seu emprego a tempo inteiro, contínuo ao longo da vida, enquanto a sua mulher (ou outra mulher) assegura as suas necessidades pessoais e as das suas crianças.

(Acker, 1990, p. 149).

As dimensões interpessoais relacionadas com o trabalho relacional, emocional e relativo ao cuidado são menos valorizadas e menos bem remuneradas (Calás e Smircich, 2013; Casaca, 2012; Hochschild, 1983). A reprodução da dominação masculina – e das desigualdades de género – nos contextos organizacionais resulta da «invisibilidade» da dominação masculina e dos privilégios mantidos por discursos dominantes que normalizam o seu poder hegemónico (Lewis e Simpson, 2012).

Quadro 1. Contributos das teorias sobre género e organizações

	GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES	ORGANIZAÇÕES GENDERIZADAS
Sexo e Género	Duas «propriedades humanas» interligadas e estáveis, usadas indistintamente e como sinónimo de mulheres e de homens. Entendido como algo que somos/temos enquanto indivíduos, ou como identidades que adquirimos.	Algo que as pessoas «fazem/produzem» nas relações sociais que estabelecem entre si; uma concretização permanente na vida social. Sexo: categoria que remete para as características biológicas que classificam as pessoas como sendo do sexo feminino ou do sexo masculino. Género: sistema culturalmente institucionalizado, (re)produzido através de relações de submissão/dominação, baseadas em diferenciações historicamente construídas e hierarquizadas em função do sexo (e ainda em razão da classe e da origem étnico racial).
Organizações	«Recipientes» neutros em termos das atividades desenvolvidas por homens e mulheres.	[Fábricas de género]* e «regimes de desigualdade». Contextos onde ocorrem processos e práticas organizacionais que, de modo interligado, (re)produzem relações de desigualdade em função do sexo, da origem étnico racial e de classe.
Contributos da investigação	A existência de assimetrias de género nas organizações é empiricamente comprovada, assim como a sua persistência ao longo do tempo.	Oferece uma compreensão contextualizada dos processos e das práticas que resultam (e produzem) as desigualdades de género e de outras desigualdades. Aborda as desigualdades de género de forma direta, oferece explicações para a sua produção e reprodução nos contextos em que as mesmas ocorrem.

Fonte: Adaptado de Calás, Smircich e Holvino (2014, pp. 35-36) (seleção de algumas dimensões; *acrescentada pela autora)

1.2 A sub-representação de mulheres em cargos de liderança e de gestão de topo: o debate teórico

Neste subcapítulo, procura-se sistematizar o debate teórico sobre a sub-representação de mulheres em lugares de topo da pirâmide organizacional, seguindo a proposta de González Menéndez *et al.* (2012). Em articulação com a discussão já iniciada no capítulo anterior, as explicações de ordem organizacional serão agora debatidas. No entanto, também importa referir as abordagens individualistas, estruturalistas e sociais que podem aprofundar a compreensão acerca da questão complexa das desigualdades de género nas organizações.

A influência das abordagens individualistas pode ser encontrada nas teorias sobre o desenvolvimento da carreira profissional, as preferências individuais e o capital humano. A sub-representação das mulheres no topo das organizações é explicada a partir das barreiras comportamentais, entendendo-se que as mulheres são inerentemente menos ambiciosas e menos orientadas para a carreira profissional do que os homens (Hakim, 2000; Sullivan, 1999). Considera-se também que, comparativamente, elas tendem a apresentar um défice de capital humano (qualificações, conhecimento, experiência de gestão e capital social), que as impede de serem selecionadas para ocupar cargos estratégicos e executivos. Os homens, ao invés, tendem a reunir o capital humano que permite alcançar uma maior produtividade e um melhor desempenho. As políticas e as práticas de gestão são objetivas, neutras, racionais e não discriminatórias. É o diferencial em matéria de capital humano que explica o recrutamento de trabalhadores do sexo masculino para as profissões tipificadas como estratégicas, que colhem um estatuto superior, favorecendo remunerações mais elevadas e melhores oportunidades em termos de desenvolvimento e de ascensão na carreira (Becker, 1993).

As explicações de ordem individual perdem de vista os fatores estruturais que reproduzem as desigualdades sistémicas entre mulheres e homens, bem como as razões pelas quais as mulheres têm menos acesso a oportunidades e recursos que os homens e, por vezes, menores níveis de motivação para alcançar cargos de visibilidade e de poder (Orser e Leck, 2010). Também fica por explicar o motivo pelo qual as mulheres, mesmo quando são tão qualificadas como os homens (ou mesmo sobrequalificadas), não têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional que os seus pares do sexo masculino (González Menéndez *et al.*, 2012). Outras teorias, por seu turno, têm colocado a tónica nos condicionalismos de ordem estrutural que estão na base das desigualdades sistémicas entre mulheres e homens (Orser e Leck, 2010), atendendo também a outros vetores de estratificação da estrutura social (tais como a classe social e etnicidade), refletidos nos diferentes regimes de desigualdade presentes nas organizações (Acker, 2009). Neste sentido, as desigualdades de género são descritas como disparidades sistemáticas entre homens e mulheres ao nível «do poder e do controlo sobre objetivos, recursos e resultados; das decisões sobre a organização do trabalho; das oportunidades de promoção e de realização de trabalho de conteúdo interessante; da segurança no emprego e do acesso a benefícios; das remunerações e de outras recompensas monetárias; da respeitabilidade; e da satisfação com o trabalho e com as relações laborais» (Acker, 2009, p. 202).

As explicações de ordem *societal* situam os indivíduos e as organizações no âmbito das estruturas sociais, políticas e económicas envolventes (González Menéndez *et al.*, 2012). Neste caso, são analisados os processos de socialização *genderizados*, que moldam não só as opções e as orientações individuais como, também, as representações sociais dominantes, incrustadas na gestão, acerca das mulheres e dos homens enquanto trabalhadoras/es. Acresce que os estereótipos de género têm sido descritos como obstáculos poderosos à construção da igualdade entre mulheres e homens. De acordo com o estereótipo dominante, as características socialmente associadas às mulheres distanciam-se dos traços que configuram o perfil de uma função de gestão executiva tipificada como masculina, dado o forte compromisso com as obrigações familiares, (tema que retomaremos (Eagly e Carli, 2007).

As metáforas como ferramentas conceptuais

A atividade prática proposta funciona como ponto de partida para uma melhor compreensão do percurso conceptual que é proposto neste capítulo. Procuramos agora rever algumas metáforas, que aqui apresentamos como ferramentas conceptuais relevantes para a ilustração da sub-representação de mulheres em posições de liderança e gestão, em particular no que se refere aos cargos de gestão de topo das organizações (fenómeno de segregação sexual vertical).

A metáfora «**teto de vidro**» é hoje amplamente conhecida e visa descrever os obstáculos organizacionais mais “subtis” ou mesmo invisíveis que impedem a progressão profissional das mulheres e a sua nomeação ou promoção para cargos cimeiros nas organizações, independentemente das suas qualificações, desempenho ou dedicação profissional. Algumas mulheres conseguem alcançar níveis intermédios de chefia e supervisão, mas a progressão na carreira profissional tende a estagnar a partir daí, não conseguindo progredir até ao topo da hierarquia (Hymowitz e Schellhardt, 1986). Enquanto os homens ascendem mais facilmente aos lugares cimeiros das organizações, a progressão da carreira das mulheres é dificultada por obstáculos estruturais, incluindo por mecanismos de discriminação indireta invisíveis e de exclusão que ocorrem nas organizações.

Figura 1. A metáfora «teto de vidro» numa ilustração humorista (da autoria de Kroff)



Na literatura sobre o tema, é também possível encontrar referências à metáfora «**chão pegajoso**». Enquanto a metáfora «teto de vidro» procura ilustrar os obstáculos que impedem as mulheres de alcançar os lugares situados no topo das organizações (barreiras que se colocam ao número reduzido de mulheres que alcança os patamares organizacionais intermédios), esta metáfora procura captar os obstáculos com que muitas mulheres se confrontam assim que iniciam a sua atividade laboral. São estes que as vão impedindo de aceder às mesmas oportunidades profissionais, posições intermédias, condições de trabalho e salariais que os homens. Essa situação verifica-se tanto no domínio empresarial privado como na administração pública, central ou local, nas organizações sem fins lucrativos e nas instituições em geral. Verifica-se uma tendência para as mulheres serem contratadas para profissões tradicionalmente «femininas», que oferecem poucas (ou mesmo nenhuma) oportunidades de mobilidade na estrutura organizacional; assim, a partir do momento em que integram os mercados de trabalho internos das organizações, muitas permanecem retidas na base da hierarquia das mesmas. Se o «teto de vidro» ilustra os obstáculos que as mulheres enfrentam relativamente à ascensão aos últimos patamares da estrutura organizacional, o «chão pegajoso» remete, portanto, para as restrições com que muitas mulheres se deparam assim que iniciam o seu percurso laboral e para os obstáculos estruturais que impedem qualquer progressão na carreira profissional (Berheide, 1992). Em relação aos lugares de gestão, esta metáfora expõe a importância de mulheres e homens com currículos comparáveis assumirem funções de conteúdo idêntico, com iguais níveis de responsabilidade e de visibilidade organizacional. Esta orientação deve estar presente aquando da respetiva contratação, de modo a garantir que ambos beneficiam das mesmas oportunidades de acesso às funções, a projetos e tarefas que melhor preparam para o exercício de cargos de gestão de nível superior no futuro (tal como salientado pela OIT em 2015).

Figura 2. O chão pegajoso



A metáfora que alude ao **oleoduto que pinga** (*leaky pipeline*) tem sido usada para descrever a situação das mulheres nas áreas ligadas à ciência, tecnologia, engenharia e matemática (CTEM). Os estudos mostram que em muitas sociedades, apesar de as mulheres possuírem níveis de formação superiores aos dos homens, e de obterem melhores resultados académicos, é expressivo o número daquelas que desiste da respetiva carreira profissional ou que não vislumbra qualquer oportunidade de mobilidade ascendente (Blickenstaff, 2005). A este respeito, a literatura tem sublinhado as consequências negativas para as respetivas organizações, uma vez que o fenómeno pode ser descrito como uma «fuga de cérebros silenciosa» que implica uma perda assinalável de saber e conhecimento (Hewlett e Luce, 2005, 2006). Tem também sido destacada a necessidade de serem proporcionadas oportunidades iguais a homens e a mulheres em todas as etapas dos seus percursos profissionais, de modo a contrariar os efeitos do «oleoduto que pinga». A investigação mostra ainda que a segregação profissional («paredes de vidro») em posições intermédias de gestão é um dos constrangimentos que limita o acesso das mulheres aos lugares topo. De facto, tendem a ficar retidas em funções de apoio à gestão ou em outras áreas ligadas à gestão de recursos humanos, comunicação e relações públicas, e administração – enquanto os homens tendem a concentrar-se no exercício de funções de gestão estratégicas – em domínios associados à gestão de operações, vendas, investigação, desenvolvimento de novos produtos ou gestão em geral. Neste sentido, a aquisição de experiência nestes domínios afigura-se fundamental para que as mulheres possam desempenhar funções superiores de liderança e de decisão nas empresas e nas organizações em geral (OIT, 2015, p. 13).

Figura 3. O oleoduto que pinga (*leaky pipeline*)

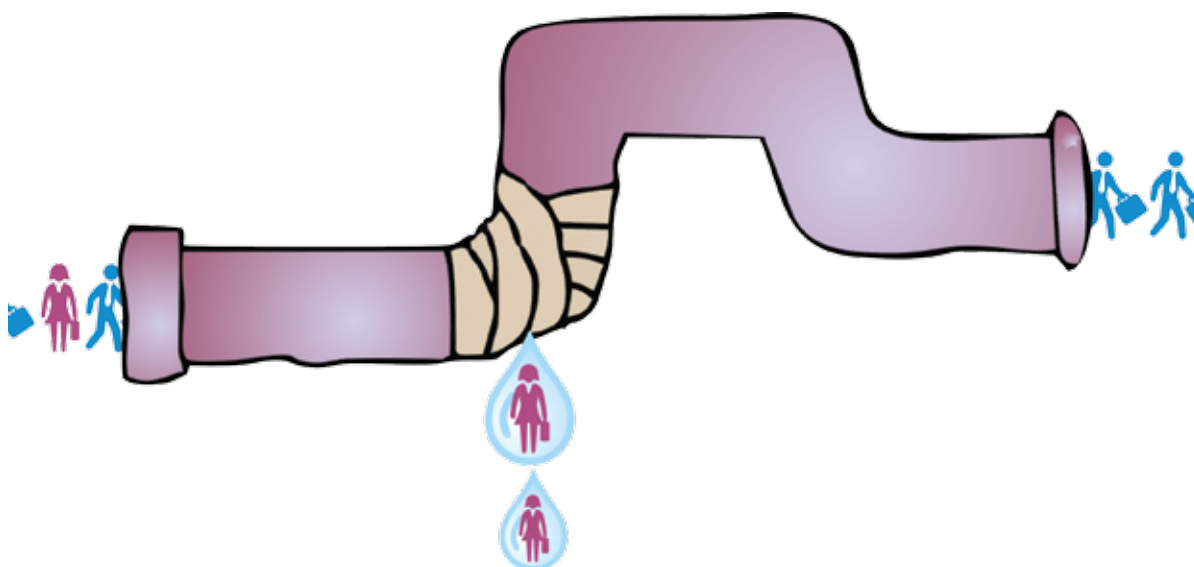


Figura 4. Segregação de género em cargos de gestão



Fonte: Ilustração da autoria de Céline Manillier (OIT, 2015, p. 13)



Autoavaliação Organizacional 1 – Organograma com dados desagregados por sexo



Preencha o organograma da sua organização. Deve recolher previamente informação sobre o número de homens e de mulheres em cada nível do organograma. Esta informação consta geralmente dos relatórios anuais e de outros documentos de gestão interna. Deixe o desenho visível na secretária.

A metáfora «**escada rolante de vidro**» (ou *elevador de vidro*) simboliza a rápida progressão na carreira de muitos homens, por comparação com a lenta progressão das mulheres, mesmo em setores predominantemente femininos – como é o caso dos serviços sociais e pessoais, a saúde ou a educação. Os homens e as mulheres que exercem profissões que tradicionalmente estão em minoria estão sujeitos à discriminação, ainda que as manifestações e as consequências sejam diferentes (Williams, 1992). O estudo realizado por Christine L. Williams revela que, contrariamente às trabalhadoras em áreas tradicionalmente não femininas, a discriminação (ou o preconceito) experienciada pelos homens que exercem profissões tradicionalmente tidas como femininas tende a ocorrer mais no exterior do que no interior das organizações. Essa investigação revela que, nestes casos, os membros das organizações, independentemente do sexo, partilham da convicção que os homens são alvo de um tratamento justo, estando isentos de qualquer tratamento preferencial no que diz respeito a oportunidades de contratação e de promoção – facto que é aceite por quem exerce funções de supervisão e por pares, fazendo parte da cultura organizacional (Williams, 1992). Esses dados empíricos reforçaram os argumentos (anteriormente apresentados) de que as organizações são *genderizadas* e que não são neutras do ponto de vista do género. Consequentemente, trata-se de conclusões que se referem aos homens enquanto grupos minoritários em alguns setores e estruturas

organizacionais, desafiando o argumento de Kanter quanto às limitações enfrentadas por grupos minoritários. As dinâmicas de comportamento restritivo, identificadas pela autora, podem ser verdadeiras para as mulheres em geral, mas não encontram sustentação empírica quando são os homens o grupo minoritário. Tal significa que a sua experiência como ‘tokens’ tende a ser diferente. Esses dados deram origem a alguma crítica relativamente à abordagem de Kanter, por ser subestimado que as organizações são *genderizadas*, ou seja são regimes de género. As organizações tendem a refletir a ordem de género mais vasta e os enviesamentos de género – isto é, os fatores sociais e culturais que privilegiam as concepções acerca dos atributos *masculinos* em detrimento dos *femininos* (Lewis e Simpson, 2012).

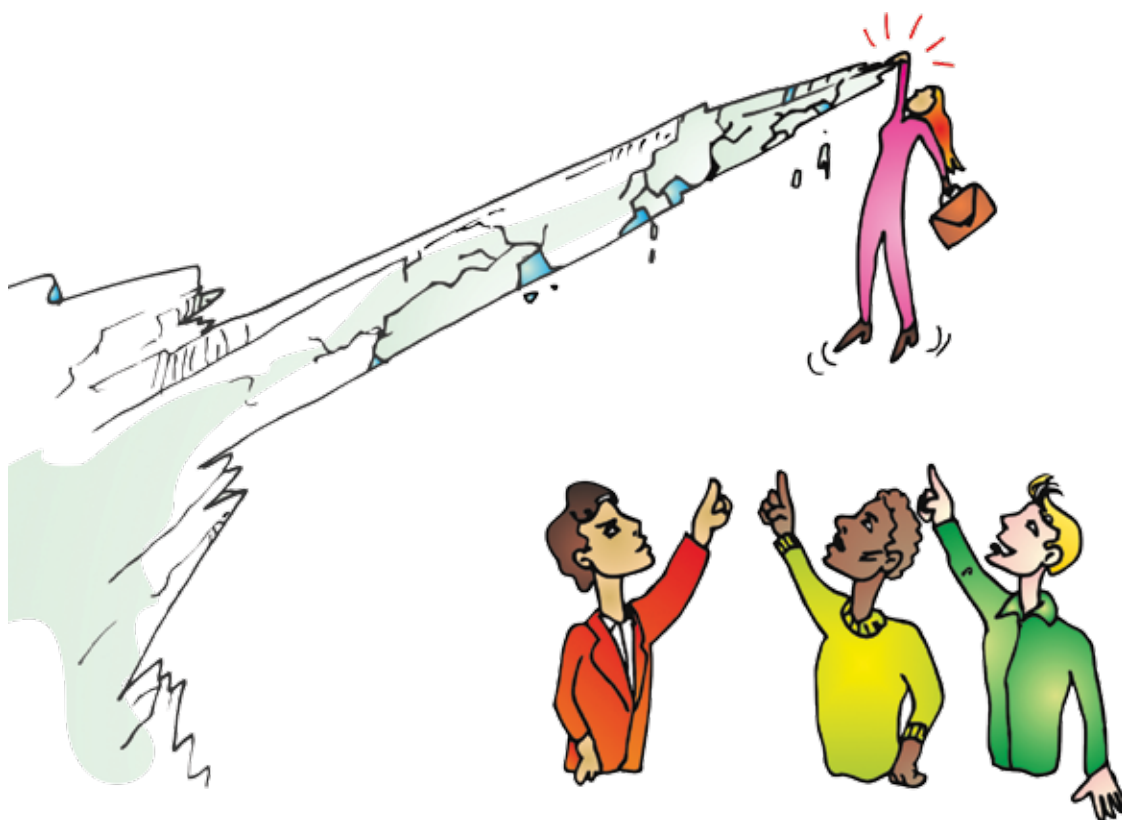
Figura 5. A metáfora da escada rolante de vidro num cartoon



Fonte: Cartoon da autoria de Agata Hop, Polónia. ONU Mulheres - 20.º aniversário da Plataforma de Ação de Pequim. Vencedores/as do Concurso de Banda Desenhada e Cartoon <http://beijing20.unwomen.org/en/get-involved/comic-competition/winners>

A metáfora «**precipício de vidro**» foi sugerida por Michele Ryan e S. Alexander Haslam para realçar o facto de as mulheres, quando finalmente quebram o teto de vidro, se depararem com a atribuição de objetivos pouco realistas e que comprometem o seu desempenho. Este estudo vem, assim, demonstrar que as mulheres – mais do que os homens – têm uma maior probabilidade de ocupar lugares de elevada responsabilidade em contextos de crise ou quando é elevado o risco de fracasso (Ryan e Haslam, 2005). Se aprofundarmos esta poderosa imagem, a metáfora também pode referir-se ao facto de serem atribuídos muitas vezes às mulheres objetivos muito ambiciosos ou até mesmo metas irrealistas. Além disso, em linha com as conclusões de Kanter, estas mulheres deparam-se muitas vezes com níveis de escrutínio muito apertados, tanto em relação ao seu estilo de gestão (se o seu estilo de gestão está em consonância com os estereótipos «femininos»), como no que diz respeito à sua aparência pessoal, ao vestuário, à linguagem e aos modos de comunicação e interação. Os seus estilos estão frequentemente sujeitos a crítica e resistência. É mais difícil para elas, do que para os seus pares masculinos, convencerem os seus colegas da direção, os trabalhadores e trabalhadoras em geral e stakeholders do seu potencial enquanto líderes. Nestas circunstâncias qualquer pequena falha torna-se particularmente exposta e visível, podendo prejudicar fatalmente a sua imagem e precipitar a queda abrupta do topo.

Figura 6. O precipício de vidro



Enquanto a metáfora do «teto de vidro», amplamente conhecida, pretende ilustrar a sub-representação numérica das mulheres em posições de gestão e enfatiza as barreiras estruturais que as impedem de chegar aos cargos de topo, a metáfora «**firewall**» é mais recente e foi usada pela primeira vez em 2010 por Regine Bendl e Angelika Schmidt (2010). Permite-nos repensar as organizações como um conjunto de práticas institucionais e como espaços perpassados por discursos e narrativas, relações sociais, valores, normas, rotinas e representações sociais associadas ao género. Em consonância com as teorias que enfatizam os processos *genderizados* nas organizações (referidas anteriormente), a tese que sustenta esta metáfora segue uma abordagem construtivista e destaca os processos de produção e reprodução das desigualdades de género através das rotinas diárias de trabalho, das interações sociais, das narrativas, dos símbolos e da linguagem. Diverge dos pressupostos subjacentes à metáfora «teto de vidro» e incentiva-nos a refletir sobre as organizações enquanto construções sociais e sobre o papel dos/as agentes (mulheres e homens) no processo de *genderização*. Suscita, assim, várias questões pertinentes: Quem são os indivíduos com acesso a informação privilegiada e detentores de capital social? (quem tem a palavra-passe de acesso) que permite o aceder aos lugares de topo? Quem são os guardiões (*gatekeepers*) da palavra-passe? (ver também o Capítulo 2.1) Quem são os responsáveis pela definição da organização do trabalho, dos critérios de recrutamento, de avaliação de desempenho e de progressão profissional, pelos tempos de trabalho e pelas principais rotinas formais e informais? Quem tem assento nos círculos exclusivos e age em defesa dos interesses do *statu quo*, edificando barreiras e desenvolvendo estratégias defensivas (*firewalls*) de modo a negar o acesso a elementos externos às estruturas de poder (mulheres e grupos minoritários)?

«A metáfora *teto de vidro* apenas permite compreender os aspetos estruturais da discriminação» (Bendl e Schmidt, 2010, p. 628). A tese destas autoras sugere, portanto, que os obstáculos à igualdade de género não são imutáveis nem estáticos, mas sim fluídos e dinâmicos. A exclusão e a discriminação são processos que podem ser questionados, transformados ou mesmo erradicados. As organizações são *genderizadas* e os processos *genderizados* produzem e reproduzem desigualdades de género, embora exista sempre espaço para a sua eliminação. A gestão de mudança, através de um processo participativo e colaborativo (v. capítulo 2.1), constitui-se como uma abordagem fundamental na revisão de políticas institucionais, de práticas e rotinas internas, da organização do trabalho, dos pressupostos dominantes (incluindo dos estereótipos de género), dos rituais socialmente partilhados, dos padrões formais e informais de interação social e da cultura interna em geral. Retomando o trabalho basilar de Kanter, Lewis e Simpson procuram expor as dimensões ocultas do poder que sustentam as desigualdades de género. Seguindo uma perspetiva pós-estruturalista, as autoras elaboram um quadro conceptual em torno de um vórtice de (in)visibilidade. As dificuldades e tensões relacionadas com a «norma» (o poder masculino invisível, universal e tomado por garantido) são assim evidenciadas. Nas organizações, ocorrem processos de conservação e de dissimulação da norma, de manutenção do padrão regulador estabelecido pelo grupo maioritário e dominante (recorde-se o papel dos guardiões que procuram manter o *statu quo*, os privilégios e o poder); no entanto, há espaço para as dinâmicas desencadeadas pelos grupos situados nas margens, que podem expor, desafiar, resistir ou mesmo revelar alternativas à norma dominante (Lewis e Simpson, 2012).

Figura 7. O labirinto



A metáfora **labirinto** permite-nos compreender melhor os desequilíbrios de género existentes na gestão de topo. Enquanto as metáforas anteriores recaem exclusivamente sobre os obstáculos organizacionais, esta imagem ilustra as várias frentes que compõem as trajetórias e as experiências das mulheres, realçando «a acumulação de muitos obstáculos ao longo desse percurso» (Eagly e Carli, 2007, p. 63). Para tal são considerados tanto os constrangimentos organizacionais e profissionais como os familiares – como, por exemplo, as assimetrias na distribuição das responsabilidades domésticas e relativas ao cuidar. Estas agravam a carga total de trabalho das mulheres e, em vários casos, comprimem o tempo disponível para o investimento em oportunidades de formação e nas respetivas carreiras profissionais, assim como em redes de sociabilidade e em capital social. A imagem de um labirinto remete, ainda, para outro tipo de constrangimentos, destacando-se aqueles que se prendem com a normatividade social, incluindo as ideologias e os estereótipos de género, ou os que são de natureza institucional, como é o caso das políticas públicas e do apoio governamental à promoção da igualdade entre mulheres e homens. «(...) A metáfora ‘teto de vidro’ não integra a complexidade e a diversidade de desafios que as mulheres enfrentam no seu percurso até atingir a liderança» (Eagly e Carli, 2007, p. 64). A sub-representação de mulheres nos lugares cimeiros de decisão deve-se, assim, a fatores de natureza organizacional, institucional, familiar, social e individual. Nesse

sentido, as vidas das mulheres podem ser comparadas a um labirinto – um percurso particularmente exigente e sinuoso, uma rede complexa de vias cercadas por inúmeros obstáculos, por cruzamentos intrincados e caminhos conflituantes, curvas, desvios, ou mesmo becos sem saída. As experiências associadas ao labirinto podem originar efeitos psicológicos negativos, gerando desencorajamento e atenuando a ambição profissional.

1.3 Os principais obstáculos à igualdade de género nos cargos de liderança e gestão

Os obstáculos que impedem o acesso das mulheres a posições de liderança encontram-se bem identificados em vários estudos. É agora nossa intenção estimular a reflexão sobre esses constrangimentos.

Os **estereótipos de género** constituem um dos obstáculos mais resistentes à efetivação da igualdade de género. Trata-se de generalizações preconcebidas e simplistas, profundamente enraizadas na sociedade, acerca da feminilidade e da masculinidade, das características, das capacidades, dos papéis sociais e das aspirações de mulheres e homens. Estão igualmente enraizados nas organizações e em todas as instituições sociais (regimes de género), refletindo-se de modo não consciente nas normas, valores, autoperceções, expectativas e práticas sociais. Os estereótipos moldam e afetam as relações interpessoais, as expectativas e as opções individuais relativamente à vida familiar, à educação/formação e à carreira profissional. Estão estreitamente ligados às representações sociais tradicionais em torno do género, segundo as quais os homens são os principais responsáveis pelo sustento das famílias, possuindo características inatas de liderança e gestão, enquanto as mulheres têm uma predisposição natural para o cuidar, dando prioridade ao domínio familiar e ao papel de cuidadoras (OIT, 2015). Na raiz dos estereótipos de género estão, portanto, assimetrias simbólicas, socialmente aceites e partilhadas (Amâncio, 1994). As conceções estereotipadas estão igualmente refletidas nas representações associadas a uma liderança eficaz e bem-sucedida e aos atributos mais compagináveis com posições de influência e poder nas organizações e na sociedade em geral (associação a racionalidade, assertividade, independência, dominação, orientação para o poder e para a carreira). É de sublinhar que as qualidades mencionadas são todas de natureza «agêntica», predominantemente atribuídas aos homens (Early e Carli, 2007). Uma liderança/gestão eficaz está, por conseguinte, associada ao ideal de masculinidade hegemónica (ao estereótipo masculino) (Bailyn, 2006).

Ao invés, considera-se que as mulheres possuem atributos de natureza «comunal», assumindo-se que são prestáveis, gentis, sensíveis, compreensivas, afetuosas, solidárias, atenciosas e orientadas para as pessoas (Eagly e Carli, 2007, p. 66). De acordo com as conceções estereotípicas dominantes, em geral as mulheres não se enquadram no perfil de uma liderança *tipicamente masculina* (Wajcman, 1998). A sobreposição entre o estereótipo de *liderança eficaz* e o *estereótipo masculino* explica, em parte, as dificuldades de ascensão profissional das mulheres (Schein, 2001, citado em Ryan e Haslam, 2005: 82). A este respeito, Kanter afirma que:



A «ética masculina» eleva as características socialmente associadas a certos homens a requisitos para uma gestão eficaz: uma abordagem firme aos problemas; capacidades analíticas de abstração e planeamento; capacidade para dissociar o lado emocional e pessoal da execução das tarefas; e uma superioridade em termos cognitivos para resolver problemas e tomar decisões... Sempre que as mulheres tentaram aceder a cargos de gestão, a «ética masculina» foi invocada como princípio de exclusão.

(Kanter 1977, p. 22)

Os estereótipos de género sustentam pressupostos sobre profissões, setores, funções e cargos adequados a homens e a mulheres, estando na base da persistência de padrões de segregação sexual horizontal e vertical («paredes de vidro» e «tetos de vidro»). São também responsáveis pela discriminação direta e indireta, pelos enviesamentos inconscientes em função do género nos processos de seleção e recrutamento, de avaliação de desempenho e de progressão profissional. Além disso, os estereótipos de género moldam as autoperceções e as subjetividades de cada indivíduo, condicionando as suas opções, decisões, expetativas e aspirações (ver Quadro 2).



Autoavaliação Organizacional 2 – Faça uma reflexão sobre os estereótipos de género associados às profissões na sua organização

TAREFA 1	TAREFA 2	TAREFA 3
Identifique profissões tipificadas como «masculinas» e como «femininas» na sua organização (2-3 exemplos)?	Quais as profissões mais reconhecidas na sua organização? São mais preenchidas por homens ou mulheres? Quais são os «atributos» das mulheres e dos homens que justificariam essa diferenciação?	O que poderá mudar a situação? Quais são efetivamente as competências necessárias para o exercício dessas profissões?
Profissões «femininas»	Profissões «femininas»	
Profissões «masculinas»	Profissões «masculinas»	

Fonte: CIF-OIT/UE (2008).

O Quadro apresenta alguns dos estereótipos de género mais comuns e o papel dos principais agentes de socialização na reprodução dos mesmos.

Quadro 2. Estereótipos de género

ESTEREÓTIPOS EM TORNO DO QUE SÃO E O QUE FAZEM AS MULHERES

Os estereótipos de género estão presentes assim que se descobre qual o sexo de um/a bebé. Caso seja uma rapariga, o quarto é pintado ou decorado de cor de rosa e é preparada uma decoração suave, com borboletas e flores. Assume-se que a criança vai ser muito «feminina» se contar com um armário cheio de vestidos com folhos e uma arca de brinquedos repleta de serviços de chá e bonecas.

Alguma vez viram uma menina brincar às casinhas? Mesmo que tenha apenas cinco ou seis anos, ela tem noção de que uma mãe deve ficar em casa com o bebé enquanto o pai vai para o trabalho e tem o jantar preparado quando regressar a casa.

Eis outro estereótipo: as mulheres ficam em casa enquanto os homens saem para trabalhar. Embora existam tantos estereótipos de género acerca das mulheres, estes são, sem dúvida, os maiores e os mais debatidos pelas feministas dos dias de hoje.

Alguns estereótipos incluem visões como:

- As mulheres têm, em princípio, «empregos limpos», sendo secretárias, professoras e bibliotecárias
- As mulheres são enfermeiras e não médicas
- As mulheres têm menos força do que os homens
- É suposto as mulheres ganharem menos dinheiro do que os homens
- As melhores mulheres são mães que optam por ficar em casa
- As mulheres não precisam de ir para a universidade
- As mulheres não praticam desporto
- As mulheres não enveredam pela política
- As mulheres são mais reservadas do que os homens e não devem manifestar-se
- As mulheres devem ser submissas e fazer o que lhes mandam
- É suposto as mulheres cozinharem e tratarem das tarefas domésticas
- As mulheres são responsáveis pela educação das crianças
- As mulheres não possuem competências técnicas e não são boas a lidar com engenhos, máquinas ou tecnologias
- É suposto as mulheres serem as «donzelas em apuros» e nunca as «heroínas»
- É suposto as mulheres terem uma aparência elegante e serem alvo de atenção
- As mulheres adoram cantar e dançar
- As mulheres não jogam videojogos
- As mulheres são sedutoras
- As mulheres nunca lideram

ESTEREÓTIPOS EM TORNO DO QUE SÃO E DO QUE FAZEM OS HOMENS

Quando se descobre que vai nascer um rapaz, a situação não é diferente do ponto de vista das estereotipias em função do género, embora relativas ao que “são” e “o que fazem” os homens. O roupeiro enche-se de *jeans*, polos e botinhas. O quarto do bebé é decorado em tons de azul e inclui geralmente animais selvagens, dinossauros, camiões, espadas, videojogos e figuras de ação. Desde o início, os rapazes são ensinados a serem fortes, destemidos, aventureiros, combativos, pragmáticos, protetores e a defenderem-se de ameaças externas.

Em geral, é-lhes transmitida a ideia que os pais vão para o trabalho e as mães ficam a cuidar da casa. Do seu ponto de vista, os rapazes divertem-se e as raparigas fazem todo o trabalho.

A maioria das famílias admite que não ensina os rapazes a realizar tarefas domésticas, como lavar a loiça ou tratar da roupa.

Ensinam-nos, antes, a deitar fora o lixo, a cortar a relva e a realizar outras tarefas no exterior. São, desde cedo, estimulados a assumir que há tarefas domésticas de exigência quotidiana que são da «responsabilidade das mulheres». Trata-se de um expressivo estereótipo, mas a maioria dos agregados familiares norte-americanos prova que isso é uma realidade. Aprendem que é suposto os homens assumirem os trabalhos em que se podem «sujar», que implicam dispêndio de força física e lhes permite serem os principais provedores do sustento da família. Os meninos vivem esta realidade e o estereótipo perpetua-se.

Outros estereótipos associados aos homens são:

- Todos os homens gostam de carros
- Os homens não são enfermeiros, são médicos
- Os homens têm trabalhos em que «sujam as mãos» (construção e da mecânica, por exemplo), não são secretários, professores ou profissionais de cosmética
- Os homens não realizam tarefas domésticas nem tomam conta de crianças
- Os homens jogam videojogos
- Os homens praticam desporto
- Os homens apreciam atividades ao ar livre, tais como campismo, pesca e caminhadas
- Os homens lideram; assumem sempre posições de topo
- Os homens dizem às mulheres o que fazer
- Os homens são preguiçosos e/ou desorganizados
- Os homens são bons em cálculos e matemática
- São sempre os homens que trabalham na área das ciências, das engenharias e de outras áreas técnicas
- Os homens não cozinham, não costuram nem fazem trabalhos artesanais

Fonte: Adaptado de CIF-OIT, Normas Internacionais do Trabalho, Direitos no Trabalho e Igualdade de Género (2015), pp. 24-26.

Em relação ao número reduzido de mulheres que chegaram a funções de gestão de topo nas respetivas organizações – e que Kanter (1977) designa de «mulheres símbolos» (*tokens*) –, é importante salientar os desafios que muitas enfrentam. O primeiro decorre da sua **elevada visibilidade** enquanto grupo minoritário, o que conduz a uma maior pressão para a demonstração de um bom desempenho. Em segundo lugar, são frequentemente alvo de **diferenciação e de afirmação de alteridade**, como se pertencessem e representassem um «outro» grupo com características manifestamente diferentes. Vistas como «intrusas» pelo grupo dominante, essas mulheres são sujeitas a manifestações hostis de polarização e exclusão (dinâmicas que reforçam a relevância da metáfora *firewall*) (Bendl e Schmidt, 2010).² Como resultado, deparam-se com dinâmicas de comportamento que podem pressionar no sentido da acomodação, sendo a alternativa o isolamento ou a marginalização. Os estudos mostram, ainda, as dificuldades em aceder e participar nas redes informais criadas e dinamizadas pelos homens detentores de poder, os chamados «clubes masculinos» (Rhode, 2003). Em terceiro lugar, as *tokens* acabam por reconhecer que, para serem aceites, devem ajustar o seu comportamento às conceções estereotipadas reificadas pelo grupo dominante. Tal pressão conduz ao «**aprisionamento de papéis**»; ou seja, perante a pressão social para que o seu comportamento seja congruente com as generalizações socialmente partilhadas a seu respeito, as “tokens” tendem a reprimir as suas características mais genuínas e a ajustar o seu comportamento às expectativas sociais dominantes. Esta situação contribui para a perpetuação de estereótipos de género. (Kanter, 1977):



Estes incluem o papel de: «sedutora» ou de objeto sexual, que enfatiza a sexualidade da mulheres e requer que adotem comportamentos reconhecíveis como «femininos»; de mãe, em que as mulheres são vistas como representativas de uma ética do cuidado; de «mascote», sugerindo que as mulheres não constituem uma ameaça, sendo vistas como elementos de claque e mascotes pelos seus colegas do sexo masculino; e, por último, de «dama de ferro», aplicado a mulheres que, numa tentativa de se afirmarem como competentes, exibem traços marcadamente associados ao sexo masculino, sendo muitas vezes criticadas por serem pouco femininas.

(Lewis e Simpson, 2012, p. 146).

² Tal como recordado por Rhode (2003, p. 165), os problemas associados à exclusão são ainda mais vinculados no caso de mulheres que somam outras «diferenças» relacionadas com a raça, etnicidade, a deficiência ou a orientação sexual.

A elevada visibilidade destas mulheres gera, ainda, uma acentuada **exposição** e um **escrutínio particularmente rigoroso**. Nestes casos, qualquer pequena falha torna-se particularmente exposta (situação ilustrada pela metáfora «precipício de vidro», anteriormente observada). Além disso, enfrentam frequentemente o designado **«dilema da duplicidade de critérios»** (*double standard dilemma*): ora são criticadas por agirem de acordo com o estereótipo feminino e por não serem suficientemente proactivas, fortes, objetivas e racionais nos processos de tomada de decisão, ora são criticadas por o seu comportamento não se «encaixar» no ideal de feminilidade e de expressividade, ora por serem desprovidas de sentido de solidariedade relativamente a outras mulheres (Eagly e Carli, 2007, p. 66). Trata-se, de mais um obstáculo no «labirinto» complexo que as mulheres atravessam ao longo dos seus percursos profissionais. Segundo Judy Wajcman «uma determinada ação ou experiência pode ser definida como *firme, resolutiva e racional* quando descrita em relação a um homem e como *autoritária, histórica e irracional* caso envolva uma mulher» (Wajcman, 1998, p. 61). No mesmo timbre, Deborah Rhode afirma que: «O que consideramos assertivo num homem parece frequentemente rude numa mulher (...). As mulheres que assumem posições fortes correm o risco de ser estereotipadas como «irritantes», «intransigentes» ou «machonas» (...). Os comportamentos aceitáveis para líderes masculinos são frequentemente vistos como «autoritários» e «dominantes» nos seus pares do sexo feminino» (Rhode, 2003, pp. 162-163).

Em tais circunstâncias, ao terem de lidar com as desvantagens de uma visibilidade exagerada, algumas mulheres adotam estratégias que visam atenuar – ou mesmo anular – essas perceções. (Kanter, 1977). Para tal, algumas optam por um **comportamento discreto**, procurando tornar-se invisíveis. Este fenómeno tem sido designado de «eclipse» (Lewis e Simpson, 2012) ou de síndrome de *frozen rabbit*, sugerindo as fortíssimas restrições ao potencial profissional das mesmas (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997, p. 87). Outras mulheres, por seu turno, acabam por adotar e reproduzir as práticas masculinas institucionalizadas, através de um processo de **assimilação**, passando a integrar o mundo sobrevalorizado dos homens (a «ética masculina») (Lewis e Simpson, 2012). Para Wajcman (1998), estas mulheres não vislumbram qualquer outra alternativa que não seja exercer as funções de gestão como se fossem exatamente iguais aos homens que ocupam esses lugares. Nestes casos, o comportamento típico tem sido equiparado ao de «abelhas rainhas» (*queen bees*); essas mulheres tendem a distanciar-se de outras e, à semelhança do grupo dominante, agem como guardiões, estabelecendo limites («*firewalls*») relativamente às outras mulheres. Esta estratégia funciona, assim, como a «palavra-passe» que permite a sua aceitação pelo grupo dominante, ao mesmo tempo que lhes concede um estatuto de singularidade e excecionalidade em relação às outras mulheres (Nogueira, 2009). Trata-se de uma tendência que parece contrariar as expectativas em torno do fortalecimento da solidariedade feminina, embora sejam poucos os estudos aprofundados sobre esta matéria. A este respeito, cabe notar a investigação conduzida por Mavin, Williams e Grandy (2014), que expôs a forte concorrência entre alguns grupos de mulheres e alertou para processos de «misoginia feminina».

A sub-representação de mulheres em cargos cimeiros de gestão não acentua somente a sua visibilidade enquanto mulheres-símbolo (*tokens*); gera outros efeitos complexos. A expressão da reduzida representação numérica contribui ainda para o **efeito de invisibilidade**. Se apenas os homens permanecem visíveis em posições de gestão e liderança, então o estereótipo que associa a gestão e a liderança ao ideal de masculinidade é continuamente reiterado. Além disso, a realidade demonstra às mulheres altamente qualificadas e empenhadas na carreira profissional, que os seus esforços serão provavelmente inúteis, porquanto só os homens conseguem alcançar os lugares estratégicos e de decisão. A ausência de mulheres nos lugares de gestão de topo impede, portanto, muitas outras de aceder a **modelos de referência (*role models*)**, de projetar autoconfiança e desenvolver as respetivas aspirações profissionais. Ao invés, se mais mulheres assumirem cargos de topo, consequentemente mais mulheres passarão a perceberem possível alcançar tais cargos, sendo mais ambiciosas e esforçando-se para atingir o topo. É bastante provável que, deste modo, perceções sociais e os estereótipos de género sejam desafiados. O equilíbrio de género (em termos numéricos) parece ter importância e poderá ser um dos principais fatores impulsionadores da mudança. Importa, todavia, ter presente que «equilíbrio» e «igualdade de género» não são necessariamente sinónimos, contrariamente à visão assumida por Kanter (1977). Os números podem ter impacto na estrutura organizacional e do ponto de vista simbólico, mas, por si só, não são suficientes para transformar as normas, os valores, as práticas dominantes e as relações *genderizadas* de poder e privilégio.

Existem evidências de que muitas mulheres com qualificações elevadas diminuem as suas **ambições** profissionais em contextos que privilegiam o modelo de trabalhador isento de responsabilidades familiares. **A cultura de longas horas de trabalho** constitui, portanto, um dos obstáculos à igualdade de género nas organizações. Este modelo idealizado impõe a demonstração de um elevado compromisso organizacional, expresso em disponibilidade total (Hewlett e Luce, 2006), 24 horas por dia, num registo que Wittenberg-Cox e Maitland designaram de «round the clock, round the world ethos» (2008: 50). O estudo de Hewlett e Luce (2006) mostrou que as pessoas que referiram trabalhar 60 horas ou mais por semana auferiam salários elevados, tinham posições de gestão e apresentavam, pelo menos, cinco das características seguintes (v. Quadro 3).

Quadro 3. Características de cargos socialmente tipificados como exigentes

- Fluxo de trabalho imprevisível
- Ritmo de trabalho acelerado, subordinado a prazos apertados
- Âmbito de responsabilidade pouco definido, envolvendo mais do que uma função
- Eventos profissionais fora do horário normal de trabalho
- Disponibilidade permanente para os/as clientes
- Responsabilidade pelos lucros e pelas perdas
- Responsabilidade em termos de mentoria e recrutamento
- Realização de muitas viagens de trabalho
- Número elevado de pessoas hierarquicamente subordinadas
- Presença física no local de trabalho de, pelo menos, dez horas por dia

Fonte: Hewlett e Luce (2006, p. 51).

Estes elementos estão inscritos nas «culturas de carreirismo» (Collinson e Hearn, 1996), que exigem aos (homens) gestores uma dedicação ao trabalho durante horas a fio, o cumprimento de prazos apertados, a disponibilidade para realizar viagens num registo regular e/ou para mudar de residência, se tal for requerido pela entidade empregadora. Exigências desta ordem são muitas vezes incompatíveis com as responsabilidades familiares, explicando a razão pela qual esses gestores tendem a apoiar-se nas respetivas mulheres para gerir todas as questões domésticas e familiares.

Um dos requisitos que se impõe ao desenvolvimento de uma carreira profissional de «sucesso» é, portanto, a flexibilidade total, o que implica estar **sempre disponível**. Em geral, os homens tendem a ser mais «flexíveis», porque mais desimpedidos de obrigações familiares e mais disponíveis para participar em reuniões tardias e aos fins de semana, para se envolverem ativamente em atividades após um longo dia de trabalho para viajarem com frequência. As pessoas que não revelem total disponibilidade ou que não permanecem longos períodos no trabalho tendem a ser percecionadas como pouco empenhadas e inadequadas para o exercício de cargos de poder. Isso significa que o modelo clássico de carreira ainda prevalece, continuando a beneficiar o tradicional estilo de vida masculino: «As mães não são vistas como trabalhadoras adequadas para assumir cargos cimeiros de gestão (...). As políticas favoráveis à articulação trabalho-família têm sido orientadas para as mulheres, não afetando o modelo masculino de gestão» (Wajcman, 1998, p. 105). Tal como sublinhado por Lewis e Humbert (2010), a construção *genderizada de trabalhador ideal* e as noções de competência continuam a associar-se fortemente à norma da masculinidade hegemónica.

Muitas mulheres não querem escolher entre a dedicação à família e uma carreira profissional bem sucedida. O exercício de cargos cimeiros de gestão tende, porém, frequentemente, por obrigar a essa opção. Em alguns casos, o conflito é tão intenso que algumas mulheres optam por interromper ou abdicar definitivamente da sua carreira profissional,

abandonando a «rampa» (*off ramps*) (Hewlett e Luce, 2005) – um fenómeno que a metáfora «oleoduto que pinga» (*leaky pipeline*) pretende ilustrar (v. capítulo anterior). Os estudos revelam ainda que, no caso de mulheres bem-sucedidas e orientadas para a carreira profissional, a possibilidade de «ter tudo» não passa de um mito, dados os elevados custos pessoais daí resultantes (Hewlett, 2002). Como referido, a exigência de disponibilidade total encontra-se incrustada nas rotinas informais de trabalho, configurando uma barreira (*firewall*) para quem tem de conciliar obrigações profissionais e familiares – grupo composto maioritariamente por mulheres, não obstante o número crescente de homens que não se revê no modelo masculino hegemónico de organização do trabalho (Collinson e Hearn, 1996; Wajcman, 1998).

Outro condicionalismo prende-se com a **escassez de capital social**, que impede as mulheres de obter a palavra-passe para aceder às redes dominadas sobretudo por homens. Além disso, as responsabilidades familiares recaem geralmente sobre as mulheres, pelo que muitas não têm tempo para estabelecer relações de sociabilidade e construir redes profissionais ou investir nas respetivas carreiras (uma questão presente na metáfora “labirinto” e que é de particular importância, embora extravase o âmbito deste manual, centrado nos condicionalismos organizacionais à igualdade de género e na necessidade integrar uma perspetiva de género na abordagem sobre mudança organizacional).

Num inquérito, anteriormente mencionado, conduzido pelo *Bureau* para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP) da OIT, em 2013, destinado a conhecer as atividades de 1300 empresas do setor privado, em 39 países em vias de desenvolvimento, foi solicitado às pessoas inquiridas que identificassem os obstáculos mais significativos à ascensão profissional das mulheres. Neste capítulo analisámos a maioria desses obstáculos, mas existem outros a considerar, especialmente em determinadas configurações organizacionais e contextos culturais. Estes obstáculos estão sistematizados no Quadro 4, pela respetiva ordem de importância.

Quadro 4. Classificação dos obstáculos à liderança das mulheres

1.	As mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens
2.	Papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres
3.	Cultura empresarial masculina
4.	As mulheres têm pouca experiência em cargos de gestão de nível intermédio ou de gestão corrente
5.	As mulheres têm poucos exemplos para seguir
6.	Os homens não são encorajados a tirar licença para tratar de responsabilidades familiares
7.	Inexistência de uma política e de programas de igualdade na empresa
8.	Estereótipos que discriminam as mulheres
9.	Falta de formação em liderança destinada a mulheres
10.	Falta de soluções flexíveis de trabalho
11.	Inexistência de estratégias para a retenção de mulheres qualificadas
12.	Preconceito do género inerente em termos de recrutamento e promoção (igual classificação)
12.	Gestão geralmente percecionada como uma função de homens
13.	Existem políticas de igualdade de género, mas não estão implementadas
14.	Leis em matéria de trabalho e não discriminação inadequadas

Fonte: OIT (2015, p. 16).



Autoavaliação Organizacional 3 – Reflita sobre algumas rotinas de trabalho na sua organização

CARACTERÍSTICAS	É SAZONAL? OU EVOLUIU AO LONGO DO TEMPO?	ESTÁ A AFETAR TODAS AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO?	EM RELAÇÃO AO ORGANOGRAMA APRESENTADO NA AUTOAVALIAÇÃO 1 EM TERMOS DE RÁCIO M/H, AS MULHERES E OS HOMENS SÃO AFETADOS DE IGUAL MODO?
Reuniões e fluxos de trabalho imprevisíveis			
Longas horas de trabalho			
Trabalho aos fins de semana			
Disponibilidade total e permanente (24/7)			
Realização de muitas viagens de trabalho			
Competitividade interna			
Presença em eventos profissionais fora do horário normal de trabalho			
Presença física no local de trabalho			
Ritmo acelerado			
Prazos apertados			
Outros			

Fonte: Adaptado de Hewlett e Luce (2005, 2006)

Tendo presente as respostas neste exercício de autoavaliação, procure agora refletir sobre:

– Estratégias e medidas que podem ser implementadas para atenuar essas características.

1.4 Abordagens que integram uma perspetiva de género nas organizações e na mudança organizacional

O capítulo 2, mais à frente, compreenderá uma sistematização dos contributos teóricos e metodológicos em torno da mudança organizacional a partir de uma perspetiva de género. Detemo-nos nas abordagens que adotam visões diversas acerca da igualdade de género e interpretações distintas quanto às causas das desigualdades de género, além de proporem diferentes estratégias para as superar. Para esse fim, selecionámos quatro abordagens sistematizadas por Deborah Kolb, Joyce Fletcher, Robin Ely e Debra E. Meyerson.

De acordo com a abordagem *Fix the Women*, o alvo da mudança são essencialmente as mulheres (v. Quadro 5). Seguindo uma perspetiva individualista e liberal, considera-se que as organizações tendem a operar de forma objetiva, racional e não discriminatória. O principal problema reside nas próprias mulheres que, em geral, não possuem as competências e as qualificações mais estratégicas, nem os estilos de liderança mais adequados, nem a experiência de gestão conducente ao exercício de cargos influentes nas organizações. As diferenças de comportamento entre mulheres e homens não são determinadas por fatores biológicos e fisiológicos, mas sim socialmente construídas. As assimetrias de género devem-se a processos de socialização *genderizados* que restringem as opções educativas de rapazes e raparigas, condicionando as suas opções relativamente a áreas formativas e a futuras profissões, assim como as suas aspirações e oportunidades profissionais. A solução do problema passa pela preparação das mulheres, de forma a que possam vencer as suas limitações e desenvolver as competências e os estilos de liderança e gestão mais valorizados. A estratégia de mudança deve compreender o recurso a ferramentas como a mentoria, o acompanhamento personalizado (*coaching*) e a formação (Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003).

As soluções propostas por esta abordagem mantêm, todavia, as tradicionais estruturas e culturas organizacionais (masculinas); ou seja, estas não são desafiadas, questionadas ou alteradas. Cabe às mulheres conseguirem adaptar-se à norma dominante, aos modelos de carreira masculinos e aos estilos e práticas de liderança existentes. Esta abordagem pouco esclarece sobre os motivos pelos quais as mulheres têm menos oportunidades profissionais do que os homens, mesmo quando apresentam exatamente as mesmas qualificações e uma experiência profissional comparável. A este respeito, aludindo ao fenómeno «*gliding segregation*», Holt e Lewis (2011) descrevem as circunstâncias em que homens e mulheres com iguais níveis de escolaridade acabam por realizar tarefas e funções distintas e por beneficiar de diferentes oportunidades de promoção e progressão na carreira profissional.

A segunda abordagem defende a valorização e a celebração das diferenças entre mulheres e homens (v. Quadro 5). A dimensão *genderizada* dos processos de socialização tende a acentuar as diferenças «naturais» entre ambos. O problema reside no facto de a cultura dominante conviver com a herança de valores patriarcais, pelo que as competências e os

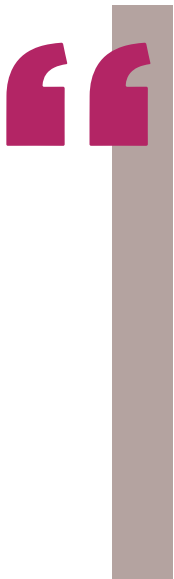
atributos das mulheres tendem a ser subestimados na sociedade e respetivas instituições. A solução não passa por eliminar as diferenças, mas sim por reconhecê-las e valorizá-las (cf. Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003). As iniciativas a nível organizacional devem, assim, passar pela integração e reconhecimento das formas de «pensar» e de «estar» femininas, beneficiando da complementaridade entre as qualidades e as características distintivas de homens e mulheres. A mudança deve ser orientada para a promoção de organizações «bilingues», maximizando as potencialidades de conciliação entre um perfil de gestão «duro», associado a um estilo de liderança transaccional, tipicamente masculino, e um perfil de gestão «suave», associado ao estilo de liderança transformacional, que prioriza as relações humanas, a participação e as pessoas, tipicamente feminino. O conceito de igualdade dá, assim, lugar ao de equidade, refletindo a necessidade de valorização equitativa das singularidades de homens e mulheres. Para esta abordagem, o projeto de mudança organizacional deve integrar uma visão mais abrangente de valorização da diversidade.

Se, por um lado, esta abordagem coloca a tónica na subvalorização dos atributos e das competências socialmente atribuídas às mulheres, por outro, apresenta-nos uma solução organizacional assente em estilos duais e dicotómicos. A mudança organizacional implicaria a atribuição às mulheres de cargos e funções que mobilizam trabalho emocional e competências interpessoais, envolvendo tempos de trabalho compatíveis com as responsabilidades familiares, e a atribuição aos homens de cargos e funções que exigem competências técnicas, raciocínio lógico e abstrato, e visão estratégica, além de tempos de trabalho particularmente intensivos e pouco favoráveis à articulação com a vida familiar. Entende-se que o modelo organizacional dominante deve ser questionado e revisto, mas apenas na medida em que não é favorável ao reconhecimento das características e qualidades distintivas das mulheres. No fundo, esta abordagem assenta numa linha de argumentação que incorre no risco de reforçar os estereótipos de género, em vez de os desafiar. (Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003; Kolb *et al.*, 2003).

A terceira abordagem coloca a tónica na necessidade de serem criados mecanismos que garantam a igualdade de oportunidades. Saliencia que as estruturas de poder vigentes nas organizações tendem a gerar oportunidades distintas para homens e mulheres. Portanto, relativamente à participação na esfera pública e, em particular, nas organizações empresariais, as mulheres têm menos oportunidades e recursos para alcançar visibilidade e o poder – ou para quebrar o «teto de vidro» (v. capítulo 1.2). Para responder ao problema identificado, um projeto de mudança organizacional deve prever a implementação de medidas de ação positiva nos processos de recrutamento/seleção e de promoção profissional, de modo a corrigir enviesamentos de género de natureza estrutural (Alvesson e Due Billing, 2009). Muitas vezes, são implementados programas de conciliação trabalho-família para que as pessoas com responsabilidades familiares tenham iguais oportunidades de progredir nas respetivas carreiras. Trata-se de uma perspetiva que centra o processo de mudança na necessidade de, primeiramente, serem identificadas as barreiras estruturais à igualdade entre mulheres e homens para, numa fase seguinte, haver lugar à institucionalização de mecanismos que garantam a igualdade de oportunidades. Entende-se também que as medidas proactivas e de ação positiva devem ser tidas em consideração sempre que o percurso da igualdade de género se revele particularmente lento.

Esta abordagem, porém, tende a não enfatizar a necessidade de uma agenda transformadora orientada para a revisão das culturas organizacionais e da norma masculina. Frequentemente, também, o envolvimento dos homens tende a ser secundarizado, o que pode comprometer o alcance do projeto de mudança e intensificar focos de resistência (Ely e Meyerson, 2000; Fletcher e Ely, 2003; Kolb *et al.*, 2003). Muitos estudos mostraram que os atuais modelos organizacionais são também opressivos para muitos homens, em particular para aqueles que não se enquadram no modelo normativo de masculinidade hegemónica – conforme já anteriormente mencionado (Collinson e Hearn, 1996; Wajcman, 1998). Entendemos, portanto, que os méritos desta abordagem podem ser potenciados através da integração de outros contributos complementares.

A quarta abordagem centra-se na necessidade de reformar as culturas organizacionais dominantes. O género é concebido como um conjunto complexo de relações sociais, produzidas e reproduzidas através de narrativas e práticas (formais e informais) nos contextos organizacionais. Em linha com as teorias que sublinham os processos de *genderização* nas organizações (v. capítulo 1.1), sustenta-se que as organizações são inerentemente *genderizadas*, embora frequentemente assumidas como sendo neutras do ponto de vista do género.



Então, o que significa afirmar que as organizações são *genderizadas*, que os seus sistemas de valores, as suas estruturas, culturas e práticas, os seus sistemas de responsabilização e de incentivos são *genderizados*? Significa que todos estes aspetos têm significados diferentes para as mulheres e para os homens: as mulheres e os homens ocupam lugares e espaços diferentes nas estruturas organizacionais; as culturas organizacionais operam de forma diferente para homens e mulheres, favorecendo de modo universal os homens em detrimento das mulheres; o trabalho das mulheres e dos homens é valorizado de forma diferente nas organizações e pode até ser definido de forma diferente, com a descrição das funções desempenhadas pelas mulheres, as áreas funcionais e, por vezes, até os estilos de gestão a serem definidos de forma distinta ou a serem vistos como extensões das suas funções e papéis no espaço privado.

(Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997, p. 27).

A gestão de um processo de mudança cultural, de forma aprofundada, é assumida como a estratégia de transformação mais adequada. Trata-se de um processo sistémico e abrangente de identificação, revisão e desmantelamento de todas as normas, narrativas e práticas sociais opressivas. A revisão deve incluir:

- Políticas e procedimentos formais
- Práticas de trabalho informais
- Normas e padrões de trabalho
- Narrativas, linguagem e outras expressões simbólicas
- Padrões informais da interação social quotidiana (Ely e Meyerson, 2000, p. 114)

Quadro 5.

Abordagens que integram uma perspectiva de gênero nos projetos de mudança organizacional

	DEFINIÇÃO DE GÊNERO	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	VISÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO	ABORDAGEM À MUDANÇA	BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
Preparar as mulheres	Diferenças socialmente construídas em função do sexo	As mulheres não dominam as «regras do jogo», ausência de qualificações, de «role models»	Não existem diferenças entre homens e mulheres;	Desenvolver as competências das mulheres através de mentoria, formação, orientação e aconselhamento (<i>coaching</i>)	Ajuda algumas mulheres a serem bem sucedidas profissionalmente, podendo tornar-se exemplos de sucesso (role models)	Não visa transformar a estrutura dominante nem a norma masculina; entende que o problema está nas mulheres
Celebrar as diferenças	Diferenças socialmente construídas em função do sexo; mulheres e homens estão naturalmente em áreas de atividade separadas	As competências das mulheres não são valorizadas nem reconhecidas	As diferenças entre mulheres e homens são reconhecidas, valorizadas e preservadas	Formação sobre a diversidade; recompensar e celebrar as diferenças, «os modos das mulheres»	Legitima as diferenças; a abordagem «feminina» é valorizada. Promove iniciativas mais abrangentes de diversidade	Pode reforçar os estereótipos de gênero; mantém inquestionados os processos que geram os padrões de segregação sexual
Promover a igualdade de oportunidades	Diferenças entre mulheres e homens em termos de tratamento, acesso a recursos e oportunidades	Estruturas diferenciadas de poder e de oportunidades geram menores recursos e limitam o acesso para as mulheres	Criar condições iguais a mulheres e a homens, através da redução de barreiras estruturais e da eliminação de enviesamentos de gênero	Políticas para compensar as barreiras estruturais, por exemplo, ação positiva, benefícios para a conciliação trabalho-família	Facilita o recrutamento, a manutenção no emprego e a progressão profissional das mulheres; atenua o stress associado à articulação trabalho-família	Tem um impacto reduzido na cultura organizacional; pode gerar ressentimentos e resistências; a conciliação trabalho-família tende a ser vista como um «problema das mulheres»
Rever a cultura organizacional	Uma dimensão central de organização da vida social, incrustada nos sistemas de crenças e nas práticas sociais	Práticas sociais concebidas por e para homens brancos, heterossexuais, de classes privilegiadas. Ainda que aparentemente neutras, preservam as diferenças e reproduzem as desigualdades de gênero	Processo de identificação e reformulação de práticas sociais opressivas; o gênero deixa de ser um eixo de estruturação de poder	Processo emergente e localizado de mudança gradual; envolve crítica, novas narrativas e experimentação	Expõe a aparente neutralidade das práticas organizacionais; mais favorável à mudança organizacional; estimula um processo contínuo de aprendizagem	Pode gerar resistência a mudanças profundas; Podem surgir significativos focos de resistência

Fonte: Adaptado de Fletcher e Ely (2003, p. 5)



Autoavaliação Organizacional 4: Quais são as políticas da sua organização que podem favorecer uma maior igualdade de género?

	SIM OU NÃO	COMO É IMPLEMENTADO E QUEM BENEFICIA?
Política (ou estratégia) específica orientada para a promoção da igualdade de género?		
Política em matéria de proteção da maternidade		
Política em matéria de proteção da paternidade		
Política em matéria de proteção da parentalidade		
Política de trabalho a tempo parcial (para mulheres e homens)		
Política orientada para as pessoas com responsabilidades familiares (incluindo a prestação de cuidados a pessoas idosas e em situação de dependência)		
Política em matéria de teletrabalho e acesso remoto para mulheres e homens		
Formas flexíveis de organização do tempo de trabalho		
Creche no local de trabalho ou outros serviços de apoio às famílias		
Política de prevenção de práticas de assédio sexual		
Política de ação positiva em termos de recrutamento e de progressão na carreira profissional		
Recurso a um marcador de género (ver «Gender Marker» da OCDE)		
Orçamento sensível ao género		
Monitorização e avaliação da integração da perspetiva de género		
(Pode acrescentar outras políticas e práticas organizacionais)		

1.5 Avaliação da disponibilidade da organização para uma agenda de mudança orientada para a igualdade de género

CIF-OIT - Johanne Lortie

O elemento comum às quatro abordagens descritas no capítulo anterior (*Preparar as mulheres; Celebrar as diferenças; Promover a igualdade de oportunidades; e Rever a cultura organizacional*) é a visão de que o género não é apenas uma questão organizacional, mas também individual assente em crenças, valores e comportamentos. «Não estamos apenas a procurar “adicionar” uma dimensão de género às organizações. O género está impregnando nas organizações em todos os planos: nas culturas internas, estruturas, políticas, processos e procedimentos, infraestruturas disponíveis, símbolos, discursos, práticas individuais e coletivas. (GTZ, 2001). Antes de avaliarmos a disponibilidade de uma organização para a promoção da igualdade de género, importa compreender o que é a mudança e o que implica para os indivíduos e grupos, assim como para a organização em geral. Não existem fórmulas mágicas únicas relativamente à gestão de um processo de mudança, e muito menos quanto à abordagem a seguir para promover a igualdade de género. Trata-se sempre de um processo complexo e não linear que exige ajustamentos constantes, capacidade de adaptação e de pensar fora dos habituais padrões («outside the box»). O processo mais convencional de «identificação do problema-diagnóstico-solução» é difícil de seguir quando o objetivo central é inteiramente transversal: alcançar a igualdade de género na organização. Além disso, podemos até ter conseguido identificar soluções no plano interno e o processo de mudança ser condicionado por fatores externos (conforme observaremos mais à frente através da ferramenta *Web of Institutionalization* de K. Levy).

Para avaliar a disponibilidade organizacional, podemos recorrer aos contributos das teorias sobre a gestão da mudança. Mas o que é a gestão da mudança e o que significa no contexto organizacional? De que forma as teorias podem apoiar a promoção da igualdade de género a gerar um processo de mudança organizacional eficaz e sustentável?

A gestão da mudança representa a «gestão da parte humana» da implementação de um projeto de mudança. A gestão profissional da «parte humana» ajuda a superar o nível de resistência demonstrado pelos indivíduos (Arcand, 2007, p. 40).³

3 No texto original: «L'entreprise, par le biais de la gestion stratégique du changement (et de ses gestionnaires de changement), doit donc prendre en main toute la dynamique humaine ou sociales du changement et ce, dans le but avoué de minimiser les résistances naturelles inhérentes à la nature humaine (...)» (Arcand, 2007, p. 40).

Michel Arcand explica que, para que a mudança ocorra de forma eficaz, devem ser asseguradas quatro condições:

- Sensibilizar todas as pessoas que trabalham na organização, incluindo quem exerça cargos de chefia, direção e gestão;
- Promover a disponibilidade de atores estratégicos;
- Melhorar as competências individuais e coletivas;
- Permitir a mobilização de atores estratégicos (Arcand, 2007, p. 99).

Estas condições adquirem ainda maior relevância nos casos em que a mudança organizacional visa alterar valores e comportamentos. Pense-se, por exemplo, nos estereótipos de género: caso as pessoas que trabalham na organização não reconheçam a sua existência, os condicionalismos e os seus efeitos que geram (como a discriminação e a segregação sexual), então o projeto de mudança pode ficar comprometido. A fim de aumentar a disponibilidade para a mudança, deve ser suscitada a perceção de que existe um problema real e que se impõe a necessidade de medidas corretivas.

E o que pode ser feito? É neste momento que devemos ter em consideração as competências individuais e coletivas. Caso se trate de uma «organização que aprende» (*learning organization*), o reforço de competências fará parte de um processo normalizado e contínuo (v. capítulo 2.1). Com base nesse processo regular de formação, as pessoas são mobilizadas em função das suas capacidades e atribuições – ou seja, os serviços ligados à GRH estabeleceriam novos procedimentos de recrutamento/seleção e acrescentariam novos parâmetros de avaliação de desempenho; os serviços de apoio a clientes assegurariam que a perspectiva de género seria integrada nos seus serviços, e assim por diante. Importa, pois, assegurar as condições basilares de um processo de mudança. Todos os dias, quem decide, chefias, o pessoal e até especialistas em questões de género elaboram suposições baseadas em estereótipos. Por isso, é necessária a adequada sensibilização, formação e mobilização coletiva, a todos os níveis, para o projeto de mudança.

Embora seja impossível reduzir o processo de mudança organizacional a uma simples equação, Gleicher (reformulado por Beckard/Harris e posteriormente por Dannemiller) lembra-nos as condições fundamentais (Dannemiller e Jacobs, 1992).

A mudança equivale a

$D \times V \times F > R$, em que

D = Descontentamento face à situação atual;

V = Visão do que é possível;

F = Primeiro, devem ser dados passos concretos rumo à visão;
Se o produto destes três fatores for maior que

R = Resistência

Caso uma das condições não se verifique, o plano de mudança ficará aquém do(s) objetivo(s) proposto(s). De igual modo, é necessário reunir as quatro condições para que a mudança ocorra. Os/as agentes de mudança, quer sejam quadros superiores, intermediários ou operacionais, são promotores/as da igualdade de género e devem ter uma visão consideravelmente positiva do processo de mudança. Por isso, devem ter consciência dos desafios a enfrentar, assim como de alguns mitos relativamente comuns, como sejam:

- A organização está bem planeada
- O pessoal age sempre no interesse da organização
- As pessoas acreditam na mudança
- A mudança ocorre de forma tranquila
- A mudança é fácil quando bem pensada
- A mudança é sempre «positiva»
- O conflito é sempre prejudicial
- A gestão continua a confiar na mudança
- As pessoas têm de aceitar a mudança «a todo o custo»
- O pessoal quer ser parte na mudança

Esta lista, embora longe de exaustiva, permite-nos ter presente que, até mesmo a mais nobre das causas, pode ser insuficiente para reunir o apoio necessário. A experiência mostra que a mudança pode ser atribulada e abrir espaço a resistências e conflitos. Importa, portanto, prever um acompanhamento contínuo e a possibilidade de eventuais ações corretivas ao longo do processo de mudança, a par de um cuidadoso plano de comunicação que seja capaz de motivar o envolvimento de todas as pessoas.

Queiramos ou não a mudança acontece. Posto isto, a questão que se impõe é a de saber como favorecer uma maior igualdade entre mulheres e homens? Em primeiro lugar, pondere avaliar a disponibilidade da sua organização; depois, proceda a um processo de autoavaliação organizacional (pode consultar um pequeno exemplo na página seguinte). Na segunda parte 2, o capítulo 2.2 será inteiramente dedicado à gestão de um processo de mudança organizacional orientado para a igualdade de género.



Autoavaliação Organizacional 5

**A sua organização está preparada para a mudança?
Proceda a esta autoavaliação, individualmente ou com colegas
e com a(s) pessoa(s) da organização com a responsabilidade
pela igualdade de género.**

Em termos gerais:

Perspetiva histórica:

De que forma está a reagir a organização a qualquer alteração que seja proposta pela direção/órgãos de gestão (p.e. mudanças a nível da tecnologia, ajustamentos determinados pelo enquadramento legal, reorganizações no plano da estrutura organizacional, etc.)?

De que forma a direção/gestão está a reagir às mudanças propostas pelo pessoal?

Foram implementados «projetos» na área da igualdade de género; se sim, qual o seu impacto? E qual é o grau de recetividade de ambas as partes?

Sensibilização para as questões de género

A direção/gestão revela compromisso relativamente à igualdade de género tanto a nível interno como nos produtos e/ou serviços prestados? Existe alguma sensibilização e mobilização interna a esse respeito (para responder a pressão externa/interna, ao fenómeno de *tokenismo*, etc.)?

Tomada de decisão

Como é o processo de tomada de decisão? É centralizado ou existe algum processo consultivo? Caso exista na organização uma pessoa especialista na área da igualdade de género, a direção/gestão solicita pareceres que possam ser considerados no processo de decisão? Essa pessoa é consultada apenas sobre «questões de mulheres» ou sobre assuntos de gestão corrente e relativos à atividade da organização?

Capacidade organizacional

Quem são as pessoas promotoras da igualdade de género e qual a sua posição formal e informal na organização? Trata-se de uma pessoa, de um número reduzido de pessoas ou há pontos focais em todas as áreas e departamentos? Quem são as pessoas mais resistentes e qual a sua posição formal e informal na organização?

Estão em curso, seja na organização ou no ambiente externo, alterações que possam influenciar positivamente ou negativamente a abordagem de género da organização? Em que sentido?

Caso exista um projeto específico de promoção da igualdade de género, quais são os recursos financeiros e humanos disponíveis para a sua implementação?

2

A mudança organizacional orientada para a promoção da igualdade de género

Sara Falcão Casaca*

* Com a colaboração de Johanne Lortie na conceção das atividades práticas.

2.1 Paradigmas organizacionais: o desafio da integração de uma perspetiva de género

A integração de uma perspetiva de género no processo de mudança organizacional requer um esforço de conceptualização e de caracterização das organizações. Com base na conhecida obra de Gareth Morgan (1986), propomo-nos rever as seguintes metáforas:

- Organizações como máquinas.
- Organizações como organismos vivos.
- Organizações como cérebros.
- Organizações como culturas (como uma micro-sociedades).
- Organizações como sistemas políticos.

Estas metáforas permitem-nos compreender as principais visões de diferentes paradigmas organizacionais quanto ao conceito de organização, à definição de gestão e de força de trabalho, à organização do trabalho, às estruturas organizacionais, aos fluxos de comunicação e aos processos de tomada de decisão. A perspetiva de género raramente tem sido integrada na teoria sobre as organizações (ver Parte 1, Capítulo 1.1). Afigura-se nos importante rever os principais paradigmas organizacionais de modo a melhor compreender a necessidade da integração de uma perspetiva de género nas diferentes abordagens sobre a mudança organizacional e a gestão da mudança.

Um dos mais influentes paradigmas organizacionais concebe as **organizações como máquinas** e considera que trabalhadores e trabalhadoras são meras peças de uma grande máquina formal, eficiente, controlável, previsível e fiável. As estruturas de gestão são tidas como particularmente importantes. São implementados amplos mecanismos de controlo externo ao longo da hierarquia vertical, rígida e complexa de modo a assegurar que a força de trabalho passiva e pouco qualificada é também altamente disciplinada e adaptada à execução de tarefas simples, repetitivas e fragmentadas. O trabalho é individualizado e os tempos de execução obedecem a ciclos de produção muito curtos. Verifica-se uma acentuada divisão do trabalho, em conformidade com a dissociação entre as atividades de conceção (coordenação, planeamento e controlo) e de execução. A dimensão humana do trabalho é ignorada, uma vez que considera os trabalhadores e as trabalhadoras como peças da engrenagem de uma grande máquina. Os principais objetivos são a produtividade e a eficiência na execução das tarefas, procurando-se determinar a melhor forma de gerir, organizar e executar o trabalho, em linha com os princípios científicos de organização do trabalho (tal como definidos originalmente por Taylor, em 1911). Nos contextos organizacionais em que é preponderante esta visão mecanicista, as relações de trabalho tendem a ser conflituosas e o estilo de gestão pode ser descrito como «transacional», porque orientado para a eficiência das tarefas, a su-

pervisão e o controlo, a recompensa ou a punição em função do desempenho ou da produtividade. Nestes ambientes de trabalho, o contrato psicológico é baseado no cumprimento. Outra característica é a visão redutora que esta abordagem adota quanto às recompensas e à motivação, ignorando-se dimensões intrínsecas associadas ao enriquecimento do trabalho (a possibilidade de desempenhar tarefas e funções portadoras de significado, qualificadas, mobilizadoras de criatividade e autonomia) e as características da organização do trabalho. Assim, o principal mecanismo de motivação é a recompensa de natureza monetária. Neste tipo de organizações, os procedimentos de trabalho são transpostos para regras formais concebidas para assegurar a respetiva normalização. A estrutura tende a ser muito rígida e vincadamente hierárquica, os processos de tomada de decisão e o poder formal são centralizados no topo, pelo que a comunicação flui unilateralmente e no sentido descendente. Consequentemente, a burocracia e a centralização do poder são as principais características da grande máquina (González, 2001; Kovács *et al.*, 2014; Morgan, 1986; Watson, 2008).

A **metáfora de organismo** retrata as organizações como sistemas complexos e abertos. À semelhança do corpo humano, as organizações não são imunes às condições do contexto externo, tendo que proceder a ajustamentos e adaptações de modo a assegurar a sobrevivência. Todos os órgãos internos (subsistemas) são interdependentes, o que significa que uma debilidade no funcionamento de um órgão pode afetar negativamente a atividade dos demais. Este facto suscita um ponto importante em termos de uma agenda de mudança organizacional transformadora: para alcançar uma mudança bem-sucedida, todos os órgãos, departamentos e níveis organizacionais devem ser envolvidos num processo de mudança organizacional (Morgan, 1986).

Dada a crescente importância do conhecimento, da criatividade e da inovação, e em face de condições externas altamente competitivas e imprevisíveis e de mercados globais exigentes, o pensamento teórico sobre a relevância de «organizações qualificantes» ou «organizações que aprendem» tem tido um desenvolvimento significativo. Através da adoção de estruturas organizacionais flexíveis e descentralizadas, preconiza-se a criação de ambientes participativos e de aprendizagem coletiva que promovam a capacidade de questionar, desafiar e rever as normas, os pressupostos e as práticas existentes (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997). Esta visão rompe, portanto, com os princípios do paradigma mecanicista-burocrático e com o respetivo papel de passividade atribuído à força de trabalho. As pessoas são agora vistas como o principal ativo das organizações, exigindo uma gestão de recursos humanos estratégica que seja capaz de implementar os processos e os mecanismos necessários para que a **organização funcione como um cérebro**. A este respeito, o reduzido valor que é normalmente atribuído às competências das mulheres limita o potencial de aprendizagem da organização (anteriormente descrito como um fenómeno associado às metáforas “teto de vidro” ou “oleoduto que pinga”, a título de exemplo), e é agora cada vez mais reconhecido como um fator que é necessário rever. Estas necessidades estão, em linha com um processo de mudança organizacional orientado para a promoção da igualdade de género (tema que desenvolveremos mais adiante).

Na década de 1980, a visão da **organização como micro-sociedade** constituiu um marco importante no desenvolvimento teórico sobre as organizações (Sainsaulieu, 1987). Estas passaram a ser vistas como espaços onde são produzidos não apenas bens e serviços, mas também valores, normas, crenças e práticas sociais. A cultura organizacional tornou-se, então, um tópico particularmente recorrente no corpo teórico sobre gestão, GRH e liderança organizacional. Argumenta-se que as organizações e as equipas de elevado desempenho dependem da capacidade de indução e disseminação de uma visão comum acerca dos valores basilares da organização junto de trabalhadores e trabalhadoras. O processo de socialização organizacional, importante para criar uma visão partilhada, passa a ser encarado como um meio fundamental de integração das pessoas na organização. A visão da organização enquanto micro-sociedade pode ser particularmente útil para a compreensão dos processos de *genderização* nas organizações. Sugere-nos, desde logo, a necessidade de rever a cultura organizacional de modo a promover e a efetivar a igualdade de género (v. Parte 1, capítulo 1.4).

As organizações têm sido também descritas como **arenas políticas**. Neste caso, o objeto de investigação incide sobre as estratégias individuais e coletivas mobilizadas para a concretização de interesses políticos específicos (Crozier e Friedberg, 1977). Os trabalhadores e as trabalhadoras são vistos/as como agentes ou atores políticos e não como indivíduos passivos, que tendem a envolver-se em alianças, jogos políticos e lutas pelo poder. Nesta perspetiva, o conflito é endémico nas organizações, sendo também a força impulsionadora da mudança organizacional. Nestas circunstâncias, a figura de guardião ou guardiã (*gatekeepers*) desempenha um papel fundamental, considerando o desenvolvimento de estratégias que visam a manutenção do *statu quo* e das estruturas de dominação e poder vigentes. No que diz respeito à mudança organizacional orientada para a promoção da igualdade de género, as imagens de «arena política» e de gatekeepers encontram eco nas teses que aludem à metáfora firewall para ilustrar os obstáculos organizacionais à igualdade entre mulheres e homens (Bendl e Schmidt, 2010) (v. Parte 1, capítulo 1.2).



Autoavaliação Organizacional 6

Sugerimos agora que reflita sobre as características da sua organização e a(s) metáforas que utilizaria para a descrever. Para o efeito, deve ser preenchido o questionário proposto (V. Anexo A, páginas 49-50).

Estas metáforas decorrem de duas visões muito distintas acerca das organizações. Por um lado, a conceção tradicional que se inspira no paradigma burocrático e mecanicista, segundo a qual a organização deve funcionar como uma máquina, ser dotada de uma estrutura rígida e vertical e assentar numa forte divisão do trabalho. Esta visão de organização está imbuída de pressupostos estereotipados acerca do género, resistentes à mudança. Por outro, a conceção mais contemporânea – associada a conceitos como flexibilidade, descentralização e aprendizagem (organizações que aprendem) –, pode ser apreendida pelas imagens que ilustram as organizações como organismos vivos, cérebros, sistemas complexos, e arenas políticas e culturais. A primeira relaciona-se com o modelo taylorista, mecanicista e burocrático de organização do trabalho, ancorado nos princípios estabelecidos por Taylor no início do século XX e que foi amplamente associado à produção em larga escala, em massa, e à linha de montagem. Note-se, porém, que não se trata de um modelo já ultrapassado ou que apenas resiste em algumas indústrias transformadoras tradicionais. Os princípios da organização científica do trabalho podem ser hoje reconhecidos em organizações contemporâneas, de vários setores de atividade, incluindo em domínios que integram a «nova» economia. O segmento dos *call centres*, por exemplo, pode ser visto como um caso ilustrativo deste modelo. É ainda possível identificar outros setores de atividade onde as características de organização do trabalho podem ser descritas como neotayloristas, envolvendo frequentemente mulheres (Casaca, 2012). Trata-se de trabalhadoras que executam tarefas repetitivas e que, num registo frequente e rotineiro, mobilizam de forma prescrita e regulada *trabalho emocional* para o exercício da sua atividade profissional (Hochschild, 1983). Para algumas investigadoras feministas – como aprofundado no capítulo 1.1 (Parte 1) –, o modelo taylorista relaciona-se com um padrão de gestão, uma cultura e uma hierarquia masculinas; ao invés, os modelos flexíveis de organização do trabalho, a par de estruturas organizacionais horizontais, tendem a ser percecionados como mais favoráveis à igualdade de género. No nosso entendimento, porém, essa equação está longe de ser linear, uma vez que são diversas as orientações que sustentam a flexibilidade organizacional (como observaremos mais adiante).

Na década de 1990, as teorias organizacionais e de gestão passaram a enfatizar a necessidade de as empresas adotarem práticas ambientalmente sustentáveis, atuando como organizações amigas do ambiente. Esta orientação tem sido vista como um pilar da responsabilidade social das organizações. Na nossa opinião, o debate deveria também reconhecer a necessidade de novos princípios de organização do trabalho e de práticas institucionais inclusivas e favoráveis à igualdade entre mulheres e homens. O Quadro 6 sistematiza as características do modelo burocrático-mecanicista e do modelo flexível-qualificante. Note-se, todavia, que se trata de uma representação ideal-típica.

Quadro 6. Modelos de produção produção/organização

MODELO BUROCRÁTICO/ MECANICISTA	MODELO FLEXÍVEL / APRENDIZAGEM E MODELO ORGANIZACIONAL FLEXÍVEL
Produção em massa; produtos/serviços estandardizados; baixa relevância da qualidade; elevada ênfase nos custos e preços finais	Produção de pequenos lotes; produtos e serviços diversificados; ênfase na qualidade
Racionalização do trabalho e mecanização máxima. Elevado nível de burocratização e estandardização de procedimentos e processos	Otimização da produtividade global dos vários fatores (equipamento, trabalho, matérias-primas, <i>stocks</i>). Reduzida formalização dos procedimentos
Baixo nível de inovação; elevado nível de rotina; investimento em I&D; força de trabalho pouco qualificada	Elevado nível de inovação; baixo reduzido de rotina; investimento elevado em I&D; força de trabalho especializada e altamente qualificada
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção
Processo de tomada de decisão centralizado; fluxos de comunicação de sentido descendente; hierarquia vertical; estrutura organizacional complexa	Processo de tomada de decisão descentralizado; fluxos de comunicação em todos os sentidos; participação; estrutura organizacional horizontal
Trabalho individualizado; tarefas fragmentadas; especialização/divisão do trabalho	Trabalho de equipa; tarefas complexas; trabalho interdependente; enriquecimento do trabalho; rotatividade de tarefas
Investimento mínimo em formação	Ênfase na formação ao longo da vida; oportunidades de aprendizagem
Controlo hierárquico e motivação extrínseca (recompensas monetárias como compensação pelo «pobre» conteúdo do trabalho)	Delegação de responsabilidades; autonomia; motivação através de fatores extrínsecos e intrínsecos (mecanismos monetários e não monetários)
Relações laborais baseadas no conflito	Relações laborais baseadas na cooperação; participação e diálogo social
Indiferença pelos efeitos ambientais e pelas necessidades humanas	Responsabilidade social; abordagem sustentável do ponto de vista ambiental; qualidade de vida no trabalho; orientação para a igualdade de género e a conciliação trabalho-família; preocupação com a diversidade
Gestão, cultura e hierarquia masculinas	Gestão participada e inclusiva. Representação equilibrada de mulheres e homens nos cargos cimeiros de gestão e em todos os lugares de decisão

Fonte: Casaca, 2011 (atualização a partir de Wobbe, 1987)

Um modelo organizacional mais inovador – e, portanto, flexível, participativo e assente na autonomia – deve compreender uma visão mais abrangente de responsabilidade social, que integre preocupações com a igualdade de género, a diversidade (em termos de idade, nível de habilitações, origem cultural e étnica, por exemplo) e a articulação trabalho-família. Ao serem socialmente responsáveis, as organizações contribuem para a sustentabilidade social das sociedades, igualmente responsáveis pela sua força de trabalho. Cabe-lhes proporcionar trabalho digno, oportunidades para a conciliação trabalho-família e a qualidade da vida profissional, criando condições para locais de trabalho inclusivos. (Casaca, 2014).

Há, contudo, diferentes orientações no que respeito à flexibilidade organizacional oscilando entre uma lógica que se centra no emagrecimento das estruturas internas, na racionalização e na redução de custos laborais até uma lógica de «flexibilidade humanizada», favorável à adoção de políticas e práticas de GRH estratégicas, humanistas e inclusivas (Kovács *et al.*, 2014; Storey, 2007). Muitos dos processos de reorganização protagonizados, tanto pelo setor privado como pelo público, são complexos e diversificados, embora as «mudanças mais consistentemente relatadas envolvam reduções na hierarquia, o que significa, evidentemente, redução de pessoal» (Acker, 1999: 189), intensificação de trabalho e situações de stresse. A mudança organizacional e os processos de reestruturação não são, frequentemente, motivados pelos contributos das abordagens humanistas, mas, antes, por uma lógica de emagrecimento e de racionalização flexível (Kovács *et al.*, 2014). Nestes casos, as «organizações flexíveis» praticam uma gestão dual da força de trabalho, retendo um número limitado de pessoas e recorrendo a contratos de duração temporária, ora contratando ora dispensando em função das exigências produtivas de cada momento em particular (recurso a flexibilidade quantitativa ou numérica). As condições de trabalho e de emprego são, por conseguinte, muito desiguais entre os dois grupos, exacerbando a segmentação da força de trabalho. Os estudos têm demonstrado que os mercados de trabalho são profundamente segmentados em função do género, pelo que as mulheres tendem a estar sobre-representadas no segmento secundário (grupo de trabalho periférico/precário) e os homens no segmento primário (núcleo-duro das organizações) (Drew e Emerk, 1998; Rubery, 1998; OIT, 2016). Importa, por conseguinte, salientar que uma organização flexível não é necessariamente inclusiva e favorável à igualdade entre mulheres e homens (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997, p. 85). É esta a principal razão pela qual daremos especial atenção aos contributos teóricos e metodológicos da abordagem do Desenvolvimento Organizacional e da abordagem da Agenda Dupla. Encaramos esta questão como um ponto de partida potenciador de uma plena integração da perspetiva de género nos processos de mudança organizacional (v. próximo capítulo).



Autoavaliação Organizacional 7 – Definir uma organização ideal e sensível ao género

Propomos que procure agora responder às questões aqui formuladas e que tente identificar exemplos concretos. Imagine que trabalha numa organização ideal do ponto de vista da igualdade de género.

- a. Que políticas e medidas estão em vigor?
- b. Quais são as atividades e os principais eventos?
- c. Que processos estão implementados?
- d. Como se comportam as pessoas na organização? Como interagem com o mundo exterior?

Fonte: OIT (2012)

ANEXO A – Características organizacionais

1. **Que palavras associa ao departamento onde trabalha?**
 - a. Uma equipa ☐
 - b. Um departamento composto por pessoas ☐
2. **Que imagem/metáfora associa à sua organização?**
 - a. uma máquina eficiente ☐
 - b. um cérebro criativo e inteligente ☐
 - c. um espaço de alianças e jogos políticos ☐
3. **Quando pensa num líder na história da sua organização:**
 - a. ocorre-lhe a imagem de uma mulher ☐
 - b. ocorre-lhe a imagem de um homem ☐
4. **Como é o processo de comunicação na sua organização?**
 - a. Descendente ☐
 - b. Lateral/descendente; ascendente ☐
5. **Como descreveria o organograma da organização?**
 - a. Uma estrutura piramidal/vertical ☐
 - b. Uma estrutura organizacional horizontal ☐
6. **Como é que a sua chefia toma as decisões mais estratégicas?**
 - a. Sozinha ☐
 - b. Envolvendo outras pessoas supostamente relevantes para a tomada de decisão ☐
 - c. Após consultar todo de departamento ☐
7. **Quais são as principais preocupações que reconhece na sua chefia?**
 - a. Prioriza a eficiência das tarefas ☐
 - b. Prioriza as preocupações das pessoas ☐
 - c. Prioriza tanto a eficiência das tarefas como as preocupações das pessoas ☐

8. A pessoa a quem reporta hierarquicamente é
 - a. Um homem ☐
 - b. Uma mulher ☐
9. Costuma conviver regularmente com colegas, após o horário de trabalho, num bar ou num restaurante?
 - a. sim ☐
 - b. não ☐
10. As mulheres costumam participar nesses convívios?
 - a. sim ☐
 - b. não ☐
11. Nas suas conversas informais, as mulheres costumam dizer piadas sobre a incompetência dos homens em casa (por exemplo: que são muito desajeitados nas tarefas domésticas e/ou a tomar conta das crianças)?
 - a. sim ☐
 - b. não ☐
12. Nas suas conversas informais, os homens costumam dizer piadas ou fazer comentários sobre a aparência física das mulheres?
 - a. sim ☐
 - b. não ☐

2.2 A gestão da mudança e a mudança organizacional numa perspetiva de género

Introdução

A gestão da mudança é uma abordagem estruturada que visa estimular a transição de indivíduos, equipas e organizações de uma situação atual para um estado desejado, com vista a cumprir ou implementar uma visão e/ou uma estratégia. Pode também ser descrito como o processo de gestão da parte humana, particularmente destinado a reduzir o nível de resistência e a potenciar o envolvimento das pessoas no projeto de mudança organizacional (Arcand, 2011).⁴ Interessa-nos aqui abordar a gestão da mudança que, num registo planeado, vise implementar um conjunto de atividades estruturadas de promoção da igualdade de género nas organizações. Quanto à magnitude, a mudança pode ser de primeira ordem ou de segunda ordem. Enquanto a primeira obedece a um processo linear e contínuo, não implicando alterações de fundo na estratégia, na missão, nos valores e nas práticas internas, a segunda é multidimensional e implica revisões profundas em todas as dimensões e níveis da organização, no comportamento dos grupos e dos indivíduos (Robbins, 2005). A mudança pode ainda ser descontínua e repentina, sempre que implique uma transformação rápida e significativa no modo de conceber e realizar as suas atividades, ou ser contínua e incremental, quando se procura melhorar a execução das atividades e alcançar um melhor funcionamento através de um processo programado, contínuo e gradual (Arcand, 2011; Cawsey, Deszca e Ingols, 2012). Este capítulo confere particular atenção às abordagens cujos contributos teóricos e metodológicos sustentam processos planeados e graduais de mudança organizacional, sem perder de vista uma agenda de transformação profunda nas organizações. A seguir abordaremos a mudança organizacional integrando, ao contrário do que é usual nesta área – a perspetiva de género. É o caso da abordagem do Desenvolvimento Organizacional, que visa melhorar a eficácia das organizações, e o da abordagem da Agenda Dupla, que ambiciona a promoção da igualdade de género.

2.2.1 A abordagem do Desenvolvimento Organizacional

A abordagem do Desenvolvimento Organizacional (DO) inspira-se numa perspetiva humanista sobre o funcionamento das organizações, visando otimizar os processos internos e gerar um melhor desempenho organizacional. O conceito de «eficácia» é definido como a possibilidade de alcançar níveis de desempenho elevados, uma melhor qualidade da vida profissional e uma maior capacidade de resolução de problemas e de melhoramento contínuo (Cummings, 2004, p. 26). Uma organização é eficaz quando se revela capaz de implementar políticas e práticas estratégicas de gestão de recursos humanos, de refor-

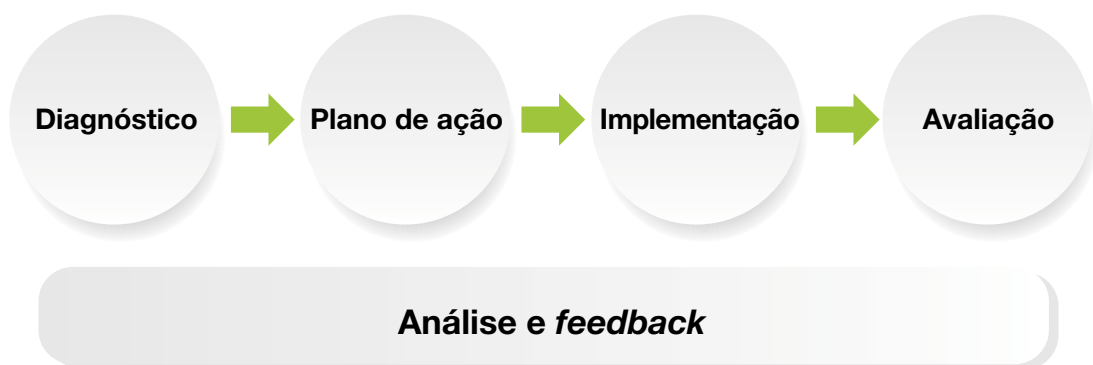
⁴ Change Management Leadership Guide, Human Resources – Organizational & Employee Effectiveness. Ryerson University, 2011, p. 4.

mular o trabalho no sentido do respetivo enriquecimento, de descentralizar os processos de tomada de decisão, de otimizar os processos de melhoramento contínuo, de fomentar a comunicação e o diálogo social, e de afirmar uma liderança participativa.

Os primeiros desenvolvimentos desta abordagem remontam à década de 1950, quando pessoas ligadas à academia, investigação, consultoria e gestão procuraram refletir criticamente sobre as ineficiências e os problemas sociais e humanos decorrentes do modelo de organização do trabalho burocrático e mecanicista (v. capítulo 2.1). Embora reunindo contributos de várias disciplinas científicas, como a sociologia e a área do comportamento organizacional, o seu desenvolvimento foi particularmente inspirado pelas teorias sociológicas que concebem as organizações como sistemas abertos, sistémicos e complexos, incluindo pela Escola Sociotécnica. A visão de que a organização é um sistema aberto conduz à necessidade de atender à relação de interdependência com o ambiente externo. Além disso, a nível interno, a organização é concebida como um sistema complexo, composto por subsistemas interdependentes; logo, qualquer mudança num determinado domínio pode afetar o funcionamento de todos os outros subsistemas, exigindo uma visão sistémica e integrada sobre o processo de mudança (Cummings, 2004). Promove, portanto, uma visão de mudança organizacional planeada e sistémica. Devemos acrescentar alguma coisa sobre a dimensão de género?

A abordagem do Desenvolvimento Organizacional segue o método da investigação-ação, que compreende as seguintes fases: Diagnóstico e conceção do Plano de Ação; Implementação do Plano de Ação; Acompanhamento e Avaliação (Figura 8).

Figura 8. O método investigação-ação



De modo a identificar as causas dos problemas que estão a condicionar a eficácia e o desempenho organizacional (Fase de Diagnóstico), vários métodos e técnicas de investigação podem ser mobilizados. A informação recolhida deve orientar a fase destinada à elaboração do Plano de Ação; o planeamento da intervenção integra o conjunto de medidas devidamente estruturadas que visam superar as fragilidades e potenciar as «forças» internas da organização. Segue-se, posteriormente, a fase da implementação do Plano de Ação. É de sublinhar que, no decurso deste processo, há fases que não são

linearmente sequenciais; o «acompanhamento» deve estar presente durante todo o processo de implementação do Plano de Ação, e a fase de «análise e feedback» pode repercutir-se em vários momentos e etapas do processo de mudança organizacional (Cummings, 2004, p. 26).

A integração de uma perspetiva de género nos processos de mudança organizacional pode, a nosso ver, inspirar-se nos contributos teóricos e metodológicos da abordagem do Desenvolvimento Organizacional; ao mesmo tempo, tal desafio em muito contribuirá para a renovação e o enriquecimento dos mesmos, uma vez que as suas análises têm subestimado amplamente o género. Neste ponto, com base nas perspetivas expostas no Capítulo 1.2, é altamente recomendada uma abordagem abrangente, combinando os métodos de investigação quantitativos e qualitativos e o recurso a uma ampla gama de fontes de informação. O Quadro 7 sintetiza a informação sobre um projeto que procurou promover esse entrosamento.

Quadro 7. Promover a igualdade de género: um exemplo da aplicação do método investigação-ação

No projeto «Promoção da Igualdade de Género nas Empresas – *Break Even*»⁵, a equipa de investigação levou a cabo um diagnóstico aprofundado (Auditoria de Género) em cada uma das sete empresas-âncora. O projeto seguiu uma dinâmica participativa e estimulou uma colaboração muito próxima entre a equipa de investigação e a equipa interna (*task force* que, em cada organização, teve a seu cargo a responsabilidade pelo desenvolvimento do processo de mudança).

Seguindo o método da investigação-ação, foram desenvolvidas as seguintes etapas em cada empresa: 1) Diagnóstico (análise de documentos e de dados secundários; realização de entrevistas a informantes privilegiados/as; e aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra representativa de trabalhadores e trabalhadoras); 2) devolução de resultados e *feedback*, procurando garantir a disponibilização de evidência empírica e a respetiva sensibilização para a necessidade de mudanças nas políticas, nos processos e nas práticas organizacionais; e (3) elaboração de um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens.

Foi concebida e disseminada uma metodologia de apoio à monitorização e acompanhamento das medidas do Plano de Ação. Simultaneamente, as Direções das empresas comprometeram-se formalmente com a implementação do Plano e com a alocação de todos os recursos necessários.

Na tentativa de garantir a sustentabilidade dos objetivos inerentes ao Plano, a equipa de investigação concebeu e implementou em cada empresa um Plano de Formação, visando o reforço de competências no domínio da Igualdade entre Mulheres e Homens.

5 <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/unidade/CeS/projetos/projetos/projeto-igualdade-de-genero-nas-empresas---break-even>

A propósito da gestão da mudança organizacional, entendemos que só uma abordagem abrangente, integrada e compreensiva pode permitir a «desocultação» das barreiras à igualdade entre mulheres e homens, incluindo as mais invisíveis e impregnadas na(s) cultura(s) informal(is). Neste processo, as organizações podem ser equiparadas a um *iceberg* (v. Figura 9).



As organizações são] (...) mais do que a sua estrutura de gestão, os procedimentos e os processos internos, mais do que os serviços e produtos que podem «oferecer». Estes são os aspetos visíveis e observáveis, que explicam «o que a organização faz». (...). Mas as organizações também se fundamentam em ideias, valores, noções de poder, conceitos sobre trabalho, relações entre pessoas (...). Os aspetos invisíveis, intangíveis e intersubjetivos representam «o que a organização é». Estes últimos aspetos constituem a cultura organizacional.

(Adaptado de González, 2001, p. 39).

Na linha do pensamento de Wright Mills (1959), a imaginação sociológica afigura-se particularmente útil na mobilização de técnicas de investigação que permitam a identificação e a revelação de todas as barreiras aparentemente invisíveis e intangíveis.

Figura 9. A cultura organizacional e a imagem de *iceberg*

Os artefactos,
os comportamentos
e as normas são visíveis
e tangíveis.

Os valores e as atitudes
são menos visíveis, embora
sejam verbalizados.

As crenças e os
pressupostos são invisíveis
e raramente questionados.



Fonte: Hooijberg e Denison (2012)

Em conformidade com as orientações inerentes à abordagem do Desenvolvimento Organizacional, é recomendável que o processo de mudança seja transparente e participativo, baseado na confiança, colaboração e comunicação entre todos os membros da organização (Cummings, 2004). Esta é também a visão subjacente à metodologia da Auditoria Participativa de Género (PGA – *Participatory Gender Audit*), promovida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2012). Comoreferido por Macdonald, Sprenger e Dubel (1997), os membros da organização devem ter acesso às informações resultantes do Diagnóstico, de modo a reconhecerem a necessidade de mudança, a envolverem-se na mesma e a apropriarem-se dos respetivos objetivos. Devem ainda colaborar no processo de conceção e implementação do Plano de Ação.

As teorias sobre mudança organizacional colocam a tónica na necessidade de descongelar os valores, as normas informais, os rituais, as práticas e os símbolos que agem como forças de bloqueio e de resistência à mudança. Esta referência decorre do modelo de três passos, desenvolvido por Kurt Lewin, sendo frequentemente acompanhada de iniciativas que visam superar focos de resistência. Os outros dois passos são o «movimento» e o «recongelamento», como explicado mais à frente (Lewin, 1951).

Os resultados do Diagnóstico devem ser partilhados e amplamente debatidos para que a necessidade de mudança seja reconhecida como necessária e internamente legitimada. Este momento de «feedback» é também importante para debater possíveis ações, medidas e iniciativas para o Plano de Ação; como tal, deve envolver todos os membros da organização, favorecendo um sentimento de cocriação (OIT, 2012) e de apropriação do processo de mudança (Spiro, 2009).

Fundamentado no Diagnóstico e na ampla participação, o Plano de Ação deve integrar todas as medidas necessárias para a superação das fraquezas identificadas e contribuir para a intervenção organizacional desejada. O passo seguinte («movimento») compreende a implementação das medidas do Plano de Ação, além de iniciativas orientadas para a consolidação e institucionalização da mudança. A comunicação interna é fundamental na promoção da mobilização, do envolvimento e do compromisso coletivo. As lideranças devem ser capazes de disseminar uma visão coerente e sólida sobre os resultados desejados.

A perspetiva de Lewin reflete contributos da Psicologia Social e do Comportamento Organizacional. A técnica da «dinâmica de grupo» tem sido particularmente recomendada como ferramenta de apoio a uma mudança organizacional bem sucedida. A alteração dos comportamentos individuais pode exigir mudanças no comportamento dos grupos a que as pessoas pertencem, uma vez que estes são particularmente influentes na estruturação dos pensamentos e comportamentos individuais (Cummings, 2005). A pressão social exercida pelos grupos pode facilitar a implementação de um projeto de mudança, reforçando a conformidade com o plano desejado.

A fase de «recongelamento» sugere a necessidade de prever iniciativas que possam consolidar as mudanças e institucionalizá-las nas rotinas da organização. Para tal, deve ser disponibilizada formação interna que apoie na capacitação para a promoção da igualdade de género, num registo sistemático e contínuo (v. Quadro 7).

A fase de Avaliação envolve a recolha e a análise de dados num registo sistemático, de forma a monitorizar os indicadores de progresso e de resultado associados a cada medida do Plano de Ação. Importa, assim, salientar que a elaboração do Plano deve prever a monitorização de todas as medidas, facilitando o posterior acompanhamento dos objetivos e das metas inerentes. Este processo contínuo de análise e *feedback* permite garantir a execução do Plano, além de possibilitar a introdução de eventuais ajustamentos que se revelem necessários.

2.2.2 A abordagem da Agenda Dupla

Enquanto a abordagem do Desenvolvimento Organizacional assume as organizações como neutras do ponto de vista do género (v. capítulo 1.2), a abordagem da Agenda Dupla proporciona-nos uma argumentação particularmente relevante em torno da relação entre «género» e «eficácia organizacional» (Charlesworth e Baird, 2007; Lewis e Humbert, 2010). O principal argumento é o de que os pressupostos, as narrativas, os valores e as práticas sociais que comprometem a igualdade entre mulheres e homens penalizam também a eficácia organizacional (Rapoport *et al.*, 2002).

Vimos anteriormente que a cultura organizacional pode ser equiparada à imagem de um *iceberg*. A representação de uma cebola pode revelar-se igualmente útil (v. Figura 10). Trata-se de uma das ferramentas de «revelação» das barreiras (visíveis e invisíveis) à igualdade de género propostas pela abordagem colaborativa promovida pela OIT (Auditoria Participativa de Género). Uma das atividades propostas visa estimular as pessoas a apreender os vários níveis da cultura organizacional, a partir das quatro camadas de uma cebola (OIT, 2012).

6 Promoção da Igualdade de Género nas Empresas – *Break Even*. <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/unidade/CeS/projetos/projetos/projeto-igualdade-de-genero-nas-empresas---break-even>

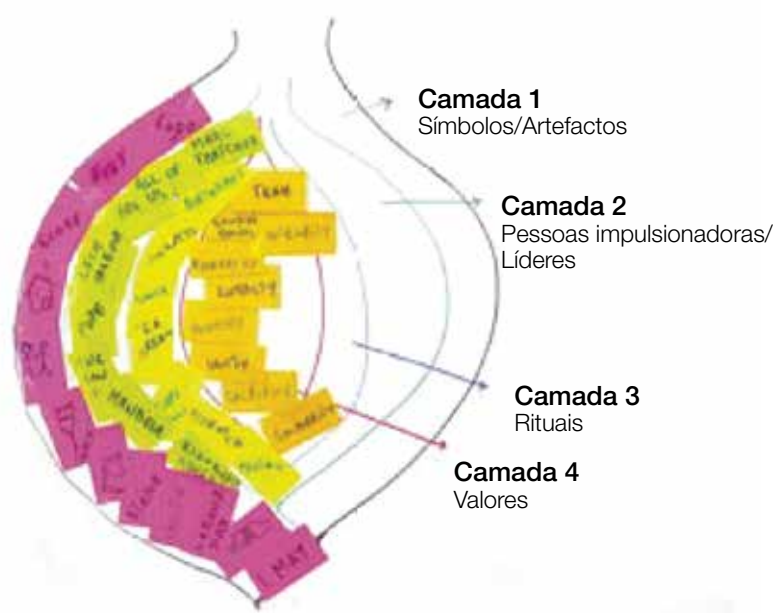


Autoavaliação Organizacional 8

A cebola como imagem da cultura da organização:

- Pense que o seu departamento ou equipa de trabalho pode ser equiparado a uma cebola. Procure identificar as diferentes camadas da mesma, começando pela camada externa até alcançar a mais interior (o núcleo da cultura organizacional) (Figura 10).
- Tendo presente essas diferentes camadas, procure identificar os aspetos que podem promover ou condicionar a igualdade de género.

Figura 10. A imagem da cebola, de acordo com Hofstede: as quatro camadas da cultura organizacional



Fonte: OIT (2012)

Esta atividade prática pretende estimular a reflexão acerca dos obstáculos impregnados em níveis particularmente profundos da cultura organizacional, frequentemente invisíveis, intangíveis, normalizados e não questionados. A imagem da cebola pode ser aplicada a equipas de trabalho, departamentos ou à organização em geral. A camada exterior refere-se aos símbolos e artefactos (como a dimensão e a aparência das instalações físicas, o mobiliário, a decoração, os símbolos associados à organização, a indumentária eventualmente prescrita, etc.); a segunda camada

refere-se às características das pessoas reconhecidas como líderes, geralmente evocadas a propósito de conquistas ou de assinaláveis reveses na história da organização; a camada seguinte refere-se aos rituais relacionados com as rotinas de trabalho (formais e informais) e com as práticas socialmente partilhadas (reuniões de trabalho e sociais, celebrações, palestras, etc.); a camada mais profunda e interior representa o coração da organização – i.e., o núcleo da cultura dominante: os valores, os princípios basilares e as crenças que determinam quais as rotinas e práticas desejáveis e internamente valorizadas (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997).

O propósito desta atividade articula-se com a abordagem da Agenda Dupla e com a metodologia de intervenção apresentada na Figura 8, denominada de IACI – Investigação-Ação Colaborativa e Interativa (Rapoport *et al.*, 2002). Trata-se de uma metodologia que assenta na cooperação entre a equipa consultora externa, a equipa de mudança interna e todos os membros da organização. O processo colaborativo e participativo procura assegurar que a mudança é alcançada «com as pessoas», ao invés de ser «imposta às pessoas» (Ely e Meyerson, 2000, p. 133). Pressupõe quatro fases fundamentais, a saber:

1. Identificação das práticas de trabalho e das políticas de articulação trabalho-família que têm implicações na eficácia organizacional e na igualdade de género⁷ (Quadro 8);
2. Disponibilização de um diagnóstico baseado na cultura de trabalho da organização;
3. Identificação dos pontos de alavancagem que podem potenciar o processo de mudança;
4. Prestação de apoio ao processo de mudança, incluindo na monitorização das atividades planedadas e na avaliação de resultados (Charlesworth e Baird, 2007).

O diagnóstico deve abranger as seguintes dimensões: políticas sobre o tempo; imagens associadas a um elevado desempenho; crenças sobre a hierarquia e o controlo; e definições de trabalho real/efetivo.

⁷ Equidade de género no original (Charlesworth e Baird, 2007; Rapoport *et al.*, 2002).



Autoavaliação Organizacional 9

Lista de verificação de práticas e normas de trabalho que têm implicações em matéria de igualdade de género e de eficácia (segundo a abordagem da Agenda Dupla)

Políticas sobre o tempo:

Quando e onde se realizam as reuniões?

Que normas prevalecem quanto ao agendamento de prazos e datas de conclusão de trabalhos? Qual a altura do dia tida como particularmente valiosa? Porquê?

Quem tem autonomia relativamente ao tempo de trabalho? Quem não tem?

As normas vigentes estão em consonância com os requisitos do trabalho?

Imagens associadas a um elevado desempenho:

Que tipo de comportamento é cultivado e recompensado?

Há alguma diferença entre o tipo de comportamento valorizado do ponto de vista formal e o tipo de comportamento informalmente recompensado?

Que comportamento demonstra competência?

Que oportunidades existem para que a competência possa ser demonstrada?

O que é necessário para que uma pessoa seja vista como potencial líder?

Como se consegue ganhar o respeito de colegas?

Há alguma diferença entre a forma como se consegue ganhar o respeito de colegas e a forma como o respeito é conquistado junto das chefias?

Crença sobre a hierarquia e o controlo:

Que requisitos são considerados necessários para o exercício de um cargo de liderança? Qual é o modelo de referência em termos de liderança?

Qual a situação dessas pessoas no que diz respeito à sua vida familiar e pessoal?

Em que medida as crenças estão em sintonia com os objetivos e/ou a missão da organização?

Definições de trabalho «real»:

Que comportamento ou resultado (*output*) é considerado importante?

Que comportamento é considerado ajustado aos objetivos e/ou missão da organização?

Qual é a definição tácita de resultado (*output*)?

Como é medido o resultado (*output*)?

Em reuniões de grupo, quem fala? Quem ouve?

Que interação ou estilo de conversação é considerado «normal»?

Que interação ou estilo de conversação é considerado «desviante»?

Como, quando e onde são tomadas as decisões?

Fonte: Adaptado de Rapoport *et al.* (2002, pp. 50-51).

Esta lista de verificação de normas e práticas de trabalho destina-se a evidenciar as dimensões da organização que comprometem a igualdade de género e a eficácia organizacional. Imagine que identificou a prevalência de representações de elevado desempenho que reforçam uma cultura de disponibilidade total e que refletiu sobre os efeitos negativos associados. O Quadro 8 exemplifica a fase seguinte do exercício: a definição de medidas/atividades que possam impulsionar a revisão e a mudança dessa representação. De acordo com os pressupostos da Agenda Dupla, cada sugestão de intervenção deve antecipar os resultados esperados em matéria de igualdade de género e de eficácia organizacional.

Quadro 8. Alteração de imagens associadas a um elevado desempenho que reforcem uma cultura de trabalho assente na disponibilidade total

SUGESTÃO	IGUALDADE DE GÉNERO	EFICÁCIA
Valorizar e recompensar os resultados (qualidade dos relatórios entregues...) e desencorajar tempos de trabalho prolongados (disponibilidade 24/7).	Permite uma nova representação de trabalhador e trabalhadora ideal. Contribui para superar a cultura masculina dominante (masculinidade hegemónica). As mulheres com responsabilidades pelo cuidar são recompensadas e promovidas de acordo com os mesmos critérios que os homens (e as mulheres) sem exigências no plano familiar. Mais homens são encorajados a desempenhar um papel ativo enquanto pais.	Contribui para atenuar o conflito trabalho-família; permite uma maior concentração no trabalho e nas responsabilidades profissionais; estimula um melhor desempenho (individual e organizacional). Reforça a perceção subjetiva de justiça, favorecendo a motivação. Maiores níveis de retenção. O potencial dos homens e das mulheres é investido nas respetivas responsabilidades profissionais.

Os pontos de alavancagem são identificados durante a fase de diagnóstico – momento em que são descortinados os custos internos de algumas barreiras estruturais e culturais em matéria de igualdade de género e de eficácia organizacional. A exposição desses efeitos negativos serve para potenciar o sentido de urgência relativamente ao processo de mudança. No capítulo seguinte são revistos alguns argumentos e estratégias que podem ser úteis no esforço de sensibilização, envolvimento e mobilização para um projeto de mudança organizacional.

Qualquer diagnóstico organizacional deve ser multidimensional, integrado e sistémico, como sugere a informação do Quadro 9.

Quadro 9 Diagnóstico organizacional: identificação das barreiras à igualdade entre mulheres e homens

DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES	ALGUNS EXEMPLOS DE QUESTÕES
Atividade principal da organização	Missão, metas e organização	A missão da organização incorpora de modo explícito a referência à igualdade de gênero? Os objetivos relativos à promoção da igualdade de gênero estão claramente definidos ? A organização tem uma política de igualdade gênero claramente definida e transposta para a sua estratégia e atividades fundamentais?
	Estratégia	A organização traduziu a sua missão em objetivos e metas claras? Alocou os recursos necessários para que as metas sejam alcançadas? Adotou um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens?
	Estrutura	Existem mecanismos adequados e eficazes para garantir a coordenação e a execução da política e do plano de ação? Estão implementados mecanismos de consulta que permitam a homens e mulheres participar na formulação das políticas internas e nos respetivos processos de implementação?
	Sistemas (processos): tomada de decisões; comunicação; planeamento, monitorização e avaliação; administração do pessoal	Procura-se garantir que homens e mulheres organizam e desempenham o seu trabalho no âmbito de um horário que não compromete o tempo para sua vida familiar e pessoal? Estão implementados mecanismos que permitam, num registo contínuo e sistemático, a identificação de problemas, a análise de soluções e alternativas e a tomada de decisões relevantes do ponto de vista da igualdade de gênero? Há equilíbrio entre mulheres e homens no total de pessoas ao serviço da organização, na direção/administração e a exercer cargos de chefia e direção? As estratégias de recrutamento e seleção facilitam a contratação de pessoas do sexo sub-representado? Os homens e as mulheres recebem salários iguais para trabalho igual ou de igual valor? Os homens e as mulheres têm acesso a formação sobre matérias relevantes para a efetivação da igualdade de gênero?
Estrutura, sistemas e recursos	Recursos	Há um número adequado de pessoas responsáveis pela operacionalização da estratégia para a igualdade entre mulheres e homens? Essas pessoas têm as qualificações adequadas para operacionalizar a estratégia em matéria de igualdade de gênero? Há recursos financeiros alocados à operacionalização dessa estratégia? O orçamento geral da organização prevê a alocação de verbas para a respetiva implementação?

Cultura

A organização valoriza e recompensa comportamentos favoráveis à igualdade de mulheres e homens (desencorajando, por exemplo, comportamentos e comentários sexistas)? Há um compromisso de toda a organização relativamente à implementação da política de igualdade de género? A organização privilegia o uso de uma linguagem não sexista e inclusiva?

Contexto externo

A organização está bem informada relativamente ao contexto externo, incluindo sobre mecanismos e atores-chave em matéria de promoção da igualdade de género, legislação e políticas públicas em vigor, a situação de mulheres e homens no mercado de trabalho e perante as várias dimensões da vida em geral? A organização está a construir e a manter alianças estratégicas que possam ajudar na consolidação de uma estratégia para a igualdade de género?

Fonte: Adaptado de Macdonald, Sprenger e Dubel (1997, pp: 137-144).

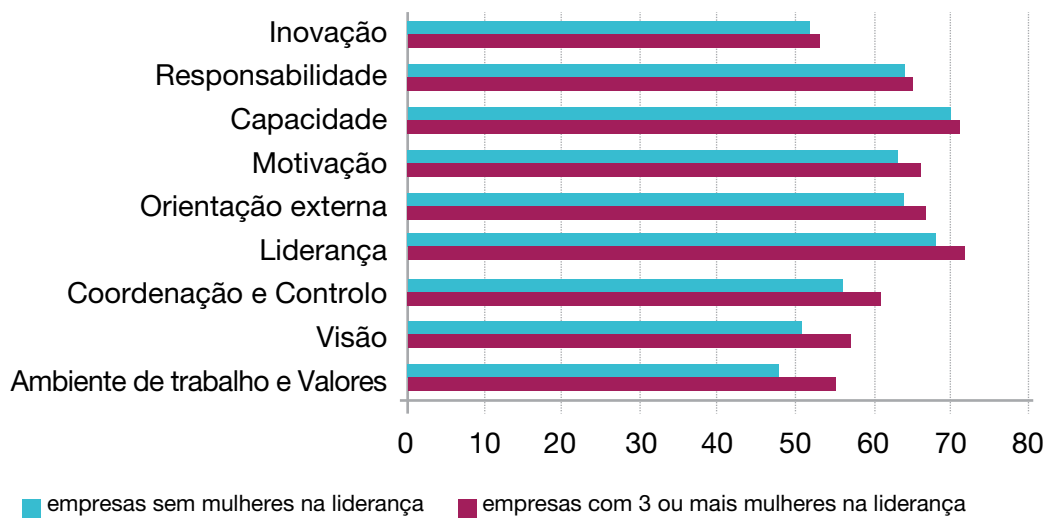
A implementação do plano de mudança organizacional deve corresponder a um processo gradual. A identificação prévia de pontos de alavancagem revela-se particularmente útil. Neste caso, a intervenção é realizada em conformidade com a concretização de «pequenas conquistas» (*small wins*); através da realização de «pequenos passos», a organização pode almejar uma agenda de mudança mais integrada e profunda. As «pequenas conquistas» podem ser encaradas como forças impulsionadoras da revisão das relações de poder e dominação (Rapoport *et al.*, 2002), assim como da cultura, da estrutura e dos procedimentos que condicionam a igualdade entre mulheres e homens (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997).

É ainda importante salientar que qualquer processo de mudança ocorre num contexto específico, pelo que o planeamento deve ser adaptado aos problemas e aos desafios específicos de cada realidade organizacional (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997).

Argumentos a favor da integração de uma abordagem orientada para a igualdade de género nas organizações

Há hoje um número considerável de estudos que demonstra os benefícios da igualdade de género para as empresas e as organizações em geral. Após ter analisado as empresas constantes na lista *Fortune 500*, entre 1996 e 2000, a organização Catalyst (2004) sublinhou a existência de uma relação inequívoca entre equilíbrio entre mulheres e homens na liderança e o respetivo desempenho financeiro das empresas. No mesmo timbre, a empresa de consultoria McKinsey (2007) veio destacar os benefícios da integração de mulheres nos conselhos de administração das empresas. Este argumento decorreu de um estudo que envolveu mais de 58 000 pessoas inquiridas, de cerca de 100 empresas de diferentes setores de atividade, na Europa, nos EUA e na Ásia. As pessoas foram questionadas acerca de dimensões relevantes da excelência organizacional. Os resultados podem ser consultados na Figura 11.

Figura 11. Dimensões de excelência organizacional



Fonte: Adaptado de McKinsey & Company (2007)

A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que as empresas com pelo menos três mulheres nos níveis superiores de gestão eram percecionadas pelas pessoas inquiridas como tendo um melhor desempenho organizacional (conclusão válida para todas as nove dimensões em apreço). O estudo revelou que os bons resultados organizacionais dependiam de uma participação mínima de pelo menos três mulheres nos lugares de liderança e de decisão estratégica. A literatura sobre o tema sugere, aliás, ser esta a representação mínima que permite evitar a pressão para a «conformidade» com a opinião dominante. Sempre que a representação assume uma expressão numérica inferior, as mulheres tendem a sentir-se isoladas, escrutinadas pelo grupo dominante, sujeitas a julgamentos negativos, a diferenciação e conceções estereotipadas (v. Parte 1, capítulo 1.3). A representação de pelo menos três mulheres nos lugares cimeiros de gestão afigura-se, assim, como o limiar mínimo que lhes permite expor ideias, formular questões e dar contributos sem os condicionalismos e as pressões a que os grupos sobremenori-tários estão frequentemente sujeitos (ver também Wittenberg-Cox e Maitland, 2008).

Os inconvenientes das dinâmicas geradas por um conselho de administração ou equipa dominados pelos homens, tanto para o comportamento organizacional como para os processos de tomada de decisão, estão identificados. O pensamento grupal, por exemplo, ocorre quando a pressão para o consenso supera a apreciação realística de opções alternativas. A pressão para a conformidade conduz, portanto, à ilusão da unanimidade (Robbins, 2005). As vozes minoritárias são depreciadas ou ignoradas, porque dissonantes da corrente dominante. Tal dinâmica impede que o grupo reúna todas as informações disponíveis e relevantes para uma boa decisão/solução, o que pode «afetar drasticamente o seu desempenho» (Robbins, 2005, p. 268). Para que estas dinâmicas possam ser contrariadas, é importante ter mais de uma mulher nos quadros cimeiros de gestão e em equipas de gestão, uma vez que estas se sentem também pressionadas a agir em conformidade, a cumprir as normas dominantes e profundamente arraigadas

na organização – ou, por outras palavras, a submeterem-se ao padrão masculino dominante e unidimensional no local de trabalho (v. também Parte 1, capítulo 1.2).

Podemos ainda sugerir outras estratégias que permitem criar e fortalecer a mobilização favorável à igualdade de género nas organizações. De acordo com as sugestões de Macdonald, Sprenger e Dubel, é possível fazer uma interessante adaptação da argumentação nuclear da abordagem à Agenda Dupla que:

- **Acentue os aspetos positivos:** «Tanto os homens como as mulheres beneficiam de relações igualitárias. A organização também beneficia de uma maior igualdade de género». Estratégia: reúna provas e proporcione exemplos de boas práticas e de experiências bem-sucedidas em organizações que combinam a igualdade de género com elevados níveis de eficácia.
- **Comece por onde as pessoas interlocutoras estão:** ajuste a argumentação acerca das provas e dos benefícios em matéria de igualdade de género aos interesses e preocupações profissionais das pessoas interlocutoras.

2.2.3 As etapas do processo de mudança organizacional

Há várias visões e modelos teóricos e metodológicos no que diz respeito às fases da mudança organizacional. Um dos modelos mais influentes foi desenvolvido por Kotter e Cohen (2002) com base em oito etapas. Macdonald, Sprenger e Dubel (1997) apresentam um interessante roteiro (*roadmap*) assente em sete fases, adaptando-o a uma agenda para a igualdade de género. A partir desta proposta, salientamos quatro fases fundamentais de um processo de mudança. Recomendamos a consulta do Anexo C, página 73, para uma visualização mais detalhada de todos os passos a seguir.

Preparar o terreno para a mudança – «Tempo de planear e criar os alicerces». Esta é a primeira fase e integra as várias etapas que devem ser seguidas de modo a preparar o terreno para a mudança (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997). Esta fase é muito importante, uma vez que o sucesso das demais depende do planeamento e da criação de alicerces. É então tempo de:

- Identificar o estatuto do género na organização (ver Anexo B – Página 72).
- Definir os objetivos estratégicos a alcançar em matéria de igualdade de género. As questões orientadoras são: *quais os resultados desejados? Para onde queremos ir?*
- Traçar o primeiro esboço do processo de mudança: principais fases, objetivos estratégicos, resultados esperados, recursos (humanos e financeiros) necessários e calendário previsto.
- Garantir que as condições internas são asseguradas e proceder ao mapeamento do contexto político. A organização é uma arena política mas também um sistema aberto (v. capítulo 2.1); logo, para identificar o contexto político e construir alianças internas e externas, importa reunir algumas condições essenciais: em primeiro lugar, é fundamental obter a aceitação e o compromisso da direção/administração e identificar outras pessoas impulsionadoras dentro da organização (agentes de mudança); é também necessário estimular o interesse e a participação interna, assim como identificar fontes de resistência e eventuais *gatekeepers*; depois, importa conceber as estratégias mais adequadas para rebater os argumentos oponentes e assegurar o envolvimento coletivo. Relativamente aos homens, estes devem ser convidados a partilhar responsabilidades pela implementação da política de igualdade de género, sendo cocriadores das soluções e também atores fundamentais no processo de mudança. Devem ser encorajados a refletir criticamente sobre os efeitos das normas masculinas dominantes/hegemónicas, o impacto negativo na vida dos homens e a ponderar os custos da desigualdade de género para mulheres e homens. Esse envolvimento deve permitir a apresentação de propostas e soluções em que tanto os homens como as mulheres se revejam como partes ganhadoras (*win-win*) da mudança organizacional (Catalyst, 2009).⁸ A nível externo, é também o momento de assegurar o conhecimento do

⁸ Há alguns casos exemplificativos de empresas que aplicam metodologias de tutoria inovadoras, de que é exemplo o *mentoring*. A Volvo, por exemplo, adotou a estratégia *Walk the Talk*, envolvendo mulheres a orientar homens e outras mulheres, e homens a orientar mulheres e outros homens. Os homens mentores, por exemplo, revelaram ter poder sobre si mesmos, demonstrando determinação em contrariar a cultura de masculinidade hegemónica dominante. Foram selecionados por serem pessoas muito respeitadas nas organizações, que ousaram desafiar as representações tradicionais acerca dos atributos e papéis sociais de homens e mulheres, e os estereótipos de género tradicionais (Catalyst, 2009).

enquadramento político e normativo e de maximizar o apoio, alargando as alianças e identificando recursos úteis (boas práticas, experiências bem sucedidas, etc.).

- Constituir a equipa impulsionadora da mudança (*task force*) e assegurar a formação adequada e facilitadora da aquisição de competências-chave em matéria de igualdade de género. O grupo de trabalho não será necessariamente responsável pela implementação de todas as medidas previstas no Plano de Ação, mas terá de agir enquanto grupo catalisador da mudança e assumir a responsabilidade pelo cumprimento do Plano e dos respetivos objetivos. Para tal, pode envolver pontos focais de diferentes unidades/departamentos.
- Iniciar a conceção de um plano de comunicação que promova a sensibilização e o desenvolvimento de uma visão partilhada em torno da necessidade de mudança. Confiança, transparência e envolvimento são ingredientes fundamentais no decurso de todo o processo. Sugere-se a integração dos contributos da metodologia IACI (Investigação- Ação Colaborativa e Interativa) (ver Fase 1 – anexo C, Página 73).

Um roteiro para a mudança

Não haverá certamente projetos de mudança sem focos de resistência. Arcand (2007) observa a relação entre o tipo de mudança (radical/gradual), a perceção dos riscos e a intensidade da resistência, de forma a determinar quais as ações específicas a serem levadas a cabo. O Quadro 10 proporciona a rápida identificação do quadrante sobre o qual se pode situar a mudança planeada. Não é fácil conseguir antecipar o nível de resistência que pode emergir e as respetivas fontes. As pessoas que trabalham sobre questões de género nas organizações ficam frequentemente surpreendidas relativamente à proveniência das resistências nas respetivas organizações. Os quadros seguintes podem ajudar na identificação da relação risco/resistência e na decisão acerca das ações que podem ser mobilizadas para viabilizar o projeto de mudança.

Quadro 10. Avaliação de riscos e resistências

		RESISTÊNCIA	
		+	-
Risco	+	Elevado nível de risco (mudança radical); elevado nível de resistência Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação intensificada e direcionada Apoio individual: frequente Apoio de grupo: frequente Acompanhamento com atores-chave: acompanhamento formal	Baixo nível de risco (mudança radical); baixo nível de resistência Este tipo de situação pode ocorrer em consequência de condições extremas de «adaptar ou desaparecer»
	-	Nível moderado de risco (mudança gradual); elevado nível de resistência Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação moderada Apoio individual: mínimo Apoio de grupo: mínimo Acompanhamento com atores-chave: acompanhamento informal	Baixo nível de risco (mudança gradual), baixo nível de resistência Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação mínima Apoio individual: mínimo ou inexistente Apoio de grupo: mínimo ou inexistente Acompanhamento com atores-chave: <i>ad hoc</i>
		Baixo nível de risco	

Fonte: Adaptado de Arcand (2007, p. 158)

Quadro 11. Medidas de acompanhamento (*follow-up*) da implementação da mudança

Nível elevado de risco (mudança radical, elevado nível de resistência)	• Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação intensificada e direccionada • Apoio individual: frequente • Apoio de grupo: frequente • Acompanhamento com atores-chave: acompanhamento formal
Nível moderado de risco (mudança gradual, elevado nível de resistência)	• Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação moderada • Apoio individual: mínimo • Apoio de grupo: mínimo • Acompanhamento com atores-chave: acompanhamento informal
Risco baixo (mudança gradual, baixo nível de resistência)	• Formação das pessoas impulsionadoras da mudança e de outras partes interessadas: formação mínima • Apoio individual: mínimo ou inexistente • Apoio de grupo: mínimo ou inexistente • Acompanhamento com atores-chave: <i>ad hoc</i>

Fonte: Adaptado de Arcand (2007, p. 162).



Realizar o Diagnóstico Organizacional / Auditoria de Género – «Tempo de ‘desocultar’ o enviesamento de género» Trata-se da fase que corresponde à realização do diagnóstico exaustivo e “à medida”, combinando vários métodos e técnicas de investigação e análise, em linha com as recomendações da OIT relativas à auditoria participativa de género (v. capítulos anteriores). Uma análise rigorosa, integrada e aprofundada permite recolher a informação necessária para o relatório de diagnóstico. Esta etapa deve, ainda, alimentar o plano de comunicação, apoiando a sensibilização interna e a legitimação da necessidade de mudança. Ao proporcionar *feedback* sobre as conclusões a todos os membros da organização, a equipa impulsionadora da mudança está a fomentar a construção de conhecimento dentro da organização, estimulando a aceitação, o apoio e o comprometimento interno, assim como a clarificar a visão em termos de igualdade de género. É também o momento de prosseguir para uma fase decisiva: elaborar um plano de intervenção prevendo medidas exequíveis a serem implementadas, objetivos claros, metas realistas, resultados intercalares e finais, resultados esperados e impactos, recursos humanos e financeiros necessários, departamentos e pessoas responsáveis pela implementação de cada medida, e a respetiva calendarização. Importa prever um sistema de monitorização e de avaliação sensível ao género, em conformidade com os indicadores previstos (ONU Mulheres, 2015) (ver Fases 2-4 – Anexo C, Página 73).

Assegurar a implementação e o acompanhamento do plano de ação. «Tempo de mudar: rumo à igualdade entre mulheres e homens» –

A terceira fase compreende a implementação do Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Importa garantir que todas as medidas são executadas e que as mudanças ficam institucionalizadas nas políticas, práticas, processos e rotinas da organização. O processo de implementação deve ser participativo e colaborativo, acompanhado de um plano coerente e sistemático de formação em igualdade de género. Logo que sejam concretizados os primeiros resultados, incluindo as «pequenas conquistas» (*small wins*), é importante consolidar o plano de comunicação e encontrar momentos de celebração. Estes passos apoiam na consolidação de um ambiente progressivamente recetivo a uma agenda de mudança transformadora, sólida e substantiva (Spiro, 2009). Esses momentos permitem ainda que a equipa impulsionadora da mudança (*change agents*) fortaleça a motivação e a determinação necessárias para ultrapassar ou neutralizar eventuais focos de resistência que possam ainda persistir. É também crucial implementar o sistema de monitorização e de avaliação do Plano, de modo a obter *feedback* atempadamente e proceder aos ajustamentos necessários (ver Fases 5-6 – Anexo C, Página 73).

Consolidar as mudanças e celebrar – «Tempo de contagiar, consolidar e institucionalizar»

Este é o momento de assegurar que as mudanças planeadas são consolidadas e institucionalizadas (Fase 7 – Anexo C). A organização está agora preparada para detetar possíveis disfunções (ou mesmo antecipá-las) e para reagir de imediato através da ativação de medidas corretivas ou de ajustamentos. Idealmente, todas as pessoas reconhecem a importância dos progressos alcançados e identificam-se com o projeto de mudança. A fase de celebração não ocorre apenas na fase final, após a implementação do Plano de Ação. Deve, antes, ter lugar ao longo de todo o processo (contínuo e gradual) de mudança. Assim que os primeiros resultados sejam visíveis na organização (incluindo as «pequenas conquistas»), é fundamental que a celebração reflita e potencie a mobilização coletiva. Concomitantemente, importa garantir a respetiva consolidação e prosseguir com o Plano de Ação; assim, em cada ciclo, «passo a passo», o potencial de transformação pode ser reforçado, ancorado em resultados sólidos, geradores de confiança, abrindo caminho para uma agenda de transformação ainda mais integrada e profunda (ver Parte 4).

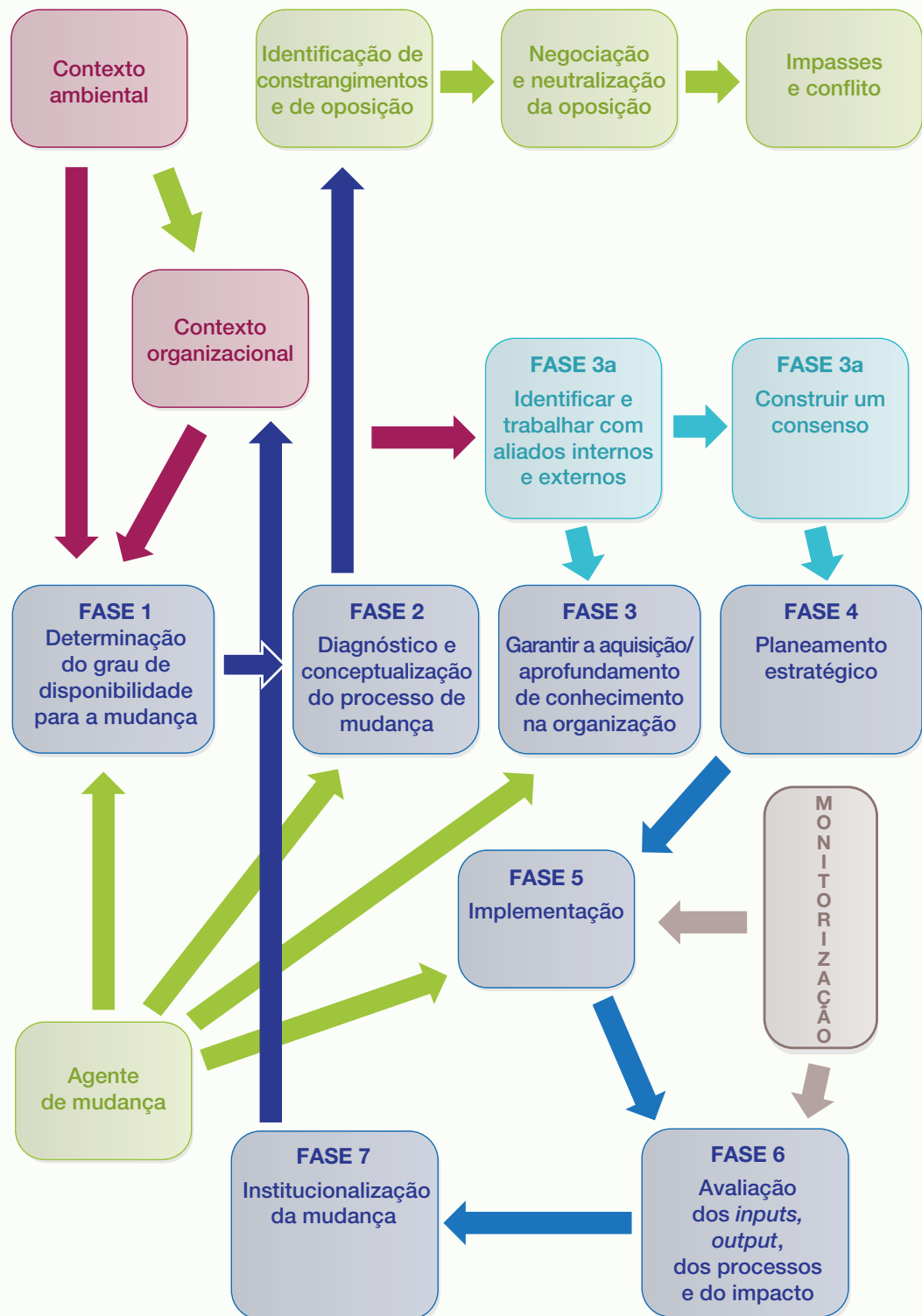
3 ANEXOS

Anexo B. Estatuto de género nas organizações: respostas e estratégias típicas num processo dinâmico de mudança organizacional

ESTATUTO DE GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES	RESPOSTA TÍPICA DA GESTÃO/GRUPO DOMINANTE	RESPOSTA TÍPICA DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO	MODELO TÍPICO DE AGENTE DE MUDANÇA	ESTRATÉGIAS TÍPICAS DE AGENTES DE MUDANÇA
<i>Cegueira relativamente ao género (gender blindness):</i> não há reconhecimento das assimetrias entre mulheres e homens. Os pressupostos têm impregnados enviesamentos a favor da presente situação de mulheres e homens	Defensiva; isolada pelo poder	Passiva. Ausência de sensibilização	<i>A pessoa pioneira solitária:</i> frequentemente estigmatizada; sente-se vitimizada; necessita de base de apoio	Integração de uma perspectiva de género na agenda, através de evidência e fundamentação; apresentação de factos e de dados numéricos
<i>Reconhecimento das assimetrias de género (gender awareness):</i> embora sem tradução na prática (ou apenas com tradução parcial)	Sente-se alvo de ataque; intimidada; pode pretender impressionar e desejar ser «politicamente correta»	Cada vez mais sensibilizada, ainda que receosa quanto aos efeitos da mudança	<i>A pessoa lutadora:</i> carismática assume riscos; não tem medo de conflitos; conta com uma reduzida base de apoio na organização	Argumentos com base em ideais e valores; criação de alianças estratégicas (dentro e fora da organização)
<i>Transformação das relações de género (gender redistributive):</i> são implementadas medidas que visam transformar as políticas, as práticas e os processos internos de modo a alcançar o equilíbrio e a igualdade entre mulheres e homens	Preocupa-se com a imagem da organização está interessada em estabelecer alianças com agentes de mudança; necessita de apoio no desenvolvimento e implementação de políticas promotoras da igualdade de género	Preparada para apoiar. Necessita de competências e ferramentas para implementar a política de igualdade de género	<i>A pessoa ativamente interveniente:</i> reconhece as oportunidades; negocia; é diplomática e flexível	Conceção do plano de ação, e do respetivo sistema de avaliação e de monitorização; criação de mecanismos de aprendizagem e de responsabilidade; promoção de práticas inovadoras

Fonte: Macdonald, Sprenger e Dubel (1997, p. 52).

Anexo C. Género e Mudança Organizacional: proposta de roteiro (roadmap)



Fonte: Macdonald, Sprenger e Dubel (1997, p. 98).

3

Instrumentos para promover a mudança organizacional

Johanne Lortie

Introdução

A teoria e a prática, embora em extremos opostos do espectro, são ambas importantes. Podemos concluir que os modelos de gestão e as teorias feministas são inspirados por perspectivas muito diferentes, mas todas contribuem para a agenda dupla referida na secção anterior. A próxima secção, ainda que baseada em várias perspectivas teóricas, centra-se nos instrumentos concretos que podem ser utilizados tanto por especialistas de género como por qualquer outro tipo de especialistas ou profissional na sua linha de ação. Os instrumentos propostos são baseados em aprendizagem experimental adquirida através do nosso trabalho em diversos contextos organizacionais, incluindo nas nossas próprias organizações. A proposta não é exaustiva, mas acreditamos que são os instrumentos mais úteis para gerar uma mudança mais profunda em matéria de igualdade de género nas organizações.

A implementação bem-sucedida da mudança organizacional para promover a igualdade de género depende de uma multiplicidade de condições. Quem «patrocina» a mudança, e o seu lugar na organização, irá certamente influenciar o processo e os instrumentos a utilizar. Além disso, não devem ser aplicados da mesma forma em todas as organizações, nem ao mesmo tempo. A análise organizacional de género (ver secção anterior) irá ajudar a identificar quais os instrumentos que deve utilizar e em que sequência.

3.1 A abordagem informal

Líderes da mudança e perceções

O processo de mudança requer o estabelecimento de redes (*networking*), exercício de lóbi e a capacidade de influência para assegurar o apoio a todos os níveis e de todas as principais partes interessadas (*stakeholders*). Os relatos recentes de experiências de mudança organizacional (Rao et al. 2015; Eyben/Turquet, 2013) demonstram claramente a importância destas ações de estabelecimento de redes e a necessidade de continuar a construir alianças internas e externas à organização.

São significativas as palavras de Eyben quando refere que:



Não é fácil trabalhar em organizações onde o apoio a agendas feministas transformadoras pode ser praticamente inexistente, mesmo naquelas em que a linguagem dos direitos é um discurso comum. Seguir a corrente pode significar ter de evitar a aparência de procurar mudar as coisas, enquanto se procura campo de manobra dentro do espaço limitado disponível. Esse espaço limitado pode ser um problema se restringir a imaginação burocrata feminista. E ainda corre o risco de falhar ao tentar introduzir uma mudança que é muito diferente da forma como a organização trabalha, (...)».

(Eyben e Turquet 2013,p. 126)

Os /As agentes da mudança são muitas vezes pessoas que têm um profundo interesse pelo assunto em causa. A maioria das pessoas que trabalham em organizações burocráticas terá tido nalgum momento da sua vida a experiência ou a necessidade de lidar com questões básicas. Já vimos que, neste contexto, uma abordagem gradual funciona melhor para evitar confrontar as diferentes visões.

As formas de obter apoio de colegas e da direção irão variar em função do tipo de organização (ver Parte 2, capítulo 2.1), a sua rede de contactos e a disponibilidade de tempo. Especialistas em género e outros/as profissionais que promovem a dimensão de género necessitam de utilizar os momentos informais sempre que estes surgem. Preparar antecipadamente mensagens-chave sucintas e relevantes dirigidas a diferentes grupos pode ajudar as pessoas responsáveis por promover a igualdade de género a aproveitar as oportunidades para fazer *lóbi* a favor da mudança. Aquelas pessoas que nas organizações promovem a igualdade de género tendem, muitas vezes, a perder o seu público por quererem fornecer demasiados detalhes (que são importantes, mas podem não contribuir para passar a mensagem). Procurar ter um argumento que serve para todos os públicos, isto é uma mensagem geral, não é muito eficaz. Sempre que tiver a oportunidade teste os seus argumentos com colegas em quem confia e reúna os seus contributos.

3.1.1 Os princípios

A escritora e cofundadora do *Berkana Institute*, Meg Wheatley explora novas formas de lidar com a mudança com base numa abordagem multidisciplinar. Wheatley analisa doze princípios, oito dos quais são enumerados a seguir, alguns já são conhecidos no âmbito das teorias da gestão, e outros no âmbito da psicologia e da sociologia. Estes princípios centram-se nas inter-relações, sistémicas ou humanas e complexas. Reunir estes princípios desta forma única é particularmente relevante para compreender o processo de mudança profunda e sustentável. Esta estratégia estabelece ligações e cruzamentos e vai

alternando entre as abordagens formais e informais. Oito destes princípios são muito relevantes para quem patrocina a mudança e são bastante reveladores quando aplicados na integração do *mainstreaming* de género (Wheatley, 2010):

1. **As pessoas promovem o resultado da sua criação.** As pessoas com responsabilidades de decisão estão a envolver quem têm interesse no tema da igualdade de género? A única maneira de incentivar a apropriação é através da participação de um maior número de elementos do sistema e do envolvimento das pessoas na criação e apoio das ações a longo prazo. Para Wheatley, todas as pessoas têm de ter a sensação de que foram ouvidas em algum momento do processo e sentir que participaram ou contribuíram para o produto final. Para quem trabalha na integração do *mainstreaming* de género numa organização, esse princípio pode ajudar a clarificar as razões pelas quais as políticas de igualdade de género permanecem no papel e são tão difíceis de implementar. Numa organização, algumas pessoas, podem permanecer indiferentes ao argumento da igualdade de género, porque podem ter ficado de fora ou excluídas do projeto e, conseqüentemente, não se identificam com as questões por não fazerem parte do processo de criação.
2. **As pessoas agem com responsabilidade quando se preocupam.** Estamos a trabalhar numa questão que preocupa verdadeiramente as pessoas? A responsabilidade surge quando alguém se preocupa o suficiente para fazer um esforço adicional. Há uma crise de responsabilização nas organizações, particularmente no que respeita a integração do *mainstreaming* de género. Sendo uma questão transversal, significa que a responsabilidade, em última análise, cabe a todas as pessoas e, em ninguém em particular. Numa organização contar com apenas um ou uma especialista em género ou atribuir esta responsabilidade a um membro da equipa, porque se preocupa com estas questões, pode não ser suficiente para reunir as outras pessoas, colegas em torno da questão. Se as mulheres e os homens de todos os setores da organização participarem, vão querer apoiar e fazer um esforço adicional (como no caso das agências do sistema das Nações Unidas). Quais são os fatores internos de motivação individual? Há também um problema de percepção, uma vez que quem tem a responsabilidade pela promoção da igualdade de género, e foi atribuída uma tarefa formal no sentido de cuidar destas questões, pode ser vista como «ativista feminista», uma expressão com uma forte conotação negativa.

Quadro 12. O Plano de Ação do Sistema das Nações Unidas sobre a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres

A Divisão de Assuntos Políticos da ONU Mulheres, através do seu mandato, liderou uma iniciativa interessante, a de reunir todas as agências das Nações Unidas com vista a cumprir os requisitos do *mainstreaming* de género. A implementação da iniciativa denominada SWAP (Plano de Ação do Sistema das Nações Unidas sobre a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres) demorou vários meses, uma vez que foram realizadas consultas exaustivas com todos os principais *stakeholders*. Este esforço baseado nas orientações políticas para todo o Sistema das Nações Unidas sobre a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres de 2006, foi aprovado pelo Conselho Diretivo Executivo de Coordenação do Sistema das Nações Unidas, tendo, portanto, obedecido a requisitos de elevada exigência. As políticas do Conselho Executivo também comprometem os seus membros no sentido de «proporcionar uma forte liderança nas nossas organizações para assegurar que a perspetiva de género é refletida em todas as nossas práticas, políticas e programas organizacionais» (ONU, 2006, p.1).

«O desenvolvimento do Plano de Ação das Nações Unidas envolveu um processo de consultas exaustivas entre julho de 2011 e fevereiro de 2012. Abrangeu mais de 50 organizações, o Secretariado de departamentos, e organismos de coordenação interagências, mediado pela ONU Mulheres. As reuniões e as videoconferências eram inicialmente realizadas com pontos focais responsáveis pela igualdade de género ou com funções similares, seguidas de consultas por organizações com departamentos e unidades relevantes, conduzidas por pontos focais ou por profissionais com funções similares, seguidas por sessões de informação (balanço) com a ONU Mulheres. A ONU Mulheres consolidou os comentários sobre as diversas propostas do Plano de Ação e respondeu a cada um dos comentários. Um elemento fundamental do processo consultivo foi o desenvolvimento do Plano por oito organizações – ESCWA, IAEA, OIM, ACDH, ONUSIDA, PNUD, FNUAP e UNICEF – de 4 de novembro de 2011 a fevereiro de 2012. (...) De uma forma geral, o processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento do Plano de Ação da ONU constitui uma das consultas mais abrangentes deste tipo, realizado sobre a igualdade de género e o empoderamento das mulheres no quadro do sistema das Nações Unidas» (p.34).

Havia um claro entendimento de que a liderança em igualdade de género não poderia ser imposta nem a dirigentes das agências nem ao pessoal. O processo de co-criação e os compromissos individuais foram dois fatores importantes que emergiram do processo de consulta e que conduziram ao sucesso do Plano de Ação.

UN (2006). System-Wide Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women.

3. **Dialogar para pensar melhor em conjunto.** Com que frequência temos confiança suficiente para usar o diálogo como uma abordagem de resolução de problemas? Os diálogos ocorrem sempre e em todos os lugares. Durante o lanche, no parque de estacionamento, no corredor, na pausa para fumar? Esta estratégia pode ser legitimada para ser utilizada como uma técnica de resolução de problemas? Pode já ter participado em reuniões nas quais as discussões não deram frutos. Se puder influenciar, convide outras pessoas a participar nos diálogos. A descoberta do significado e do valor partilhado é fundamental para a promoção da igualdade de género.

Café e almoço

As pessoas sabem o que realmente pretende alcançar? Cabendo-lhe a si na organização onde trabalha a promoção da igualdade de género, sabe o que as pessoas que trabalham consigo pensam? Não vai conseguir saber durante as reuniões, mas sim, quando ocorrem conversas mais aprofundadas. Tome um café ou almoçe com o/a colega que conhece menos e faça com que se sinta seguro/a a partilhar ideias, crenças e desafios. Não revele a sua posição e continue a ouvir. Pode fazer algumas descobertas e perceber quais as fontes de resistência.

Vai participar numa reunião formal?

Use as reuniões para estabelecer redes (*networking*), especialmente se a reunião for com colegas-chave e com pessoas com responsabilidades de direção. A dimensão de género pode não estar na agenda formal, mas se chegar um pouco mais cedo e conversar antes e depois da reunião pode contribuir para a tomada de consciência por parte do pessoal e dos membros da gestão e assim reforçar a sua vontade de agir. Estas são duas das condições mencionadas na secção anterior.

4. **Para mudar o diálogo, mude quem participa nele** e convide outras pessoas com novas perspetivas. A diversidade de visões realça a complexidade da questão e ajuda a identificar as melhores soluções. As questões da igualdade de género no local de trabalho são multifacetadas (baseiam-se em valores pessoais e sociais e, ao mesmo tempo, em processos e políticas em matéria de igualdade de género relacionados com o trabalho, de que é exemplo a ação positiva. Quando se lida com a igualdade de género, tanto especialistas como as pessoas que a defendem tendem a recorrer a pessoas com pontos de vista comuns (como é o caso da maioria dos grupos, incluindo a associação dos antigos alunos, mas esta tendência limita a nossa perspetiva. Para evitar esta situação, identifique e escute todas as pessoas possíveis e preste ainda mais atenção aquelas que exprimem pontos de vista opostos ou muito diferentes e pergunte-lhes o que gostariam de fazer (ver a próxima secção sobre a gestão da diversidade). Os grupos que juntam pessoas com pontos de vista comuns são importantes para nos dar energia e apoio, mas não devem ser usados no contexto de um projeto de mudança.

5. **Conte com líderes que podem vir de todos os lugares.** As pessoas na organização avançarão quando a questão lhes disser respeito. Neste sentido, não são líderes formais, mas pessoas dispostas a ajudar. Podem ser colegas que nunca foram percebidos como líderes. Vimos líderes que podem surgir das pessoas com funções de ponto focal para a igualdade de género e de pessoal ao nível operacional. São muitas vezes pessoas oriundas de lugares inesperados e disponíveis para fazer um esforço adicional porque se preocupam e consideram que podem dar o seu contributo. Há, também, por vezes um preconceito contra os homens que se envolvem em questões de igualdade de género e de empoderamento das mulheres. As mulheres especialistas em género podem sentir-se por vezes relutantes em envolver homens, pois pode haver uma convicção, justificada ou não, de que os homens que se juntam à causa da igualdade de género o fazem não pelos melhores motivos (para obterem mais visibilidade, financiamento, etc.). Na mesma linha, a ideia que todas as mulheres ativistas de género estão lá por «bons» motivos.
6. **Focar no que funciona, dá energia, focar no que está mal, deprime.** O que é possível fazer aqui e quem pode fazê-lo? Focarmos no que funciona dá-nos energia e criatividade, enquanto que no que está mal e como o podemos resolver pode ser deprimente e consome-nos a energia. Esta perspetiva exige uma mudança a nível cultural (a nossa educação foi no sentido do pensamento analítico, de resolução de problemas, de queixas, etc.). Para quem promove os direitos das mulheres, centrar-se nos problemas e desafios para alcançar a igualdade de género pode ser desmotivador e fazer com que algumas pessoas duvidem, em algum momento das suas carreiras, se vale a pena continuar a defender os direitos das mulheres. Mas considerando o progresso alcançado nos direitos das mulheres e se focarmos no que funciona, faz com que as pessoas envolvidas se sintam orgulhosas e perspetivem novas ideias para seguir em frente.
7. **A sabedoria reside em nós.** Para onde nos dirigimos em primeiro lugar para encontrarmos soluções que se nos ajustam? Na nossa organização, voltamo-nos para dentro ou procuramos ajuda externa de imediato. A primeira reação numa organização é procurar ajuda externa sobre *mainstreaming* de género, contratar serviços de consultoria para elaborar a estratégia de género ou trabalhar na política de género. Muitas vezes, a organização fica com um documento muito bom, bem escrito, que pode continuar na prateleira, mas não aproveitou o potencial interno.

Formação (Coaching)

Pode ser um instrumento formal se for uma prática institucionalizada, e pode fazer parte de uma estratégia organizacional em que todas as pessoas a todos os níveis da organização recebem formação (com um maior ou menor grau de sensibilização para a dimensão de género). O *coaching* pode também ser utilizado para apoiar colegas a entender a dimensão de género no seu trabalho, convidando a parar e a refletir sobre o trabalho que estão a fazer e o que os/as pode motivar. Informalmente, a pessoa com responsabilidade pela promoção da igualdade de género pode apoiar quem tem menos segurança quanto à forma de proceder para integrar a dimensão de género no seu trabalho. A formação pode incluir estratégias desde a compreensão de como iniciar a abordagem em matéria de género num setor temático, até à sua promoção num ambiente de trabalho.

8. **Em tudo há contratempos ao longo do caminho.** Qual é a resposta organizacional para os contratempos esperados e temporários? A vida é cíclica, e é nestes momentos que podemos encontrar soluções em conjunto. Qualquer projeto de mudança tem os seus momentos de fracasso e de desânimo. Ter isto em mente pode ajudar a pessoa responsável pelo processo de mudança a superar estas situações de crise.

Wheatley analisa outros princípios interessantes, relevantes para reforçar o espírito de comunidade.

3.1.2 A abordagem: de intervenções informais a intervenções estruturadas e aprofundadas

Temos atração por objetos familiares e por pessoas que partilham os nossos pontos de vista. Tanto especialistas em questões de género como as pessoas que promovem a igualdade de género partilham uma abordagem (que integra muitas perspetivas) que tende a reconhecer determinados pontos de vista e a ignorar outros. Esta premissa é verdadeira relativamente aquelas pessoas que são vistas como «resistentes» à igualdade de género. Como se pode alcançar a igualdade e a equidade se homens e mulheres no contexto organizacional não são capazes de manter um diálogo profundo sobre as suas próprias perceções sobre o outro ou a outra, sobre o que é «justo» ou o que é um «tratamento especial»? Convidar pessoas com diferentes pontos de vista para, à volta da mesa, as escutar com atenção sem antecipar ou fazer julgamentos rápidos, pode conduzir a um novo entendimento acerca das relações de poder no local de trabalho. Adam Kahane (2007) sugere «reunir as pessoas que estão a participar conjuntamente para cocriar a situação atual». Como se pode transpor esta prática para as nossas organizações? As pessoas responsáveis da nossa organização refletem essa diversidade de pontos de vista (mulheres, em termos de etnicidade, de identidade sexual, etc.)? Todas as pessoas que trabalham na organização (não apenas as refletidas no organigrama, mas também as que não estão representadas) foram envolvidas ou, pelo menos, consultadas?

Segundo Adam Kahane (2007, p. 139) «Muitos textos sobre casamento, gestão, negociação e espiritualidade fornecem conselhos semelhantes. O que é surpreendente é que quando se opera esta mudança simples e prática na forma de – falar e ouvir – desbloqueamos as nossas situações problemáticas mais complexas e reprimidas». Assim, Kahane propõe as seguintes recomendações:



1. Preste atenção ao seu estado de espírito e à forma como fala e escuta. Observe os seus próprios pressupostos, reações, retrações, ansiedades, preconceitos e projeções.
2. Fale. Observe e diga o que está a pensar, a sentir e a querer.
3. Lembre-se que não sabe a verdade sobre coisa nenhuma. Quando pensa que tem a certeza absoluta sobre a forma como as coisas são, acrescente «na minha opinião» à sua frase. Não se leve demasiado a sério.
4. Envolver-se com as pessoas que têm interesse no sistema e escute-as. Procure pessoas que tenham perspectivas diferentes das suas, inclusivamente opostas. Saia da sua zona de conforto.
5. Reflita sobre o seu próprio papel no sistema. Analise de que forma o que está a fazer ou a não fazer contribui para que as coisas estejam como estão.
6. Ouça com empatia. Olhe para o sistema através dos olhos das outras pessoas. Imagine-se no lugar delas.
7. Escute o que está a ser dito não apenas por si e por outras pessoas, mas através de todas as pessoas. Escute o que está a emergir do sistema como um todo. Escute com o coração. Fale do coração.
8. Pare de falar. Coloque-se do lado das perguntas e deixe que as respostas cheguem até si.
9. Relaxe e esteja inteiramente presente. Desperte a mente, o coração e o interesse. Esteja disponível para a outras pessoas e para o seu processo de transformação.
10. Teste estas sugestões e observe o que acontece. Sinta o que está a mudar no seu relacionamento com as outras pessoas, consigo e com o mundo. Continue a praticar».

(2007, p. 129).

O Método de Democracia Profunda de Lewis (DD) (também conhecido como Resolução colaborativa) é uma abordagem que visa apoiar um processo de aprendizagem prática para quem trabalha com grupos ou indivíduos (Lewis, 2000). É «democrático» porque considera que todas as opiniões são importantes e que as decisões são mais sensatas quando quer as opiniões da maioria quer as da minoria são valorizadas. É «profundo» porque vai muito além dos métodos convencionais para facilitar a partilha de ideias e, em vez disso, extrai emoções, valores, crenças e personalidades para constituir e enriquecer o processo de grupo com base em instrumentos psicológicos (Psicologia Orientada por Processos de Mindell) para serem utilizados nas organizações.

As sessões de Democracia Profunda devem ser conduzidas por pessoas com a formação adequada. Um dos métodos de Lewis, *Soft Shoe Shuffle*, inicia-se com uma conversa ativa, na qual todas as pessoas de pé podem exprimir os seus pontos de vista. Neste processo identificam um problema que tenham e são convidadas a exprimir os seus pontos de vista em voz alta fazendo uma breve declaração. Quem apoiar ou concordar deve aproximar-se da pessoa que fez a declaração e com a qual se identifica, enquanto as outras se afastam e verbalizam declarações diferentes, transformando o processo num argumento facilitado. A discussão assenta em três premissas e em quatro etapas. As três premissas asseguram que todas as pessoas que participam na discussão o façam com o ponto de vista ou atitudes certas. O objetivo da discussão deve ser manter-se num relacionamento por oposição a vencer a luta, para perceber que as pessoas vêem o mundo de maneira diferente e que se tornam mais conscientes e o resultado é o desenvolvimento pessoal. O processo por etapas ajuda a proporcionar à discussão uma estrutura clara para que não se torne caótica e incontrollável. Em suma, na primeira etapa devem ser definidas as regras de segurança para minimizar o desconforto de entrar na discussão; na segunda etapa, afirmar tudo da forma mais completa possível a partir de uma das posições sem interrupções, e depois repetir o mesmo para o outro lado; na terceira etapa reter o que fez sentido ou pareceu desajustado na segunda etapa; e finalmente na quarta etapa, tomar uma decisão que resulte das perspetivas obtidas na terceira etapa. Isto cria um espaço seguro para a inclusão de todas as opiniões e permite que as pessoas se sintam parte de pequenos grupos, em vez de estarem isoladas. (Lewis, 2000).

Refere-se aqui este método, pois parece reunir os princípios de Wheatley e o ponto de vista de Kahane num método específico com várias etapas, cada uma destas aprofundando mais os valores e as emoções.

As sessões do método da Democracia Profunda devem ser conduzidas por especialistas. É, também, útil ter acesso a um conjunto de «instrumentos sólidos» e de métodos, ou conduzir um processo bastante mais formal para promover as questões de género e destacar a integração do género num contexto organizacional.

3.1.3 Os métodos

a. **Faça uma auto avaliação e promova uma auditoria na sua organização!**

Associação implícita

A associação *Project Implicit* é uma organização sem fins lucrativos e um *forum* de colaboração internacional entre a academia com interesse nas matérias da cognição social implícita – desde pensamentos e sentimentos externos ao conhecimento e ao controlo conscientes. O objetivo da organização é educar o público sobre os preconceitos ocultos e proporcionar um «laboratório virtual» para a recolha de dados na Internet.

A associação *Project Implicit* foi fundada em 1998 por três cientistas – *Tony Greenwald* (Universidade de Washington), *Mahzarin Banaji* (Universidade de Harvard) e *Brian Nosek* (Universidade da Virginia). Neste endereço eletrônico <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>, podem ser consultados diversos testes IAT (*Implicit Association Tests*) relacionados com vários fatores de discriminação, como raça, deficiência, idade e religião, entre outros. Há dois testes especificamente centrados no género: i) o teste Género e Ciência (que habitualmente revela uma relação relativa entre as letras e as mulheres e entre a ciência e os homens); e ii) o teste Género e Carreira, que revela frequentemente uma relação relativa entre a família e as mulheres e entre a carreira e os homens. Outro teste, sobre a sexualidade centra-se na capacidade de distinguir palavras e símbolos que representam pessoas homossexuais e pessoas heterossexuais. Revela frequentemente uma preferência automática por heterossexuais em relação às pessoas homossexuais.

Estes testes podem ser realizados individualmente por cada membro e os resultados apenas estarão disponíveis para a pessoa que o realizou. Pode servir como um «abrir de olhos» para algumas pessoas com quem trabalha, especialmente para aquelas que acreditam que não têm qualquer preconceito. Lançar o desafio «Tem preconceitos de género?» a todas as pessoas na organização pode ser uma forma de abordar o tema.

b. Instrumentos para as Auditorias de Género

As auditorias de género enquadram-se na categoria de auditorias sociais. Há muitas variantes entre as diferentes auditorias de género e algumas incluem a noção de diversidade com base noutras características. As metodologias das auditorias de género começaram a surgir nos finais da década de 1990, à medida que muitas organizações da sociedade civil e agências do sistema das Nações Unidas desenvolveram os seus próprios métodos. Nas Nações Unidas, a abordagem mais usada é a Auditoria Participativa de Género da OIT (OIT, 2011, 2012). Esta metodologia «baseada na experiência prática da OIT na realização de auditorias de género em muitas unidades técnicas da OIT e escritórios nos países (...) foi inicialmente desenvolvida pelo Centro de Formação em Género e Desenvolvimento para a *Stichting Nederlandse Vrijwilligers* (SNV), nos Países Baixos» (OIT, 2011, p. 13). A OIT desenvolveu um conjunto de três manuais sobre auditorias de género:

- Um manual para profissionais de formação que apoia a realização de auditorias de género, ILO participatory Gender audit methodology (2003 e revisto em 2012) (OIT, 2012);
- [Auditorias participativas de Género: a sua relevância e utilização para as Nações Unidas e suas agências] ILO Participatory Gender Audit: Relevance and use for the United Nations and its agencies (OIT, 2011);
- [FAMOS CHECK Guia e Métodos: A gender-based service quality check for supporting small enterprises (OIT, 2006).

Estes três instrumentos baseiam-se em processos participativos e inclusivos para que todo o pessoal assuma um papel proativo na auditoria e colabore na visão quanto ao caminho a seguir. Estes instrumentos são também ideais para despertar a sensibilização relativamente a atitudes e crenças pessoais em contexto organizacional. As pessoas que promovem a igualdade de género sabem que é impossível forçar colegas a acreditar na causa da igualdade de género, uma vez que toca em valores profundos associados à nossa socialização, tão profundos que nem sequer reconhecemos os nossos próprios preconceitos discriminatórios. Só através da aprendizagem experimental é que estes preconceitos emergem. Como já foi referido, os testes da *Implicit Association de Harvard* podem ser um bom instrumento externo para a sensibilização nesta matéria.



As auditorias promovem a aprendizagem organizacional ao nível do indivíduo, da unidade de trabalho e da organização sobre como integrar o *mainstreaming* de género de uma forma prática e eficaz. (...) Consideram se as práticas internas e os sistemas de apoio relacionados com o *mainstreaming* de género são eficazes e se se reforçam mutuamente, e se estão a ser seguidos. Estabelece uma base de referência; identifica as lacunas críticas e os desafios essenciais; e recomenda formas de os abordar, sugerindo possíveis melhorias e inovações. Também documenta as boas práticas no sentido de alcançar a igualdade de género. (...) As atividades de acompanhamento das recomendações das auditorias de género são fundamentais e é nesse ponto que a apropriação das auditorias pelo departamento/Escritório é importante para defender, intervir e ampliar a ação».

(AUDITORIA PARTICIPATIVA DE GÉNERO DA OIT,
um instrumento para a mudança organizacional)

O processo das auditorias

Antes e durante o processo de implementação das auditorias há um trabalho significativo a desenvolver, sendo por isso importante estar consciente do tempo que é destinado à pessoa que «patrocina» as auditoras e à pessoa que dá apoio logístico. O manual da OIT proporciona informações detalhadas sobre este processo.

Figura 12 As etapas das auditorias



Áreas Temáticas das Auditorias: desconstruir a organização

Para além do «como», o manual também fornece um conjunto de elementos-chave para observar em relação ao «quê». O manual está organizado em cinco grandes áreas-chave de análise:

I. Questões de género no contexto de um departamento no qual existe, conhecimento, capacidade e desenvolvimento de competências;

1. Contexto do departamento auditado e da sua relação com as questões de género relevantes para a área técnica, o debate atual sobre género e as iniciativas relacionadas com o tema.
2. Existe conhecimento, capacidade e esforços com vista ao desenvolvimento de competências.

II. A inclusão do género nos objetivos do departamento, ciclos de programação e de implementação e na seleção das organizações parceiras

1. o *mainstreaming* da igualdade de género nos objetivos estratégicos, políticas, programas e orçamento.
2. o *mainstreaming* da igualdade de género na implementação de programas e atividades de cooperação técnica.
3. Os sistemas e os instrumentos utilizados para a responsabilização, avaliação e monitorização relacionadas com a igualdade de género.
4. Seleção de parceiros de trabalho.

III. Gestão da informação e do conhecimento no departamento e de que forma as políticas de igualdade de género estão refletidas nos seus produtos e na imagem pública

1. Gestão da informação e do conhecimento sobre as questões de género.
2. Iniciativas de igualdade de género refletidas nos produtos e na imagem pública.

IV. Tomada de decisão, recrutamento e recursos humanos e cultura organizacional

1. Os processos de decisão incluindo os que se relacionam com o *mainstreaming* de género.
2. Equilíbrio entre mulheres e homens no recrutamento e nos recursos humanos e a existência de políticas sensíveis ao género.
3. Cultura organizacional e os seus efeitos na igualdade de género.

V. Perceção do departamento em relação aos resultados alcançados quanto à igualdade de género

1. Perceção dos resultados alcançados em matéria da igualdade de género.

A metodologia e as áreas de análise proporcionarão uma visão mais ampla das boas práticas (centrando-se no facto de que o que funciona dá-nos energia) e das áreas a desenvolver. Contudo, o objetivo só será alcançado se as auditorias forem realizadas por especialistas em género que fazem as perguntas certas e são capazes de aprofundar no contexto organizacional, para além das aparências e dos processos formais. Tal como em muitos setores, a dificuldade está nos detalhes e no que pode ser visto como

enviesamentos de género inofensivos (se existirem), pois pode acabar por ter efeitos prejudiciais cumulativos devendo ser destacado nas conclusões das auditorias.

c. Outros tipos de autoavaliação: Igualdade de Género e Autoavaliação Organizacional

O Centro Internacional de Formação da OIT (CIF-OIT) participou e realizou diversas auditorias de género, internamente e para outras organizações. Ao realizar as auditorias, pareceu-nos claramente que as mesmas poderiam servir para reforçar as capacidades na organização, muito para além dos benefícios já reconhecidos para se tornarem um processo contínuo em vez de um acontecimento a cada cinco anos (no melhor dos cenários). Na qualidade de instituição de formação, o CIF-OIT teve a oportunidade única de desenvolver o processo de auditorias de género da OIT e de o adaptar a um processo de desenvolvimento de competências de longo prazo em matéria de igualdade de género no contexto institucional. Acredita-se que outras agências das Nações Unidas, organizações da sociedade civil ou empresas privadas de renome também podem ter bons produtos ou estratégias. Contudo, a autoavaliação aqui apresentada é a metodologia desenvolvida e utilizada pelo CIF-OIT.

Esta metodologia funciona como um ponto de partida para discutir preocupações substantivas e operacionais mais abrangentes, uma vez que aborda os enviesamentos de género explícitos e implícitos existentes na estrutura e na cultura organizacional. A abordagem combina atividades de formação e aprendizagem, atividades de formação de equipas (*teambuilding*) e autoavaliação, culminando na conceção ou revisão de um plano de ação organizacional para a promoção da igualdade. Potencia as competências das pessoas da organização para criar condições sustentáveis na organização para abordar a dimensão de género e a igualdade. Permite recorrer a agentes de mudança existentes na organização com as competências e os conhecimentos para desenvolver e implementar planos de ação à medida. Assim:

- O papel inicial do CIF-OIT consiste no apoio à organização na seleção de uma equipa de potenciais «agentes de mudança» dentro da própria organização. Devem fazer parte da equipa as pessoas com as funções de ponto focal para a igualdade de género e outras especialistas, mas não devem ser as únicas opções. Há uma série de perfis que podem ser apropriados para constituir uma equipa interna estável e eficaz para liderar e facilitar o processo de mudança. A competência, a motivação, a disponibilidade e a representatividade constituirão uma base para a seleção da equipa.
- Para a conclusão desta primeira fase, se se revelar necessário, para além dos intercâmbios e das consultas, deve prever-se uma missão no local onde decorre o processo de autoavaliação.

- A equipa constituída participa numa fase de aprendizagem *online*, durante a qual, através de um percurso modular e individualizado, cada membro da equipa irá desenvolver e aperfeiçoar o seu conhecimento sobre os princípios, conceitos e instrumentos relacionados com o género e a igualdade a nível organizacional. A equipa passará por várias atividades da metodologia para avaliar a integração do género em contexto organizacional, incluindo atividades de grupo e técnicas de motivação.
- Segue-se uma sessão presencial de formação de formadores/as e de outros/as profissionais que apoiarão a formação sobre metodologias de auditoria e avaliação, envolvendo as pessoas que demonstraram ter alcançado um elevado nível de conhecimentos, estando em condições de adquirir as competências práticas.
- A equipa de agentes de mudança com as necessárias qualificações será então capaz de conceber e mediar as autoavaliações na organização. O processo de autoavaliação considerará os aspetos formais e informais da estrutura organizacional, combinando ações participativas – de que são exemplo os *workshops* e as entrevistas individuais – revendo políticas, processos, procedimentos e os produtos da organização. A metodologia pode incluir elementos de análise orçamental sensível ao género se se revelar apropriado e relevante. Cada avaliação será documentada num relatório que contém uma seleção de boas práticas, lacunas a corrigir e recomendações para a organização. O CIF-OIT pode proporcionar apoio direto ou indireto e reforço durante a primeira implementação, que deve ser concluída com a conceção de um plano de ação para a promoção da igualdade (ou a adaptação de um plano existente).

A partir de então, espera-se que a organização fique autónoma e equipada com uma massa crítica interna de agentes de mudança, capazes de replicar o processo e de prosseguirem na realização dos resultados esperados relativamente ao *mainstreaming* da igualdade na organização. A monitorização do plano de ação de género faz parte de todo o processo do programa igualdade de género e autoavaliação organizacional. O processo apoia-se claramente nos princípios de *Wheatley* (descritos na secção 3.1.1) e baseia-se especificamente no princípio de que as pessoas apoiam o que criam e que existe a nível interno conhecimento, na organização e no seu pessoal.

d. Outros instrumentos: A igualdade de género nas empresas – “Break Even” (setor privado).

No projeto «a igualdade de género nas empresas – *Break Even*⁹», as intervenções adaptadas a cada situação são realizadas em empresas de diferentes setores de atividade,

⁹ <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/unidade/CeS/projetos/projetos/projeto-igualdade-de-genero-nas-empresas--break-even>

dimensões e estatutos jurídicos. O intensivo e extensivo processo de auditoras de género foi realizado com base num instrumento com cerca de 100 perguntas sobre as seguintes oito dimensões:

1. Missão e estratégia empresarial
2. Gestão de Recursos Humanos
 - 2.1 Recrutamento e seleção
 - 2.2 Aprendizagem e formação ao longo da vida
 - 2.3 Análise de funções, avaliação do desempenho e remunerações
 - 2.4 Evolução e desenvolvimento da carreira
3. Equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal
4. Organização do trabalho
5. Respeito pela dignidade e integridade dos trabalhadores e das trabalhadoras
6. Diálogo social e participação
7. Comunicação interna e externa
8. Relações externas

Foram aplicados vários métodos e técnicas de investigação: entrevistas formais e informais (individuais e mesas redondas/ *focus group*); questionários (*online*/presenciais); observação direta e análise de documentos/conteúdos (imagens, símbolos, linguagem e dados estatísticos disponíveis).

Foi dada uma especial atenção ao desenvolvimento de uma abordagem metodológica que envolve uma colaboração estreita entre a equipa de investigação externa e o grupo de trabalho nomeado pelo Conselho de Administração de cada empresa, resultando na criação conjunta de instrumentos de apoio para a promoção da igualdade entre mulheres e homens.

Com base nesta experiência, está disponível para disseminação da experiência o Guia para a Promoção da Igualdade entre as Mulheres e os Homens¹⁰, que inclui:

- uma Auditoria de Género – *Guião de Referência para a elaboração do diagnóstico*;
- um *Guião de Referência para o Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens*;
- um *Referencial de Formação*.
- Um **Vídeo** que inclui testemunhos de representantes das empresas abordando a sua participação no Projeto, a metodologia utilizada, as boas práticas existentes e os progressos alcançados.

e. A Institucionalização da Rede

A institucionalização da Rede é um poderoso instrumento, desenvolvido em 1996 por Caren Levy e pode ser usada como um exercício de grupo nas auditorias de género, no *workshop* dirigido às pessoas da organização (ainda que não faça parte deste manual) ou como um instrumento autónomo para planear e implementar as ações no âmbito da igualdade de género na organização. As pessoas que participam em cada programa ou que estão afetadas a uma unidade podem juntar-se e utilizar este instrumento para orientar a sua reflexão sobre a dimensão de género no seu próprio trabalho.

Levy refere-se à definição de institucionalização de *Abercrombie, Hill e Turner* como «o processo através do qual as práticas sociais se tornam suficientemente regulares e contínuas para poderem ser descritas como instituições, isto é, as práticas sociais que são repetidas regular e continuamente são sancionadas e mantidas por normas sociais, e têm um significado relevante na estrutura social» (1988 citado em Levy, 1996, p. 124).

Neste processo as principais questões que devem ser formuladas são: quem está a gerar a mudança e de que forma a mesma pode ser sustentada? Para Levy, estas perguntas «desafiam as possíveis rigidezes e a falta de capacidade de resposta que podem estar associadas ao termo “institucionalização”, que pode ser visto como o reflexo de práticas pré-determinadas e fixas.

Além disso, o conceito de “mudança sustentada” acrescenta uma dimensão útil a uma definição de institucionalização, uma vez que reconhece o conflito básico entre práticas regulares das organizações que, inevitavelmente, refletem um conjunto específico de

¹⁰ <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/unidade/CeS/projetos/projetos/projeto-igualdade-de-genero-nas-empresas---break-even?locale=en>

interesses e, a sua capacidade de resposta à mudança, refletindo outras relações de poder e configurações de interesses. Assim, como acontece noutro tipo de relações sociais, a institucionalização da perspectiva de género implica a integração de uma relação social dinâmica que tem na sua essência a questão do poder». (Levy, 1996, p. 1). Isto sugere que a mudança organizacional relacionada com a igualdade de género não está a «fazer mais do mesmo», mas antes a «fazer as coisas de uma maneira diferente».

A Rede é um importante instrumento para analisar as relações sociais, o poder e os conflitos. Ajuda a identificar, no interior do sistema, onde estão a resistência e o apoio e, onde estão os principais recursos e a própria posição de quem utiliza a rede.

Figura 13. A Rede – Institucionalização



As duas utilizações da Rede:

i. A Rede enquanto instrumento de diagnóstico

A Rede pode ser um útil instrumento de diagnóstico para a política de género e a metodologia de planeamento. Quem a utiliza deve determinar o âmbito do diagnóstico (uma vez que a Rede pode ser utilizada em diferentes contextos a nível organizacional, setorial, nacional, etc.). No exemplo dado, vamos centrar-nos na organização, e no objetivo que é (avaliar de que forma se concretiza o *mainstreaming* de género nos diferentes elementos, avaliando o impacto de políticas e ações passadas, ou avaliando a esfera de influência de quem utiliza este instrumento).

Vamos acompanhar Jane, nome fictício de uma pessoa que trabalha na Execução de Programas e Projetos (a figura azul na Rede) e que é responsável pelo relatório sobre o estado da igualdade de género na sua organização. Usando a Rede, vai partir do seu próprio programa ou projetos, para identificar de que forma a dimensão de género está ou não integrada no seu programa e vai analisar como outras pessoas a estão a integrar, ou não, começando por aquelas que estão mais próximas do seu programa, e atravessando depois toda a Rede (isto é, de que forma o desenvolvimento de competências das equipas está a contribuir, ou não, para um resultado sensível ao género, ou de que forma a política e o planeamento estão a apoiar o *mainstreaming* de género, etc.).

ii. A Rede enquanto instrumento operacional

A Rede pode ser um instrumento útil para orientar na elaboração de estratégias e no planeamento para um maior alcance do *mainstreaming* de género.

Como pode Jane influenciar a política e o planeamento e obter, por exemplo, a aprovação de uma política de tolerância zero relativa ao assédio sexual na sua organização? Onde pode procurar apoio e de onde espera resistência (e em que base e com que fundamentos?). Este processo gera informações úteis para perspetivar uma via para os recursos humanos, financeiros e para as pessoas que estão no nível decisório na organização, preparando as bases e propondo ações concretas.

Tanto como instrumento de diagnóstico. como instrumento operacional, o que importa ter em conta é a inter-relação entre os nós e de que forma estes se influenciam uns aos outros, positiva ou negativamente. A estratégia de género, se usarmos a Rede para desenvolver um plano de ação, não se centrará apenas nos nós em si, mas também irá considerar as relações entre estes. Num artigo de 1996, Levy proporciona uma abordagem detalhada sobre a utilização da Rede.

Nota final sobre os instrumentos

Esta lista de instrumentos para promover a mudança organizacional não é de forma alguma exaustiva, mas antes uma seleção a partir de um conjunto que as autoras consideraram serem úteis para o seu trabalho nos diversos contextos organizacionais. As auditorias de género, a autoavaliação: Igualdade de Género e Autoavaliação Organizacional e a Rede são instrumentos bastante completos por si só, mas as mudanças sustentáveis a nível organizacional devem ter uma estratégia para o desenvolvimento de competências que implica ir para além da participação em eventos formais de formação. Pode envolver *coaching*, (aprendizagem entre pares (*peer assist*), organização de reuniões de especialistas e cursos de formação utilizando diferentes modalidades (*online* e em sala). A maioria das organizações tem um orçamento para a formação e desenvolvimento de competências do pessoal, pois pode ser útil quando usar instrumentos de género ou planear ações futuras incluir um componente de reforço de competências. Procure saber como são

distribuídos os financiamentos e para que matérias? Existe uma estratégia de desenvolvimento de competências de curto ou longo prazo que inclui a dimensão de género? Foi realizada uma avaliação de necessidades sobre os conhecimentos e sensibilização sobre as questões de género dirigida às pessoas? A forma como é medido o impacto e quais são os benefícios para a organização, são duas dimensões fundamentais na construção do seu argumento para assegurar recursos necessários para o desenvolvimento de competências em matéria de igualdade de género.

4

Resistência, mobilização e comunicação

Johanne Lortie

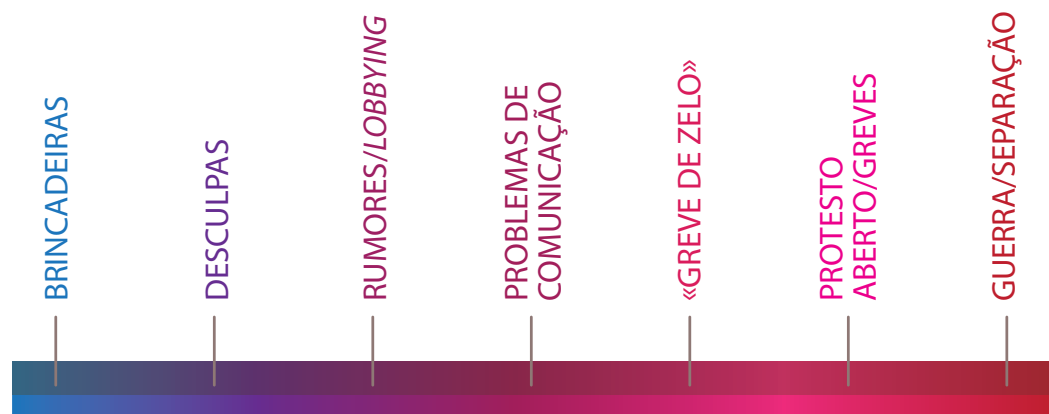
Existem na psicologia social e noutras áreas, como na psicoterapia, várias classificações sobre os tipos de resistência. Afinal, a resistência é um traço comportamental partilhado por todas as pessoas face ao desconhecido para se protegerem. Para efeitos deste Manual, vamos focar-nos na classificação utilizada nas abordagens propostas pela teoria da mudança organizacional.

4.1 Os diferentes tipos de resistência

Myrna Lewis, na *Democracia Profunda*, identifica vários níveis de resistência, os riscos que representam para a organização e as possíveis ações (Lewis, 2000). Esta questão é particularmente relevante no combate à resistência nas questões de género (ver Figura 14).

Pode ser complicado identificar de onde vem a resistência, ainda que seja relativamente fácil de identificar a mais forte ou a mais visível, aquela que é dissimulada ou indireta é mais difícil de identificar. O cinismo e os comentários sarcásticos podem ser entendidos na linha de resistência, mas são tão difíceis de gerir e tão «perigosos» quanto as ações explícitas.

Figura 14. Tipos de resistência



É só uma piada!

Toda a gente já ouviu piadas sexistas no escritório, mesmo num ambiente onde a sensibilização para as questões de género é bastante significativa. Embora essas piadas possam ser ofensivas e desumanizantes, é muito raro reagir às mesmas, ficamos desconfortáveis e tendemos a desviar o olhar. Parte do trabalho de quem promove a igualdade de género é desencadear um diálogo para desconstruir os estereótipos de género e evitar a abordagem de denúncia e acusação que não nos leva a lado nenhum.

Permitam-nos agora destacar, também um conjunto de categorias definidas pela OCDE e as estratégias para superar a resistência.

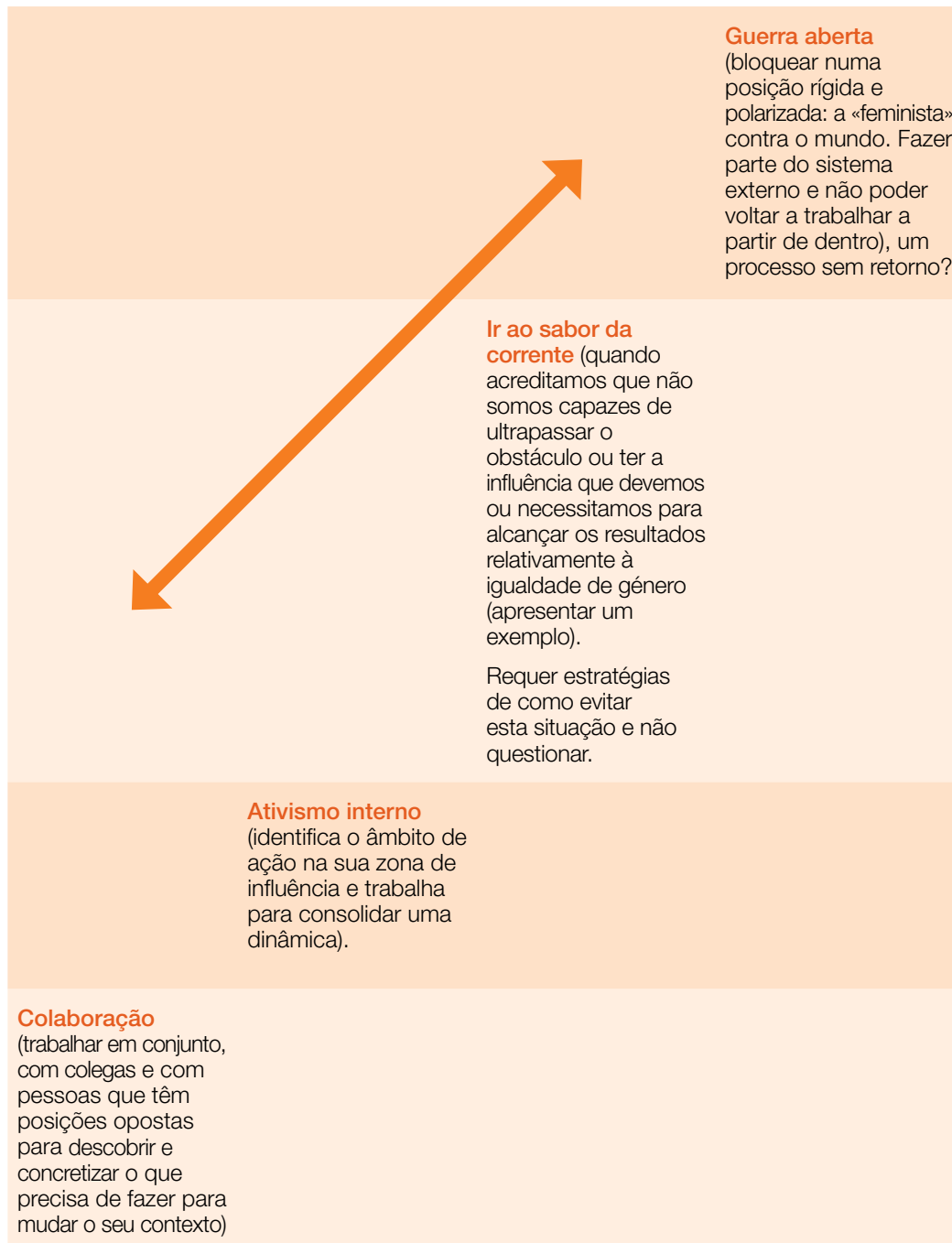
Quadro 13. Tipos de resistência e estratégias para as superar

TIPOS DE RESISTÊNCIA	DEFINIÇÃO	ESTRATÉGIAS PARA COMBATER A RESISTÊNCIA
Negação	A negação aparece em diferentes níveis. Em geral, nesta situação as pessoas sugerem que a igualdade de género não é uma preocupação no seu país (comunidade, ou região) Também pode ser tão simples quanto afirmar que um programa não discrimina as mulheres. As pessoas também podem alegar muitas vezes que não está na natureza do sua atividade «mudar a cultura».	Apresente provas empíricas sólidas (estatísticas, testemunhos orais, investigações credíveis) que documentem as assimetrias de género e a existência de práticas discriminatórias. Procure desconstruir mitos ou pressupostos sobre as mulheres que não estão envolvidas na agricultura (a título de exemplo). Use as palavras «homens e mulheres» em vez de género e sublinhe a importância do trabalho comunitário que envolve todas as pessoas para obter um maior impacto.
Seleção de uma ação simbólica (token)	Quem utiliza esta estratégia reconhece que alguma coisa deve ser feita relativamente à promoção da igualdade, mas não revela disponibilidade para mudanças significativas. Seleciona-se um projeto específico (ou um componente do projeto) frequentemente com base numa avaliação limitada das diferenças entre homens e mulheres e podem a partir dessa avaliação perspetivar as mulheres como um «grupo vulnerável». Assim, quando se lhes pergunta o que estão a fazer relativamente à igualdade de género, as pessoas referem este projeto específico para demonstrar que estão a fazer «alguma coisa». Na realidade, o tema, porém, não é verdadeiramente assumido como relevante.	Assegure-se de que as questões da igualdade são assumidas como relevantes em todas as etapas do processo de planeamento (não apenas na identificação de problemas). Inquirir quanto ao eventual impacto e resultados da iniciativa e quem beneficiará (que mulheres e que homens). Envolver-se no debate sobre os impactos nas mulheres e nos homens relativamente a vários aspetos do projeto.
Retórica «São só palavras»	Esta estratégia envolve o reconhecimento do tema da igualdade de género no plano da retórica, mas sem implicar qualquer ação consequente significativa.	Promova sistemas que monitorizem e avaliem os impactos na igualdade entre mulheres e homens em todos os programas.

Quadro 13 (cont.)

TIPOS DE RESISTÊNCIA	DEFINIÇÃO	ESTRATÉGIAS PARA COMBATER A RESISTÊNCIA
Generalização Falar em nome de todas as «mulheres»	Com esta estratégia, assume-se que as mulheres são um grupo homogêneo com uma posição coletiva e interesses comuns. São feitas generalizações a partir de uma ou duas experiências conduzindo à generalização de que “todas as mulheres” são iguais.	Procure estudos já realizados que procuram analisar quer os interesses comuns das mulheres quer a diversidade. Argumente que é necessário um entendimento de cada situação e apele à utilização de métodos participativos sensíveis à dimensão de género.
Compartimentalização	Quem utiliza esta estratégia não reconhece a dimensão da igualdade como transversal e delega todas as ações na pessoa oficialmente responsável pela área. A preocupação com a igualdade tende a ficar confinada a um setor [ou pessoa].	Apresente um caso concreto sobre a relevância da igualdade entre mulheres e homens para as organizações. Promova a importância das questões de género no planeamento, implementação e avaliação do programa.
Aplicação incorreta do <i>mainstreaming</i>	O <i>mainstreaming</i> como estratégia é mal interpretada. Em vez de se centrar na igualdade entre mulheres e homens como o objetivo de uma estratégia de <i>mainstreaming</i> , a tónica recai sobre o processo de envolvimento das mulheres, muitas vezes em atividades e programas em que tiveram pouca participação. Nesta estratégia são utilizados os argumentos de que não existem programas específicos para as mulheres uma vez que elas já participam em todas as atividades. Este é um exemplo desses argumentos: «As mulheres da região já trabalham muito. Seria irresponsável da nossa parte pedir-lhes para participar em mais atividades do projeto».	Tente mudar o foco da atenção para o impacto das iniciativas e para saber quem beneficiará das mesmas. O projeto amplia a desigualdade de género? Tem potencial para contribuir para relações de género mais igualitárias?
Mulheres “símbolo” (<i>Tokenism</i>)	Uma ou duas mulheres são nomeadas para comissões ou convidadas a participar num processo de tomada de decisão. Podem ser selecionadas mulheres com pouco interesse pelo tema da igualdade de género precisamente por esse motivo; ou mesmo se uma mulher comprometida com a igualdade for convidada a participar, poderá ter pouca influência durante todo o processo.	Promova uma maior transparência do processo de tomada de decisão e uma maior participação nas decisões por parte das pessoas afetadas pelas mesmas. Se for a mulher na posição <i>token</i> procure estabelecer alianças dentro e fora da estrutura formal.

Fonte: OCDE, 1998.

Figura 15. Formas de reação à resistência

Fonte: Adaptado de Kahane (2017, p.4).

A colaboração é a abordagem mais eficaz, mas exige que todas as pessoas envolvidas concordem em colaborar. Porém, de acordo com Kahane, «O risco da abordagem colaborativa reside no facto de ser muito difícil de alcançar e, por isso condenada a falhar. A razão pela qual muitas vezes a colaboração é percecionada como extraordinariamente difícil ou impossível é o inverso da razão pela qual a luta costuma parecer óbvia, natural e habitual: lutar pressupõe assertividade (com colegas

e pessoas amigas), assume-se uma posição de controlo, o que já sabemos que precisa de ser feito. Enquanto que colaborar implica trabalhar com outras pessoas (incluindo com quem tem ideias opostas e contrárias) e sem estar em posição de controlo, para descobrir um caminho a seguir mas que ainda não conhecemos» (2017 p. 5). Na primeira Parte deste Manual referimos que as organizações valorizam significativamente as qualidades consideradas «masculinas» – isto é, a capacidade de tomar decisões rápidas e com independência, assumir o controlo, etc. – qualidades que parecem estar no extremo oposto da colaboração que, por conseguinte, deve ser a abordagem que as mulheres consideram mais interessante e que corresponde ao modelo de socialização estereotipada nas sociedades ocidentais.

4.2 Mobilização e Comunicação

A pessoa que «patrocina» a mudança, o lugar que ocupa na hierarquia e a sua área de influência proporcionarão reações muito diferentes por parte dos diferentes *stakeholders*. De acordo com as propostas de *Macdonald, Sprenger e Dubel* (1997), se a mudança proposta é de baixo para cima, então deve ser conduzida por uma massa crítica de membros da organização. Devendo ser experimental e fazer parte de uma ação do processo de aprendizagem. Contudo, o projeto de mudança pode também vir do topo. No setor privado, algumas grandes empresas comprometeram-se em promover processos justos e equitativos, ações positivas e políticas em matéria de assédio sexual. O processo de mudança pode ser impulsionado por crenças profundas e por uma vontade de eliminar a discriminação de género e por procurar reter talentos valiosos. Mas, também, pode ser impulsionado pelo interesse em minimizar o risco de enfrentar processos judiciais e acordos onerosos. Um processo de mudança liderado pelo topo exigirá uma abordagem diferente da mobilização, especialmente se recordarmos o princípio número dois de *Wheatley*: «As pessoas agem com sentido de responsabilidade quando se preocupam». Parece óbvio que uma pessoa com autoridade numa organização não pode obrigar as pessoas que lá trabalham a terem preocupações com a igualdade de género, mas pode ter o cuidado de envolver os principais *stakeholders* no processo de «cocriação» da estratégia (*Wheatley*, 2010). *Bryan Smith*, um dos coautores do diário de campo *Fifth Discipline*, identifica cinco modalidades para a criação de uma visão partilhada. Esta estratégia, em função do tipo de organização (ver Parte 2, capítulo 2.1), pode permitir identificar de que forma a mudança é implementada em cada organização (modelo de *Bryan Smith*, adaptado por *Steinlin* e citado em *Senge*, 1994, p. 313).

Figura 16. Modalidades para a criação de uma visão partilhada**As 5 formas para criar uma visão partilhada de Bryan Smith**

	DIZER	VENDER	TESTAR	CONSULTAR	CO-CRIAR
	Cumprimento do pedido	Procurar apoio	Convidar resposta	Solicitar contributo	Colaborar
Já existe uma visão, estratégia ou plano?	Sim (formato final)	Sim (formato final)	Sim (formato de projeto)	Não	Não
Quem decide sobre a visão, estratégia ou plano final?	Chefe	Chefe	Chefe	Chefe	Todos
Método de comunicação	Transmissão de informação descendente	Transmissão de informação descendente	Transmissão de informação descendente e ascendente	Transmissão de informação descendente e ascendente	Conservação
Nível de compromisso (e, portanto, compromisso com a ação)	Baixo				Elevado

Na maioria das organizações, as expressões mais utilizadas de que são exemplo «dizer», «vender» e «testar», estão bem arraigadas na cultura, enquanto que, as expressões como «consultar» e «cocriar», utilizadas mais raramente, são percecionadas como mais arriscadas e consideradas como uma perda de controlo sobre o resultado final. Todavia, um número importante de especialistas em gestão da mudança, incluindo Wheatley (2010) e Kahane (2007), promovem as abordagens do diálogo e da co-criação. Em matéria de igualdade de género, parece ainda mais relevante avançar para as modalidades «consultar» e «cocriar». É do diálogo que, emergem enviesamentos de género inconscientes que serão discutidos e desconstruídos, enquanto na modalidade «dizer», os enviesamentos permanecem uma ameaça oculta para o sucesso do processo de mudança na promoção da igualdade de género.

O Quadro 14 explora alguns passos fundamentais para implementar com sucesso um plano de comunicação.

Quadro 14. Planear a mudança: Instrumento – Plano de comunicação para a igualdade de género e a mudança organizacional**A. Objetivo do plano: definir claramente qual é a finalidade**

1. Transmite a visão e a estratégia relativamente ao género na organização. A estratégia é apoiada pela gestão de topo? De acordo com a sua função e posição na organização, esta fase pode exigir algum trabalho de preparação para obter o apoio da gestão.
2. Promover a sensibilização e a adesão (é transversal à organização quer a nível vertical (direção), quer a nível horizontal (das diferentes unidades e áreas funcionais)? Existem enviesamentos de género que devam ser tomados em consideração?) (ver Quadro 2)

B. Mecanismos de perceção

Perceção da mensagem (os homens e as mulheres perceberão a mensagem da mesma maneira? Há algum risco de reação negativa?)

C. Mecanismos de descodificação

1. Características pessoais e os estereótipos percecionados pela pessoa que recebe a mensagem (em relação ao sexo, mas também a outras características tais como étnico-racial, religião, educação, etc.)
2. Características profissionais da pessoa que recebe a mensagem (que foi preterida numa promoção, tem contas a ajustar ou se sente injustamente tratada? Embora não relacionado com o género, pode influenciar a adesão de colegas)

D. Na mensagem a transmitir, o estatuto da pessoa pode fazer a diferença

1. As chefias intermédias e de topo transmitem mensagens promotoras da igualdade de género?
2. A gestão de topo (é percecionada como apoiando efetivamente a igualdade de género ou a sua atitude não passa das palavras?)
3. Os homens que estão em lugares de topo são capazes de chegar a outros homens, para além dos convertidos. A iniciativa de mulheres na mesma situação pode não ter o mesmo alcance.

E. Riscos na comunicação

1. Complexidade da mensagem
2. Saturação da mensagem (cansaço quanto ao tema género)
3. Interpretação da mensagem (desconhecimento dos conceitos associados ao género)
4. Inconsistência da mensagem (compreensão diferente dos conceitos associados ao género)

F. Características

1. Objetivos claros: o que queremos alcançar? Como pode ser consolidado, sustentado e «recongelado»? Que indicadores utilizar para monitorizar a mudança?
2. Mensagens-chave: como irão evoluir ao longo do período de duração do projeto?
3. Fases do projeto: planeamento, conceção, implementação e sustentabilidade. Quem são os principais atores/*stakeholders* em cada fase? Como é envolvida a gestão e quem é responsável pela operacionalização da mudança?
4. Meios de comunicação relevantes (*e-mail*, reunião, retiros, etc).

G. Quatro tipos de mensagem

Geral, para quadros de gestão de topo, quadros intermédios e para todas as pessoas que trabalham na organização

1. Mensagens gerais

- I. Em que contexto o problema se situa (transformação ou aperfeiçoamento da imagem da empresa)
- II. Mudança em si, efeitos da mudança, etc. – há alguma consequência para os principais *stakeholders*?
- III. Os efeitos nos recursos humanos (relacionados com as práticas mais significativas):
 - Impacto nas políticas de contratação (reajustamento em termos de homens e mulheres, especialmente se a mudança envolver ações positivas)
 - Impacto nas políticas salariais
 - Evolução do projeto com o objetivo de reduzir a incerteza, incluindo:
 - Fases do projeto e duração
 - Os pontos da agenda
 - Principais resultados (inteligentes e entusiasmantes)
 - Outros

2. a) Mensagens para quadros de gestão de topo (início do processo)

- I. Mensagens gerais
- II. Efeitos esperados
- III. Estimativa de custos
- IV. O próprio processo

3. b) Mensagens para quadros de gestão de topo (durante o projeto)

- I. Repetição da mensagem sobre a visão
- II. Resultados intermédios
- III. Custos
- IV. Comparações com outras organizações

Mensagem para os quadros seniores de gestão no final e apresentação de resultados

4. Mensagem para quadros intermédios

- I. Algumas mensagens gerais
- II. Efeitos esperados
- III. Estimativas de custos
- IV. O próprio processo
- V. Análise das opções e alternativas

Mensagem para a gestão (durante o projeto)

Impacto nos RH

- I. Impacto no conhecimento
- II. Impacto no comportamento e valores dos indivíduos
- III. Impacto nas normas (quais são as normas em termos das ações adequadas sensíveis ao género, etc.)
- IV. Impacto no trabalho (as pessoas vão precisar de formação, de aprender novos métodos, de análises de género, etc.)

H. Desenvolvimento de competências para a mudança

- I. Tipos de formação
- II. Apoio/*Coaching*
- III. Informação disponível
- IV. Progressos e resultados intercalares

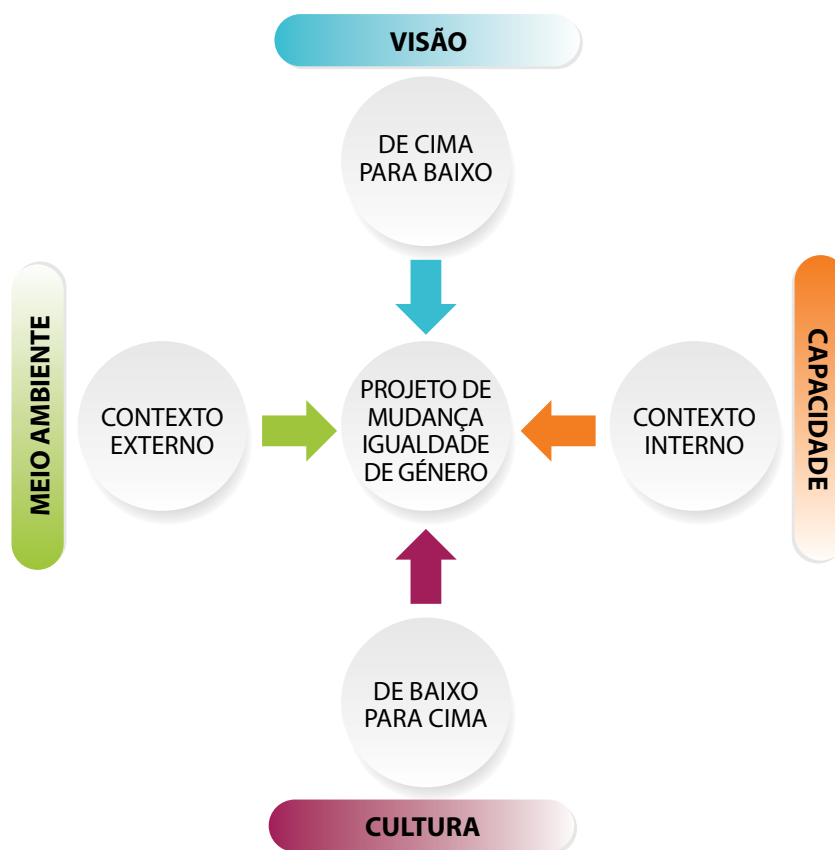
I. Promover e dar visibilidade a quem tem apoiado a estratégia

- I. Expressar reconhecimento
- II. Prosseguir com o ciclo de mudança com uma nova interação
- III. Trabalhar com «resistentes», não desista deste grupo! Uma vez ganho será um dos maiores partidários.

Fonte: Adaptado de Arcand (2007), p. 146-156

Um outro aspeto que contribui para a motivação e para o projeto de mudança é a sincronia entre os elementos do diagrama abaixo, que ajudam a criar uma situação vencedora para provocar a mudança no contexto organizacional. Por exemplo, a visão e a assunção da liderança para a promoção da igualdade de género parte da gestão de topo; a cultura organizacional motiva o pessoal a valorizar a igualdade e a diversidade; todas as unidades da organização (ver Figura 17) têm a capacidade de apoiar a mudança através de ações de aprendizagem. Para além disso, se existe um contexto externo favorável, sustentado a título de exemplo por estratégias nacionais de género e com recursos disponíveis para esse efeito. Porém, é muito provável que, um ou mais elementos não apoiem o projeto de mudança e pode ser difícil influenciá-los, exigindo que quem patrocina a mudança assuma a promoção e a defesa e, possivelmente, tenha de planear para outro momento mais adequado.

Figura 17. Relacionar elementos-chave para chegar a um contexto de mudança vencedor



Fonte: Adaptado de Aubert-Lotarski, Nota de síntese 1.

De seguida são apresentadas algumas considerações sobre esses elementos:

Contexto interno/externo

A ex-assessora do governo britânico na área do desenvolvimento social Rosalind Eyben, relata em «Feminist in Development Organizations» como usou o contexto externo, as ONG e as instituições académicas para pressionar o ministério: «O persistente lóbi externo poderia ser usado para influenciar as mudanças a nível interno. Quando alguém do lóbi a avisou que iriam exercer muita pressão, a resposta intuitiva de Eyben foi: “sim, por favor, quanto mais, melhor”. Rosalind Eyben foi, então, capaz de utilizar este desafio para argumentar que era necessário algum tipo de concessão». (Eyben e Turquet, 2013, p. 199). O que interessa neste exemplo é que a conversa ocorreu num contexto informal o que permitiu a Eyben dizer o que realmente pensava. Foi arriscado, mas teve resultados positivos. O contexto externo, seja das instituições académicas, das ONG ou de um novo conjunto de prioridades governamentais ou legislativas, também pode ser usado para pressionar a organização de uma forma menos hostil.

O sistema das Nações Unidas também pode ser referido como exemplo, pois algumas agências beneficiaram da pressão discreta, mas contínua da ONU Mulheres através do Plano de Ação para o Sistema das Nações Unidas sobre a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres (SWAP), que determina que as agências das Nações Unidas apresentem, a cada ano, uma série de indicadores de género. O ponto focal para esta área ou o pessoal da agência pode usar os requisitos do SWAP para promover uma melhor integração da perspetiva de género e superar a possível resistência dos quadros de topo da respetiva agência. Outra forma da ONU Mulheres exercer a sua pressão é dirigindo-se, diretamente, por escrito, a cada responsável em cada agência informando sobre os seus sucessos e lacunas (incluindo o lugar que a agência ocupa (*ranking*) em comparação com os resultados globais, os números têm mais impacto do que as palavras). O CIF-OIT, bem como muitas das agências das Nações Unidas, esteve envolvido no processo SWAP desde o início, através de reuniões consultivas e da partilha de mensagens. Este processo de consulta mais próximo pareceu evoluir para a metodologia de «co-criação» de Smith. Quem participou neste processo sentiu que os seus pontos de vista eram tidos em consideração.

De cima para baixo/De baixo para cima (*top-down/bottom-up*)

A pessoa responsável pela mudança e que trabalha ao nível operacional deve obter algum compromisso por parte da gestão de topo para aprovar, e possivelmente destinar recursos humanos e financeiros para apoiar o projeto de mudança. «Organize a participação de baixo para cima para a definição do problema, análise e apresentação de soluções. Isto implica, consultar pessoas em todos os níveis da organização, perguntando, por exemplo, quais são as suas ideias e sentimentos sobre o género, qual tem sido a sua experiência e de que forma uma análise de

género pode melhorar o seu trabalho “de uma forma geral”, e quais são as suas prioridades» (grupo de reflexão Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997, p. 118).

Pensamento de grupo

O pensamento de grupo silencia quem tem uma opinião diferente e que pode não estar em posição de assumir riscos (isto é, essas pessoas são vistas como intrusas) ou que não têm nada a ganhar em verbalizar as suas diferenças. Mesmo que o pensamento de grupo funcione a seu favor (ou seja, todas as pessoas defendem a igualdade de género), assegure-se de que todos os membros do grupo tenham declarado aberta e honestamente os seus pontos de vista. As dez recomendações de Kahane podem ajudar neste processo.

Não deixar ninguém para trás

A estratégia do *mainstreaming* de género é compreendida e promovida pela maioria das pessoas na organização? É suficiente ter uma maioria de apoiantes? Mais cedo ou mais tarde, a maioria pode transformar-se em minoria. É importante incluir tantas pessoas quanto possível, independentemente da posição que ocupam na organização, até porque nunca se sabe de onde virá a próxima pessoa que assumirá a liderança (no sentido mais abrangente).

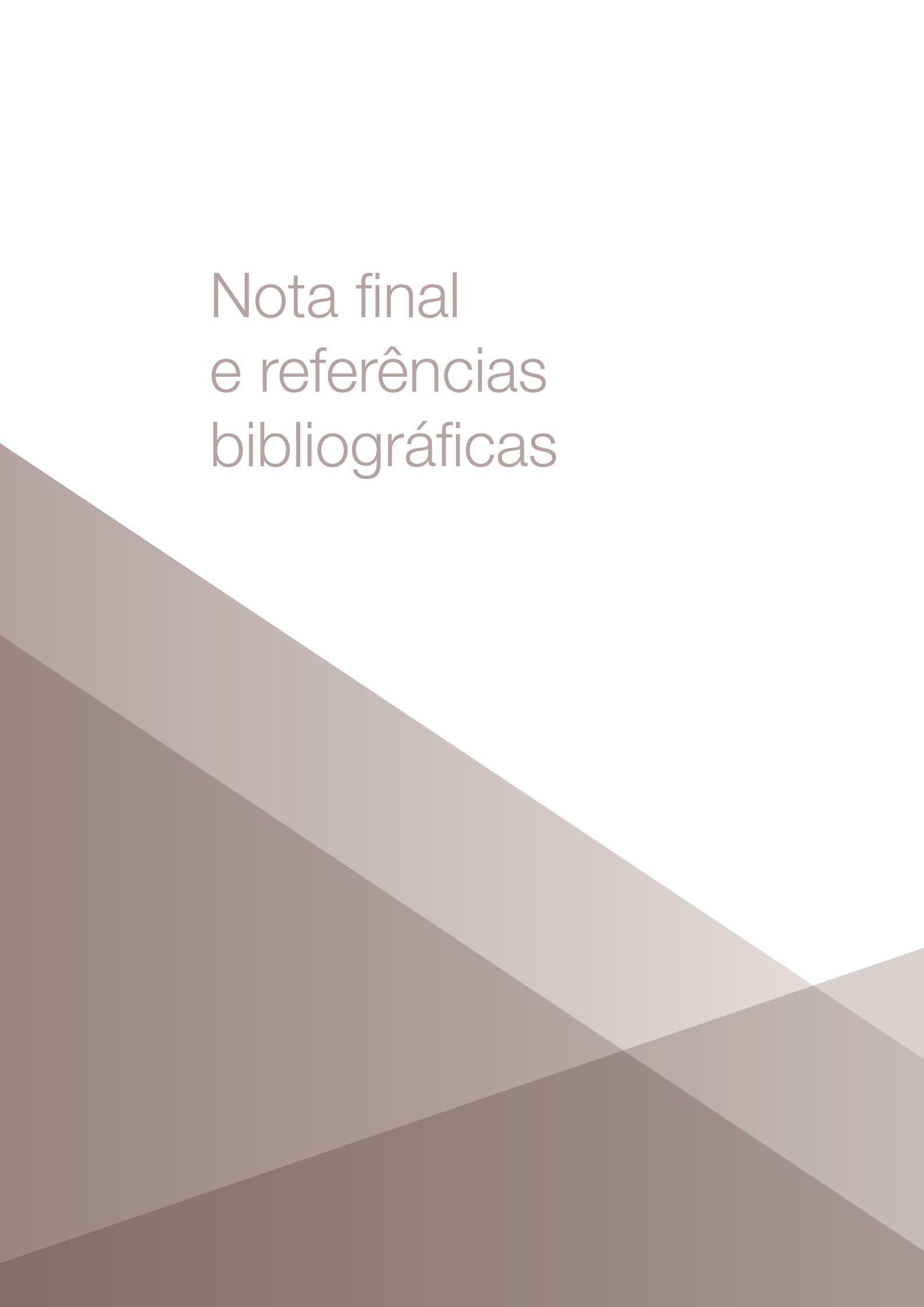
É uma vitória quando na organização falam de igualdade de género

A imagem que projeta é de «polícia do género»? As pessoas que trabalham consigo sentem-se automaticamente desconfortáveis quando se cruzam consigo no corredor (ali vem o/a especialista em igualdade de género) e antes mesmo de as cumprimentar começam logo a desfiar uma lista de desculpas? Enquanto especialista em género, procuro conter a minha atitude interior de «ativista dos direitos das mulheres». Num ambiente burocrático, as pessoas que trabalham comigo podem não entender ou podem ficar desmotivadas. A minha maior vitória é quando numa reunião alguém levanta a questão da dimensão de género numa discussão. Se a igualdade e a eficácia fizerem parte dos valores da organização, então tecnicamente todo o pessoal deve cerrar fileiras em torno desses elementos-chave. A melhor forma de contribuir para o mandato da organização não é através da eficácia, da transparência, de resultados e da responsabilidade? Estas dimensões são consideradas princípios fundamentais de acordo com a Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda e da Agenda para Acção de Acra.”

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>

<http://www.oecd.org/dac/gender-development/49014760.pdf> <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

Nota final e referências bibliográficas



Nota final

Com este manual, as autoras esperam fornecer um conjunto importante de recursos para quem procura gerir a mudança de uma forma inclusiva e para as pessoas que têm como objetivo promover a igualdade de género nas suas organizações.

A primeira e a segunda partes pretendem descrever o contexto teórico e conceptual relativamente aos principais obstáculos à igualdade de género nas organizações. São também fornecidos instrumentos conceptuais e práticos que permitem aprofundar a compreensão acerca dos persistentes padrões de desigualdade de género a nível organizacional e de que modo os enfrentar.

O objetivo deste manual foi, igualmente, o de demonstrar a necessidade de estabelecer pontes entre os estudos de género, a teoria organizacional e as abordagens da gestão da mudança. As primeiras perspetivas teóricas, desenvolvidas na década de 1970, colocaram o género no mapa, mas as organizações foram concebidas como recipientes neutros em termos de género. O termo género foi conceptualizado como um papel social e um atributo individual. Contudo, uma das contribuições científicas mais relevantes prende-se com o reconhecimento de que as organizações não são neutras relativamente ao género, tal como tem sido amplamente considerado desde os anos de 1980 pelas teorias organizacionais.

Verificou-se uma transferência do interesse das organizações como construções sociais para as culturas organizacionais e para os microprocessos para construir e desconstruir o género, centrando-se a abordagem nos empregos, nas profissões e nas identidades e hierarquias *genderizadas*. Os homens e as mulheres, as mulheres em contextos constituídos exclusivamente por mulheres e os homens em grupos de composição exclusivamente masculina são, acima de tudo, atores sociais representando (ou não) o seu papel de género nas suas relações sociais, reproduzindo (ou desafiando) os padrões de desigualdade, de submissão e de poder existentes. A intersecção entre género, classe, raça, etnia e idade, também se tornou um tema crucial no debate científico, ajudando a perceber as organizações como «regimes de desigualdade» (Acker, 2009), como se reflete na forma como as diferentes abordagens da mudança organizacional procuraram integrar o *mainstreaming* de género. A articulação entre o nível estrutural e as análises do construtivismo social aprofunda a definição do(s) principal(is) problema(s), enriquece o âmbito de intervenção e torna mais abrangentes os métodos e técnicas disponíveis para a intervenção (como se refere nas Partes 2, 3 e 4). Esta tendência tem sido absolutamente determinante para a compreensão da mudança organizacional como um processo integrado numa agenda transformadora do género.

Este livro foi, por isso, uma tentativa de unir a teoria e a prática, proporcionando os instrumentos teóricos, conceptuais e práticos para promover a igualdade de género a nível organizacional através de um processo planeado e muito participativo de gestão da mudança.

Referências bibliográficas

- Abercrombie, N. Hill, S; Turner, B. 1988. *Dictionary of Sociology*, (Penguin, Segunda edição).
- Acker, J. 1990. "Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations", in *Gender and Society*, Vol. 4, N.º 2, pp. 139-158.
- Acker, J. 1999. "Gender and organizations", in J. Chafetz S. (ed.): *Handbook of the Sociology of Gender* (Nova Iorque, Kluwer Academic/ Plenum Publishers), pp. 177-194.
- Acker, J. 2009. "From glass ceiling to inequality regimes", in *Sociologie du Travail*, Vol. 51, pp. 199-217.
- Alvesson, M; Due Billing, Y. 2009. *Understanding gender in organizations* (London, Sage Publications).
- Arcand, M. 2007. *La gestion du changement, Vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles* (Editions Nouvelles).
- Arcand, M. 2011. *La gestion du changement, Conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention* (Editions Nouvelles).
- Aubert-Lotarski, A., «Agir en situation complexe, La conduite du changement», Note de synthèse 1, Université de Mons-Hainaut.
- Bailyn, L. 2006. *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives* (ILR Press).
- Becker, G. S. 1993. *A Treatise on the family* (Cambridge, Harvard University Press).
- Beckhard, R & Gleicher, D., 1969. *Organization Development: Strategies and Models*, (Addison-Wesley).
- Beckhard, R.; Harris, R.T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. (Addison-Wesley series on organization development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 2.^a ed.)
- Bendl, R.; Schmidt, A. 2010. "From 'glass ceilings' to 'firewalls' – different metaphors for describing discrimination", in *Gender, Work and Organization*, Vol. 17, N.º 5, pp. 612-634.

- Berheide, C. W. 1992. "Women Still 'Stuck' in Low-Level Jobs", in *Women in Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government* 3 (Fall).
- Blickenstaff, J. 2005. "Women and science careers: leaky pipeline or gender filter?", in *Gender and Education*, Vol. 17, N.º 4, pp. 369-386.
- Britton, D. 2000. "Epistemology of gendered organizations", in *Gender & Society*, Vol.4, N.º 3, pp. 418-434.
- Calás, M. B.; Smircich, L. 2013. "From the 'Woman's point of view' ten years later: towards a feminist organization studies", in S. Clegg; C. Hardy; T. B. Lawrence; W. R. Nord (eds): *The Sage handbook of organization studies* (London, Sage Publications), pp. 284-346.
- Calás, M. B.; Smircich, L.; Holvino, E. 2014. "Theorizing gender-and-organizations", in S. Kumra; R. Simpson; J. Burke (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, (Oxford, Oxford University Press), pp. 17-52.
- Casaca, S. F. 2011. "Changes in employment, work reorganization and implications for gender relations: the debate over equality and diversity", *HNU Working Paper – Diversity Conference*, Hochschule Neu Ulm University (Alemanha).
- Casaca, S. F. 2012. "Behind smiles and pleasantness: working in the interactive service sector in Portugal", in *International Journal of Work Organization and Emotion*, Vol. 5, N.º 1, pp. 56-71.
- Casaca, S. F. 2014. "A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida", in I. Kovács (ed.): *Temas atuais em Sociologia do Trabalho*, (Coimbra, Almedina/Fundação Económicas), pp. 355-380.
- Catalyst. 2004. *The bottom line – connecting corporate performance and gender diversity*.
- Catalyst. 2009. *Engaging men in gender initiatives: what change agents need to know*.
- Cawsey, Tupper F.; Deszca, Gene; Ingols, Cynthia. 2012. *Organizational change – An action-oriented toolkit* (Londres: Sage).
- Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (CIF-OIT) / Comissão Europeia (CE). 2008. *Break gender stereotypes: Toolkit*.
- Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (CIF-OIT) / Normas Internacionais do Trabalho, Direitos no Trabalho e Igualdade de Género. 2015. *Gender info*, junho, Vol. 136.

- Charlesworth, S.; Baird, M. 2007. "Getting gender on the agenda: the tale of two organisation", in *Women in Management Review*, Vol. 22, N.º 5, pp. 391-404.
- Clegg, S. R.; Hardy, C.; Lawrence, T. B. e Nord, W. R. (eds.). 2013. *The Sage handbook of organization studies* (Londres: Sage Publications, 2ª ed).
- Cockburn, C. 1991. In *the way of women – Men's resistance to sex equality in organizations* (Londres, Macmillan).
- Cockburn, C.; Ormrod, S. 1993. *Gender & technology in the making* (London, Sage Publications).
- Collinson, D. L.; Hearn, J. 1996. "Breaking the silence: on men, masculinities and managements", in *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and management* (Londres, Sage), pp. 1-24.
- Connell, R.W. 1987. *Gender and Power* (Califórnia, Stanford University Press).
- Connell, R. W. 2002. *Gender* (Cambridge, Polity Press).
- Crozier, M.; Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective* (Paris: Éditions du Seuil).
- Cummings, T. 2004. "Organizational development and change", in J. Boonstra (ed.): *Dynamics of organizational change and learning* (John Wiley & Sons), Ch1.
- Dannemiller, K. D.; Jacobs, R. W. (1992). "Changing the way organizations change: A revolution of common sense", in *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), pp. 480-498.
- Drew, E.; Emerek, R. 1998. "Employment, flexibility and gender", in E. Drew.; R. Emerek; E. Mahon (eds.): *Women, Work and the Family in Europe* (Londres: Routledge), pp. 89-99.
- Eagly, A.H.; Carli, L.L. 2007. "Women and the labyrinth of leadership", in *Harvard Business Review*, setembro, pp. 62-71.
- Ely, R. J.; Meyerson, D. B. 2000. "Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change", in *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 103-151.
- Eyben, R.; Turquet, L., 2013, *Feminists in development organizations, change from the margins* (Practical Action Publishing Ltd.)

- Ferguson, K. 1984. *The feminist case against bureaucracy* (Filadélfia, Temple University Press).
- Fletcher, J. K.; Ely, R. J. 2003. “Introducing gender: overview”, in R. J. Ely; E. G. Foldy; M. Scully; the Center for Gender in Organizations Simmons School of management (eds): *Reader in gender, work and organization* (Oxford: Blackwell Publishing), pp. 3-9.
- González, O. S. D. 2001. *Gender and change in the organisational culture – Tools to construct a gender-sensitive organisation*, Part 1, GTZ.
- González Menéndez, M. C.; Fagan, C.; Gómez Anson, S. G. 2012. “Introduction”, in C. Fagan, M. C., González Menéndez; S. Gómez Ansón (eds): *Women on corporate boards and in top management: european trends and policy* (Basingstoke, Palgrave), pp. 1-17.
- GTZ. 2001. *Gender and change in the organisational culture*, Part 1 (Wiesbaden, Alemanha, Universum Verlagsanstalt).
- Hakim, C. 2000. *Work-Lifestyle choices in the 21st century – Preference theory* (Oxford: University Press).
- Hartmann, H. 1979. “The unhappy marriage of Marxism and feminism – Towards a more progressive union, in *Capital and Class*, pp. 1-33.
- Hewlett, S. A. 2002. “Executive women or the myth of having it all”, in *Harvard Business Review*, abril, pp. 66-73.
- Hewlett, S. A.; Luce, C. B. 2005. “Off ramps and on ramps – keeping talented women on the road to success”, in *Harvard Business Review*, março, pp. 43-54.
- Hewlett, S. A.; Luce, C. B. 2006. “Extreme jobs, the dangerous allure of the 70-hour workweek”, in *Harvard Business Review*, dezembro, pp. 49-59.
- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed heart: Commercialization of human feelings* (Berkeley, University California Press).
- Holt, H.; Lewis, S. 2011. “‘You can stand on your head and still end up with lower pay’: gliding segregation and gendered work practices in Danish ‘family-friendly’ workplaces”, in *Gender, Work & Organization*, Vol. 18, pp. e202–e221.
- Hooijberg, R.; Denison, D. 2012. *Leading culture change in global organizations*, IMD-Real World, Real learning. Disponível em: <http://www.imd.org/research/challenges/leading-culture-change-in-global-organizations-robert-hooijberg-dan-denison.cfm> [acedido em 8 de fevereiro de 2016]

- Hymowitz, C.; Schellhardt, T. D. 1986. “Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs”, in *The Wall Street Journal*, A Special Report: The Corporate Woman, CCVII(57), pp. D1, D4-5.
- Kahane, A. 2007. *Solving tough problems* (São Francisco: Berrett – Koehler Publisher).
- Kahane, A. 2017/, no prelo. *Collaborating with the enemy: an open way to work with people you don’t agree with or like or trust* ((São Francisco: Berrett – Koehler Publisher).)
- Kanter, Rosabeth M. 1977. *Men and women of the corporation* (Nova Iorque, Basic Books).
- Kolb, D.; Fletcher, J. K.; Meyerson, D.; Merrill-Sands, D.; Ely, R. J. 2003. “Making change: a framework for promoting gender equity in organizations”, in R. J. Ely; E. G. Foldy; M. Scully; the Center for Gender in Organizations Simmons School of management (eds): *Reader in gender, work and organization* (Oxford, Blackwell Publishing), pp. 10-25.
- Kotter, John P., e Dan S. Cohen. 2002. *The Heart of Change: Real- life Stories of How People Change Their Organizations* (Boston, Mass: Harvard Business School Press).
- Kovács, I. (ed.) et al. 2014. *Temas atuais em Sociologia do Trabalho* (Coimbra: Almedina/Fundação Económicas).
- Levy, C. 1996. *The process of institutionalising gender in policy and planning: the ‘web’ of institutionalisation*, Working Paper n. ° 74, Development Planning Unit (Londres: University College London).
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. (Nova Iorque. Harper & Row).
- Lewis, M. 2000. *Inside the No: Five steps to decisions that last* (Deep Democracy).
- Lewis, S.; Humbert, L. 2010. “Discourse or reality?: “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization”, in *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 20, N.º 3, pp. 239.
- Lewis, Patricia; Simpson, Ruth (2012), “Kanter revisited: gender, power and (in) visibility”, in *International Journal of Management*, Vol. 14, pp. 141- 158.
- Lindholm, Kristina (ed.). 2012. *Gender mainstreaming in public sector organisations: policy implications and practical applications* (Lund : Studentlitteratur).

- Macdonald, M.; Sprenger, E.; Dubel, I. 1997. *Gender and organizational change – bridging the gap between policy and practice* (Países Baixos, Royal Tropical Institute, 2ª ed.).
- Martin, P. Y.; Collinson, D. 2002. “‘Over the pond and across the water’: developing the field of ‘gendered organizations’”, in *Gender, Work and Organization*, Vol. 9, N.º 3, pp. 244-265.
- Mavin, S.; Williams, J.; Grandy, G. 2014. “Negative intra-gender relations between women – friendship, completion and female misogyny”, S. Kumra; R. Simpson; R. Burke; J. Ronald (eds.): *The Oxford handbook of gender in organizations*, (Oxford, Oxford University Press), pp. 223-248.
- McKinsey & Company. 2007. *Women matter, gender diversity, a corporate performance driver*.
- Mills, W. 1959. *Sociological imagination* (Nova Iorque: Oxford University Press).
- Morgan, G. 1986. *Image of organization* (Londres, Sage Publications).
- Nações Unidas. 2006. *United Nations system-wide policy on gender equality and the empowerment of women: focusing on results and impact*. http://www.un.org/womenwatch/ianwge/gm/UN_system_wide_P_S_CEB_Statement_2006.pdf
- Nações Unidas Mulheres (ONU Mulheres). 2015. *How to manage gender- -responsive evaluation – evaluation handbook*.
- Nogueira, M. C. 2009. “Women in positions of power in Portugal. Contradictory positions and discourses”, in *Journal of Women Politics & Policy*, vol. 30, pp. 70-88.
- OCDE 1998. *DAC sourcebook on concepts and approaches linked to gender equality* (Paris: OCDE).
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2006. *Check guide and methods female and male operated small enterprises*. OIT Genebra.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2011. *ILO Participatory gender audit: Relevance and use for the United Nations and its agencies*, OIT Genebra
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2012. *A Manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology (2ª Edição)* (Genebra, Organização Internacional do Trabalho).

- Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2015. *Women in Business and Management: Gaining Momentum* (Bureau Internacional do Trabalho, Genebra).
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2016. *Women at work – Trends 2016* (Genebra, Bureau Internacional do Trabalho)
- Orser, B.; Leck, J. 2010. “Gender influences on career success outcomes”, in *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, N.º 5, pp. 386-407.
- Rao, A.; Stuart, R.; Kelleher, D. (n/d) *Gender at work – organizational change for equality*. Disponível em:
<http://genderatwork.org/Portals/0/Uploads/Documents/Resources/GAW-REDUCE-2-3-0.pdf>
- Rao, A., Sandler, J., Kellher, D., Miller, C. 2015. *Gender at work: Theory and practice for 21st century organizations* (Londres: Routledge)
- Rapoport, R.; Bailyn, L.; Fletcher, J. K.; Pruitt, B. H. 2002. *Beyond work- family balance – Advancing gender equity and workplace performance* (São Francisco: Jossey-Bass).
- Reed, M. 2013. “Organizational theorizing: a historically contested terrain”, in S. R. Clegg.; C. Hardy; T. B. Lawrence; W. R. Nord (eds.): *The Sage handbook of organization studies* (Londres, Sage Publications), pp. 19-54.
- Rhode, D. 2003. “The difference ‘difference’ makes”, R. J. Ely; E. G. Foldy; M. Scully; the Center for Gender in Organizations Simmons School of management (eds): *Reader in gender, work and organization* (Oxford, Blackwell Publishing), pp. 159-180.
- Robbins, S. 2005. *Organizational behavior* (Nova Jersey: Prentice-Hall, 11.ª ed).
- Rubery, J. 1998. “Part-time work – a threat to labour standards?”, in J. O’Reilly, J.; C. Fagan, (eds.): *Part-time Prospects – An international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific rim* (Londres: Routledge), pp. 137-155.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A. 2005. “The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions”, in *British Journal of Management*, Vol. 16, pp. 81–90.
- Sainsaulieu, R.1987. “Para uma Teoria Sociológica da Empresa”, in *Sociologia – Problemas e Práticas*, Vol. 3, pp. 199-215.
- Senge, P. Kleiner A. Roberts C. Ross R.B. Smith B.J. 1994. *The Fifth Discipline: Fieldbook* (Londres: Nicholas Brealey Publishing).

- Spiro, J. 2009. *Leading change step-by-step. Tactics, tools, and tales*. Disponível em: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/leading-change-handbook.pdf> [22 fev. 2014]
- Storey, J. 2007. *Human resource management: a critical text* (Thomson Learning).
- Sullivan, S. E. 1999. "The changing nature of careers: a review and research agenda", in *Journal of Management*. Vol. 25, pp. 457-487.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a man: Women and men in corporate management*: (Cambridge, Polity Press).
- Walby, S. 1990. *Theorizing patriarchy* (Oxford: Basil Blackwell).
- Watson, T. 2008. *Sociology, work and industry* (Oxon: Routledge & Kegan Paul Lda, 5.^a ed).
- West, C.; Zimmerman, D. H. 1987. "Doing gender", in *Gender & Society*, Vol. 1, n.º 2, pp. 125-151.
- West, C.; Fenstermaker, S. 1995. "Doing difference", in *Gender & Society*, pp. 8-37.
- Weisbord, M.R., 1976 "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory," *Group & Organization Studies* 1, 4 (dezembro): 430-447.
- Wheatley, M., Frieze, D., 2011 *Walk Out walk on: a learning journey into communities daring to live the future* (São Francisco: Berrett-Koehler Publisher).
- Wheatley, M. 2010, Twelve Key Principles For Creating Healthy Community Change. NDS Queensland, (vídeo <http://www.margaretwheatley.com/video/NDSQueensland.html>)
- Williams, C. 1992. "The glass escalator: hidden advantages for men in the 'female' professions", in *Social Problems*, Vol. 39, pp. 253-267
- Wittenberg-Cox, A.; Maitland, A. 2008. *Why women mean business, understanding the emergence of our next economic revolution* (John Wiley & Sons).
- Witz, A. 1997. "Women's work", in V. Robinson; D. Richardson (eds): *Introducing women's studies: feminist theory and practice* (Londres, Macmillan Education), pp. 239-257.
- Wobbe, W. 1987. *Flexible manufacturing in Europe: state of the art of approaches and diffusion patterns*, Direção-Geral Ciência, Investigação e Desenvolvimento; Programa FAST.

