A GESTÃO DA DIVERSIDADE ENQUANTO MOTOR DE UM PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL

por

Patrícia Pinto Araújo

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por

Professor Dr. Manuel Graça

2012

Devido às políticas internas de gestão de risco da organização selecionada para suporte ao caso de estudo da presente dissertação, não será possível apresentar referências - tais como o nome da empresa, dos seus sócios e colaboradores, bem como terminologia específicos da organização – que permitam a sua identificação por parte dos leitores.

Assim, ao longo da presente dissertação, o nome da organização será substituído por "**Big4**". Adicionalmente, não serão feitas quaisquer referências a nomes de pessoas relacionadas profissionalmente com a organização. A terminologia específica da empresa será omitida ou adaptada sempre que a sua referência ponha em causa a confidencialidade da informação.

Nota Biográfica

Patrícia Pinto Araújo é natural da cidade do Porto, onde nasceu a 6 de Janeiro de 1987. Efetuou todo o seu percurso escolar na cidade do Porto, onde atualmente reside. Em 2004 ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde frequentou a licenciatura em Economia. Concluiu-a em 2008, com média de 14 valores.

Iniciou a sua atividade profissional na empresa Big4, nos escritórios do Porto, em Setembro de 2008, no departamento de auditoria, integrando-se de imediato nos quadros da empresa. Esteve envolvida em diversos projetos desenvolvidos em empresas nacionais de variadas dimensões. Em 2011 foi transferida para o departamento de consultoria de gestão, onde permanece a exercer funções até à data. Tem vindo a desenvolver projetos nas áreas de reestruturação organizacional, diagnóstico às práticas de governação, comunicação interna e melhoria de processos, em empresas dos mais diversos sectores de atividade, entre os quais retalho, distribuição, produtos de consumo e transportes.

Em 2009, tendo em vista a necessidade e interesse profissional e pessoal por complementar a sua formação académica, candidatou-se ao mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo concluído a parte letiva em 2011, com média de 16 valores.

Agradecimentos

À Big4 Portugal:
Em particular à líder do projeto *Women* em Portugal, por todo o apoio prestado a este projeto, quer facilitando o acesso à informação como realizando todo o esforço de revisão dos resultado produzidos. Mas acima de tudo, um agradecimento especial pela inspiração para o tema da diversidade e as suas implicações reais.
Ao Conselho de Administração e ao Coordenador do departamento de recursos humanos, por permitirem que este projeto de investigação fosse possível.
A cada um dos colaboradores (e amigos) da Big4 Porto que aceitaram o desafio de colaborar como entrevistados deste projeto, pela vossa enorme disponibilidade e por terem partilhado comigo os vossos pontos de vista e experiências.

Ao meu orientador, Professor Dr. Manuel Graça, pelo acompanhamento e disponibilidade, mas sobretudo, pela inspiração e reconhecimento do trabalho e do esforço despendidos na realização deste projeto.

A todos os professores do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto pelos conhecimentos de valor partilhados ao longo do curso.

À minha família, em particular aos meus pais e irmãos, pelo apoio incondicional e pelas esperanças que em mim sempre depositam, apesar das constantes ausências e desabafos que a elaboração deste trabalho exigiu.

À Profª. Dra. Helena Pinto, ao Gonçalo, à Daniela e à Ana pela partilha de experiências académicas - e pessoais – na elaboração de projetos de investigação.

À Sara, à Catarina e à Ana pelo incentivo e apoio constantes.

Muito obrigada!

Resumo

Mudar a cultura organizacional constitui um fenómeno presente na generalidade das organizações atuais. A cultura organizacional apresenta-se como um conceito complexo que a gestão procura compreender e controlar, tanto mais quando a sua mudança se impõe como uma necessidade ou exigência. No entanto, quer no campo do conhecimento empírico como dos estudos académicos é difícil encontrar consenso no que concerne às diferentes perspectivas existentes sobre a cultura e mudança organizacionais.

No estudo apresentado pretende-se averiguar o impacto que o desenvolvimento de uma política de gestão de diversidade (de género) pode ter na organização percebendo a capacidade da mesma para promover um processo de mudança cultural.

Para tal, ao longo do estudo, é efetuada a comparação entre a visão oficial da equipa responsável pelo lançamento do projeto e a visão local dos colaboradores da empresa, de forma a detestar as consistências – e inconsistências – existentes ao nível dos dois pontos de vista.

O estudo apresentado assume a forma de *case study* e tem por base uma metodologia qualitativa, através da qual se pretendeu estudar uma determinada realidade local recorrendo a entrevistas a colaboradores da empresa em causa.

As conclusões reveladas pelo estudo são vastas, como seria expectável num estudo que se debruça sobre matérias de carácter tão subjetivo e muitas vezes controverso. Verifica-se que as visões existentes a nível local não são unânimes, sobretudo no que respeita à análise do conceito de diversidade de género, aos seus impactos na organização e na seleção de mecanismos para a resolução dos constrangimentos que provocam. Uma vez que este estudo se debruça sobre a análise de uma iniciativa concreta, pretendeu analisar-se se o projeto é reconhecido como eficiente e eficaz para a concretização dos objetivos de gestão da diversidade a que se propõe. Em suma, é possível concluir que o contexto local da organização em estudo é bastante heterogéneo, e que nele existem e convivem diversas subculturas com especificidades e necessidades concretas e distintas entre si. Desta forma, qualquer iniciativa que tenha como objetivo promover a mudança cultural terá que ser sensível à cultura de diferenciação existente e adaptar as ações desenvolvidas aos diferentes interesses existentes.

Abstract

Change organizational culture is a constantly present in organizations nowadays. Organizational culture presents itself as a complex concept that management seeks to understand and control, especially when its change imposes itself as a need or requirement for the whole organisation. However, both in the field of empirical knowledge of academic studies, is difficult to find consensus with regard to different perspectives on culture and organizational change.

The study presented in this document aims to investigate the impact of a diversity management policy development may have in the organisation's capacity to promote a cultural change process. To this end, throughout the study, is carried out by comparing the official vision of the project launch team and the overview of the employees, so as to detect consistencies – and existing inconsistencies – of the two points of view.

The study is presented as a case study and use qualitative methodology to study a particular local reality through interviews with several employees.

The findings revealed by the presented study are vast as would be expected in a study that deals with matters of subjective and often character so controversial. It turns out that the local level existing views are not unanimous, particularly with regard to the analysis of the concept of gender diversity and the impact it would have on the organization. The opinions that exist at the local level are also not unanimous regarding the selection of forms of organizational constraints motivated by gender diversity issues. Once this study is part of the analysis of a concrete initiative that aims to take the first steps towards managing diversity within the organization in question, sought to analyze yourself, too, if the same is recognised locally as efficiently and effectively to achieve the objectives proposed.

In short, it is possible to conclude with the study submitted that the local context of the organization under study is quite heterogeneous, and that there are various subcultures coexist with specifics and concrete needs and distinct from each other. In this way, any initiative that aims to promote cultural change will have to be sensitive to the culture of differentiation and adapt actions to the various existing interests.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO 1
1.1. Enquadramento da dissertação 1
1.2. Âmbito de investigação 2
1.3. Objetivos de investigação e relevância do tema 2
1.4. Metodologia de análise 3
1.5. Estrutura da dissertação 3

PARTE I

Enquadramento teórico sobre Diversidade e Mudança Cultural nas Organizações

2. DIVERSIDADE 6
2.1. O conceito 6
2.2. Gerir a diversidade 9
2.3. Impactos da diversidade nas organizações 14
2.4. Mudar a cultura organizacional através das políticas de diversidade 15
2.5. A diversidade de género 17

3. MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL 22
3.1. Cultura organizacional 22
3.2. Mudança Organizacional 28
3.2.1 Mudança planeada 28
3.2.2 Mudança como processo 29
3.3. Mudança da Cultura Organizacional 33
3.4. Mudança da cultura organizacional: diferentes pontos de vista 35
3.4.1. Mudança como grande projeto tecnocrático 37
3.4.2. Mudança como reformulação da vida diária 39

PARTE II

Análise de um processo de mudança cultural motivado pela gestão da diversidade: O Caso Women Porto

4. PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 43
4.1. Problemática de investigação 43
4.2. Fundamentação metodológica 44
4.3. O processo de recolha de dados 45
4.4. O processo de sistematização e análise de dados 47

5. ESTUDO DE CASO 50
5.1. Apresentação da Big4 Portugal – a realidade dos escritórios do Porto 50
5.2. A diversidade de género da Big4 56
5.2.1. O contexto Internacional 56
5.2.2. O contexto da Big4 Portugal 59
5.2.3. O contexto específico da Big4 Porto 60
5.3. O projeto Women 67
5.3.1. A versão oficial de mudança 67
5.3.2. A versão local de mudança 80
5.4. Será o Women capaz estimular a mudança? 129
5.4.1. Gerir a diversidade na Big4 Porto 129
5.4.2. O Women é um bom instrumento de mudança cultural? 135
5.4.3. Conclusão 147

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 149
6.1. Sumário 149
6.2. Implicações e relevância do estudo 152
6.3. Limitações do estudo 153
6.4. Possibilidade de investigação adicional 154

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 155

ANEXOS 162
Anexo 1 - Guião das Entrevistas – Versão Oficial 163
Anexo 2 - Guião das Entrevistas – Versão Local 165
Anexo 3 - Convocatória dos entrevistados 168

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição das entrevistas por género, categoria profissional e departamento..... 46

Figura 2 - Árvore de decisão para sistematização das diferentes perceções sobre o conceito de diversidade na Big4 Porto 49

Figura 3 - Territórios Big4 por *cluster* 51

Figura 4 - Descrição dos departamentos e atividades de suporte..... 52

Figura 5 - Organigrama funcional da Big4 53

Figura 6 - Estrutura de Governação da Big4 Portugal 54

Figura 7 - Distribuição de colaboradores por departamento e categoria profissional..... 55

Figura 8 - Descrição dos valores corporativos da Big4 56

Figura 9 - Adaptação do questionário do World Economic Forum ao caso Big4 Portugal 60

Figura 10 - Número total de trabalhadores e percentagem de mulheres por departamento 61

Figura 11 - Número total de trabalhadores e percentagem de mulheres por categoria profissional 62

Figura 12 - Percentagem de mulheres por categoria profissional e departamento..... 64

Figura 13 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 1 83

Figura 14 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias: Parte 2 88

Figura 15 - Tipologia de respostas à questão abordada nas entrevistas exploratórias: Considera existirem constrangimentos na Big4 Porto associados à diversidade de género?..... 91

Figura 16 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 3 92

Figura 17 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 4 94

Figura 18 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 5 96

Figura 19 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 6 101

Figura 20 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 7 105

Figura 21 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 8 108

Figura 22 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 9 111

Figura 23 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 10 113

Figura 24 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 11 114

Figura 25 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 12 116

Figura 26 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 13 118

Figura 27 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 14 125

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento da dissertação

Este projeto de dissertação visa analisar as diferentes perspectivas existentes (gestão *versus* operacionais), numa organização, perante a introdução de uma política de diversidade e os seus potenciais efeitos de mudança da cultura existente.

A pertinência de uma investigação desta natureza resulta, essencialmente, da relevância atual de três questões fundamentais: (i) a crescente tendência para encarar a diversidade como uma mais-valia, que conduz a melhorias no desempenho organizacional e na sua capacidade de adaptação a alterações no ambiente externo (IQ, 2005); (ii) o desafio organizacional que está inerente à gestão de mudança e é imposto pela ocorrência de alterações constantes na cultura das organizações (Ogbonna & Wilkinson, 2003) e (iii) a capacidade, inerente à cultura, de influenciar diretamente o desempenho organizacional (Ogbonna & Harris, 2002).

A literatura e os estudos empíricos têm vindo a demonstrar, por um lado, que o número de mulheres no mercado de trabalho é cada vez maior (Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007) – daí a necessidade de promover a sua correta inserção profissional - e, por outro, que a diversidade gera efeitos diretos – positivos – na organização (Moon, 1997), tais como: facilitar a resolução de problemas, aumentar o nível de criatividade e fomentar a comunicação interna, através da implementação de iniciativas, atividades e práticas que valorizam e incentivam diferenças entre os grupos organizacionais existentes (Jabbour, Gordono, Oliveira, Martinez, & Battistelle, 2011). Perante esta realidade, considera-se pertinente que as empresas desenvolvam mecanismos e atividades específicas que permitam gerir a diversidade, com o intuito de assegurar a promoção da mudança cultural.

1.2. Âmbito de investigação

O projeto de investigação apresentado tem como base teórica os estudos efetuados em torno da gestão da diversidade, cultura organizacional e mudança cultural.
Centra a sua análise do projeto Women, desenvolvido pela Big4 em Portugal, e que tem como principal objetivo promover um processo de mudança cultural na organização que permita, em simultâneo, cumprir os seguintes objetivos:

- **i.** Assegurar a gestão e retenção do talento;
- **ii.** Criar um ambiente de partilha de experiências e convívio entre os colaboradores;
- **iii.** Estabelecer critérios de orientação profissional específicos para as mulheres (formação profissional, *coaching* e *mentoring*);
- **iv.** Contribuir para a mudança de mentalidades.

1.3. Objetivos de investigação e relevância do tema

Com este projeto de dissertação pretende-se analisar o modo como os diferentes atores de uma organização (gestão de topo, gestão intermédia e operacionais) percecionam o grau de relevância e a necessidade da introdução de uma política de diversidade que pretende motivar um processo de mudança da cultura existente, e que se encontra a ser desenvolvida por uma equipa de projeto definida pela gestão de topo.
Centrar-se-á na análise do caso específico de uma organização internacional - a Big4 - que se propôs a implementar, em Portugal, uma política de diversidade – no âmbito do programa de gestão de talento – com vista a potenciar as suas capacidades de atração e retenção de talento feminino.
A implementação de uma política de diversidade, na organização em estudo, nasce da deteção de necessidades específicas, relacionadas com o reduzido número de mulheres nos cargos de gestão e liderança – condição que não se verifica ao nível dos cargos operacionais. A pertinência de recorrer ao caso de estudo específico apresentado no âmbito deste projeto de investigação resulta do facto de permitir analisar um caso real no qual estão presentes os diversos pontos de conexão existentes entre a cultura

organizacional, o processo de mudança organizacional e os impactos das políticas de diversidade.

1.4. Metodologia de análise

O projeto de investigação apresentado reveste a forma de case study e adota uma metodologia qualitativa. Todas as conclusões apresentadas pretendem aplicar-se apenas ao nível local da organização, não tendo a ambição de ser generalizáveis ou exportáveis para outras realidades.

Para analisar a perspectiva oficial recorreu-se a dados primários e secundários, enquanto que para a análise da perspectiva local se recorreu a dados primários.

A recolha de dados secundários ocorreu tendo por base a informação disponibilizada pela empresa para o exterior (através do website e outras publicações) e informação interna apenas disponível para colaboradores (e.g.: intranet, bases de dados, publicações, estudos).

Para recolha de dados primários – quer para a perspectiva oficial como local – foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, administradas diretamente pela investigadora, com os responsáveis pelo projeto Women e com uma amostra significativa de colaboradores da empresa.

O processo de recolha de dados – quer primários como secundários – ocorreu no período entre Janeiro e Maio de 2012.

1.5. Estrutura da dissertação

A estrutura do presente projeto de investigação visa cobrir, de forma coerente e lógica, os diferentes temas em análise. Assim, numa primeira parte, apresenta-se o enquadramento teórico que serviu de base à investigação realizada, e que se encontra subordinado aos temas da Diversidade e Mudança Cultural nas organizações.

Deste modo, o capítulo 2 centra-se na análise do conceito de diversidade, cobrindo as mais diversas vertentes de análise do mesmo na literatura: a origem do conceito, o processo de gestão de diversidade, os impactos da diversidade nas organizações, a

capacidade da diversidade para promoção de mudança cultural e o caso particular da diversidade de género.

No capítulo 3 são apresentadas as diferentes perspectivas existentes quanto ao tema da mudança cultural nas organizações. Assim, numa primeira fase efetua-se uma análise do enquadramento teórico subjacente ao tema da cultura organizacional, com referência aos trabalhos desenvolvidos por Edgar Schein, Mary Jo Hatch, Joanne Martin, Fred Plog e Daniel Bates. Numa fase posterior são apresentadas as diferentes perspectivas teóricas sobre a mudança organizacional, em concreto: mudança planeada *versus* mudança com processo, fazendo referência às teorias de *sensemaking* e *actor network*. Numa última parte, são analisadas as diferentes perspectivas teóricas apresentadas por Alvesson e Sveningsson no que concerne à mudança de cultura organizacional: mudança como grande projeto tecnocrático e mudança como reformulação da vida diária.

No capítulo 4 é apresentado a problemática subjacente à investigação bem como a metodologia utilizada.

No capítulo 5 é apresentado o estudo de caso em detalhe. Numa primeira fase é efetuado um enquadramento da realidade na qual ocorre o estudo – a empresa e o escritório. Posteriormente são descritas as duas perspectivas em análise - oficial e local – apresentando os principais resultados obtidos em cada um dos pontos de vista.

No capítulo 6, por fim, são apresentadas as principais conclusões decorrentes da investigação realizada.

Parte I

Enquadramento teórico sobre Diversidade e Mudança Cultural nas Organizações

2. DIVERSIDADE

2.1. O conceito

O conceito de diversidade surge, pela primeira vez, com o Ato dos Direitos Civis, nos Estados Unidos da América, em 1964. A publicação deste documento constituiu a primeira declaração oficial a considerar ilegal a discriminação dos indivíduos na sociedade, tendo por base a sua raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade. O combate à discriminação foi extensível à generalidade dos processos e políticas organizacionais, desde o recrutamento à gestão diária dos colaboradores (Kapoor, 2011).

Na literatura, o conceito de diversidade surgiu por volta da década de 80 do século XX, com o lançamento do relatório do Hudson Institute "*Worforce 2000*". Os resultados publicados demonstraram que a mão-de-obra nas organizações atuais não mais poderia ser considerada como homogénea uma vez que as diferenças demográficas entre os colaboradores eram cada vez mais acentuadas, nas mais diversas vertentes (idade, género, raça, etnias, entre outros) (Kapoor, 2011). Este processo de crescente interesse e atualidade do tema da diversidade conduziu à proliferação de um conjunto de teorias e estudos sobre o mesmo, como resultado da necessidade dos gestores compreenderem e definirem quais as melhores abordagens a seguir para assegurar a gestão de um conjunto cada vez mais diversos de colaboradores. (Janssens & Zanoni, 2005). Tal ditou a evolução do conceito ao longo dos últimos anos, deixando de ser visto como um mero direito e interesse político e legal, para se tornar cada vez mais um interesse económico, motivado pelo fenómeno da globalização dos mercados e do desenvolvimento social e económico que se seguiu. (Kapoor, 2011).

Diversidade consiste num conceito ou construção social dinâmica (Ewijk, 2011) que resulta da existência de atributos de tal forma distintivos entre dois ou mais indivíduos que os tornam diferentes entre si (Friday & Friday, 2003). Para tal, exige a definição prévia de um conjunto de critérios e características que permitam caracterizar, distinguir e materializar essas mesmas diferenças. (Ewijk, 2011). Por ser uma construção social, o

conceito de diversidade está diretamente influenciado pelo contexto no qual ocorre e no qual é executada a sua análise e compreensão. (Ewijk, 2011).

Neste contexto, o conceito tem vindo a ser estudado por diversos autores nas suas diferentes dimensões, tais como género, raça, idade, cultura, família, carreira, experiências profissionais, língua, qualificação, entre outros (Mavin & Girling, 2000). Estas dimensões contribuem para a diferenciação dos indivíduos, sendo cada uma fonte de potenciais desvantagens ou discriminações, daí serem relevantes no estudo do conceito de diversidade (Tomlinson & Egan, 2002). Por outro lado, sob um ponto de vista exclusivamente organizacional alguns autores defendem que a diversidade é o atributo que permite às organizações alcançar, simultaneamente, uma boa capacidade de compreensão e aproximação aos mercados, bem como potenciar os bons resultados organizacionais (nomeadamente no que respeita à eficiência dos processos internos) (Ogbonna & Harris, The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce, 2006). Porém, a diversidade pode também ser entendida e definida sob um ponto de vista bem mais vasto, que assenta na ideia de que as diferenças entre as pessoas resultam não só dos seus atributos mas, essencialmente, das características significativas que influenciam, diretamente, a sua identidade e o seu estilo de vida. (Ewijk, 2011). Neste contexto de definição de uma visão mais abrangente sobre as características que podem estar na base da escolha de critérios distintivos entre os indivíduos, o conceito de diversidade foi sofrendo um processo evolutivo ao longo dos anos, deixando de se centrar apenas em atributos dos indivíduos e começando a incluir outras dimensões, tais como estilos de comunicação, origem geográfica, estilo de trabalho ou papel na organização, isto é, o conjunto de experiências que os indivíduos têm ao longo da vida e que ajudam a definir aquilo que realmente são (Kapoor, 2011). Esta evolução resultou do facto de se ter verificado um processo evolutivo também ao nível das causas que estão na base dos processos de discriminação, que progressivamente foram deixando de se centrar apenas das diferenças visíveis dos indivíduos. De facto, a chamada "*diversidade moderna*" (tradução livre, Kapoor, 2011, pág.288) lida com preocupações muito mais vastas do que as diferenças de género ou raça, adaptando conceitos como estilos de pensamento, experiências, competências, hábitos de trabalho, estilos de gestão, entre outros (Kapoor, 2011).Assim, ao nível da literatura e dos estudos empíricos, o conceito de diversidade tem vindo a ser analisado

sob diferentes pontos de vista. No campo dos estudos políticos ou sociais é possível identificar diversas categorias de diferenciação entre os indivíduos, tais como género, raça, nível de rendimento, idade, religião, orientação sexual, estado civil, entre outras. Por sua vez, no que respeita aos estudos na área de gestão, são consideradas outras dimensões alternativas de atributos de diferenciação tais como o estilo de vida, a afiliação política, correntes de pensamento ou experiência profissional. (Ewijk, 2011).

Adicionalmente, existem ainda, autores que analisam o conceito de diversidade através da categorização dos atributos que ditam a existência, ou não, de diferenças entre os indivíduos. Neste contexto, tendem a surgir dois grandes grupos de características: as primárias, relacionadas com os atributos objetivos, geralmente biológicos, que se referem às características básicas do individuo (exemplo: idade, género e raça); e as secundárias, relacionadas com atributos subjetivos, associados às experiências dos indivíduos (exemplo: educação, localização geográfica, nível de qualificações e estado civil), (Ewijk (2011); M. Loden e J. Rosener, Jabbour et al. (2011)). Os estudos relevantes sobre a diversidade têm vindo a centrar-se na análise das diferenças entre os indivíduos ao nível destas dimensões, bem como no impacto das mesmas nas diversas práticas e resultados organizacionais. (Janssens & Zanoni, 2005).

Porém, nos últimos anos, alguns autores têm apresentado críticas a este tipo de abordagem ao conceito de diversidade, considerando que se centra, sobretudo, na análise dos efeitos que potencia, deixando de parte a análise do próprio conceito em si. (Janssens & Zanoni, 2005). Outros autores, porém, consideram que os estudos sobre a diversidade continuam a encarar o conceito como tendo uma dimensão de grupo, reduzindo, assim, os indivíduos a categorias sócio-demográficas particulares, e não prestando atenção a diferenças potenciais que existam dentro dos próprios grupos (Janssens & Zanoni, 2005). Neste sentido, foram-se multiplicando os estudos e abordagens ao conceito, de carácter mais dinâmico, que se centram na identificação das variáveis que medeiam e moderam os efeitos da diversidade na organização (Janssens & Zanoni, 2005).

As discussões atuais em torno dos conceitos de diversidade têm vindo a focar-se, essencialmente, nos mecanismos necessários para criar, no local de trabalho, um ambiente propício a permitir que todos os indivíduos manifestem o máximo do seu potencial (Ogbonna & Harris, The dynamics of employee relationships in an ethnically

diverse workforce, 2006). Assim, a diversidade surge, para as empresas, como um recurso valioso que pretendem gerir no sentido de obter vantagens competitivas mais significativas. Tal resulta do facto de, quanto mais uma empresa diversificar as suas fontes de conhecimento, maior será a sua capacidade para responder a mudanças que possam surgir em diferentes ambientes ou mercados (Hawawini, 2005). Neste sentido, foram surgindo diferentes tipos de estudos, ao longo dos anos, que apostaram quer na análise dos efeitos específicos das características sócio-demográficas em questões organizacionais, como a inovação ou a capacidade de resolução de problemas, como na investigação de práticas discriminatórias, como as diferenças salariais ou a exclusão social (Janssens & Zanoni, 2005).

2.2. Gerir a diversidade

"Em vez de ser rejeitada, a diferença deve ser gerida de forma eficiente"

(tradução livre, Liff and Wajcman, 1996, pág.83 citado em Swan (2010))

O fenómeno demográfico que tem vindo a ocorrer nos países industrializados - alterações significativas das posições e relações sociais e laborais dos homens e das mulheres, envelhecimento da população, aumento de população migrante, entre outros – tem vindo a conduzir ao aparecimento de uma mão-de-obra cada vez mais diversa, o que leva a que o processo de gestão de diversidade seja uma necessidade proeminente nas organizações (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010). De facto, as organizações enfrentam atualmente dificuldades e problemas significativos associados aos processos de gestão de recursos humanos, motivados pela existência de um conjunto de colaboradores com características heterogéneas. (Kapoor, 2011). Assim, ao longo dos últimos anos, têm vindo a ser implementados nas organizações diversos programas de gestão de diversidade, no sentido de desenvolver esforços que visam minorar tais problemas, contribuindo para uma gestão cada vez mais eficaz dos recursos disponíveis. (Friday & Friday, 2003). Gerir a diversidade inicia-se com a constatação de que existe, na organização, uma multiplicidade de indivíduos totalmente distintos entre si, mas igualmente capazes de contribuir positivamente para o seu desempenho. (Jabbour, Gordono, Oliveira, Martinez, & Battistelle, 2011). Paralelamente, implica o

reconhecimento, por parte da organização, de que numa economia altamente competitiva e globalizada, são necessárias forças de trabalho multiculturais, que apresentem diferentes pontos de vista e experiências, de modo a contribuir para a promoção de um ambiente de inovação e criatividade (Pless & Maak, 2004).

A gestão da diversidade surgiu na década de 80 do século XX e refere-se ao "*compromisso sistemático e planeado, por parte das organizações, para recrutar, reter, premiar e promover um conjunto heterogéneo de colaboradores*" (tradução livre, Ivancevich e Gilbert, 2000, pág.75, citado em Friday & Friday, 2003).

Isto é, nasce da necessidade de criar uma nova ferramenta para lidar com as questões da desigualdade e da diversidade no local de trabalho (Tatli, 2011). Surge, numa primeira fase, junto das organizações dedicadas aos negócios internacionais, como alternativa encontrada para garantir a atração e retenção de clientes e colaboradores nos diversos mercados de atuação (Wentling, 2000). Posteriormente, o constante processo de mudança económica e social conduziu à ocorrência de alterações significativas na composição da mão-de-obra das organizações, no que respeita à estrutura etária, género, nível de educação, valores e etnias (Mavin & Girling, 2000). Por outro lado, surge no seio das organizações, um maior contacto entre culturas e, daí, a necessidade de desenvolver a sensibilidade dos colaboradores a diferentes modos de vida, de modo a assegurar o sucesso das interações sociais e dos negócios (Tomlinson & Egan, 2002).

A gestão da diversidade consiste num processo ativo que engloba um conjunto de atividades que permitem coordenar, dirigir e supervisionar as diferenças existentes entre os indivíduos, de modo a garantir que a organização retira dos mesmos o seu potencial máximo e, em simultâneo, alinha os seus comportamentos e desempenho com os objetivos e estratégia organizacional. Consiste em criar um conjunto de políticas organizacionais que facilitem o processo de gestão de recursos humanos, garantindo o acesso de todos os colaboradores às mesmas oportunidades (Friday & Friday (2003); Jabbour, Gordono, Oliveira, Martinez & Battistelle, (2011)).

Assim, gerir a diversidade consiste em dotar a organização das armas essenciais para potenciar o ganho de vantagens competitivas através do desempenho dos seus recursos humanos, que conduzirá a uma melhor satisfação dos interesses e necessidades dos consumidores, bem como potenciará a capacidade de gestão de negócios, mesmo que complexos, através da atração e retenção de colaboradores talentosos. De facto, quando

o colaborador perceciona que a cultura organizacional valoriza e considera as diferenças existentes, tende a sentir-se mais valorizado, motivado e encorajado para progredir dentro da organização e fomentar o seu desenvolvimento. Em simultâneo, torna-se mais simples garantir o alinhamento dos colaboradores com os objetivos e estratégia organizacional definidos, contribuindo para o seu progresso através da divulgação de uma imagem pública e ambiente de trabalho satisfatórios, bem como para o aumento da produtividade. Adicionalmente, uma gestão da diversidade eficaz potencia benefícios adicionais para a organização tais como melhorias ao nível da comunicação organizacional, trabalho de equipa, criatividade e inovação (Mavin & Girling, 2000).

Gerir a diversidade, para além de possibilitar às organizações o aproveitamento e canalização do nível de criatividade e inovação para melhorias no desempenho organizacional, permite contornar problemas que possam afetar o seu desempenho e crescimento, tais como conflitos entre colaboradores, quebras na motivação, elevado (Friday & Friday, 2003).

Por sua vez, o Instituto Europeu para a Gestão da Diversidade considera o processo de gestão da diversidade uma ferramenta fundamental para assegurar a criação de ambientes de suporte para os colaboradores, permitindo uma correta conciliação entre a vida pessoal e profissional, o que estimulará os níveis de participação, inovação e trabalho eficiente (Mavin & Girling, 2000).

A evolução dos estudos na área da gestão da diversidade tem vindo a demonstrar que as principais dificuldades que as organizações e os indivíduos enfrentam ao nível da gestão de recursos humanos estão cada vez mais relacionadas não com o recrutamento mas com a gestão diária de colaboradores diversos. De facto, o enquadramento legal e político existente contribui para que a generalidade dos indivíduos, independentemente dos seus atributos, consigam encontrar um posto de trabalho. Contudo, a dificuldade reside em integrar devidamente todos os colaboradores na organização assegurando, por um lado, a sua motivação e, por outro, a capacidade organizacional para retirar deles o máximo desempenho (Kapoor, 2011). Thomas (1990, em (Kapoor, 2011) afirma:

"as mulheres e as minorias já não precisam de um cartão de embarque, precisam de uma atualização. O problema não está em conseguir que atinjam o nível de entrada, o problema é assegurar que se faz o melhor uso possível do seu potencial, sobretudo ao nível da gestão intermédia e das posições de liderança" (tradução livre, pág.286).

A gestão de diversidade, porém, não constitui um processo de implementação pacífico na generalidade dos contextos socioeconómicos. Apesar da importância de gerir pessoas e grupos com características distintas na organização, retirando o máximo proveito possível das suas diferenças e complementaridades, determinados contextos nacionais ou locais podem não estar devidamente alinhados com os procedimentos e regras subjacentes a uma gestão eficaz de uma mão-de-obra diversa. Assim sendo, algumas políticas de diversidade podem encontrar resistência no processo de implementação, resultante de dificuldades em conciliar interesses e princípios culturais entre a gestão de topo e os operacionais. Tal, porém, tende a ser tão mais complexo, tanto mais a gestão de diversidade se fundamenta em garantir a igualdade de oportunidades. (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010). A introdução de uma política de gestão de diversidade numa organização pode, ainda, enfrentar problemas e dificuldades de ordem prática, essencialmente ao nível do processo de implementação. É importante salientar que a política de diversidade, geralmente, é introduzida nas organizações como um dos princípios subjacentes à política de recursos humanos existente. Nessas circunstâncias, a política de diversidade é apenas um instrumento de gestão de recursos humanos, não estando devidamente inserida nos princípios de gestão da organização tornando-se, por isso, muito mais burocrática e menos proactiva. (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010).

De salientar ainda que quando se aborda o tema da gestão da diversidade é importante averiguar de que forma a organização irá proceder à avaliação da eficácia e eficiência dos procedimentos a ela associados, tendo por base que esse processo de medição não constitui uma tarefa simples, estando inclusive sujeito a diversos constrangimentos. (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010).

A generalidade da literatura sobre gestão de diversidade centra-se na constatação de que uma força de trabalho diversa - que permita valorizar as capacidades únicas dos indivíduos - quando corretamente gerida pode constituir um ativo muito valioso para as

organizações (Zanoni, 2011). De facto, a diversidade é encarada como uma importante fonte de criatividade e inovação que potencia a capacidade de aprendizagem quer dos indivíduos como da organização como um todo (Tomlinson & Egan, 2002). Contudo, apesar de a gestão da diversidade ser apresentada, pela generalidade dos autores, como um atributo essencial para o sucesso organizacional, existem outras correntes na literatura que defendem ideias opostas. Kochan et al., citado por Ogbonna e Harris (2006, p. 382), desenvolveu um estudo empírico no qual não identificou nenhum tipo de evidência quanto à capacidade de uma empresa gerar efeitos positivos na sua atividade, decorrentes da existência de elevados níveis de diversidade quer de género como de etnia. Nesse sentido, os autores defendem que a diversidade não é potenciadora de inovação ou criatividade mas antes responsável pelo aumento dos níveis de ineficiência. Tal ideia é suportada nas teorias sociais que postulam que os indivíduos se classificam e associam de acordo com as suas características demográficas, daí que grupos diversos nos quais coexistam indivíduos com características distintas tendam a ser mais permeáveis à ocorrência de conflitos que, a prazo, diminuem o nível de envolvimento e comprometimento para com a organização (Ogbonna & Harris, The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce, 2006). De referir, ainda, a possibilidade de identificar, na literatura, diferenças significativas entre os conceitos de gestão de diversidade e igualdade de oportunidades. O conceito de igualdade de oportunidades é entendido como um conceito predominantemente negativo (impedir que existam mecanismos de promoção da desigualdade), enquanto gerir a diversidade consiste num conceito positivo (desenvolver mecanismos que promovam essa capacidade para ser diferente e variado) (Mavin & Girling, 2000). Liff, citado por Mavin e Girling (2000), considera que as abordagens que visam a garantia de igualdade de oportunidades estão associadas às abordagens já ultrapassadas de gestão de recursos humanos, consideradas burocráticas e apoiadas em regras estabelecidas para o controlo dos colaboradores pelas chefias. Assim, gerir a diversidade consiste num conjunto de políticas que não visam, apenas, impedir atos de discriminação mas, também, garantir procedimentos que assegurem que todos os colaboradores maximizam o seu potencial e contribuem positivamente para a organização. Paralelamente, politicas que visam a gestão da diversidade, exigem o envolvimento de toda a organização, e não apenas dos departamentos de recursos humanos, uma vez que abrangem não só os colaboradores,

mas também a cultura e estratégia organizacionais, bem como os respetivos objetivos. Neste contexto, Galagan, Gill e Stinger, citados por Mavin & Girling (2000) verificaram que gerir a diversidade é um terreno mais vasto do que apenas assegurar a igualdade de oportunidades, evidenciando a necessidade de ter em consideração outras fontes de diferença (idade, orientação sexual, ideologia politica, estado civil, entre outros) de modo a ser possível criar um ambiente que valorize todos os colaboradores, empregue todos os talentos identificados e, desse modo, alcance de forma eficaz os objetivos organizacionais estipulados.

2.3. Impactos da diversidade nas organizações

Para as organizações, a diversidade é um conceito relevante que constitui uma fonte de valor. Está presente no contexto das relações entre colaboradores e das relações destes com a gestão, e a sua análise permite detetar a existência de diferenças sócio-demográficas relevantes e facilitar a gestão das mesmas, de modo a ser possível facilitar o processo de gerar lucro para as organizações. No entanto, a diversidade não é entendida como um conceito único para todas as organizações. De facto, cada organização produz o seu próprio entendimento sobre a diversidade e a forma mais eficiente de a gerir, consoante os efeitos das diferenças sócio-demográficas existentes no tipo de serviços que desenvolve (Janssens & Zanoni, 2005). A diversidade é genericamente entendida como um atributo fundamental para tornar as equipas, os grupos e/ou as organizações mais eficazes e eficientes, assegurando a coexistência de uma multiplicidade de ideias e pontos de vista que conduzem ao aumento da criatividade e inovação e, consequentemente, do nível de desempenho organizacional (Knight, et al., 1999).

O desempenho de uma organização depende positivamente de diversos fatores, entre os quais: a habilidade para cativar clientes; capacidade para potenciar a inovação e a criatividade e capacidade de sobrevivência da organização. O impacto da gestão da diversidade nas organizações é geralmente apresentado, na literatura, sob três pontos de vista distintos assentes em três diferentes teorias: Teoria da Identidade Social, Teoria da Similaridade – Atração, Teoria Informação-Processo e Tomada de decisões. A teoria da Identidade Social, assente nos estudos de Leon Festinger em 1954, está associada à

comparação que os indivíduos fazem entre si e os membros do grupo em que estão inseridos. Tal comparação conduz à criação de imagens (suas e dos outros) que ditam a vontade ou ausência dela – de pertença a um grupo. No que respeita à gestão da diversidade, esta teoria está associada ao aparecimento de subgrupos dentro das organizações. Por sua vez, a Teoria da Similaridade – Atração, assente nos estudos de Donn Byrne em 1971, os indivíduos tendem a estabelecer padrões de comparação entre si assente nas suas características demográficas. A perceção de pontos em comum entre os indivíduos está na base de criação de laços entre os indivíduos, assentes na confiança e na cooperação. Tal como a teoria da Identidade Social, comportamentos deste género estão na base do aparecimento de subgrupos, dentro das organizações. Por fim, as teorias da Informação-Processo e Tomada de decisões, defendidas por Gruenfeld em 1996, assenta na ideia base de que a existência de heterogeneidade dentro de um grupo favorece a troca de informações facilitando, por um lado, o processo de tomada de decisões e, por outro, favorece a criatividade e o aparecimento de novas oportunidades. Esta perspectiva apresenta, por isso, as vantagens associadas à existência de diversidade, e os impactos positivos que pode ter nos grupos de indivíduos e nas organizações. Porém, apesar de correntes teóricas defenderem as vantagens potenciais da diversidade, a generalidade dos estudos empíricos conduz a conclusões que assentam, essencialmente, nas duas primeiras perspectivas teóricas apresentadas. De facto, a generalidade dos estudos reporta a existência de resultados negativos para as organizações, quer no que respeita aos procedimentos instituídos, como nas relações entre os grupos. Tal acontece uma vez que, nas organizações, a realidade tende a apresentar-se como um complexo conjunto de relações de poder e interesse (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010).

2.4. Mudar a cultura organizacional através das políticas de diversidade

A cultura organizacional, enquanto conjunto de crenças, normas e valores que regem o comportamento dos indivíduos numa organização, é utilizada como mecanismo essencial para assegurar simultaneamente a integração e o controlo dos colaboradores, garantindo a uniformização dos seus comportamentos. Assim sendo, o processo de transmissão da cultura organizacional aos colaboradores tende a ser facilitado quando as

organizações atraem pessoas com antecedentes e dimensões culturais e demográficas semelhantes. Todavia, quando tal não é possível, colaboradores que não se encontrem alinhados com o quadro normativo e comportamental da organização, tendem a experienciar níveis significativos de *stress* e desmotivação, impedindo-os de manifestar o máximo do seu potencial no trabalho (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). Nestas situações, o desafio enfrentado pela organização é de complexidade crescente, pelo que exige medidas adicionais para o processo de difusão e assimilação da cultura organizacional existente. Porém, apesar da crescente consciencialização das organizações para a importância de criar ambientes mais inclusivos e de ampla participação, existem diversos casos que demonstram que, ao longo do tempo, o processo de implementação de políticas de diversidade tende a falhar. Tal acontece uma vez que este tipo de políticas se tem centrado, essencialmente, na dimensão estratégica (relacionada com os sistemas e processos organizativos) e não na dimensão cultural (normas, valores e crenças) (Pless & Maak, 2004). Alguns autores defendem que uma forma de alterar esta situação passaria por trazer o tema da diversidade, bem como a sua relação intrínseca com a cultura organizacional, para a ordem do dia dos grandes temas de gestão das organizações, uma vez que ainda persistem lacunas significativas ao nível dos estudos empíricos sobre estes temas (Smith, 1998). De um modo geral, gerir a diversidade consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas (exemplo: programas, políticas, processos) com o intuito de promover a mudança na cultura organizacional (Wentling, 2000). De facto, a literatura sobre a gestão da diversidade identifica questões fundamentais a ter em consideração ao longo do processo de implementação de políticas de diversidade nos quais é possível denotar semelhanças com a literatura sobre gestão da mudança (Thomas & Ely, 1996). Para implementar uma política de diversidade é necessário ter em conta questões como a definição dos intervenientes, a clarificação dos seus papéis e responsabilidades, a definição dos recursos (humanos e operacionais) necessários, bem como a identificação das barreiras existentes e os impactos na cultura organizacional (Barclay & Scott, 2006). Segundo Pless e Maak (2004), criar um ambiente de diversidade implica percorrer um caminho de mudança cultural profunda, definido de acordo com as características próprias da organização. Porém, apesar de cada organização ser diferente, existem passos básicos que todas terão que dar para conseguir, com sucesso, implementar uma cultura de

diversidade: (i) potenciar a consciencialização dos indivíduos para a importância de respeitar diferentes pontos de vista e estilos de vida, potenciando um ambiente de aceitação e compreensão; (ii) desenvolver uma visão clara de inclusão, clarificando a direção e objetivos da mudança; (iii) repensar os princípios básicos da gestão, passando pelos princípios fundamentais do negocio, código de conduta, atitude e papel da liderança; (iv) adaptar os sistemas e processos existentes na organização. Assim, gerir a diversidade consiste em implementar um conjunto de medidas, desenvolvidas com base nas necessidades do negócio, que pretendem motivar a ocorrência de mudança cultural na organização, contribuindo para a melhoria do ambiente existente e estimulando a necessidade de ressaltar o papel do indivíduo na organização e a importância do seu envolvimento e compromisso (Mavin & Girling, 2000)

2.5. A diversidade de género

As teorias de gestão tradicionais tendem a não tomar em consideração a questão do género nas análises que efetuam. Porém, as diferenças de género, pelas suas especificidades e consequências, são consideradas fundamentais para compreender o fenómeno das relações e dinâmicas profissionais e pessoais no local de trabalho. (Linstead, Brewis, & Linstead, 2005). A evolução económica e social das últimas décadas contribuiu, numa primeira fase, para a entrada das mulheres no mercado trabalho e, posteriormente, para a sua entrada num conjunto de profissões anteriormente vistas como masculinas (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2010). Na generalidade dos países do mundo ocidental as mulheres alcançaram o reconhecimento legal de um conjunto de direitos idêntico aos que são reconhecidos aos homens. (Knott, 2010) .

A título de exemplo, países como a Noruega ou a França possuem um enquadramento legal que exige a participação de um número mínimo de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas cotadas. (Knott, 2010) .

Contudo, apesar dos desenvolvimentos verificados no que respeita ao enquadramento legal dado à questão do género no mundo empresarial, homens e mulheres continuam a desempenhar papéis distintos dentro das organizações – e na sociedade como um todo – bem como a auferir de diferentes níveis de rendimentos e outras vantagens e benefícios (Browne, 2007).

No entanto, apesar das diversas evoluções literárias e empíricas em torno do tema da diversidade, durante vários anos não foi prestada atenção significativa aos problemas relacionados com a diversidade de género. Porém, as mudanças recentes nas características demográficas dos diversos grupos de trabalhadores - nomeadamente no que concerne à entrada de mais mulheres no mercado de trabalho e a assunção de posições cada vez mais significativas no tecido empresarial - exigem que seja prestada maior atenção a questões relacionadas com este tipo de diversidade. Simultaneamente, as mulheres constituem, cada vez mais, um grupo com elevados níveis de educação e formação que o mercado tem de ser capaz de absorver (Levin & Mattis, 2006).

De facto, é crescente o número de mulheres nos principais programas de MBA, bem como nos lugares cimeiros, em termos de aproveitamento, na generalidade de programas de bacharelato, licenciatura, mestrados e doutoramentos (Levin & Mattis, 2006).

Por outro lado, as mulheres têm vindo a desempenhar um papel fundamental no processo de mudança do paradigma no local de trabalho. Com a sua entrada e crescente ocupação de posições consideradas anteriormente como masculinas, as organizações foram-se progressivamente adaptando e tornando cada vez mais atentas e sensíveis às questões relacionadas com as mulheres, de tal modo que, hoje em dia, na generalidade dos casos, o acesso a qualquer posição ou função dentro da organização é um direito considerado como adquirido por qualquer colaborador, independentemente do género (Levin & Mattis, 2006).

Por outro lado, é possível verificar que existem diferenças significativas ao nível dos estilos de liderança dos homens e das mulheres. Alguns autores defendem que o estilo de liderança feminino tende a ser próximo do tipo transformacional, enquanto o masculino se apresenta como mais aproximado do transacional. Assim, as mulheres tendem a apresentar capacidades superiores para motivar e persuadir os grupos que lideram, contribuindo para o aumento da motivação e do nível de *engagement* no local de trabalho. Neste sentido, autores que defendem esta perspectiva, tendem a considerar que é uma exigência para as empresas modernas o desenvolvimento de esforços no sentido de conseguir aumentar o número de mulheres em cargos de topo, promovendo o aumento da produtividade e da inovação e, consequentemente, da capacidade de competição e adaptação ao mercado internacional. Por outro lado, outros autores

consideram, ainda que a liderança, quando desenvolvida por mulheres, conduz a organização a apostar no desenvolvimento e na promoção de relações mais empáticas entre os colaboradores, bem como a estruturar modelos organizacionais menos hierárquicos. Em simultâneo, as mulheres tendem a possuir uma apetência natural para a promoção da criatividade, cooperação e intuição (Linstead, Brewis, & Linstead, 2005).

No entanto, apesar da mudança de paradigma e das vantagens reconhecidas no aproveitamento das diferenças de comportamento e atitudes entre homens e mulheres, as mulheres continuam a s enfrentar dificuldades no que respeita ao alcance dos cargos de liderança nas organizações. Tal resulta, por um lado, do pressuposto de que os estilos e atitudes de liderança de homens e mulheres são significativamente distintos (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2010). Atualmente, um dos principais problemas que as mulheres enfrentam no local de trabalho é o que as correntes de pensamento feminista descrevem como o problema dos estereótipos. Kate Millett foi uma das primeiras autoras a abordar o tema, chamando a atenção para o facto da problemática do género estar presente nos indivíduos desde a sua infância, sendo progressivamente assimilada pela educação, pela família e pela cultura e sociedade em geral. Deste modo, no atual mundo empresarial, os indivíduos que nele atuam, foram interiorizando desde a infância os papéis tradicionalmente atribuídos a cada um dos géneros, dificultando assim a sua capacidade de encarar a igualdade de género como uma questão natural dentro das organizações. Assim, mesmo quando as organizações asseguram políticas de recursos humanos baseadas na promoção da igualdade e diversidade no local de trabalho, continuam a verificar-se dificuldades no acesso das mulheres aos cargos de gestão e liderança que podem ser explicados pelos motivos resultantes das perceções iniciais que os indivíduos formularam acerca dos papéis do homem e da mulher na sociedade, e que acabam por revelar-se, mesmo que inconscientemente, nas relações de trabalho. Neste contexto, surgem as situações que Browne designa como "*lose-lose*":

> "*Se ela* [a mulher] *for atraente e "feminina" não é levada a sério, mas se não for, algo de mal se passa com ela; se tem crianças é expectável que tenha dificuldades em fazer o seu trabalho, se tem uma ama a tempo inteiro, é considerada pouco natural ou uma má mãe; se o seu estilo de gestão se baseia na persuasão e no*

trabalho de equipa então demonstra falta de qualidades de liderança, mas se é mais assertiva é considerada pouco feminina (…)" (tradução livre, Browne, 2007, pág. 41 e 42)

Sob um outro ponto de vista, os estudos de Beverley Alimo-Metcalfe demonstram que a tendência para o diminuto número de mulheres nos cargos de topo tende a ser uma consequência natural e cíclica, resultante do facto de tendencialmente serem homens a ocupar estas posições. De facto, dada a existência de diferenças significativas entre os estilos de liderança e de gestão de ambos os géneros, é natural que os homens tendam a promover – e a querer a seu lado – os estilos e personalidades que mais se identificam com os seus (Linstead, Brewis, & Linstead, 2005). Verifica-se, de facto, que apesar do sucesso profissional de muitas mulheres, o processo de tomada de decisões nas mais diversas áreas de atuação contínua, em muitos casos, a ser controlado pelos homens, uma vez que é este o género que detêm a hegemonia da ocupação dos cargos de gestão e liderança na generalidade das organizações (Browne, 2007).

Na realidade, é possível verificar que num número significativo de organizações no mundo ocidental ainda persistem diversas situações nas quais surgem diferenças significativas de oportunidades entre colaboradores de diferentes géneros. Nestas circunstâncias, o primeiro passo para as organizações combaterem a existência destas diferenças entre homens e mulheres – em termos de experiência, oportunidades e benefícios – bem como as ameaças potenciais que as mesmas podem constituir ao crescimento e desenvolvimento da organização, consiste em, primeiro lugar, na necessidade de tomar consciência das mesmas, de modo a que, posteriormente, seja possível desenvolver políticas e procedimentos adequados para combater este tipo de situações. (Browne, 2007). De facto, a igualdade de oportunidades é uma questão defendida inclusivamente pelos estudos empíricos que têm vindo a ser desenvolvidos por académicos, gestores e institutos especializados. Muitos destes estudos demonstram que a divisão de cargos e funções entre homens e mulheres, dentro de uma organização, tem impactos distintos consoante o modo como ocorre. Assim, empresas com um reduzido número de mulheres (inferior a 20% do total de colaboradores existentes) tendem a potenciar a existência de barreiras que impedem a identificação e o desenvolvimento dos talentos femininos, o que motiva a tendência para o isolamento e

para o preconceito. Em contrapartida, à medida que aumenta o número de mulheres na organização, e as diferenças de género se tornam mais esbatidas, verifica-se a tendência para os homens aceitarem mais facilmente as mulheres. Nesse sentido, uma vez que os dois grupos aumentam quer a capacidade como a frequência de interação, potenciam-se situações de partilha de conhecimento que conduz ao aumento da criatividade e eficiência. Uma análise recente às empresas americanas que constam da listagem da Fortune500 demonstra que as empresas com políticas de diversidade ativas, nas quais o número de mulheres em cargos de gestão é superior a 20%, são, igualmente, as que apresentam maior nível de lucros bem como maior retorno para os seus acionistas (Hawawini, 2005).

Por sua vez, quando o número de mulheres na organização é muito superior ao número de homens, podem-se verificar dois tipos de situações distintas: o poder fica centralizado num número reduzido de homens, evitando que as mulheres atinjam cargos de poder; ou os colaboradores do género masculino tendem a sentir-se afetados, em termos de autoestima, o que conduz ao aumento do descontentamento, desmotivação e diminuição da produtividade.

Por outro lado, a literatura tem vindo a apresentar a cultura organizacional como uma das principais causas que atualmente impedem as mulheres de atingir posições relevantes de gestão e liderança dentro das organizações (Smith, 1998). Existem correntes de autores que demonstram que a questão do género (e das questões e problemas associados) está presente no contexto da cultura organizacional, uma vez que é nos contextos em que os indivíduos se relacionam entre si criando e/ou obedecendo a um conjunto de regras e normas estabelecidas que, progressivamente, nascem, transformam e se institucionalizam os significados associados às diferenças de género. (North-Samardzic & Taksa, 2011).

3. MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional surgiu no início do século passado, embora grande parte dos trabalhos produzidos datem das décadas de 40 e 50. Na década de 70 o conceito de cultura é adaptado ao contexto das organizações, mas apenas na década de 80 começa a ser percebida e adaptada pela gestão (Hatch, The Dynamics of Organizational Culture, 1993).

Nas décadas seguintes a sua importância no contexto organizacional foi crescendo, sendo múltiplas vezes entendida como uma das dimensões fundamentais (se não a mais importante) para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Porém, ao longo dos anos, com a proliferação de estudos académicos e empíricos em torno do tema da cultura organizacional, foi aumentando a consciência geral sobre a relevância do conceito para o funcionamento das organizações e, progressivamente, foi perdendo o seu peso para outros conceitos relevantes, tais como a motivação, o processo de alocação de recursos, as vantagens competitivas e as mudanças organizacionais (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Porém, o conceito de cultura organizacional mantém-se como um dos mais relevantes no âmbito da investigação, tendo vindo a ser introduzido, ao longo do tempo, no âmbito de outros estudos organizacionais como o marketing, gestão de operações, contabilidade e, mais recentemente, a mudança organizacional (Harris & Ogbonna, 2002)

Ao longo dos últimos anos foram surgindo múltiplas definições para o conceito de cultura – nem sempre consensuais entre si – tornando-o um dos temas mais controversos da literatura (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Linda Smircich (1983) apresentou, pela primeira vez, a ligação existente entre os conceitos de cultura – sob o ponto de vista antropológico – e organização – defendido pela teoria organizacional – salientando a necessidade de iniciar um processo de análise das relações existentes entre os dois conceitos, bem como os seus respetivos impactos. A análise das correlações possíveis entre ambos os conceitos conduz a diferentes temas de estudo, com objetivos e resultados distintos em função do modo como a cultura é percecionada enquanto variável interna ou externa da organização.

Os diferentes estudos que têm vido a ser realizados sobre a cultura organizacional podem distinguir-se entre si pelo modo como percecionam o conceito de cultura organizacional: a cultura como algo que as organizações têm (cultura como substância) ou algo que as organizações são (cultura como processo) (Smircich, 1983). Estudos que consideram a cultura como substância centram as suas análises na compreensão do modo como as organizações funcionam, e no modo através do qual os seus processos podem ser reestruturados, visando aumentos de eficiência. Por sua vez, os estudos que percecionam a cultura como processo focam-se, essencialmente, na compreensão do modo como as organizações nascem e sobre os significados intrínsecos da sua realidade (Smircich, 1983).

De um modo geral, cultura organizacional consiste no conjunto de valores, crenças, práticas e normas que indicam aos colaboradores de uma empresa qual o tipo de comportamentos que é expectável que tenham (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). Por sua vez, Fred Plog e Daniel Bates (Plog & Bates, 1996) definem cultura como o sistema de crenças, valores, costumes, comportamentos e artefactos partilhados pelos membros da sociedade para cooperar entre si e com o mundo, e que são transmitidos de geração em geração, através da aprendizagem.

Joanne Martin em "Organizational Culture: mapping the terrain" (2002) apresenta diferentes perspectivas e definições de cultura recolhidas na literatura. Refere, por exemplo, a perspectiva de Sathe, 1985, que descreve o conceito de cultura organizacional como o conjunto de significados ou entendimentos que são partilhados pelos membros de uma organização. Por sua vez, Davis, 1984, define-a como o conjunto de crenças e valores que são partilhados pelos membros de uma organização e que lhes proporcionam as regras necessárias para assegurar um bom comportamento, bem como desencadear o processo de identificação com a organização. Schall, 1983, considera, ainda, que cultura organizacional é o conjunto de regras que pautam as relações sociais dentro da organização, e que se manifestam através dos comportamentos dos indivíduos (Martin, 2002).

Em comum, as várias abordagens existentes partilham a ideia de que subjacente à cultura organizacional estão os valores, as ideias, as regras, isto é, tudo o quanto regula e orienta a interação social dos grupos que compõem a organização. De salientar ainda que a cultura se forma com base no percurso histórico da organização e dos indivíduos

que a integram ao longo do tempo, sendo por isso, produto das tradições e dos costumes.

Para além da multiplicidade de definições existentes, é possível constatar que, ao longo do século XX, foram produzidas diferentes abordagens/ perspectivas para a compreensão do conceito de cultura organizacional. Edgar Schein (1983 a e 1983 b), Mary Jo Hatch (1993) e Joanne Martin (2002) são exemplos de importantes contributos para a definição e compreensão do tema.

Para Edgar Schein (1983 a) a cultura está presente em três dimensões: os **artefactos**, os **valores** e as **assunções**. Os artefactos são o lado imediato e visível das culturas; os valores constituem o conjunto de princípios sociais, objetivos e ideais que coexistem numa organização e regem as relações entre os seus membros; enquanto as assunções são todas as crenças intrínsecas a cada organização, a dimensão mais profunda da cultura e, como tal, a que mais esforço exige quando se desencadeia um processo de mudança (Alvesson & Sveningsson, 2008). Deste modo, Schein define cultura como o conjunto de assunções criadas pelos indivíduos que pertencem a uma determinada organização, como forma de ultrapassar os problemas com que se defrontam, e que, sendo de tal modo eficientes se tornam passíveis de ser ensinados aos novos elementos como forma de garantir a sua adaptação e identificação com a organização (Alvesson & Sveningsson, 2008).

As assunções situam-se, assim, num nível mais profundo da organização e dos seus membros sendo apresentadas como a essência da cultura e da própria organização. Assim sendo, qualquer processo de mudança cultural, para ser eficaz, deverá ser desenvolvido de modo a que possa ocorrer ao nível das assunções e não apenas ao nível dos artefactos e/ou valores.

Por sua vez, Mary Jo Hatch (1993), tendo por base o modelo de Edgar Schein apresenta o conceito de cultura organizacional sob um ponto de vista mais dinâmico. Para tal, acrescenta às dimensões de cultura já identificadas por Schein – artefactos, valores e assunções – uma nova dimensão: os **símbolos**. Os símbolos representam assim as realidades nas quais pode ser identificado um significado adicional que os distingue de meros artefactos.

Adicionalmente, Hatch descreve as diversas relações que se podem estabelecer entre as quatro dimensões que identifica traduzindo assim o dinamismo subjacente à cultura organizacional. As relações/processos identificadas por Hatch são as seguintes:

- **Processo de manifestação** (assunções e valores): as assunções revelam-se na organização através das perceções, emoções e modos de relacionamento entre os seus membros, isto é, os valores. Mas, por outro lado, os próprios valores existentes na organização são capazes de influenciar as assunções , promovendo o seu reforço ou alteração.
- **Processo de realização** (valores e artefactos): os valores, uma vez integrados e aceites na organização serão materializados em artefactos. Por outro lado, os artefactos criados podem influenciar os valores existentes, promovendo a sua alteração.
- **Processo de simbolização** (artefactos e símbolos): os artefactos podem ser convertidos em símbolos, isto é, podem ser acrescidos de um significado adicional que lhes acrescentará valor e relevância cultural. Um artefacto com valor adicional torna-se, assim, um símbolo, que se distingue de um mero artefacto.
- **Processo de interpretação** (símbolos e assunções): novos símbolos na organização, pelo seu valor cultural, podem influenciar e desafiar as assunções existentes. Por outro lado, as assunções existentes, quando suficientemente fortes, são suscetíveis de influenciar a criação dos símbolos.

Deste modo, o modelo de Hatch pode ser visto como algo dinâmico, como contraponto ao modelo de Schein que perceciona as relações entre as dimensões da cultura organizacional como algo estático e hierárquico.

Recuperando o modelo de Linda Smircich (1983), é possível concluir que o modelo de Schein sugere que a cultura organizacional é algo que a empresa tem enquanto que, por sua vez, o modelo de Hatch apresenta a cultura organizacional como algo que a organização é.

Joanne Martin, por sua vez, analisa diferentes perspectivas teóricas sobre o conceito de cultura organizacional: cultura como integração, cultura como diferenciação e cultura como fragmentação (Martin, 2002). As três perspectivas permitem analisar a cultura

organizacional de um modo distinto, focando-se essencialmente nas relações estabelecidas entre os indivíduos de uma organização e no modo como a intensidade e complexidade dessas relações conduzem a formas distintas de cultura.

Cultura como integração ocorre nas organizações que procuram a homogeneidade e harmonia nas relações estabelecidas entre os indivíduos que a constituem. Para tal, procuram construir uma cultura una e forte, com a qual todos se identifiquem, excluindo das relações conceitos como inovação ou criatividade. Este tipo de cultura organizacional tende a estar associado a politicas de longo prazo, que visam alcançar o progresso da organização a par do bem-estar dos seus colaboradores. Nestas culturas está presente uma forte tendência para a partilha de valores, de modo a que todos os colaboradores se identifiquem com a organização e ajam de acordo com as políticas que a orientam. Nestas organizações as políticas são ditadas pelos seus líderes, que assumem a função de responsáveis pela definição dos valores com os quais os indivíduos têm que identificar-se. Todavia, embora o objetivo seja dotar as organizações de culturas fortes, procedimentos deste tipo tendem a tornar as organizações mais fracas. Por outro lado, alguns críticos consideram que, devido às inconsistências, ambiguidades e conflitos presentes nas organizações atuais – cada vez mais heterogéneas - o correto funcionamento deste tipo de culturas não é aplicável.

Cultura como diferenciação assenta no pressuposto que, dentro das organizações, não existe uma só cultura homogénea e aceite por todos, mas sim uma multiplicidade de culturas. Como tal, baseia-se no pressuposto de que, dentro de uma mesma organização, devido às heterogeneidades existentes, surgem diferentes modos de "pensar" a organização. Os estudos em torno deste tipo de culturas pressupõem que em todas as organizações coexistem diferentes subculturas. Enquanto alguns estudos não esclarecem o modo como as diferentes subculturas se correlacionam, outros referem a existência de conflitos latentes entre os diferentes grupos de indivíduos que partilham diferentes culturas. Na literatura é possível identificar diversos tipos de subculturas coexistentes numa organização: gestores e operários; diferentes níveis hierárquicos ou, dentro do mesmo nível hierárquico, os diferentes cargos; ou ainda subculturas emergentes de amizades estabelecidas com colegas de trabalho ou de questões éticas ou demográficas (raça, etnia ou sexo). Contrariamente ao que ocorre nas organizações onde a cultura tem função de integração, nestas organizações não existe consenso geral nas relações

estabelecidas entre os indivíduos que as compõem, mas apenas ao nível das diversas subculturas (Martin, 2002).

Por sua vez, **culturas como fragmentação** existem em organizações compostas por indivíduos com características muito definidas, e com um conjunto de valores e crenças próprios muito fortes. Assim, não existe uma cultura comum a toda a organização ou às diferentes subculturas, mas sim culturas próprias de cada indivíduo que advém das suas experiências e do seu percurso pessoal e profissional. Deste modo, coexistem dentro da organização diferentes perspectivas sobre as diferentes questões, que estão em constante mudança (Martin, 2002).

O tema da cultura organizacional tem vindo a tornar-se cada vez mais pertinente na esfera da gestão. A razão principal prende-se com a consciência, por parte de gestores e académicos, de que o desempenho das organizações está intimamente relacionado com a cultura, na medida em que para que o desempenho da organização seja elevado é necessário garantir o correto alinhamento entre os valores dos colaboradores e a estratégia da organização (Ogbonna & Harris, 2002). Um estudo de Kotter e Heskett (1992) demonstra a existência de relações causais entre a cultura e o desempenho organizacionais. O estudo demonstra que se existir uma cultura forte – com valores definidos, conhecida e aceite por toda a organização – terá que estar, necessariamente, alinhada com a estratégia. Assim sendo, o desempenho da organização será sempre positivo uma vez que a generalidade dos colaboradores irá agir em conformidade com os objetivos estratégicos a atingir (Kotter & Heskett, 1992).

Paralelamente, a existência de uma cultura que os colaboradores reconhecem e com a qual se identificam, terá efeitos positivos ao nível da sua motivação conduzindo, naturalmente, ao aumento dos níveis de eficiência e produtividade de cada um – e da organização como um todo. Em simultâneo, colaboradores mais motivados demonstram elevados níveis de satisfação e o que conduz a menor taxa de rotatividade e maior capacidade de retenção da organização. No geral, todas estas condições conduzem a uma melhoria do desempenho da organização.

3.2. Mudança Organizacional

A mudança organizacional é um conceito de grande complexidade, podendo ser analisado segundo diferentes pontos de vista, consoante o enquadramento teórico definido.

Segundo du Toit (2007), as organizações são "*sistemas em contínua mudança e adaptação*" (tradução livre, du Toit, 2007, pág. 285), daí que a mudança seja vista como um fenómeno constante e a estabilidade como condição excecional.

De um ponto de vista teórico, o conceito de mudança pode ser analisada sob dois enquadramentos distintos: **mudança planeada**, numa perspectiva de substância, e **mudança como processo** (Alvesson & Sveningsson, 2008). A mesma perspectiva é partilhada pelos autores Vuuren e Elving (2008), segundo os quais é possível distinguir dois tipos de mudança: as mudanças de primeira ordem e as de segunda ordem. As mudanças de primeira ordem, ou mudanças incrementais, são as mudanças que ocorrem diariamente, de um modo contínuo e com pequeno impacto e cujo objetivo fundamental é diminuir o impacto das mudanças de segunda ordem, ou seja, as de grande dimensão. Mudanças de segunda, ou radicais, são as mudanças mais profundas que alteram a maioria das dimensões da organização, de tal modo, que a sua identidade deixe de ser percebida (Vuuren & Elving, 2008)

3.2.1 Mudança planeada

Os estudos sobre mudança numa perspectiva de substância resultam da investigação desenvolvida por autores como Kurt Lewin, John Kotter e William Bridges. Teve início na década de 30 do século XX, com os estudos de Hawthorne, que surgiram num contexto de mudanças tecnológicas profundas que provocaram descontentamento geral nos trabalhadores, pelo facto de não serem tidas em consideração as dimensões sociais relacionadas com o trabalho. Na perspectiva destes autores, a mudança é entendida como uma atividade sequencial e linear, composta, genericamente, por quatro etapas: análise e diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação. Este contexto pressupõe uma visão simplista das organizações e implica que os modelos de mudança

possam ser aplicáveis a qualquer realidade, independentemente das suas características próprias. (Alvesson & Sveningsson, 2008).

No entanto, a investigação empírica demonstra que a mudança organizacional entendida sob a perspectiva descrita tende a não estar coerente com a realidade, uma vez que pressupõe que o fenómeno é controlável e que as organizações são realidades simplistas.

3.2.2 Mudança como processo

Compreender os fenómenos de um modo exclusivamente racional, simplificando-os e reduzindo-os a um simples plano – ou a algo suscetível de ser planeado - não traduz verdadeiramente toda a complexidade que caracteriza a realidade. Atualmente, as organizações atuam em ambientes cada vez mais complexos, concorrenciais e desafiadores pelo que, continuamente, têm necessidade de rever os seus procedimentos e modos de atuação, de forma a garantir a solidez da sua posição e responder adequadamente às exigências impostas pelo mercado (Higgs, 2003)

Por outro lado, é frequente surgirem, nas organizações, imprevistos e problemas que exigem mudanças nas diversas dimensões, acompanhadas, muitas vezes, de reduzido tempo de reação, e exigindo processos de readaptação demasiado rápidos (Vuuren & Elving, 2008). Deste modo, mesmo que o processo de mudança tenha subjacente um plano bem elaborado que incorpore a generalidade das características e situações possíveis, uma vez posto em prática tenderá a falhar, pelos motivos enunciados e, ainda, pelo facto de ser alvo de interpretação por parte de várias pessoas, com identidades diferentes, o que conduz, necessariamente, a diferentes entendimentos do mesmo plano.

O quotidiano das organizações é marcado por desenvolvimentos e transformações que ocorrem de modo contínuo, daí que tenham surgido diversas correntes de pensamento que entendem a organização e a mudança como um processo (Vuuren & Elving, 2008).

Entre as diversas perspectivas teóricas é importante referir contributos relevantes tais como o **modelo de *sensemaking*** de Karl Weick ou o **modelo de *translation*** de Bruno Latour e Michel Callon. (Alvesson & Sveningsson, 2008).

O modelo de *sensemaking*, desenvolvido por Karl Weick (1995), encara as organizações como um processo, e não como algo fixo e estável. Segundo o autor, consiste no processo pelo qual os indivíduos transformam os estímulos a que estão sujeitos e os

estruturam de modo a poder "*compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar, e prever*" (tradução livre, Weick K. E., 1995, pág. 4) a realidade.

Nesse sentido, *sensemaking* consiste em verificar o modo como "fazemos sentido" daquilo que acontece e do que nos rodeia e de que forma é que esse sentido influencia o processo de tomada de decisões (Vuuren & Elving, 2008).

Assim, *sensemaking* pode ser descrito como a capacidade dos indivíduos para dar sentido aos factos que ocorrem e se revestem de carácter ambíguo, não expectável ou estranho. Permite ao indivíduo, em primeiro lugar, tomar consciência do facto/ acontecimento que vivencia, por maior que seja a sua complexidade ou grau de incerteza e, posteriormente clarificar a situação, facilitando o processo de tomada de decisões (Klein, Moon, & Hoffman, 2006).

Para Weick & Obstfeld (2005) consiste no processo de racionalizar o que as pessoas fazem através de imagens plausíveis desenvolvidas através de um processo contínuo de retrospetiva. Em "*Sensemaking in Organizations*" (Weick, 1995), Weick cita o trabalho de Meryl Louis para explicar o facto de o *sensemaking* estar intimamente relacionado com a formulação de expectativas ao longo do tempo. Considera, igualmente, que cada indivíduo formula expectativas sobre os acontecimentos futuros, com base nos conhecimentos passados, isto é, prevê o futuro em linha com as experiências das quais já fez parte. No entanto, apesar do processo "*consciente ou inconsciente*" (tradução livre, Weick K. E., 1995, pág. 4) de formulação de expectativas, é inevitável que os indivíduos contactem com acontecimentos que se afastam dos padrões que constavam das suas previsões – as surpresas – que, automaticamente, despoletam necessidades de explicação da realidade (Weick, 1995).

Para Weick (2001) a realidade é contínua e está constantemente em mudança pelo que os processos de *sensemaking* tendem a ser cíclicos. Considera, também, que um dos fins últimos dos indivíduos é conseguir criar ordem pelo que recorrem a comparações sociais e formulação de expectativas, de modo constante. Assume ainda o *sensemaking* como um processo retrospetivo na medida em que os indivíduos atribuem significados aos acontecimentos através da experiência passada que adquiriram sobre o mundo.

O trabalho de Weick acerca do *sensemaking* teve aplicação em áreas/acontecimentos como situações de emergência ou erros, bem como situações que exijam elevada performance, improviso ou estejam sujeitas a processos de mudança contínuos,

suscetíveis de se apresentarem aos indivíduos como algo confuso, dado o elevado volume de informação desordenada com que se deparam, e a necessidade que sentem em compreender essa informação e tratá-la de modo menos ambíguo (Hernes, 2008).

Por sua vez, a teoria *actor-network*, ao contrapor o modelo de *translation* ao modelo de difusão, constitui uma perspectiva adicional que encara a mudança como um processo.

De acordo com o modelo de difusão – em linha com as perspectivas de mudança como substância – as alterações que ocorrem na realidade estão intimamente relacionadas com a força ou impulso inicial que impele à ação. Nesse sentido, "*um objeto vai-se mover ou espalhar de acordo com a sua força inicial, que desencadeia o movimento e constitui a sua única energia*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 29). No entanto, "*o poder da força inicial pode diminuir em função da fricção, como a má comunicação, ou da resistência, como a oposição, que pode desviar ou desacelerar a força inicial*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 29). Assim, é possível concluir que o modelo de difusão se encontra em linha com os pressupostos das teorias que encaram a mudança como planeada, pressupondo a existência de um conjunto de etapas, subjacentes ao à mudança, que deverão ser escrupulosamente seguidas pelos indivíduos envolvidos no processo. Formulado o plano e alocados os recursos necessários à sua execução, a mudança ocorre de forma natural, de acordo com o planeado. (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Por oposição, o modelo de *translation* – em linha com as perspectivas de mudança como processo – assume que a mudança deriva da forma como os atores que nela participam estão envolvidos, compreendem o processo e atuam de forma a garantir a sua execução.

De um modo geral, *translation* significa alinhamento que se traduz na mobilização de um conjunto de aliados em torno da negociação de determinado tipo de interesses. Consiste num processo composto por um conjunto de fases diferentes, os momentos de *translation* - problematização, interesse, envolvimento e mobilização de aliados - que se correlacionam de forma contínua e constante, sem nunca alcançar um resultado definitivo (Graça, 2005).

Deste modo, "*as pessoas (ou as coisas) são vistas como mediadores que transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado ou os elementos que deveriam conduzir*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 29). Isto é, as pessoas são atores

que interferem e interpretam a realidade de acordo com as suas próprias ideias, ambições, experiências e desejos, contribuindo para a sua transformação. Neste contexto, qualquer processo de mudança é diretamente afetado por questões como a interpretação dos factos a nível local e o processo de *sensemaking*, que afeta diretamente o modo como os atores percecionam e atuam na realidade e, por consequência, o rumo possível da mudança.

Tal significa que, na realidade, nada existe de forma isolada, e todos os elementos (atores) estão em constante interação (*network*).

Porém, ao entender a mudança como um processo, de acordo com as perspectivas do modelo de *translation* por oposição ao modelo de difusão, conclui-se que qualquer processo pode vir a ser diretamente influenciado por elementos (pessoas ou coisas) que se desviem do que seria expectável, sob um ponto de vista planeado. Isto é, sempre que existam pessoas envolvidas no processo de mudança que não estejam devidamente familiarizadas ou alinhadas com o mesmo, existe a possibilidade de agirem contrariamente ao que seria necessário (ao que estava planeado), indo contra as orientações ditadas pela figura de autoridade no processo. Quando tal situação acontece, é retratada na literatura como "*distorção ou resistência*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 31).

Alvesson e Sveningsson (2008) apresentam um conjunto de factos que podem estar na origem do aparecimento de situações de resistência à mudança: mudança ao nível das competências exigidas para o desempenho de uma função, redução do poder ou segurança económica; ameaças psicológicas reais ou percebidas, rutura com acordos sociais e redução na posição assumida. De acordo com os autores, situações desta natureza são passíveis de causar situações de desconforto que podem conduzir os autores a desenvolver sentimentos de resistência para com um processo de mudança. Por outro lado, a resistência pode derivar do nível de antiguidade dos colaboradores na organização (admitindo que colaboradores com maior nível de antiguidade tendencialmente estão mais próximos da empresa, e daquilo que consideram ser do seu interesse, do que das decisões da gestão, sobretudo se for recente). Combater esta situação passa por desenvolver mecanismos que envolvam os indivíduos no processo, fazendo-os compreender os motivos e objetivos subjacentes e permitindo a participação ativa de todos (Alvesson & Sveningsson, 2008).

3.3. Mudança da Cultura Organizacional

Pode a cultura de uma organização ser mudada?

Esta questão tem estado presente em múltiplos estudos académicos e empíricos, não existindo ainda uma resposta unívoca à mesma (Harris & Ogbonna, 1999; Ogbonna & Wilkinson, 2003).

Alguns autores dividem os estudos sobre mudança da cultura organizacional em duas dimensões teóricas: **mudança revolucionária** ou gerida e **mudança evolutiva** ou incremental (Harris & Ogbonna, 1999).

No âmbito dos estudos sobre a mudança revolucionária ou gerida é possível identificar três diferentes pontos de vista teóricos (Alvesson & Sveningsson, 2008). No geral, os estudos associados a este tipo de visão, encaram a cultura organizacional como uma variável e, como tal, algo suscetível de ser gerido ((Harris & Ogbonna, 1999); (Ogbonna & Wilkinson, 2003)), assumindo inclusive a existência de uma ligação intrínseca entre a cultura organizacional existente e o desempenho da organização (Ogbonna & Wilkinson, 2003). A esta corrente de pensamento dá-se, comummente o nome de "*funcionalista*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 2002, pág.34).

No entanto, existem outros autores que não partilham do mesmo ponto de vista. Consideram "*a cultura organizacional não como algo que a organização tem mas como algo que a organização é*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 1999, pág. 186). Neste sentido, não é aceitável a premissa de que a cultura organizacional pode ser mudada, daí que as intervenções da gestão consistam em esforços desenvolvidos no sentido de manipular a cultura existente (Harris & Ogbonna, 1999). Assim, esta perspectiva teórica admite a possibilidade de um certo grau de manipulação da cultura organizacional por parte da gestão, embora intimamente dependente das condições do contexto em que ocorre, e não totalmente livre de produzir efeitos controversos (até sob o ponto de vista ético) que afetem os indivíduos e a organização como um todo (Ogbonna & Wilkinson, 2003).

Por fim, é ainda possível fazer referência a uma corrente de opinião ainda mais extrema que defende que a cultura, sendo algo natural e inerente às organizações, não pode ser alterada por nenhuma via, sendo que mudanças a este nível decorrem apenas da evolução natural da organização (Harris & Ogbonna, 1999). Defensores desta corrente

de pensamento argumentam ainda que "*assumir que as organizações podem alcançar mudanças de cultura planeada é, simultaneamente, intelectualmente imperfeito e praticamente impossível*" (tradução livre, Ogbonna & Wilkinson, 2003, pág. 1154).

Por outro lado, correntes teóricas que encaram a mudança cultural como algo evolutivo ou incremental centram-se não na análise do conceito de cultura – e da sua suscetibilidade de ser mudada – mas sim no processo de transmissão e evolução da mesma. "*À medida que os novos colaboradores da organização são socializados, vai-lhes sendo inculcada a cultura organizacional, que vai sendo reforçada à medida que ocorre a interação dinâmica*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 2002, pág. 33). De facto, a cultura existente dentro das organizações é diretamente influenciada pelo modo como é recebida, compreendida, assimilada e transmitida pelos colaboradores, de modo a que todo e qualquer processo de mudança deva centrar a sua atuação ao nível dos meios existentes para a difusão cultural. Nesse sentido, o foco da análise da mudança de cultura organizacional deverá centrar-se na compreensão do modo através do qual a cultura é difundida dentro da organização, desde a sua compreensão pelos novos colaboradores - "*como é que os novos membros da organização adquirem cultura*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 1999, pág.187) – até ao processo diário de compreensão e reforço da mesma, no sentido de assegurar o alinhamento com o comportamento dos colaboradores – "*como a cultura é reforçada através do comportamento e da comunicação*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 1999, pág.187) (Harris & Ogbonna, 1999).

Apesar da existência de múltiplas correntes teóricas relacionadas com a mudança da cultura organizacional, é possível identificar atualmente um conjunto de autores que, de forma consistente a consideram a como "*dinâmica, multifacetada e composta por camadas*" (tradução livre, Ogbonna & Wilkinson, 2003, pág. 1153). Por outro lado, gerir a cultura organizacional consiste num processo complexo de tentativas de intervenção da gestão na cultura, com o intuito de assegurar o alinhamento entre os objetivos estratégicos definidos e os comportamentos e atitudes dos colaboradores. Tal pode resultar da necessidade de "*estabelecer uma nova cultura ou culturas, preservar uma cultura existente, modificar a cultura existente ou descartar a cultura existente*" (tradução livre, Ogbonna & Harris, 2002, pág. 677).

3.4. Mudança da cultura organizacional: diferentes pontos de vista

É inquestionável que a mudança cultural é uma realidade comum a todas as organizações. Existem, no entanto, diferentes perspectivas de entendimento deste processo, muitas delas conflituantes entre si (Beer & Nohria, 2000).

As diversas teorias existentes podem, genericamente, ser agrupadas em três perspectivas, de acordo com Smirch, citado por Ogbonna & Harris (1998): Mudança cultural (i) como fenómeno controlável pela gestão de topo; (ii) como fenómeno dificilmente controlável pela gestão dada a profundidade das suas estruturas e (iii) como fenómeno impossível de manipular dada a impossibilidade de controlar a cultura.

Ao longo dos últimos anos, autores como Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, Emmanuel Ogbonna, Lloyd Harris e Barry Wilkinson têm vindo a estudar casos práticos de mudança de cultura organizacional, no sentido de compreender, por um lado, o modo como decorrem processos desta natureza e, por outro, identificar os resultados mais frequentemente obtidos junto das organizações. A análise de diversos processos de mudança, em realidades distintas e tendo em conta diferentes dimensões e pontos de vista, permitiu a identificação de temas de reflexão fundamentais a ter em conta no desenvolvimento de projetos de mudança cultural, bem como as principais perspetivas de mudança existentes.

Cada projeto de mudança tende a produzir resultados e consequências – ao nível dos indivíduos e/ou das organizações – de carácter esperado e inesperado, devido ao menor ou maior grau de influência de fatores diversos como as ações da gestão de topo, a recetividade dos colaboradores, o ambiente/ contexto em que a organização se insere ou o contexto espácio-temporal no qual o projeto foi desenvolvido (Alvesson & Sveningsson, 2008). Todavia, devido ao seu grau de imprevisibilidade, a análise das consequências inesperadas apresenta-se como fundamental para melhor compreender os temas críticos associados à mudança, tal como exposto por diversos autores do campo de estudos da cultura organizacional (Katz & Kahn, 1978, Van Maanen & Schein, 1979 em Harris & Ogbonna, 2002). De facto, analisar os resultados obtidos em condições adversas e inesperadas, permite refletir sobre o conjunto de problemas normalmente associados a processos de mudança cultural, funcionando como uma amálgama de orientações capaz de facilitar a compreensão das dinâmicas possíveis, bem como os

fatores que condicionam o sucesso ou insucesso dos projetos (Alvesson & Sveningsson, 2008).

As consequências inesperadas da mudança cultural nas organizações mais comummente estudadas são: a hipercultura, anorexia simbólica, valor limitado dos valores, a cultura como "Aquilo" ou "Aqueles" em vez de "Nós", conhecimento limitado e ritualização da mudança cultural.

Em traços gerais, **hipercultura**, enquanto modo de representação fácil e compreensível da cultura organizacional, apresenta a cultura como um produto acabado, um pacote completo de valores, comportamentos e ferramentas necessárias ao processo de mudança, assentes em imagens e rótulos em voga na atualidade (exemplo: os temas críticos para a literatura de gestão), que se materializam em discursos, rituais e apresentações públicas, desenvolvidos por especialistas e consultores. A hipercultura consiste, assim, na cultura organizacional oficial, pois resulta da forma como os indivíduos percebem a realidade e a transmitem uns aos outros (exemplo: através de documentos, vídeos ou catividades), apesar da sua diminuta adesão à realidade da organização e das experiências dos indivíduos que nela atuam, sendo vista como mera retórica (Alvesson & Sveningsson, 2008)..

Por sua vez, a **anorexia simbólica** traduz-se na reduzida importância dada ao potencial associado à utilização de símbolos durante o processo de mudança da cultura organizacional. De facto, verifica-se nas organizações a tendência para, durante um processo de mudança cultural recorrer a exemplos populares conhecidos que, contudo, pouca aderência têm à realidade da organização. (Alvesson & Sveningsson, 2008).

O **valor limitado dos valores**, por sua vez, refere-se à limitação identificada ao nível do carácter amplificado normalmente atribuído aos valores. Tal não significa que os valores não sejam importantes – "*são indispensáveis no trabalho com a cultura organizacional e na sua mudança* (tradução livre, Alvesson e Sveningsson, 2008, pág. 167) – porém, a interpretação que os indivíduos fazem dos valores pode levar a que o impacto que tem na cultura seja reduzido ou mesmo contrário ao expectável.

No que respeita à **cultura como "Aquilo" ou "Aqueles" em vez de "Nós"**, refere-se à necessidade de, durante um projeto de mudança cultural, assegurar o envolvimento de todos os elementos da organização, transversalmente a toda a hierarquia, sendo certo que terá de existir um esforço adicional por parte da gestão de topo (de igual modo os

responsáveis por pensar e despoletar a mudança) para se integrarem diretamente no processo, aceitando a inevitabilidade de repensarem (e mudarem!) as suas próprias ideias, valores e crenças, de forma a garantir que todos assumem a mudança cultural como algo próprio para o qual têm que contribuir e não como algo que foi definido – e por isso deverá ser realizado – por outros.

Por sua vez, o **conhecimento limitado** refere-se ao conhecimento que a organização em geral tem sobre o seu papel e responsabilidades no processo de mudança, que conduz a um certo nível de desresponsabilização desses atores face à posição que deveriam assumir no projeto.

Por fim, a **ritualização da mudança cultural** refere-se à necessidade de, ao longo de um processo de mudança cultural, garantir uma intervenção sustentada ao longo de um período de tempo significativo e em situações pontuais, através do desenvolvimento de um conjunto de iniciativas de promoção de mudança cultural que assegurem a continuidade do processo (Harris & Ogbonna, 2002). Porém, a consciência das organizações sobre a necessidade de definir planos de ação de longo prazo pode conduzir à "*ritualização*" (tradução livre, Harris & Ogbonna, 2002, pág. 38) do processo, contribuindo para a diminuição do potencial de criatividade e intervenção que o deveria caracterizar, e reduzindo " *(…) o esforço de intervenção cultural a um ritual anual (…)*" (tradução livre Harris & Ogbonna, 2002, pág. 38).

Identificadas e analisadas as principais limitações associadas ao processo de mudança cultural é importante, também, fazer referência às grandes perspectivas de mudança existentes e explicitar as suas bases teóricas e os motivos pelos quais são antagónicas: **mudança como grande projeto tecnocrático** e **mudança como reformulação da vida diária** (Alvesson & Sveningsson, 2008).

3.4.1. Mudança como grande projeto tecnocrático

A mudança como "Grande Projeto Tecnocrático" (Alvesson & Sveningsson, 2008) constitui a teoria de mudança mais comum na literatura. Esta perspectiva admite que é possível impor e controlar um processo de mudança sob a cultura existente, isto é, existe a possibilidade de a gestão de topo definir um caminho pretendido e manipular a

cultura existente no sentido de promover a sua transformação. Para tal, apenas é necessário que seja seguido um plano genérico de seis passos, conforme descrito por Alvesson e Sveningsson (2008):

1. Avaliar a situação;
2. Analisar a cultura existente;
3. Analisar o *gap* entre a cultura existente e a pretendida;
4. Desenvolver um plano para desenvolver a cultura;
5. Implementar o plano;
6. Avaliar as mudanças e implementar novos esforços.

Esta perspectiva assume que a cultura é algo que pode ser diretamente controlável pelos gestores e que o sucesso da sua mudança depende única e exclusivamente da sua atuação. Surge do enquadramento teórico que postula a cultura organizacional como um conjunto de variáveis com impacto direto no desempenho da organização, o que exige que a mesma seja passível de controlo pela gestão (Ogbonna & Harris, 1998).

De igual modo, outros autores – como M.Beer – consideram que mudar a cultura organizacional está dependente das orientações, desígnios e vontade da gestão de topo. Isto é, cabe às chefias destetar as necessidades de mudança e definir todo o plano associado à sua implementação. Neste sentido, definiu os "sete sub-princípios" da mudança (Alvesson & Sveningsson, 2008):

1. Mobilizar energia suficiente para mudar;
2. Definir uma direção convincente;
3. Identificar as barreiras existentes na organização;
4. Desenvolver uma visão orientada para a tarefa;
5. Comunicar e envolver as pessoas na implementação;
6. Apoiar a mudança de comportamento;
7. Monitorizar o progresso e executar mudanças futuras.

O pressuposto de mudança de Beer, tal como descrito por Alvesson & Sveningsson (2008), assume a gestão de topo como o ator responsável não só por planear e executar a mudança mas, sobretudo, como principal patrocinador do fenómeno, utilizando a sua posição para atrair os colaboradores e transmitir as principais mensagens de mudança, contribuindo para a aceitação e identificação dos mesmos com as novas ideias –

assegurando, assim, o sucesso da mesma. É frequente, neste tipo de situações, a gestão de topo estar diretamente apoiada por uma equipa de consultores (Alvesson & Sveningsson, 2008).

"*A investigação demonstrou que os padrões culturais nas organizações são mais flutuantes, inconsistentes e ambíguos do que evidentes, consistentes e inequívocos (…).*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 46). De facto, complexidade existente nas organizações é tal, que encarar a mudança como passível de ser planeada não está isento de críticas. A evidência empírica demonstra que, dentro das organizações, não existe uma só cultura homogénea e aceite por todos, mas sim uma multiplicidade de culturas – as subculturas. Como tal, baseia-se no pressuposto de que, dentro de uma mesma organização, devido às heterogeneidades existentes, surgem diferentes modos de "pensar" a organização (Martin, 2002). Enquanto alguns estudos não esclarecem o modo como as diferentes subculturas se correlacionam, outros referem a existência de conflitos latentes entre os diferentes grupos de indivíduos que partilham diferentes culturas. Na literatura é possível identificar diversos tipos de subculturas coexistentes numa organização: gestores e operários; diferentes níveis hierárquicos ou, dentro do mesmo nível hierárquico, os diferentes cargos; ou ainda subculturas emergentes de amizades estabelecidas com colegas de trabalho ou de questões éticas ou demográficas (raça, etnia ou sexo). Contrariamente ao que ocorre nas organizações onde a cultura tem função de integração, nestas organizações não existe consenso geral nas relações estabelecidas entre os indivíduos que as compõem, mas apenas ao nível das diversas subculturas (Martin, 2002).

3.4.2. Mudança como reformulação da vida diária

Os principais problemas identificados nas perspectivas que encaram a mudança como um grande projeto tecnocrático demonstram que as mudanças de cultura, quando impostas, não são absorvidas pela generalidade dos colaboradores – que as entendem como grandes atos levados a cabo pela gestão de topo com apoio de consultores – pelo que se torna relevante considerar o enquadramento teórico que postula a Mudança como Reformulação da Vida Diária (Alvesson & Sveningsson, 2008).

De acordo com esta perspectiva, a mudança cultural é vista como uma iniciativa local, aplicável a pequenos grupos de pessoas, com estruturas de autoridade informais, levada

a cabo de uma forma incremental e gradual (Alvesson & Sveningsson, 2008). Perspectivas desta natureza encaram a cultura, tal como descrito anteriormente, não como algo que a organização tem mas sim como algo que a organização é (Ogbonna & Harris, 1998). Deste modo, autores que defendem este tipo de perspectiva consideram que a cultura organizacional é algo que efetivamente está sujeita a processos de mudança, porém, a direção que segue e os impactos que produz não são (nem podem ser) diretamente controláveis nem impostos pela gestão (Ogbonna & Harris, 1998).

Num processo de mudança cultural desta natureza, os principais atores tendem a ser não a gestão de topo mas sim os grupos pequenos, de carácter informal, que existem dentro da organização e que, por uma multiplicidade de motivos, despoletam um processo de mudança. A direção destes processos será levada a cabo por colaboradores com algum tipo de senioridade na organização, contudo sem impedir a livre atuação e envolvimento da generalidade dos colaboradores (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Deste modo, a mudança tende a ser um conjunto de pequenas alterações locais, desenvolvidas ou detetadas por um pequeno grupo, que de um modo informal são levadas a cabo de forma contínua, através da interação social entre as pessoas (Alvesson & Sveningsson, 2008): "*os atores envolvidos na reformulação da vida diária influenciam regularmente as pessoas com quem interagem diretamente, embora tal possa criar efeitos mais vastos na medida em que essas pessoas, na próxima vez, podem afetar aquelas com as quais também interagem*" (tradução livre, Alvesson & Sveningsson, 2008, pág. 46).

Processos de mudança desta natureza, uma vez que surgem e se apoiam nas condições naturais e locais da organização, não são alvo – tão frequentemente – de casos de insucesso ou não aceitação por parte dos colaboradores. De facto, são mudanças que surgem em contacto direto com as necessidades de melhoria reais e locais, e que se transmitem pela organização através dos métodos usuais de comunicação e partilha. Por essa razão, esta perspectiva de mudança de cultura organizacional pode ser encarada como mais realista do que as perspectivas que pretendem levar a cabo mudanças sofisticadas que, embora escrupulosamente planeadas, têm a ambição de atingir a organização nas suas mais diversas vertentes.

Porém, o sucesso de um processo de mudança cultural implica o recurso moderado à elaboração de projetos completos, com detalhados planos de ação, que asseguram a

estabilidade e previsibilidade, como à atração da influência da realidade local, garantindo o alinhamento dos colaboradores com o enquadramento cultural que se pretende que passe a vigorar – isto é, combinar o grande e o local. Combinando as duas realidades, a organização consegue evitar que enquanto a mudança cultural decorre, ocorram processos de interpretação e assimilação da mesma, por parte dos colaboradores, que não estejam de acordo com os objetivos iniciais que a despoletaram. De facto, quando na organização existem diferentes níveis de interpretação ou aceitação do processo de mudança, tendencialmente a mesma tende a falhar por falta de suporte adequado e alinhamento necessário.

Esta visão pressupõe, assim, que o modo mais adequado para garantir o sucesso de um processo de mudança cultural nas organizações implica a existência de atenção, respeito e suporte, por parte da gestão de topo, às iniciativas que nascem e se desenvolvem no contexto local – "*pode-se imaginar uma iniciativa de gestão de topo que inspira, legitima e apoia iniciativas locais*" (tradução livre, Alvesson e Sveningsson, 2008, pág. 47).

Parte II

Análise de um processo de mudança cultural motivado pela gestão da diversidade:

O Caso Women Porto

4. PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se os objetivos que se pretende alcançar com a realização deste projeto de investigação, bem como a metodologia utilizada para alcançar os resultados apresentados. Desta forma, é apresentada a problemática associada a esta investigação, a fundamentação metodológica para o trabalho desenvolvido, bem como processo de recolha e sistematização dos dados.

4.1. Problemática de investigação

O trabalho de investigação apresentado centra-se no projeto *Women*, desenvolvido pela empresa Big4, em Portugal. Este projeto, com inicio em 2011, surge como a primeira iniciativa pró diversidade de género formalmente apresentada pela empresa, e tem por base os seguintes objetivos: (i) assegurar a gestão e retenção de talento; (ii) criar um ambiente de partilha de experiências e convívio entre os colaboradores; (iii) estabelecer critérios de orientação profissional específicos para mulheres e (iv) contribuir para a mudança de mentalidades.

Com este trabalho de investigação pretendeu-se analisar sob duas perspectivas distintas – a oficial e a local – o modo como o projeto *Women* está a ser implementado, compreendido e aceite pela organização. Sendo um projeto que visa, em última instância, promover um processo de mudança cultural no sentido de tornar a Big4 uma organização mais sensível e atenta às problemáticas associadas à diversidade de género, considera-se interessante compreender de que forma está a ser cumprida uma estratégia que vise a concretização desses objetivos. Por outro lado, constituiu também um ponto de interesse reconhecer as diferentes perspectivas internas existentes sobre o tema da diversidade de género, o modo como as problemáticas associadas afetam a organização e de que forma poderiam ser solucionadas.

Ao analisar a "versão oficial" pretende-se compreender quais as motivações que estiveram na origem do projeto e de que forma a sua organização o considera como um instrumento adequado para a promoção de um efetivo processo de mudança cultural.

Por outro lado, a análise da "versão local" permite compreender o modo como os colaboradores da Big4, considerando todos os departamentos e categorias profissionais,

veem as problemáticas associadas à diversidade de género e de que forma consideram a necessidade ou não de proceder a uma intervenção. Assim, é possível aferir junto da realidade local da Big4 até que ponto o Women – ou qualquer outra iniciativa da mesma natureza – é considerada útil, relevante e pertinente perante o atual estado da organização.

Em suma, não se pretende investigar até que ponto o processo de mudança cultural pretendido como Women foi ou não bem-sucedido – até porque a avaliar pelo seu atual estado de maturidade tal ainda não é possível – mas sim compreender de que forma a realidade local está preparada e disposta a aceitar este processo e, ainda, se o projeto em si é adequado para responder às efetivas necessidades sentidas na organização, no que concerne às questões relacionadas com a diversidade de género.

4.2. Fundamentação metodológica

O trabalho de investigação desenvolvido é de natureza qualitativa e traduz-se num *case study*. Nesse sentido, pretende-se apenas investigar uma realidade específica e não tecer considerações que possam ser genericamente aplicadas a outras organizações. Adicionalmente, este *case study* foi realizado apenas nos escritórios do Porto da Big4, em virtude dos constrangimentos de tempo associados a este projeto de investigação. Deste modo, constitui apenas um contributo empírico para uma melhor compreensão dos fenómenos controversos associado aos temas da cultura organizacional e mudança cultural, tendo por base o caso específico de utilização de iniciativas de gestão de diversidade.

A utilização de *case studies* no âmbito da investigação é extremamente útil sobretudo em circunstâncias nas quais existe um conhecimento limitado da realidade a investigar. Dessa forma o *case study* constitui uma das aplicação prática das problemáticas a investigar, permitindo compreender o modo como ocorrem num contexto específico (Harris & Ogbonna, 2002).

No caso específico dos estudos empíricos sobre a diversidade, averiguou-se que os primeiros estudos realizados eram de natureza quantitativa (exemplo: Carrell and Mann, Point and Singh). Porém, este tipo de estudos apresenta desvantagens significativas que resultam da existência de diferentes interpretações, por parte da população analisada, relativamente aos termos chave utilizados na investigação. Uma vez que este tipo de

estudos se centra em torno de questões subjetivas e cujas definições nem sempre são concretas, acresce dificuldade em garantir a homogeneização da interpretação da população investigada face aos conceitos utilizados, colocando em causa a validade dos resultados obtidos. (Ewijk, 2011).

No estudo de caso apresentado foram utilizados, como métodos de pesquisa:

- Recolha e análise de dados empíricos secundários – melhores práticas, tendências de mercado, outros casos de estudo relevantes e estudos efetuados sobre o tema – no sentido de garantir um correto enquadramento da temática;
- Recolha e análise de informação sobre a organização, interna e externamente, no sentido de efetuar uma caracterização genérica da mesma;
- Realização de diversas entrevista semiestruturadas com a responsável pela implementação do Women, no sentido de recolher informação suficiente para caracterizar a política de diversidade que se pretende instituir e os motivos que estiveram na sua origem;
- Realização de entrevistas semiestruturadas com uma amostra significativa de colaboradores, transversal a todos os departamentos e categorias profissionais existentes (17 entrevistas realizadas).

Como possível limitação ou dificuldade acrescida ao longo do projeto de investigação é de salientar o facto de a investigadora ser, simultaneamente, colaboradora da empresa alvo de estudo, o que poderá colocar questões quanto ao nível de imparcialidade colocado ao longo do processo de investigação. Embora exista a impossibilidade prática de desassociar os resultados obtidos com a investigação da análise parcial da investigadora, enquanto colaboradora da empresa, não houve no decorrer da investigação nenhum tipo de participação ativa no modo como o projeto Women tem vindo a ser desenvolvido dentro da organização.

4.3. O processo de recolha de dados

O processo de recolha ocorreu em duas fases distintas: a recolha de dados primários e a recolha de dados secundários.

Em primeiro lugar efetuou-se a recolha de dados secundários, obtendo acesso a diversos documentos internos da organização, disponibilizados quer nas plataformas de acesso livre (e.g.: o *website* oficial) como em plataformas internas de acesso exclusivo a colaboradores (e.g.: bases de dados, intranet, publicações, entre outros). O levantamento de toda a informação necessária decorreu entre Janeiro e Maio de 2012.

A recolha de dados primários, por sua vez foi efetuada para detalhar os resultados necessários para justificar a versão oficial e local do projeto. Para a versão oficial foram realizadas entrevistas semiestruturadas, diretamente administradas pela investigadora, com a responsável pela implementação do projeto em Portugal, um dos membros da gestão de topo da Big4 Portugal.

Para a análise da versão local, por sua vez, o processo de recolha de dados primários ocorreu através da realização de entrevistas semiestruturadas, administradas diretamente pela investigadora, a uma amostra de colaboradores representativa de todos os departamentos e categorias profissionais existentes.

Figura 1 - Distribuição das entrevistas por género, categoria profissional e departamento

Colaborador	Género	Categoria profissional	Departamento	Data da entrevista
Women Team Leader	Feminino	Gestão de topo	Fiscalidade	06-02-2012
1	Feminino	Gestão intermédia	Consultoria Financeira	16-02-2012
2	Feminino	Operacional	Auditoria	17-02-2012
3	Feminino	Suporte	Suporte	17-02-2012
4	Masculino	Gestão intermédia	Auditoria	17-02-2012
5	Masculino	Operacional	Auditoria	25-02-2012
6	Feminino	Operacional	Consultoria de gestão	20-02-2012
7	Feminino	Operacional	Consultoria de gestão	01-03-2012
8	Feminino	Operacional	Auditoria	01-03-2012
9	Feminino	Operacional	Fiscalidade	29-02-2012
10	Feminino	Gestão intermédia	Auditoria	12-03-2012
11	Masculino	Operacional	Consultoria Financeira	15-03-2012
12	Feminino	Operacional	Auditoria	24-03-2012
13	Feminino	Gestão de topo	Consultoria Financeira	23-04-2012
14	Masculino	Gestão de topo	Auditoria	26-04-2012
15	Feminino	Gestão intermédia	Auditoria	26-04-2012
16	Masculino	Gestão de topo	Consultoria Financeira	17-05-2012

Fonte: Elaboração própria

No total foram realizadas **17 entrevistas**, 1 com a responsável do projeto e 16 aos restantes colaboradores da organização, entre Fevereiro e Maio de 2012.

A amostra foi selecionada tendo em conta a representatividade de cada categoria profissional e departamento, a necessidade de garantir um número significativo de homens e mulheres e, também, tendo em conta a disponibilidade – em termos de agenda e interesse de participação do estudo – dos colaboradores selecionados.

A duração média das entrevistas realizadas foi de 60 minutos, sendo algumas de apenas 30 minutos e outras de quase 2 horas. Por sugestão da empresa e decisão da investigadora, dada a sensibilidade do tema, optou-se por não proceder à gravação das entrevistas, para evitar possíveis constrangimentos por parte dos entrevistados. Todas as entrevistas foram devidamente documentadas a partir de transcrições diretas de expressões utilizadas pelos entrevistados e notas das principais ideias referidas.

Para a realização das entrevistas foi produzido um guião específico para orientação de cada uma das diferentes perspectivas – oficial e local (ver informação disponibilizada nos Anexos 1 e 2, respetivamente). A utilização do guião teve, por objetivo, enquadrar o tipo de questões a efetuar, uma vez que cada entrevista realizada teve uma dinâmica própria, consoante as diversas variáveis em questão: antiguidade do colaborador na empresa, departamento e categoria profissional, restrições de tempo, experiências pessoais relacionadas com o tema e nível de disponibilidade e interesse para abordar temas desta natureza.

Com a exceção da responsável pelo projeto, nenhum colaborador é diretamente identificado pelo nome ao longo dos resultados apresentados. Para cada citação apresentada, a referência ao colaborador assume a seguinte configuração:

Colaborador (a) X, Departamento, Categoria profissional genérica

Identificação do género - *colaborador* ou *colaboradora* – e identificação numérica e sequencial dos entrevistados

Identificação do departamento a que pertence atualmente o colaborador

Identificação da categoria profissional genérica do colaborador, tendo em conta a divisão apresentada no capítulo 5.1.: gestão *de topo, gestão intermédia e operacionais*

4.4. O processo de sistematização e análise de dados

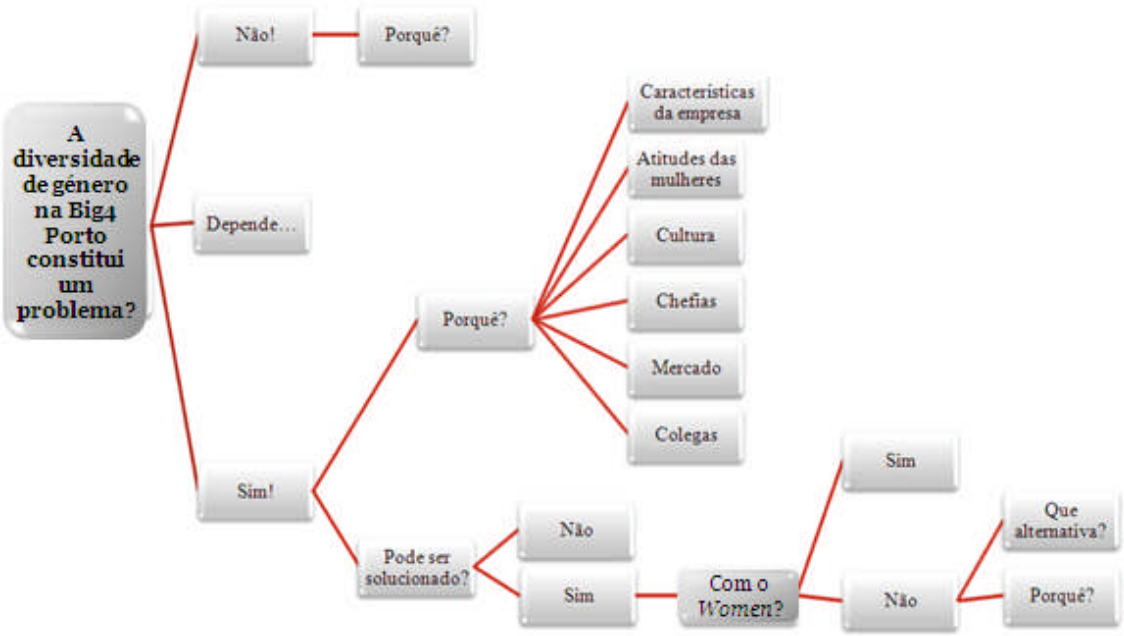
O processo de sistematização de dados iniciou-se com a análise crítica efetuada ao nível dos dados secundários.

Após um processo de recolha de informação efetuado ao nível das diversas fontes de informação disponibilizadas pela organização, procedeu-se à sua leitura, análise e organização por tema:

- Caracterização da organização;
- Enquadramento da política de recursos humanos;
- Caracterização dos colaboradores;
- Caracterização da repartição dos colaboradores por departamento e categoria profissional;
- Apresentação do nível de representatividade das mulheres por cargo de gestão, categoria profissional e departamento;
- Contextualização do projeto Women, plano de ação, motivação e pertinência subjacente.

No que respeita aos dados primários, por sua vez, após a realização das entrevistas exploratórias, foi efetuada uma análise das ideias e resultados obtidos, e a sua sistematização de acordo com os principais tópicos subjacentes à investigação, tal como apresentado na figura seguinte:

Figura 2 - Árvore de decisão para sistematização das diferentes perceções sobre o conceito de diversidade na Big4 Porto



Fonte: Elaboração própria

A sistematização efetuada para os resultados obtidos nas entrevistas exploratórias foi utilizada como base para a exposição dos mesmos ao longo do capítulo 5.3.2.A versão local da mudança.

5. ESTUDO DE CASO

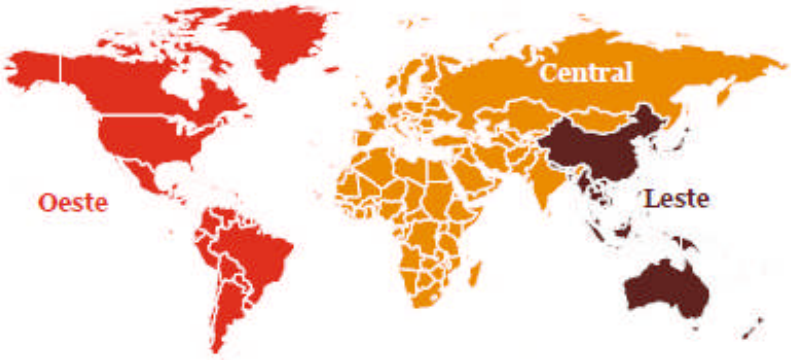
5.1. Apresentação da Big4 Portugal – a realidade dos escritórios do Porto

A Big4 é uma empresa prestadora de serviços de Auditoria, Fiscalidade, Consultoria Financeira e Fiscal e Assessoria Contabilística, que atua nos mercados nacional e internacional.

Está presente em Portugal há mais de 50 anos, sendo uma entidade legal autónoma e independente, membro da rede Big4 International (Big4IL), sediada no Reino Unido. O seu estatuto de independência face à rede internacional no qual está integrada, passa pela não sujeição da entidade à propriedade ou gestão comum da rede internacional, apresentando, por isso, os seus próprios órgãos sociais e gerindo os seus próprios resultados. Todavia, a pertença à rede internacional constitui uma formalidade necessária para adquirir o direito de uso da marca Big4, bem como os seus recursos, metodologias e experiência comum acumulada. Como contrapartida, é exigido a cada firma individual o comprometimento para com a aceitação dos padrões e políticas da rede Big4 (Big4, 2011).

A rede mundial da Big4 encontra-se, desde 2008, organizada em torno de três *clusters* - Leste (liderado pela China), Central (liderado pelo Reino Unido) e Oeste (liderado pelos EUA) – que têm como função principal facilitar o processo de cooperação entre as firmas que os compõem, facilitando a prestação de serviços integrados, o alinhamento de estratégias e o aumento da eficiência na generalidade da rede.

Figura 3 - Territórios Big4 por *cluster*



Fonte: Retirado do documento "Big4 *Fact sheet*", 2011, disponibilizado pela empresa

A Big4 Portugal integra o *cluster* Central, do qual fazem também parte as firmas da Europa Continental (Europa Central e de Leste), Reino Unido, Médio Oriente, Índia, Paquistão, Sri Lanka e África.

Atualmente, a Big4 Portugal emprega cerca de 800 trabalhadores, divididos entre os escritórios de Lisboa e do Porto. A grande maioria dos profissionais possui, pelo menos, o grau de licenciado, sendo predominante o número de colaboradores formados em economia, gestão, contabilidade, direito, engenharia e ciências sociais. A estrutura etária dos colaboradores ronda os 30 anos de idade, contribuindo para tal, por um lado, o recrutamento anual de recém-licenciados (cerca de 60 recém-licenciados/ano, conforme dados de 2011) e, por outro, a taxa de rotatividade dos colaboradores (em média, cada colaborador permanece na empresa entre 3 a 5 anos).

A Gestão de Recursos Humanos da empresa é considerada uma área fundamental para o sucesso de uma organização que trabalha e depende única e exclusivamente de pessoas e dos seus serviços. Adapta, por um lado, alguns princípios orientadores da empresa a nível internacional e, por outro, as práticas mais comuns no sector, aplicadas em Portugal. A sua estratégia está, necessariamente, alicerçada à estratégia do próprio negócio, daí que tenha como principais objetivos contribuir para a motivação dos colaboradores, apostar na atração/retenção de talentos e avaliar/incrementar o potencial dos colaboradores.

A Big4 Portugal está organizada em torno de cinco departamentos, distribuídos em função do tipo de serviços prestados pela empresa - **Auditoria, Fiscalidade,**

Consultoria Financeira, Consultoria Fiscal e Assessoria Contabilística – acompanhados por diversas **atividades de suporte** essenciais ao seu funcionamento: secretariado, economato, serviço de estafeta e rececionista.

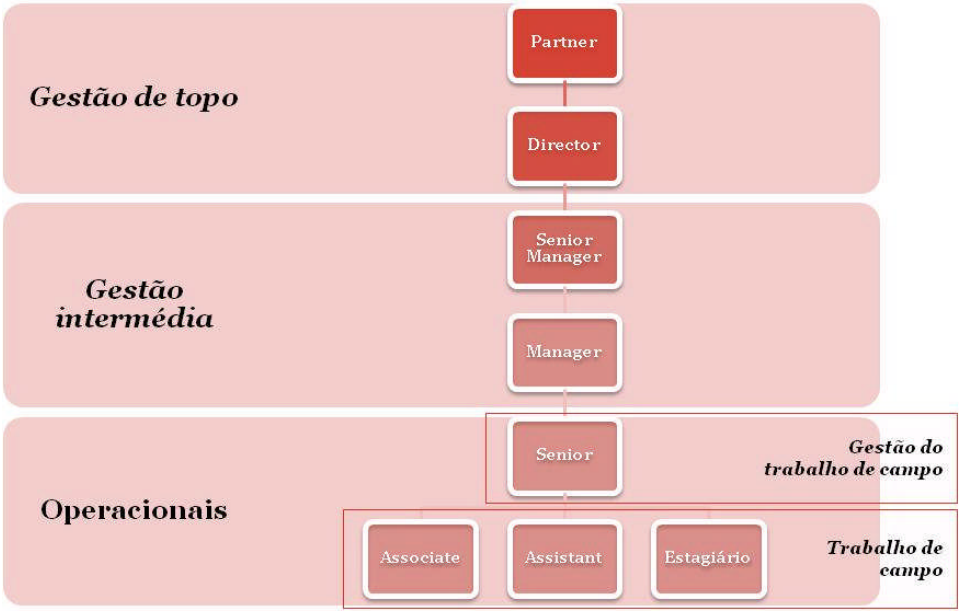
Figura 4 - Descrição dos departamentos e atividades de suporte

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, o organigrama funcional da firma assenta numa divisão hierárquica bem definida, transversal a todos os departamentos, que se estrutura da seguinte forma: *Assistant*, *Associate*[1], *Senior*, *Manager*, *Senior Manager*, *Diretor* e *Partner*.

[1] A divisão entre as funções de *associate* e *senior* não é aplicável a todos os departamentos, em função da natureza das tarefas desenvolvidas. Assim, nos departamentos de Pi e Consultoria Financeira, as funções de *associate* e *senior* estão combinadas numa única categoria: *Consultant*.

Figura 5 - Organigrama funcional da Big4



Fonte: Elaboração própria

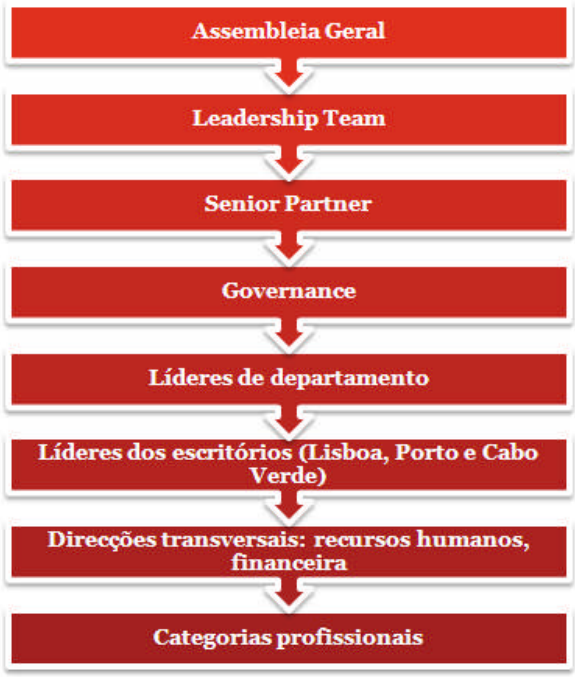
De um modo geral, as categorias de *assistant*, *associate* e *senior* correspondem à equipa de trabalho de campo, isto é, o conjunto de colaboradores responsáveis por executar as tarefas mais operacionais associadas aos projetos desenvolvidos. Por sua vez, a categoria de *manager* e *senior manager* tem como funções fundamentais assegurar a gestão de equipas de trabalho e a gestão de clientes de variada dimensão, ao mesmo tempo que assumem as funções de gestão de primeira linha dentro da organização. Por fim, os colaboradores na categoria de *diretor* e *partner* são responsáveis pela gestão de topo da organização. De salientar, ainda, a existência da categoria de estagiários, que se incluir nas funções operacionais da estrutura, e surge associada à celebração de protocolos com as diversas universidades nacionais. Os colaboradores recrutados para esta categoria desempenham, por norma, tarefas equivalentes à categoria de *assistant*.

No que respeita à estrutura de Governance existente na Big4 Portugal, isto é, o conjunto de organismos responsáveis pela gestão de topo da organização, é importante destacar os seguintes órgãos de gestão: **Assembleia Geral** (composta por 23 *partners* executivos e 5 *partners* não executivos), o ***Leadership Team*** nacional[2] (composto por 3 *partners*),

[2] Equivalente ao Conselho de Administração

o ***Senior Partner*** nacional[3], o ***Governance***[4], os líderes de cada departamento, o líder do escritório do Porto e as direções de recursos humanos e financeira.

Figura 6 - Estrutura de Governação da Big4 Portugal

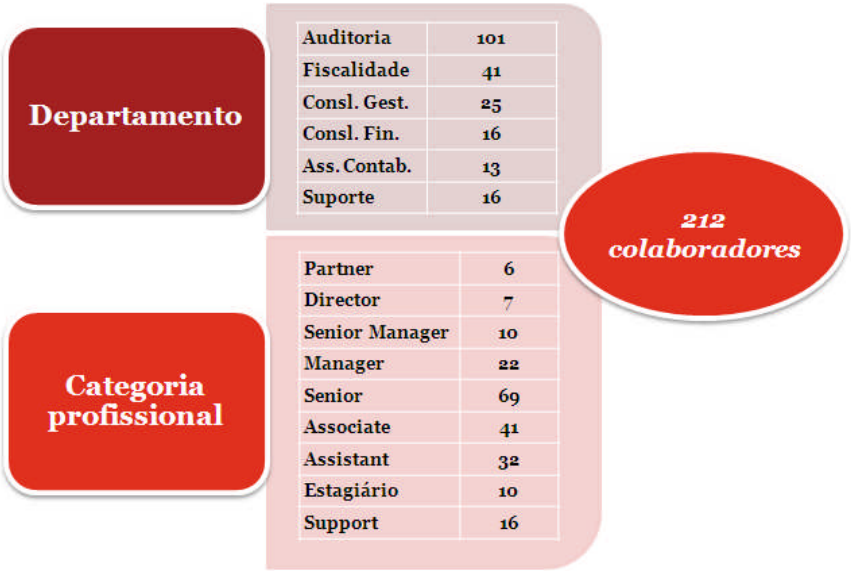


Fonte: Elaboração própria

A Big4 Porto (realidade sobre a qual de debruça este projeto de investigação) dispõe de **212 colaboradores**[5], com a seguinte distribuição:

[3] Equivalente ao CEO
[4] Equivalente ao Conselho Fiscal
[5] Dados obtidos a 31 de Dezembro de 2011

Figura 7 - Distribuição de colaboradores por departamento e categoria profissional



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao nível de antiguidade dos colaboradores, verifica-se na Big4 Portugal, uma tendência semelhante à que é verificada nas restantes empresas nacionais do sector, que resulta do esforço anual realizado em termos de recrutamento, combinado com a taxa de rotatividade. Nesse sentido, empresas que atuam neste sector de atividade, tendem a apresentar níveis de antiguidade reduzidos. Tal situação é verificável no caso da Big4 Porto, no qual os dados disponibilizados pela empresa, demonstram que **23% dos colaboradores têm antiguidade igual ou inferior a 2 anos**, enquanto **44% apresentam um nível de antiguidade entre 3 e 10 anos**. Apenas 23% dos colaboradores da Big4 Porto têm um nível de antiguidade superior a 10 anos, dos quais apenas 7% têm antiguidade superior a 20 anos[6].

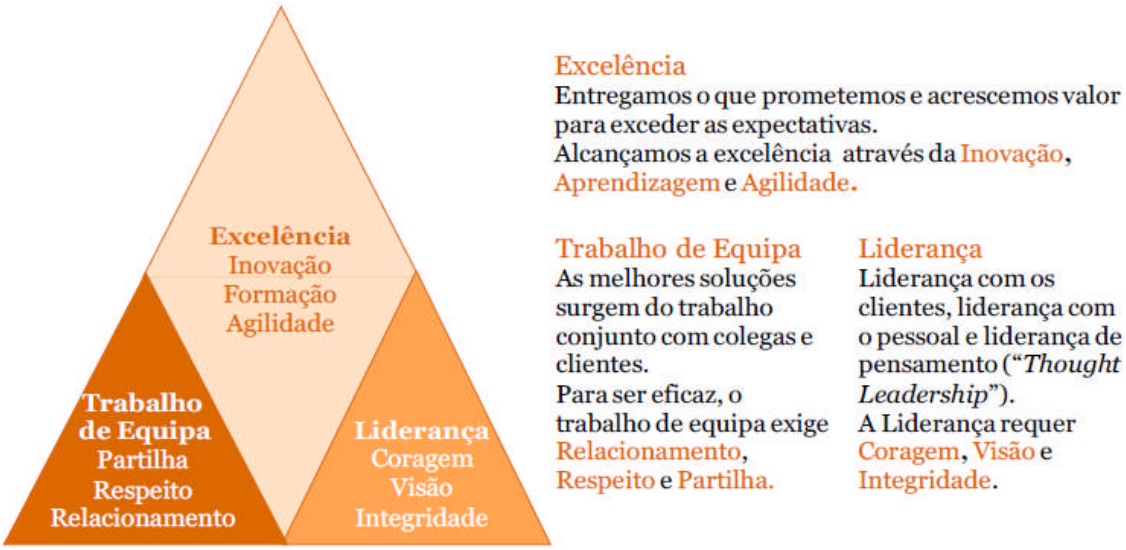
O enquadramento e caracterização da estrutura organizacional da Big4 Porto constituem um passo fundamental para alcançar os objetivos aos quais este projeto de investigação em curso se propõe.

Contudo, após uma análise da estrutura organizacional, é também fundamental compreender o enquadramento que é dado, na Big4, às questões relacionadas com a cultura organizacional. A informação recolhida e investigação efetuada permitiram verificar que a Big4 Portugal se orienta em torno de três valores corporativos

[6] Informação obtida através da consulta de bases de dados internas da Big4 Porto

fundamentais: **Excelência, Trabalho de Equipa** e **Liderança** – tal como descrito no gráfico apresentado abaixo:

Figura 8 - Descrição dos valores corporativos da Big4



Fonte: Big4, Relatório de Transparência – Exercício 2010

Os valores apresentados – transversais a todos os departamentos da organização – resultam das características fundamentais que a empresa deve assegurar, tendo em conta os serviços prestados aos seus clientes.

5.2. A diversidade de género da Big4

5.2.1. O contexto Internacional

Em 2008 o CEO da Big4 Internacional, inicia um processo de sensibilização para o tema da diversidade junto de todos os *clusters* da rede internacional, em virtude da constatação da existência de um número reduzido de mulheres nos cargos de topo. Tal constatação sugere que, independentemente das diferenças culturais, geográficas ou sociais existentes nos diversos países, se verificam diversas situações de desigualdade no acesso aos cargos de liderança e gestão, entre homens e mulheres. Num contexto

internacional no qual o papel da mulher na organização, nomeadamente em cargos de liderança, começa a ser encarado como um critério fundamental para o desenvolvimento e modernidade, os números apresentados pela generalidade das empresas da rede internacional da Big4, alertam para a necessidade de refletir sobre a situação existente, clarificando as suas principais causas e definindo planos de atuação. O objetivo desta reflexão consiste em assegurar que as diversas empresas da rede Big4 são capazes de definir as condições adequadas para o desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores, garantindo uma correta gestão das pessoas e dos talentos, nomeadamente aqueles que são considerados como válidos e essenciais para o crescimento sustentado do negócio.

A reflexão conjunta, a nível internacional, sobre esta problemática, pretende a médio prazo contribuir para a compreensão e possível reversão da situação atual, na qual apenas **13% dos partners mundiais** serem mulheres (Global Human Capital, 2008).

> "*Dadas as mudanças demográficas, se não temos sucesso na retenção do nosso talento feminino, a sustentabilidade de longo prazo do nosso negócio – o nosso futuro – será posto em causa.*" (tradução livre, Global Human Capital, Big4, 2008, pág. 3)

Neste contexto, o processo de sensibilização iniciado em 2008 perante a generalidade dos líderes mundiais da Big4, coloca na ordem do dia o assunto da diversidade, estimulando a definição e promoção de medidas concretas para assegurar a identificação e resolução das principais barreiras que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança.

Como consequência, tem vindo a verificar-se ao longo dos últimos anos, um processo de proliferação de um conjunto de iniciativas por toda a rede internacional da Big4, com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para a existência de um número reduzido de mulheres em cargos de liderança e, simultaneamente, definir medidas que permitam reverter essa realidade. Neste contexto inserem-se ações internacionais como a criação do *GAC*, uma comissão responsável pelo desenvolvimento de múltiplas iniciativas que visam a criação de redes de contacto e partilha – as *networks* – em diversos países da rede. O objetivo principal das *networks* consiste em promover o contacto entre

colaboradores que apresentem características em comum (por exemplo, ser mulher), e retirem vantagens de um processo consistente de troca de informações e experiências. Nos últimos anos tem sido visível a proliferação das chamadas "*Women networks*" com o intuito de promover o contacto e o convívio entre mulheres, assegurando a troca de experiências de cariz profissional e pessoal, que facilitem, por um lado, o desenvolvimento das suas funções e, por outro, o processo de progressão na carreira. De entre diversos casos internacionais de sucesso, é importante salientar redes como a "*Women on the Board*", na Suécia (fórum de discussão no qual estão presentes os membros femininos da gestão de topo das principais empresas suecas, para análise e debate de temas críticos de liderança e gestão) ou a "*Women's Networking Circles*" no Reino Unido, programa de contacto e aprendizagem para mulheres que ocupem cargos de gestão significativos, através do estabelecimento de contactos com personalidades da Big4 encaradas como exemplos de sucesso em termos de progressão na carreira (Big4, Women at Big4, 2007-2012).

No entanto, importa salientar que em algumas realidades internacionais, em virtude da evolução e características próprias do país, a criação de *networks* já se encontra num nível de desenvolvimento e sofisticação que vai mais longe do que a criação de iniciativas próprias apenas para grupos de mulheres, abarcando outro tipo de colaboradores (com características e problemas próprios) como os grupos com diferentes orientações sexuais, etnias ou situação parental (Global Human Capital, 2008)

Para além da constituição de *networks*, têm vindo a ser desenvolvidas outro tipo de iniciativas que visam estimular o contacto entre as mulheres, alertar para as possíveis barreiras existentes ao acesso a cargos de gestão e apoiar as mulheres ao longo da sua progressão na carreira. De entre as diversas ações internacionais realizadas importa destacar a colaboração próxima entre a Big4 Internacional e o *Women's Forum for the Economy & Society* na realização de fóruns e debates; programas de flexibilização de trabalho, tendo em vista a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (e.g. eQUilibrium na Austrália, WorkLife Plus Programme na Malásia); ações de formação para o desenvolvimento de competências de liderança nas mulheres (Women's Survival Course, no cluster Este,); programas de *mentoring* (Mentoring Connections no Canada, Mentor moms) e constituição de fóruns de discussão sobre os

temas críticos associados às carreiras das mulheres (A.W.A.R.E. – Attract.Women.Advance.Retain.Empower na África do Sul[7])

5.2.2. O contexto da Big4 Portugal

A pertinência de um projeto, em Portugal, que vise o desenvolvimento de iniciativas de sensibilização para o tema da diversidade e promoção de ações para a diminuição de barreiras ao acesso das mulheres a posições de liderança, pode ser facilmente compreendida através de uma breve análise do contexto existente, no qual se verifica que:

(i) Os homens ocupam a generalidade dos lugares de liderança e gestão dentro da organização;

(ii) As mulheres tendem a abandonar a organização, mesmo quando as suas expectativas de progressão de carreira, motivadas pelas avaliações de desempenho obtidas, se apresentam como promissoras.

No sentido de proceder à caracterização da Big4 Portugal em termos de diversidade e representatividade das mulheres na organização, recorreu-se a uma adaptação livre de algumas das questões utilizadas no questionário do *World Economic Forum* para caracterizar as empresas que foram alvo de estudo na investigação que suportou as conclusões do relatório de 2010, "*The Corporate Gender Gap Report*" (Zahidi & Ibarra, 2010).

Os resultados obtidos para o caso da Big4 Portugal foram os seguintes:

[7] Ver detalhe das iniciativas citadas no sítio da internet: http://www.Big4.com/gx/en/womens-initiatives

Figura 9 - Adaptação do questionário do World Economic Forum ao caso Big4 Portugal

- % de mulheres na Big 4: **cerca de 55%**
- % de mulheres com cargos de gestão intermédia: **cerca de 40%**
- % de mulheres com cargos de gestão de topo: **cerca de 30%**
- Número de mulheres no Conselho de Administração: **apenas homens**
- O CEO é homem ou mulher: **homem**
- % de mulheres com cargos considerados estratégicos / críticos:
  - Assembleia geral: **3 mulheres em 28 sócios**
  - Leadership Team: **constituído / representado apenas por homens**
  - Governace: **constituído / representado apenas por homens**
  - Liderança de departamento: **constituído / representado apenas por homens**
  - Liderança do escritório do Porto: **constituído / representado apenas por homens**
  - Direcção Financeira: **constituído / representado apenas por homens**
  - Direção de Recursos Humanos: **constituído / representado apenas por homens**

Fonte: Elaboração própria

5.2.3. O contexto específico da Big4 Porto

De forma a garantir a exequibilidade do estudo no âmbito de uma dissertação de mestrado, e tendo em conta os constrangimentos de tempo existentes, este projeto de investigação sobre a Big4 Portugal será desenvolvido apenas considerando a realidade **do escritório do Porto**.

A apresentação anterior acerca dos dados relativos à generalidade da empresa é relevante uma vez que proporciona um enquadramento adequado da problemática em estudo. Porém, o facto de a investigação em causa se centrar na realidade do escritório do Porto, considera-se necessário proceder a uma análise mais detalhada desta realidade.

Assim sendo, e tomando novamente como base o relatório do *World Economic Forum* (Zahidi & Ibarra, 2010) utilizado anteriormente, efetuou-se a caracterização da Big4

Porto em termos de diversidade e de grau de representatividade das mulheres no escritório.

Assim, o tratamento dos dados estatísticos disponibilizados pela organização, permite verificar que, à data da realização deste estudo[8], existiam no escritório do Porto um total de **212 colaboradores**, dos quais **114 são mulheres** (aproximadamente 54% da população). Numa análise mais detalhada, por departamento, verificamos que a população se encontra dividida da seguinte forma:

Figura 10 - Número total de trabalhadores e percentagem de mulheres por departamento

Departamento	Número total de trabalhadores	% de mulheres
Auditoria	101	48%
Consultoria Gestão	25	52%
Consul. Financeira	16	25%
Fiscalidade	41	71%
Assessoria Contab.	13	54%
Suporte	16	81%

Fonte: Elaboração própria

Uma análise atenta dos dados permite constatar que a realidade do escritório do Porto da Big4 Portugal constitui um interessante caso de estudo em matéria de diversidade de género, uma vez que o número total de mulheres é superior ao número de homens – contrariamente ao que ainda é vulgar verificarmos nas organizações nacionais. Uma análise mais detalhada, **por departamento**, permite verificar que o número a existência de um maior número de mulheres é também visível na generalidade dos departamentos (excetuando a Consultoria Financeira), sendo esta realidade significativa sobretudo ao nível da Fiscalidade e do Suporte (que conta com 13 mulheres responsáveis pelas funções de secretariado). Porém, apesar da representatividade verificada, no que respeita ao exercício de funções por parte das mulheres do escritório do Porto, a realidade existente não traduz o mesmo tipo de tendência. Os cargos significativos

[8] Dados atualizados a 31 de Dezembro de 2011

apresentados anteriormente (assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, liderança dos departamentos, liderança de escritórios, direção financeira e direção de recursos humanos) estão, na sua generalidade, sediados em Lisboa, no entanto a representatividade de colaboradores do escritório do Porto nestes cargos é bastante significativa. Porém, o mesmo não se verifica quanto à representatividade das mulheres. Adicionalmente, uma análise da representatividade das mulheres **por categoria profissional** permite verificar a existência de uma tendência de diminuição do número de mulheres na organização, no sentido crescente da estrutura hierárquica.

Figura 11 - Número total de trabalhadores e percentagem de mulheres por categoria profissional

Categoria profissional	Número total de trabalhadores	% de mulheres
Partner	6	17%
Director	7	43%
Senior Manager	10	40%
Manager	22	64%
Senior	69	51%
Associate	41	56%
Assistant	32	50%
Estagiário	10	50%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que, no contexto da Big4 Porto, a distribuição entre homens e mulheres se mantém equilibrado (numa base de 50/50) em todas as categorias profissionais desde estagiário até *senior*. Tal resulta, por um lado, do esforço realizado pela organização ao longo do processo de recrutamento, e que visa estabelecer um princípio de igualdade de acesso dos profissionais à organização – tendência cada vez mais subvertida pelo efeito do aumento do número de mulheres licenciadas:

> "*Há cada vez mais licenciadas mulheres. E em sede de entrevista, as mulheres revelam muito mais maturidade. Pelo que é mais fácil recrutar mulheres. Impõe-se então o 50/50 no momento da seleção para garantir diversidade.*"
>
> **Colaboradora 10, *Auditoria*, Gestão intermédia**

A par do fator recrutamento, a atual igualdade na representatividade de homens e mulheres nas categorias operacionais fica a dever-se, de igual modo, ao fator taxa de rotatividade que ronda, atualmente, os 3 a 5 anos (período de tempo médio para atingir a categoria profissional de *senior*).

Porém, à medida que se avança na estrutura hierárquica, verifica-se que a percentagem de mulheres se torna muito mais significativa, sobretudo no caso específico da categoria de *manager*, considerada como a primeira categoria na organização com responsabilidades de gestão intermédia. Uma vez nesta posição, cabe aos colaboradores iniciar o desenvolvimento de tarefas com uma atuação multidisciplinar que vai desde a gestão da relação com os clientes, até à gestão do trabalho de equipas e ao tratamento de questões administrativas relevantes (e.g. faturação, análise e gestão de rentabilidade de projetos, gestão da alocação de colaboradores a projetos). Assim sendo, a promoção a esta categoria profissional é entendida como o primeiro passo para a construção de uma carreira sólida ao nível das atividades de gestão e liderança consideradas críticas e fundamentais.

Porém, ao analisar os dados disponíveis para as categorias superiores, verifica-se uma redução significativa da percentagem de mulheres ao nível das categorias de *senior manager* (também gestão intermédia) e *diretor* (gestão de topo), até ser bastante inexpressiva na categoria profissional de topo na carreira na Big4: *partner*.

Esta inversão de tendência, transversal à generalidade dos departamentos, constitui um dos principais pontos de análise e compreensão no decorrer desta investigação.

A investigação em curso requer uma análise aprofundada dos dados da Big4 Porto, combinando os resultados por departamento e por categoria profissional, de modo a incorporar as perspectivas e realidades existentes.

Figura 12 - Percentagem de mulheres por categoria profissional e departamento

Departamento	Categoria Profissional							
	Estagiário	*Assistant*	*Associate*	*Senior*	*Manager*	*Senior Manager*	*Director*	*Partner*
Auditoria	*33%*	*55%*	*45%*	*51%*	*60%*	*33%*	*0%*	*0%*
Fiscalidade	67%	50%	63%	73%	80%	100%	100%	100%
Consultoria de gestão	50%	0%	71%	50%	67%	0%	0%	0%
Consultoria financeira	0%	0%	0%	0%	50%	25%	100%	0%
Assessoria contabilística	100%	33%	75%	33%	50%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria

Em ***Auditoria***, numa primeira fase da carreira profissional – até *senior* – a tendência verificada denota a inexistência de diferenças significativas na distribuição de cargos entre homens e mulheres. Porém, e tal como verificado na análise dos dados quantitativos do escritório em geral, uma vez alcançada a categoria de *manager*, a tendência assume uma direção diferente, verificando-se a existência de mais mulheres do que homens a assumir essa posição. No entanto, à medida que são analisados os níveis mais elevados da carreira profissional, torna-se visível a diminuição, seguida do desaparecimento, de mulheres a desempenhar cargos profissionais.

O caso da **Fiscalidade**, por sua vez, constitui uma realidade que se destaca, quer no contexto da Big4 Porto, como da Big4 Portugal – e mesmo no que respeita aos diversos contextos internacionais existentes. Por um lado, constitui o departamento com a maior percentagem de mulheres e, por outro, abarca uma percentagem significativa dos cargos de liderança detidos por mulheres. Pertencem a este departamento a única mulher na categoria profissional de *partner* e 1 das 3 mulheres na categoria profissional de *diretor*. De salientar, ainda, que na categoria de *senior* este departamento conta com uma representatividade de mulheres, face aos homens, extremamente significativa (cerca de 73%) e distinta da realidade verificada nos restantes departamentos.

No que se refere à ***Consultoria de gestão***, a realidade verificada começa a destacar-se da realidade vigente na Big4 Porto. Apesar de não dispor, ainda, de nenhuma mulher nas categorias profissionais mais significativas (de *senior manager* a *partner*) e de manter a mesma tendência de existência de um número superior de mulheres na categoria de *manager*, destaca-se dos restantes departamentos no que respeita à representatividade das mulheres nas categorias inferiores, nomeadamente no que respeita às categorias de *associate* e *senior*. Neste contexto, importa fazer referência aos procedimentos subjacentes ao processo de recrutamento – que são distintos dos praticados na generalidade da organização – e que poderão constituir uma justificação para a realidade apresentada. De facto, e salvo raras exceções, a generalidade dos colaboradores deste departamento são recrutados internamente, junto dos restantes departamentos (sobretudo em Auditoria). Assim sendo, não existe um período de recrutamento específico com regras e procedimentos claramente definido (como acontece em Auditoria e na Fiscalidade), podendo os colaboradores ser recrutados em qualquer altura do ano, de acordo com as necessidades do departamento. A procura é realizada internamente, com base num processo de combinação entre as competências que o departamento necessita e as competências das quais dispõem os colaboradores que estejam interessados em efetuar a transição. Nesse sentido, tendem a integrar este departamento os colaboradores com mais do que um ano de experiência na organização (daí não existir nenhum colaborador na categoria de *assistant*) e sem obedecer a nenhuma regra específica de distribuição equitativa entre homens e mulheres.

A realidade presente na **Consultoria financeira**, por sua vez, constitui o caso com características mais distintivas no âmbito da Big4 Porto. Em primeiro lugar, verifica-se a inexistência de colaboradores nas categorias profissionais inferiores (até *senior*) facto que se fica a dever à inexistência de distinção entre as três categorias profissionais[9]. Por outro lado, o processo de recrutamento existente ocorre em moldes semelhantes aos da Consultoria de gestão, o que leva a que o processo de atração de colaboradores se faça internamente e de acordo com as necessidades demonstradas. Tendo em conta as exigências das funções desempenhadas e a natureza das mesmas, a tendência do departamento passa por contratar colaboradores internamente, que disponham de experiência significativa dentro da organização (preferencialmente superior a 2 anos).

[9] Todos os colaboradores de categoria profissional inferior a manager são designados por Consultant

No que respeita à categoria profissional de *senior*, verifica-se a inexistência de mulheres a assumir estas funções. Tal situação constitui a consequência natural de uma sucessão de acontecimentos (promoção a *manager*, em 2010, de uma das mulheres da equipa, seguida da saída da Big4, em 2011, de mais uma das mulheres da equipa).

Contudo, o desequilíbrio entre homens e mulheres (desfavorável às mulheres) verificado nas categorias profissionais inferiores inverte-se quando a análise se centra nas categorias profissionais superiores, nas quais a representatividade das mulheres está presente (ao nível de *manager* e *senior manager*) e é significativa (no caso dos *diretor*). Porém, no que respeita à categoria de *partner*, existe apenas um no escritório do Porto associado a este departamento, e é do sexo masculino.

Por fim, no que respeita à **Assessoria Contabilística,** o departamento da Big4 Porto com menor expressão, quer em termos de número de pessoas como em termos de representatividade de categorias profissionais, verifica-se que no que respeita à representatividade das mulheres nas diversas categorias profissionais, à exceção da categoria de *associate*, o peso de homens nos diversos cargos é igual ou superior ao que se pode verificar para as mulheres.

Perante os dados expostos, representativos da realidade da Big4 Porto em matéria de diversidade de género, importa agora analisar os resultados da investigação acerca da pertinência do lançamento de um programa específico para promoção da igualdade ao acesso de oportunidades profissionais por parte de mulheres e homens. Tal foi efetuado com base na premissa de que o atual panorama da Big4 em termos de representatividade de mulheres em cargos relevantes e igualdade de oportunidades profissionais entre géneros carece de reflexão, e que a eliminação de eventuais barreiras existentes pode ser conseguido através de iniciativas de intervenção cultural, que visem promover um processo de mudança. Assim, os resultados de investigação desenvolvida irão ser apresentados sob duas perspectivas distintas do que poderá vir a ser o processo de mudança cultural na Big4, motivado por políticas de diversidade: a versão oficial *versus* a versão local.

5.3. O projeto Women

5.3.1. A versão oficial de mudança

Os dados apresentados acerca da Big4 Portugal (e válidos, de igual modo, para a Big4 Porto) demonstram que na realidade portuguesa, a par das tendências internacionais, existe uma diminuição significativa da representatividade de mulheres na organização, sobretudo nas camadas mais elevadas da estrutura hierárquica. É visível a existência de um número reduzido de mulheres a assumir cargos de liderança e funções criticas dentro da organização, bem como o ponto da carreira a partir do qual essa tendência e torna mais acentuada: na transição de *manager* para *senior manager*.

O conceito de diversidade, e a generalidade de temáticas associadas ao mesmo, constituem assim problemáticas que devem ser tidas em conta pela Big4 Portugal no processo de tomada de decisões estratégicas relativamente ao crescimento e desenvolvimento da organização (ao nível de Gestão de Talento, Gestão de Carreiras, *Coaching* & *Mentoring*, entre outros). É neste contexto que, à semelhança do que se tem vindo a verificar noutros países da rede da Big4 Internacional, nasce o **projeto Women**.

Nos próximos capítulos será apresentada a "versão oficial" do projeto Women, em Portugal, centrando-se na exposição das linhas orientadoras definidas internacionalmente, e dos objetivos, planos de ação e iniciativas desenvolvidas diretamente em Portugal, através da adaptação das orientações internacionais à realidade nacional.

5.3.1.1. As orientações estratégicas para a criação do Women

As crescentes preocupações com a gestão da carreira das mulheres e com a representatividade das mesmas em cargos de liderança, tem vindo a ser encarada como uma problemática fundamental para assegurar o crescimento sustentado das diversas empresas da rede Big4, o seu posicionamento no mercado como empresa moderna e consistente com as novas tendências de gestão, e o seu reconhecimento como entidade empregadora capaz de atrair, gerir desenvolver e reter os talentos, garantindo elevados níveis de motivação e comprometimento dos seus colaboradores.

Neste sentido, tem vindo a assistir-se a um processo de proliferação internacional de ações que visam motivar a discussão em torno dos temas críticos para o público feminino e a definição de medidas para facilitar/estimular o acesso das mulheres às posições de liderança dentro da organização.

Dos diversos tipos de iniciativas desenvolvidos internacionalmente, o que mais se destaca é, como referido anteriormente, a constituição de *networks*, com o intuito de compreender os principais problemas que as mulheres enfrentam no local de trabalho, bem como estimular o convívio, a troca de experiências e a partilha de conhecimento entre as mesmas

O caso específico das *networks* exclusivas para o público feminino – ou para debate de questões exclusivas do público feminino - surge da necessidade de definir métodos concretos para assegurar a atração, desenvolvimento e retenção das mulheres – dos talentos femininos – dentro da organização, fazendo face às exigências impostas pelas condições demográficas e sociais que constituem a realidade da generalidade das economias atuais, nas quais a Big4 está presente.

O principal objetivo subjacente à constituição de *networks* está associado à necessidade de providenciar às mulheres, em pontos estratégicos da sua carreira, um conjunto válido de experiências, recursos, modelos, mentores e contactos que lhes permitam desenvolver de forma consistente o seu percurso dentro da empresa. Nasce da consciência de que as mulheres constituem um grupo específico dentro de cada organização, com interesses e necessidades próprias, que quando não devidamente atendidas podem constituir barreiras significativas à sua progressão. De facto, as mulheres no local de trabalho enfrentam um conjunto de desafios muito específicos da sua condição, que impactam diretamente o seu desenvolvimento profissional e progressão na carreira, tais como: a criação de estereótipos assentes nas diferenças de género, preconceitos relativamente aos papéis e competências dentro da organização, exclusão de grupos informais, ausência de modelos/tutores capazes de prestar apoio em momentos críticos através do *coaching* e do *mentoring*, a gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, ainda, o reduzido nível de consciencialização da gestão de topo para com os assuntos relativos à diversidade.

Neste sentido, a constituição de grupos de trabalho, convívio e/ou partilha, de forma estruturada e organizada, que pretenda alertar a organização para os principais desafios

enfrentados pelas mulheres ao longo da sua carreira profissional, constitui um mecanismo importante para estimular um processo de mudança cultural (ainda que gradual) que permita que, no futuro, cada vez mais mulheres consigam alcançar posições de liderança dentro da organização.

O crescente número de *networks* internacionais despertou a necessidade de definir um conjunto de princípios e orientações de base que sirvam de apoio à sua criação. Neste contexto, em 2008, o Global Human Capital[10] define e difunde um guia de apoio à construção de *networks* – o *Networking Toolkit* - documento composto por um conjunto de orientações chave (os "12 passos"), aplicáveis a todas as realidades que visem a implementação de um projeto de promoção da diversidade de género assente em iniciativas de convívio e partilha:

1) Compreender a motivação para o desenvolvimento do projeto – "***Why set up a women's networking group?***"
2) Clarificar os objetivos do projeto – "***What are your goals?***"
3) Compreender os benefícios para os colaboradores e para a organização – "***What's in it for you and the firm?***"
4) Escolher os embaixadores do projeto – "***Who are your sponsors?***"
5) Escolher o grupo de trabalho – "***Who are your members?***"
6) Definir os recursos e orçamento necessários – "***What about a budget and resources?***"
7) Definir um nome para o projeto – "***What do you want to call your group?***"
8) Definir os primeiros passos a seguir para assegurar o envolvimento de todos – "***How do you get started?***"
9) Definir os papéis e responsabilidades do grupo de trabalho – "***What roles and responsibilities are involved?***"
10) Definir o plano de ações a realizar – "***Events: what, where and when?***"
11) Selecionar os melhores métodos para aferir o sucesso do projeto – "***How do you measure success?***"

[10] Departamento de Recursos Humanos Internacional

12) Aferir quais as lições aprendidas com o projeto e o desafios propostos para o futuro – "***Looking to the future – challenges, lessons learned and what to avoid?***"

Os primeiros passos definidos como fundamentais para a constituição de uma *network* passam pela compreensão da problemática que está na origem do projeto e pela definição dos objetivos subjacentes ao mesmo. Isto é, o grupo de trabalho definido para o projeto – com a colaboração direta da gestão de topo – deve iniciar um processo de autoanálise no qual consiga identificar as principais motivações que estão na base do desenvolvimento de um projeto desta natureza. Deve compreender-se a realidade do país (ou dos escritórios em particular), perceber o posicionamento da mulher nas diferentes categorias e departamentos e, posteriormente, traçar os principais resultados que se pretende alcançar com o lançamento do projeto. Desta forma consegue aferir-se, por um lado, a pertinência do projeto e, por outro, concretizar quais os resultados que se pretende alcançar. Tais objetivos podem passar por estimular o espírito de equipa/comunidade, criar oportunidade de convívio e partilha de conhecimento, contribuir para a formação e desenvolvimento profissional, criar ambientes favoráveis à partilha de experiências e exposição de casos de sucesso, ou aumentar o nível de relacionamento e contacto entre os colaboradores e a gestão de topo. A definição de tais objetivos, porém, deve seguir um processo metódico, que permita que os mesmos sejam simples, sucintos e passíveis de ser compreendidos por todos os colaboradores. Em simultâneo, os objetivos de base à constituição do projeto Women devem passar por um processo de análise das iniciativas a desenvolver (bem como os benefícios e custos associados aos mesmos) e do seu enquadramento nos objetivos estratégicos e orientação cultural da organização.

Esclarecida a pertinência do projeto e definidos e compreendidos os objetivos do projeto, este deve evoluir para uma segunda fase que exige a definição de uma pessoa responsável pela sua liderança: um *sponsor*. Essa pessoa deverá assumir uma posição de relativa senioridade dentro da organização, bem como ter competências reconhecidas como colaborador consciente e conhecedor do negócio e da cultura da empresa e capaz de efetuar a gestão eficiente e eficaz do projeto. A definição de um *sponsor* vai permitir assegurar que o projeto tem uma liderança eficaz que se compromete com a gestão e

sucesso do mesmo, que define e analisa as iniciativas a desenvolver, ao mesmo tempo que avalia os resultados obtidos ao longo do tempo.

Definidos os objetivos fundamentais que o projeto visa alcançar, torna-se fundamental definir quais os membros da organização relevantes para envolver. Assim, com base na análise dos objetivos a alcançar e respetivos *timings*, bem como dos benefícios a alcançar e os principais riscos subjacentes, deve evoluir-se para a definição da dimensão e composição que o grupo de colaboradores abrangido pelas iniciativas desenvolvidas terá de assumir. Cumpridas as etapas definidas, cabe à equipa de projeto definir quais os recursos necessários para levar a cabo o conjunto de ações necessárias para alcançar, juntos dos membros selecionados, os objetivos para os quais a organização se propôs. Tal tarefa deverá ser gerida pelo *sponsor* do projeto, a quem cabe a listagem, gestão e orçamentação da totalidade de recursos a utilizar no âmbito do projeto.

Numa fase seguinte a equipa de projeto deverá, para cada uma das pessoas envolvidas no projeto - *sponsor*, equipa de trabalho e colaboradores – e tendo em conta os objetivos que se propõe a alcançar, atribuir os papéis e responsabilidades adequados. A correta alocação de responsabilidades e funções específicas a cada pessoa, a par de um processo de comunicação e compreensão dos objetivos subjacentes ao seu papel, constitui a base fundamental para elevar o nível de comprometimento das pessoas para com o projeto. Cumprido esse requisito, cada elemento chamado a participar no projeto compreende o seu papel, tem conhecimento das ações que deve desenvolver e, no limite, sente-se comprometido e motivado para alcançar resultados.

Posteriormente, a equipa de projeto deverá proceder à calendarização das iniciativas que pretende desenvolver, bem como à definição dos indicadores de performance a utilizar para avaliar os resultados alcançados.

Por fim, uma vez colocado em marcha o projeto e avaliados os primeiros resultados, é aconselhável iniciar uma fase de reflexão intermédia, para compreensão dos principais desafios e ameaças a ter em conta no desenvolvimento das ações posteriores.

O cumprimento das orientações definidas pelo Global Human Capital para o desenvolvimento de um projeto como o Women permite à empresa que o adote assegurar a criação de uma *network* eficaz que promova, em simultâneo, o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus talentos femininos, através da partilha de experiências, oportunidades e conhecimentos adquiridos. As iniciativas

desenvolvidas, desde que assentes nas orientações estratégicas definidas, permitirão o crescimento profissional das mulheres, bem como o seu melhor posicionamento dentro da empresa, através de um processo de acompanhamento e apoio da sua carreira profissional – assente no desenvolvimento de competências e partilha de experiências. Por outro lado, a constituição destes grupos permite, ainda, estimular, as relações entre departamentos e, consequentemente, a partilha de conhecimentos e contactos, permitindo a criação das sinergias necessárias ao desenvolvimento de novos produtos e à melhoria da gestão das relações e carteiras de clientes. Por fim, projetos desta natureza servem de apoio ao desenvolvimento e transmissão da cultura e estratégia organizacional, ao mesmo tempo que criam as condições necessárias para estimular o espírito de equipa e sentimento de pertença à organização, que se traduzirá em maiores níveis de motivação e comprometimento.

5.3.1.2. O Women em Portugal

1. Why set up women's networking group?

O projeto Women nasce como consequência natural da necessidade de intervir numa realidade na qual se verifica a existência de um número reduzido de mulheres a desempenhar cargos e funções de liderança. Uma breve análise dos dados quantitativos relativos à distribuição demográfica na empresa (por categoria e por departamento) permite concluir pela existência de mais homens do que mulheres em cargos e funções consideradas relevantes e, em simultâneo, verificar a tendência para a redução do número de mulheres na estrutura organizacional num ponto particular da carreira profissional: a partir da categoria de *manager*.

> "*O que preocupa a firma não é ter mulheres a chegar à posição de TSP*[11]*, mas sim não perder bons profissionais pelo caminho*"
>
> ***Women Team Leader***

A estratégia de gestão de pessoas da Big4 Portugal caracteriza-se pela aposta na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, através do investimento em

[11] *Territory Senior Partner*: categoria equivalente a CEO

diversos programas de acompanhamento ao longo da sua carreira (e.g.: programa de avaliação e desempenho, programa de gestão de talento, formação interna adequada às necessidades de cada categoria profissional e departamento). Assim sendo, assegurar um adequado nível de retenção dos seus colaboradores – nomeadamente os identificados como talentos mais significativos – constitui o modo que a organização tem de aproveitar o máximo do seu potencial, ao mesmo tempo que garante o retorno do investimento efetuado em tais programas.

> "*Se a empresa aposta na formação e na gestão do talento, então não faz sentido perdê-los ao longo do processo*"
> **Women Team Leader**

O projeto Women pretende, deste modo, constituir um mecanismo adicional de apoio à política de gestão de talento da empresa, centrando-se na compreensão dos constrangimentos que são colocados a um conjunto específico de colaboradores: as mulheres.

No entanto, o projeto Women tem ainda outra vertente: a necessidade de sensibilizar a organização para a aceitação de que mulheres e homens têm diferentes formas de trabalhar, gerir a sua carreira e definir os seus projetos de vida. Assim sendo, uma organização que pretenda ser diversa, deverá desenvolver esforços adicionais ao nível da gestão de pessoas – nomeadamente na vertente de gestão de carreiras e gestão de talento – que tomem em consideração tais diferenças, e se definam mecanismos para assegurar que as mesmas são devidamente acomodadas na realidade existente.

2. What are your goals? / 3. What's in it for you and the firm?

Genericamente é possível afirmar que o projeto Women, em Portugal, tem os seguintes objetivos:

i. **Assegurar a gestão e retenção do talento**, compreendendo, em primeiro lugar, os motivos pelos quais as mulheres abandonam a organização em determinados momentos da carreira, e desenvolvendo, posteriormente, iniciativas que visem a inversão dessa tendência;

ii. **Criar um ambiente de partilha de experiências e convívio entre os colaboradores**, sensibilizando a organização para os constrangimentos profissionais específicos do público feminino. Com o desenvolvimento de iniciativas específicas, pretende-se fomentar o desenvolvimento de ações de *networking* que permitam às mulheres interagir entre si para debater e analisar os principais obstáculos que enfrentam ao longo da sua carreira profissional (progressão na carreira, equilíbrio entre a vida pessoal, gestão da relação com clientes, entre outros). Pretende-se, ainda, dar a conhecer casos de sucesso existentes (exemplo: mulheres que conciliam eficazmente a vida pessoal e profissional, mulheres com carreiras de sucesso dentro da organização) que possam constituir exemplos ("*role models*") para a organização. A consagração deste objetivo surge num contexto de inexistência (ou reduzida existência) de espaços específicos para o convívio e partilha entre mulheres, ao contrário do que acontece entre os homens (exemplo: torneios de futebol). Tal situação resulta não apenas da cultura organizacional existente na Big4 mas, de igual modo, das características intrínsecas ao público feminino que, pela sua própria personalidade e estilos de vida, tendem a desenvolver métodos de trabalho mais individualistas, não desenvolvendo esforços para participar em momentos de partilha e *networking*, fundamentais ao seu progresso profissional (exemplo: almoços, convívios fora do escritórios, eventos desportivos, entre outros);

iii. **Estabelecer critérios de orientação profissional específicos para as mulheres (formação profissional, *coaching* e m*entoring)***, tendo por base a consciência de que as necessidades profissionais das mulheres são distintas das dos homens em alguns aspetos. Tal resulta do facto de homens e mulheres serem distintos entre si no que se refere quer às suas características intrínsecas (traços de personalidade, formas de trabalhar ou competências relacionais) como às experiências a que estão sujeitos ao longo da vida. Assim, a organização reconhece, por um lado, a necessidade de possuir um conjunto de colaboradores com competências específicas para exercer cargos de liderança e, por outro, a existência de diferenças significativas entre homens e mulheres que devem ser tidas em consideração no momento de definição dos procedimentos de formação e orientação profissional dos colaboradores. Nesse sentido, a organização

deve ser capaz de apurar as necessidades específicas de homens e mulheres (em termos de formação profissional, desenvolvimento de competências e acompanhamento de carreira) e definir as políticas específicas para acomodar as diferenças existentes e evitar que as mesmas contribuam para o abandono da organização por parte dos talentos femininos.

> *"Por exemplo, quando uma mulher regressa de licença de maternidade pode fazê-lo em diversas situações: ou vem desmotivada e a sofrer com os remorsos de abandonar o filho (e está no seu direito); ou regressa antes do tempo e com muita vontade de trabalhar (e está, também no seu direito!), mas não quer ser vista como má mãe, ou irresponsável. Cabe à organização aprender a gerir estas situações, que são específicas do público feminino. Nunca vi nenhum homem a debater-se com estas questões."*
>
> ***Women Team Leader***

iv. Contribuir para a mudança de mentalidades, compreendendo e sensibilizando os colaboradores para os motivos subjacentes às barreiras ao acesso a cargos de gestão e liderança, por parte das mulheres. De um modo geral, as pressões psicológicas às quais as mulheres estão sujeitas, ao longo da sua carreira profissional, são diferentes das dos homens, em virtude do papel que ainda ocupam na sociedade. Por outro lado, a herança cultural à qual estão sujeitas, levantam constrangimentos adicionais como a existência de estereótipos, que interferem diretamente com a forma como se posicionam dentro de uma organização, exigindo-lhes uma postura mais combativa no momento em que são chamadas a demonstrar as suas competências, em contexto profissional.

> "*Já ouvi muitos homens a dizer que foram apanhados de surpresa quando foram promovidos. A mim nunca me aconteceu estar distraída e ser promovida!*"
>
> ***Women Team Leader***

4. Who are your sponsors?

Em 2008, o Senior Partner da Big4 Portugal, seguindo as orientações definidas internacionalmente, constituiu um grupo de trabalho responsável por iniciar o processo de reflexão sobre a questão da diversidade em Portugal. Paralelamente, surgiram os primeiros contactos entre a Big4 Portugal e as equipas de projeto internacionais responsáveis pela implementação de diversas iniciativas de *network* dedicadas aos assuntos relacionados com a diversidade. Com a promoção a *partner* da colaboradora que detém atualmente a liderança do grupo de trabalho do Women, a responsabilidade de explorar as questões relacionadas com a diversidade é-lhe atribuída. Em virtude nas novas responsabilidades, intensificou, numa primeira fase, os contactos com a rede internacional de diversidade, no sentido de compreender as iniciativas que vinham a ser desenvolvidas, os sucessos relevantes e principais constrangimentos a ter em conta.

5. Who are your members?

O projeto começou a estruturar-se a em 2011 com a criação de um grupo de trabalho, um comité interno, composto por sete mulheres pertencentes à categoria de *manager*, ou superior, em representação dos diferentes departamentos existentes.

6. What about a budget and resources?

O projeto Women em Portugal encontra-se numa fase embrionária, não dispondo ainda de um planeamento detalhado que abarque as diferentes etapas a seguir e iniciativas a desenvolver, bem como os respetivos recursos e orçamentos necessários.

7. What do you want to call your group?

A escolha do nome do projeto teve por base a nomenclatura adotada internacionalmente, tendo em vista o alinhamento do projeto em Portugal com as orientações internacionais.

8. How do you get started?

O primeiro desafio enfrentado pelo grupo de trabalho consistiu em decidir de qual seria – ou deveria ser – o público-alvo de um projeto que visa, acima de tudo, promover a integração plena da mulher na organização, permitindo-lhe desenvolver a sua carreira

em igualdade de oportunidades com os homens, tendo sempre em vista, por um lado, o aproveitamento de todos os talentos da empresa e, por outro, a divulgação da consciência existente quanto às diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita a experiências, formas de trabalhar, estilos de vida, motivações e perspectivas de carreira.

Na definição do público-alvo, o Comité Women – Portugal considerou que seria relevante abarcar, no projeto, o maior número de colaboradores possíveis, incluindo os próprios homens. No entanto, existe na organização uma multiplicidade de constrangimentos que podem dificultar o desenvolvimento de iniciativas comuns, aplicáveis a todos e assegurando, em simultâneo, a mesma taxa de sucesso. Assim, considerou-se a possibilidade de desenvolver, no futuro, um processo de segmentação do público-alvo, tendo por base fatores diferenciadores tais como: a idade, as funções desempenhadas, experiências profissionais, estilo de vida, entre outros. O objetivo consiste em, numa primeira fase, desenvolver iniciativas específicas para cada segmento identificado, contribuindo para estimular o comprometimento e identificação dos colaboradores com a *network*. No futuro, quando a *network* já estiver suficientemente evoluída, pretende-se alargar os colaboradores abrangidos e interligar os segmentos existentes, incluindo também os homens, no sentido de que toda a organização possa estar devidamente sensibilizada e envolvida com o tema.

9. What roles and responsibilities are involved?

Os membros do comité interno do Women não dispõem de papéis definidos nem responsabilidades específicas atribuídas. Existe uma pessoa - Women Team Leader – responsável pelo projeto e pela definição das orientações do mesmo e planos de ação, enquanto que a restante equipa apoia no processo de reflexão e preparação de iniciativas.

10. Events: what, where and when?

Após a realização de algumas reuniões preliminares, decidiu-se pela realização de um primeiro evento com o intuito de dar a conhecer o projeto e os seus objetivos à organização, averiguando em simultâneo quais os principais desafios e problemas que as mulheres da Big4 Portugal consideram que enfrentam ao longo da sua carreira.

O primeiro evento ocorreu em Setembro de 2011, em Lisboa e no Porto, contando com a presença do CEO, da *sponsor* do projeto e da responsável pelo projeto Women na

Holanda. Num ambiente descontraído, após o horário de trabalho e fora das instalações da Big4, o evento – para o qual apenas foram convidadas mulheres que poderiam comparecer voluntariamente – pretendia em primeiro lugar, garantir o enquadramento do publico, dando a conhecer o projeto e os seus objetivos. Pretendia, ainda, com a presença da representante da Big4 Holanda, apresentar um exemplo de sucesso num dos países da rede internacional da Big4, reforçando a pertinência do desenvolvimento de iniciativas desta natureza no contexto português. Durante o evento foram proporcionados momentos de interação e debate entre as participantes, nos quais se pretendia que, em pequenos grupos, se colocasse num *flipchart* disponibilizado para o efeito, *post it* com mensagens que respondessem a dois tipos de questões:

(i) Qual o papel e a importância das mulheres na Big4;
(ii) Quais os principais desafios que enfrentam ao longo da sua carreira.

Após o evento, o comité do Women reuniu o conjunto de *post it* apresentados e constituiu uma lista de temas relevantes a ser analisados no âmbito do projeto, como as principais preocupações demonstradas pelas mulheres da Big4. Os temas identificados foram assumidos como as linhas orientadoras do projeto, isto é, as áreas de intervenção prioritária, em torno do qual se devem orientar as iniciativas e planos de ação do projeto.

Dos temas identificados é possível ressaltar, pela sua relevância, os seguintes:

- **Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional,**
- **Abordagens ao cliente e ao mercado,**
- **Gestão de talento e gestão de carreira**
- **Relacionamento entre mulheres no local de trabalho**.

Após a identificação dos temas, o grupo de trabalho procedeu à distribuição dos mesmos por cada um dos membros, tendo em vista a constituição de grupos de trabalho isolados e independentes, com o intuito de desenvolver cada um dos temas e propor iniciativas e planos de ação para a sua compreensão, divulgação e deteção de eventuais

oportunidades de melhoria. Adicionalmente, foi ainda estabelecido um acordo com a Direção de Recursos Humanos, no sentido de serem providenciados ao grupo de trabalho, numa base periódica, dados quantitativos (métricas) sobre a representatividade das mulheres na organização, com o intuito de ir "acompanhando os números" e identificando atempadamente áreas de atuação relevantes.

11. How do you measure success?

A fase atual do projeto Women encontra-se na constituição de grupos de trabalho, não tendo sido desenvolvida nenhuma iniciativa específica, nem elaborados planos de ação ou programado novos eventos. De igual modo não existe ainda um plano de comunicação do projeto que vise difundir à organização as etapas, objetivos e principais conclusões do mesmo, nem um programa estruturado de recolha de *feedback* junto dos colaboradores, ao longo da implementação do projeto.

12. Looking to the future – challenges, lessons learned and what to avoid?

O carácter embrionário e pouco maduro do Women ainda não é compatível com a definição de mecanismos para reflexão e análise sobre os desafios que se colocam no futuro. Também ainda não foram desenvolvidas iniciativas suficientes no sentido de ser possível aferir quais as lições aprendidas, e definir qual o caminho a seguir pelo projeto.

Apesar do projeto Women Portugal ainda não cumprir na integra a totalidade das 12 etapas orientadoras para o seu desenvolvimento definidas internacionalmente - "*Network Toolkit*" - encontra-se devidamente alinhado com as mesmas, bem como com os projetos já desenvolvidos noutras organizações da rede internacional da Big4. Por outro lado, o projeto em Portugal fica também marcado pela consciência e esforços realizados no sentido de adaptar as orientações internacionais – e gerais - às especificidades culturais, sociais e económicas existentes.

> "*One size fitts all? Não! Porque existem questões culturais muito próprias. E os modelos internacionais não são exportáveis.*"
>
> ***Women Team Leader***

5.3.2. A versão local de mudança

A investigação efetuada ao nível local teve como objetivo fundamental inquirir uma amostra significativa da totalidade de departamentos e categorias profissionais existentes na Big4 Porto acerca do modo como veem o conceito da diversidade de género, se o consideram ou não um problema no contexto da Big4 Porto, se, sendo um problema, terá ou não solução e, por fim, sendo identificado como um problema com solução se esta passará ou não por programas de gestão de diversidade com características como as do Women.

Em suma, pretendeu-se averiguar se as problemáticas associadas à diversidade de género são percecionadas pelos colaboradores da Big4 Porto e se é reconhecida a necessidade de desenvolver um processo de mudança cultural no sentido de sensibilizar a organização para as vantagens da gestão da diversidade.

5.3.2.1. A diversidade de género na Big4

No decurso da investigação desenvolvida no âmbito deste projeto de dissertação os entrevistados foram questionados sobre a perceção que tinham relativamente à questão da diversidade – em linhas gerais – à especificidade da diversidade de género e, por último, de que forma esta problemática deveria ser ou não uma questão a ter em conta dentro da organização - mais concretamente nos escritórios do Porto.

As perceções sobre o conceito de diversidade de género, na generalidade das entrevistas, foram apresentadas após uma breve reflexão sobre o género feminino, as suas especificidades e a existência ou não de diferenças significativas face ao género masculino. Pretendeu aferir-se, deste modo, se gerir a diversidade de género constitui ou não uma necessidade, tendo em conta a existência - ou não - de barreiras ao acesso da mulher às oportunidades profissionais, em condições equitativas.

Após enquadrar o discurso em torno do conceito da diversidade de género – e da existência ou não de problemas relevantes associados – os entrevistados analisaram a problemática no contexto da Big4 Porto. Após uma breve análise dos números da empresa (tendo em conta a percentagem de homens e mulheres em cada departamento e

categoria no momento atual[12]) os entrevistados apresentaram os seus argumentos próprios sobre a situação atual em termos de representatividade das mulheres em cargos de topo, evidenciando os diversos constrangimentos aos quais as mulheres podem (ou não) estar sujeitas ao longo da sua carreira profissional na Big4 Porto. Foi ainda apresentada a perceção individual de cada colaborador quanto à possibilidade de reverter a situação existente.

5.3.2.1.1. A diversidade de género percecionado pelos colaboradores da Big4 Porto

O modo como o colaborador da Big4 Porto perceciona o conceito de diversidade de género não é unânime quer no que respeita à necessidade de gerir um grupo de colaboradores diversos (tendo em vista a maximização do talento dentro da organização) como no que respeita à existência de barreiras significativas às oportunidades profissionais disponíveis para as mulheres, imputáveis diretamente às suas características específicas.

No geral, os colaboradores reconhecem a evidência de que existem cada vez mais mulheres no mercado de trabalho fruto da evolução cultural verificada nos últimos anos e que contribuiu para a alteração do papel da mulher na sociedade. Reconhecem ainda que a entrada das mulheres no mercado de trabalho tem vindo a desempenhar uma função extremamente importante enquanto impulsionador de mudanças significativas e positivas, sobretudo nas profissões historicamente identificadas como masculinas.

> " *(…) O mercado ficou muito diferente com a entrada das mulheres. Acho que se deve à sensibilidade delas. Os Homens são muito metódicos mas as mulheres entram e mudam. Muitas profissões só mudaram (e para melhor) depois da entrada das mulheres*"
>
> ***Colaboradora 3, Suporte***

Tal perceção deriva do reconhecimento de características específicas das mulheres que as distinguem dos homens e que podem impactar o modo como atua em contexto de

[12] Os dados apresentados durante as entrevistas são dados oficiais da Big4 Porto a 31 de Dezembro de 2011

trabalho. No geral, os colaboradores Big4 consideram que as principais características das mulheres – que as distinguem dos homens - são as seguintes:

- Capacidade de *multitasking*[13]*;*
- Maior orientação para o processo do que para os resultados;
- Maior nível de bom senso nas decisões tomadas;
- Tendência para encarar o trabalho de forma mais séria;
- Aptidão para estimular a mudança nos ambientes em que se inserem;
- Tendência para o isolamento, sobretudo em contexto profissional;
- Dificuldade de relacionamento com outras mulheres;
- Tendência para vivenciar relações profissionais com o mesmo grau de emotividade com que vivencia relações pessoais;
- Dificuldade em isolar perceções pessoais sobre os indivíduos aquando do seu julgamento/avaliação profissional.

> *" (…) O contributo da mulher é diferente do homem no trabalho. Ambos têm qualidades diferentes. As mulheres têm mais bom senso, são tendencialmente mais sérias. O equilíbrio entre homens e mulheres é perfeito."*
>
> ***Colaboradora 2, Auditoria, Operacional***

O reconhecimento de que homens e mulheres têm diferentes características e formas de trabalhar impele as empresas a ter em conta o conceito de diversidade e respetiva gestão de modo a que, por um lado, a organização possa tirar o máximo proveito das competências dos seus colaboradores (no âmbito da gestão de talento) e, por outro, evitar que ocorram situações de discriminação no local de trabalho (ver comentário i. na figura 13).

No que respeita à utilização da gestão da diversidade como meio para desenvolver a gestão de talento, os colaboradores da Big4 Porto reconhecem a importância de estimular a existência de equipas de trabalho diversas, de forma a ser possível retirar o máximo de potencial possível dos seus colaboradores e aproveitar as diferenças existentes entre homens e mulheres (ver comentários ii. e iii. na figura 13). No entanto,

[13] O conceito de *multitasking* aplicado aos humanos refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar mais do que uma tarefa em simultâneo

quando questionados sobre a necessidade de recorrer à gestão da diversidade como meio para evitar situações de discriminação no local de trabalho, as opiniões tendem a dividir-se. Alguns colaboradores consideram ser essencial aplicar medidas que visem diminuir as barreiras existentes à progressão da carreira das mulheres e assegurar a existência de oportunidades iguais (ver comentários iv., v. e vi. na figura 13). Outros, porém, consideram que no atual contexto nacional, em virtude da evolução cultural e social dos últimos anos, a ocorrência de situações discriminatórias no que respeita ao género, no local de trabalho, já não constitui uma realidade (ver comentários vii. e viii. na figura 13). Por fim, importa salientar a existência de um grupo de colaboradores que reconhece a existência de percursos profissionais distintos entre homens e mulheres mas que não considera que os mesmos possam ser diretamente imputáveis a problemas relacionados com a discriminação ou ausência de oportunidades iguais, mas sim consequência das escolhas individuais de cada profissional acerca do seu percurso de vida (ver comentários ix. e x. na figura 13).

Figura 13 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 1

i. *"Apesar das suas diferenças, homens e mulheres são igualmente válidos para qualquer função".*
Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

ii. *"Na constituição das minhas equipas quero sempre equipas diversas. Porque é o melhor. Uma equipa só de homens ou só de mulheres não é boa. Uma equipa de muitos homens pode ser mais solidária, e uma de mulheres mais competitiva. Mas o mix é o ideal."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

iii. *"Na constituição das minhas equipas quero sempre equipas diversas. Porque é o melhor. Uma equipa só de homens ou só de mulheres não é boa. Uma equipa de muitos homens pode ser mais solidária, e uma de mulheres mais competitiva. Mas o mix é o ideal."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

iv. *"A discriminação ainda existe! Só que hoje não é dita nem demonstrada "às claras". E não é fácil de combater por isso mesmo. Mas é algo que está entranhado nas pessoas."*
Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

v. *"Hoje em dia a mulher sabe que não lhe basta ser igual. Tem que ser melhor que o homem. E isso exige muito mais delas."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

vi. *"Hoje em dia as mulheres não desistem da carreira. O problema está nas barreiras que as empresas lhes colocam. Que não são oficiais, mas que existem."*
Colaboradora 3, Suporte

vii. *" (…) Culturalmente os países e as empresas evoluíram (…) e não são precisos mecanismos próprios para estimular a diversidade.*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

viii. *" (…) O problema já não deveria existir. Por isso, no limite, se o que motiva a gestão da diversidade é a existência de desigualdades e discriminação, então não faz sentido."*
Colaborador 5, Auditoria, Operacional

ix. *" (…) Sei que há menos mulheres nos cargos de liderança porque elas próprias desistem. São as escolhas delas. (…) E normalmente fazem-no antes de serem mães."*
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

x. *" (…) É uma aposta pessoal na decisão de carreira, claro que sim. Mas resulta do balanço que fazemos sobre o que é relevante na nossa vida. Por isso é que acho que muitas mulheres depois de engravidarem repensam a sua carreira."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

5.3.2.1.2 A diversidade de género na Big4: a realidade percecionada pelos seus colaboradores

No que respeita à análise e perceções da diversidade no contexto Big4 Porto, os resultados obtidos nas entrevistas desenvolvidas carecem, de igual modo, de unanimidade.

Em cada entrevista os colaboradores foram confrontados com os números reais na Big4 Porto, por categoria e por departamento, tal como foram apresentados anteriormente[14].

[14] Ver figura 10 e 11 no capítulo 5.2.3. O caso específico da Big4 Porto

A análise dos números existentes na Big4 Porto permite a constatação de três realidades distintas:

1. O número de mulheres na organização é superior ao número de homens;
2. O número de mulheres a exercer funções de gestão de topo é reduzido – sobretudo quando comparado com o número de homens;
3. A representatividade das mulheres nas funções de gestão intermédia e de topo varia consoante o departamento.

Após a tomada de contacto com os números, foi pedido aos colaboradores que apresentassem a sua perceção sobre a realidade da Big4 em geral e no caso particular dos departamentos onde se inserem, em termos de diversidade de género.

Verificou-se que é do conhecimento geral que a organização adota medidas no sentido de promover a igualdade no momento de recrutamento dos seus colaboradores – apesar de as mesmas não se encontrarem formalizadas - e que tal é possível constatar na análise da distribuição de homens e mulheres na organização, sobretudo ao nível das categorias operacionais. (ver comentário i. na figura 14). No entanto, apesar do esforço desempenhado pela empresa no momento do recrutamento, os números apresentados na generalidade das categorias profissionais demonstram que à medida que a carreira evolui a distribuição equitativa entre homens e mulheres por categoria profissional tende a desaparecer (ver comentário ii. na figura 14).

A situação torna-se particularmente crítica sobretudo nas categorias hierarquicamente mais elevadas – *senior manager*, *diretor* e *partner* – categorias nas quais a disparidade entre o número de homens e mulheres suscita curiosidade e dúvida na generalidade dos colaboradores, tanto mais quando constatam que os dados apresentados não seguem o mesmo tipo de evolução verificado nas restantes categorias até *manager* (ver comentário iii. na figura 14).

No geral, os colaboradores têm a perceção de que o número reduzido de mulheres que ocupam atualmente cargos de chefia na Big4 Porto se pode dever ao facto de, no passado, o número de candidatos a posições de chefia serem maioritariamente homens. Considerando essa vertente, será possível afirmar que nos próximos anos existe forte

probabilidade de se assistir a um processo de inversão da atual situação (ver comentário iv. na figura 14).

No que respeita aos restantes cargos – *senior manager* e *diretor* – apesar de não existir uma diferença muito significativa na repartição de posições ocupadas entre homens e mulheres, existe a consciência de que os números gerais apresentados sofrem o efeito de realidades específicas que não são replicáveis para a generalidade da organização, bem como de algum grau de ilusão matemática motivada pelo número reduzido de colaboradores na Big4 Porto. (ver comentários v. e vi. na figura 14). Nesse sentido, torna-se relevante apresentar a perceção que os colaboradores Big4 Porto têm da diversidade de género na realidade específica de cada departamento.

No caso específico do *Consultoria de gestão*, o facto de a representatividade das mulheres ser elevada é entendido como um acaso, uma coincidência, que não carece de análise ou preocupação. (ver comentários vii. na figura 14).

No caso do *Consultoria Financeira*, os colaboradores consideram que as características das funções desempenhadas poderão tornar o departamento, tendencialmente, mais atrativo para os homens (ver comentários viii. na figura 14). No entanto, verifica-se que neste departamento a categoria de *diretor* é em exclusivo ocupada por mulheres o que conflitua quer com argumentos de masculinização da função, como com a tendência generalizada verificada na organização. Para alguns colaboradores tal é justificável uma vez que:

> "*O Consultoria Financeira é um departamento criado em 1998 que cresceu muito ao longo dos anos. Por isso permitia que acontecessem promoções rápidas e as mulheres eram promovidas da mesma forma. Durante muito tempo as oportunidades eram tantas que chegavam para todos"*
>
> ***Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional***

Por outro lado, os colaboradores do *Consultoria Financeira* entrevistados no âmbito deste projeto de investigação alertaram sempre para o facto de este departamento ter características muito específicas pelo que a análise e interpretação da sua realidade deveriam ser efetuados com uma maior cautela. Uma das questões a ter em conta consiste no facto de o *Consultoria Financeira* ser um departamento nacional que não se

encontra dividido pelos dois escritórios de Lisboa e do Porto. Assim, ao ser uma equipa considerada nacional, qualquer conclusão resultante de análises efetuadas deverá ter em conta a totalidade dos colaboradores existentes em Lisboa e no Porto[15]. De acordo com os resultados obtidos, se considerarmos a totalidade dos colaboradores do *Consultoria Financeira* a nível nacional as disparidades de género verificadas nas diferentes categorias tendem a esbater-se (ver comentário ix. na figura 14).

No caso da Fiscalidade, por sua vez, e tal como apresentado anteriormente, o número de mulheres é significativamente superior ao número de homens, tanto mais quanto se evolui na carreira profissional. Tal resulta num comportamento contra cíclico quer para o contexto da Big4 Porto, como para o contexto da Big4 Portugal e até mesmo perante a tendência generalizada do contexto empresarial português. Porém, os colaboradores consideram que a realidade existente resulta de uma combinação de várias coincidências – nomeadamente a saída da empresa de vários homens num curto espaço de tempo – e não pode ser imputável nem às características do trabalho nem à probabilidade de existência de práticas discriminatórias (ver comentário x. na figura 14).

Pelos dados apresentados é possível concluir que apesar da intenção da empresa em desenvolver esforços no sentido de demonstrar crescente sensibilidade para com o tema da diversidade de género, os números verificados na realidade da Big4 Porto, bem como as causas associadas, ainda suscitam algumas dúvidas não sendo ainda totalmente claras para os seus colaboradores. Nesse sentido, é importante averiguar se os colaboradores encaram a diversidade de género, na realidade da Big4 Porto, como um constrangimento crítico que deva ser endereçado pela sua gestão de topo (ver comentário xi. na figura 14).

[15] Por limitações de tempo associados a este projeto de investigação não foram considerados, para efeitos de estudo, a totalidade dos colaboradores do *Consultoria Financeira* a nível nacional. Porém, as diversas chamadas de atenção efetuadas pelos colaboradores entrevistados relativamente ao funcionamento nacional do departamento foram tidas em consideração ao longo da apresentação dos resultados.

Figura 14 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias: Parte 2

i. *"No momento do recrutamento é feito um esforço para garantir o 50/50. No entanto, a seleção inicial é sempre feita tendo em conta as competências... e a tendência tem sido para seleccionar mais mulheres que homens. Só que depois a seleção é ajustada para assegurar o 50/50. Na minha oPinião isso não deveria ser feito porque estamos a desaproveitar competências, mas é o que fazemos para garantir a equidade."*

Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

ii. *"Não sei qual será o motivo mas podem ser vários: podem ser as exigências da própria profissão que nos exige elevada disponibilidade, sobretudo em Auditoria. Ou então pode ser por não existir o reconhecimento do valor das mulheres por parte das chefias, o que não faz muito sentido porque, muitas vezes, são elas que têm melhores avaliações de desempenho"*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

iii. *"Ao longo dos anos tivemos o quê? 50/60partners? E só 5/6 é que eram mulheres."*

Colaboradora 3, Suporte

iv. *"Há um número reduzido de partners mulheres na Big4 que penso ser pelo efeito idade. Para chegar a partner é preciso um determinado número de anos de casa. E as pessoas que nos últimos anos se apresentam como candidatos a partner são tendencialmente homens."*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

v. *"O elevado número de diretores é efeito Pi e Consultoria Financeira"*

Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

vi. *"É preciso ter em atenção que embora a percentagem de mulheres na função de diretor seja muito elevada, o valor se encontra matematicamente enviesado. De facto é uma Pia superior a 40%. Mas estamos a falar de 7 pessoas em que apenas 3 são mulheres. Isto dá logo para termos uma imagem distorcida e uma percentagem aparentemente muito positiva, quando não o é."*

Colaboradora 14, Auditoria, Gestão de topo

vii. *"Na nossa equipa (Consultoria de gestão) não acho que se notem problemas de diversidade. Acho que há muita igualdade. Agora há mais mulheres, mas é coincidência."*

Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

viii. *" (…) Acho que é uma área mais atractiva para homens. Pelo trabalho que é. Mas também pela disponibilidade que exige. Tudo muda de um dia para o outro, e a minha vida não é standard. Hoje estou aqui, amanhã não sei. E isso é mais fácil de gerir para os homens.*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

ix. *"O caso do Consultoria Financeira em Portugal - e não apenas no Porto - é muito semelhante à realidade verificada no Porto para o Auditoria. "*

Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

x. *"A realidade que existe na Fiscalidade é uma coincidência: não tem a ver com as características do trabalho nem com discriminação. Aconteceu assim. Mas não sei até que ponto o facto de serem só mulheres a recrutar não tem algum tipo de influência... Mas o grande efeito foi mesmo a saída de muitos homens nos últimos tempos para oportunidades profissionais mais aliciantes em termos de carreira e condições salariais."*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

xi. *"Recrutamos 50/50 (há esse esforço) mas depois no topo só vemos homens. Alguma coisa não está bem com os números! (…) Alguma coisa tem que se passar para a partir de um certo momento da carreira as mulheres desaparecerem."*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

5.3.2.1.3. A Diversidade de género na Big4: um problema?

Ao longo das entrevistas realizadas verificou-se que à medida que o conhecimento e experiência dos colaboradores dentro da organização aumentam, vão surgindo situações que os levam a questionar a existência de um problema real associado à diversidade de género e que culmina na existência de barreiras à progressão na carreira das mulheres.

> "*No início achava que as oportunidades eram iguais. Agora, depois de ver certas situações (…) já não sei.*"
> ***Colaboradora 2, Auditoria, Operacional***

> " *(…) Fui a uma formação internacional em que tive que fazer um workshop sobre estereótipos. E numa equipa internacional em que eram só homens e eu, todos disseram que quando trabalhavam com mulheres estavam sempre a espera de resultados piores. O que me surpreendeu. Achei que essas opiniões já não existiam. Sobretudo fora de Portugal.*"
> ***Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional***

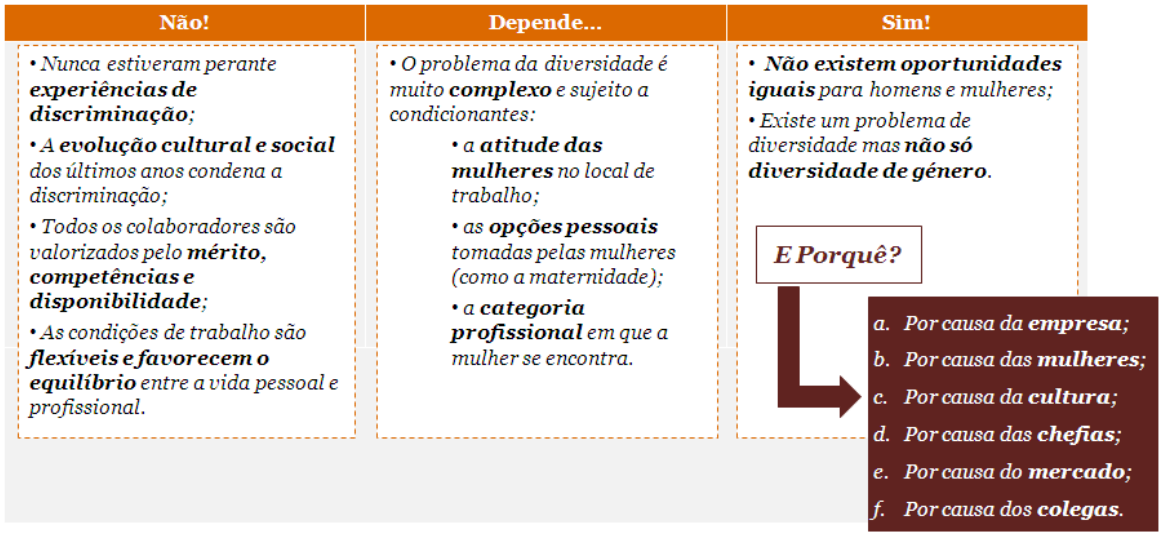
Quando questionados diretamente sobre se a atual repartição entre homens e mulheres ao longo da hierarquia da organização e a reduzida representatividade de mulheres em cargos de gestão e liderança estaria ou não relacionado com problemas decorrentes da questão da diversidade de género as opiniões foram distintas.

Alguns colaboradores consideram que a diversidade de género não constitui um problema no seio da Big4, pelo que a atual situação tem na sua origem outro tipo de justificação. No entanto, do lado oposto da corrente de opinião identificou-se colaboradores que consideram que o atual estado da organização em termos de representatividade de género nas diferentes categorias profissionais está associado à existência de um problema – ou constrangimentos vários – no que concerne ao modo como o conceito de diversidade é encarado dentro da organização. Por fim, de salientar também, a identificação de colaboradores que, à data e perante a informação a que têm

acesso, não se consideram ainda capazes de definir qual a posição que defendem relativamente à questão apresentada.

A figura seguinte resume as diferentes perspectivas encontradas ao longo da investigação realizada.

Figura 15 - Tipologia de respostas à questão abordada nas entrevistas exploratórias: Considera existirem constrangimentos na Big4 Porto associados à diversidade de género?



Fonte: Elaboração própria

Em seguida será apresentada, em detalhe, a evidência de suporte a cada uma das correntes de opinião existentes na Big4 Porto e que foram recolhidas ao longo da investigação.

a) A diversidade de género na Big4 Porto é um problema? Não!

Nos primeiros anos de carreira verifica-se uma tendência generalizada para não reconhecer a existência de barreiras, motivadas pelo género, no acesso a oportunidades profissionais (ver comentários i. e ii. na figura 16). De facto, existem muitos colaboradores que ao longo do seu percurso profissional na empresa nunca identificaram motivos para acreditar que exista uma realidade potencialmente discriminatória motivada pelas diferenças de género. Por essa razão, não valorizam o conceito (ver comentários iii. e iv. na figura 16). Por outro lado, reconhecem que a

evolução cultural e social verificada nos últimos anos se encontra espelhada na realidade da Big4 Porto, pelo que não faz sentido afirmar a existência de problemas associados ao conceito de diversidade de género (ver comentário v. na figura 16).

Os colaboradores que defendem esta realidade consideram que na Big4 Porto as pessoas são devidamente reconhecidas e valorizadas pelo seu mérito, competências, talento e disponibilidade, o que garante que homens e mulheres têm acesso às mesmas oportunidades (ver comentários vi. e vii. na figura 16).

Porém, existem situações praticamente exclusivas do público feminino que devem ser endereçadas neste contexto. Ao refletir, por exemplo, sobre a questão da disponibilidade, é legitima a conclusão de que a mulher, uma vez sujeita a acontecimentos na vida que afetam diretamente a sua disponibilidade profissional (e.g.: licença de maternidade, papel que desempenha na vida familiar) tenderá a ter menos oportunidades dentro da organização. Porém, apesar da exigência associada à generalidade das funções desempenhadas na Big4, alguns colaboradores consideram que as condições de trabalho são suficientemente flexíveis para permitir a conciliação entre a vida pessoal e profissional (ver comentário viii. na figura 16).

Figura 16 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 3

i. "*Nunca me senti discriminada e desvalorizo o tema porque nunca o senti na pele.*
Colaboradora 2, Auditoria, Operacional

ii. "*Não acho que seja um problema na Big4. Nunca achei. Nunca passei por nada que me fizesse pensar nisso*".
Colaboradora 9, PI, Operacional

iii. "*Nunca senti nenhum tipo de discriminação. A disparidade de números deve-se sobretudo ao histórico*".
Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

iv. *"As mulheres têm as mesmas oportunidades que os homens. Pelo menos eu quero acreditar nisso. A empresa é sofisticada o suficiente para isso e nunca senti que não teria oportunidades. Desde que seja competente e faça o meu trabalho, vou conseguir."*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

v. "*Culturalmente os países e as empresas evoluíram. A Big4 também evoluiu e não são precisos mecanismos próprios para estimular a diversidade.*".

Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

vi. "*Mas não creio que existam condicionantes desse tipo: as pessoas são valorizadas pelo mérito e as mulheres são bem vistas dentro da organização (…) nas promoções (…) nunca vi a questão do género ser uma condicionante. Não se coloca em causa as pessoas valerem mais ou menos por serem homens ou mulheres. Interessa é se são ou não pessoas disponíveis."*

Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

vii. *"O que condiciona o reconhecimento interno das pessoas é a falta de disponibilidade que sinalizam para a empresa. Não o género!"*

Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

viii. "*A maioria das mulheres no PI é casada e tem filhos. O ano passado existiu um boom de gravidezes (pelo menos 5 pessoas) o que abalou significativamente a pool de recursos. Mas nem por isso essas mulheres foram mal vistas. (…) Há respeito pela licença de maternidade. Muitas usufruíram do período de amamentação.* (…) *Não sofrem o efeito de regressar e não ter trabalho. A alocação ao trabalho é rápida. Existe inclusive uma situação de licença de maternidade que foi precedida por baixa, e teve fora mais do que 8 meses. Quando regressou tudo voltou ao normal"*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

b) A diversidade de género na Big4 Porto é um problema? <u>Depende</u>!

Alguns colaboradores não são ainda capazes de se posicionar numa corrente de opinião acerca da existência ou não de problemas associados à diversidade de género na Big4 Porto. Consideram que a situação é extremamente complexa e sujeita a diversas condicionantes que podem tornar muito ténue a linha que separa a existência da não existência de problemas (ver comentário i. na figura 17).

No âmbito da gestão da diversidade são consideradas como condicionantes mais relevantes as seguintes:

- A atitude demonstrada pelas próprias mulheres (ver comentário ii. na figura 17)**;**
- As opções relacionadas com a vida pessoal (ver comentário iii. na figura 17);
- Ou a posição assumida dentro da organização (ver comentários iv. e v. na figura 17).

Figura 17 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 4

i.	*"Essas divisões entre homens e mulheres chocam-me. Porque pode até não haver diferenças ou discriminações. Mas pensar nisso é o primeiro passo para se tomar decisões com base no género."* ***Colaboradora 14, Auditoria, Gestão de topo***
ii.	*"Acho que depende muito da postura que a mulher assume no trabalho: a mulher pode ser muito competente mas se for mais calada e introvertida não vai ter tantas oportunidades. O caso dos role models na Big4 mostram isso. Porque as mulheres que conheço e que são lideres são autênticos "furacões".* ***Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional***
iii.	*"A discriminação que existe é só por questões de disponibilidade. Significa que as mulheres e homens são iguais, a menos que a mulher decida pela maternidade"* ***Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional***

iv. *"Quando se chega a senior manager a empresa já olha para ti de outra forma. Já tens outro papel na empresa e a progressão a partir daí já leva a que pensem noutras questões. É a partir daí, quando se começa a decidir sobre a passagem de senior manager a diretor (e depois a partner) que a questão da diversidade começa a pesar. Nessa altura se pesa o facto de ser mulher? Sim, pesa!"*

Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

v. *"Sim, mas só no momento de promoção a partner. É uma questão de imagem mental. Os melhores exemplos que temos atualmente são homens, e isso vai enviesar as decisões"*

Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

c) A diversidade de género na Big4 Porto é um problema? <u>Sim</u>!

Os colaboradores que suportam a opinião de que as problemáticas associadas à diversidade de género constituem constrangimentos significativos para a empresa, partem do princípio de que as oportunidades não são iguais para todos em virtude da tendência para valorizar sempre mais os homens que as mulheres (ver comentários i., ii. e iii. na figura 18). Tal situação torna-se particularmente grave sobretudo quando alguns colaboradores já tiveram – ou privam de perto com quem já teve – contacto com realidades internacionais[16], e conseguem identificar diferenças significativas face à realidade existente a nível nacional (ver comentário iv. na figura 18).

Alguns colaboradores reconhecem, inclusive, que o problema da diversidade na Big4 Porto tem uma extensão muito maior, abrangendo outras características distintivas dos indivíduos – quer primárias como secundárias – embora a diversidade de género seja a que se manifesta de forma mais visível (ver comentário v. e vi. na figura 18).

[16] No contexto da rede internacional de empresas Big4

Figura 18 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 5

i. "*A diversidade de género é um problema e não está apenas na promoção a partner. É transversal a todas as categorias. Não vi nenhuma mulher, nos últimos 5 anos, a ser apontada como uma "estrela da companhia*"

Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

ii. "*Ninguém fica por promover por ser mulher. Mas são os homens que decidem e, se tiverem que escolher entre um homem e uma mulher, vão preferir um homem.*"

Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

iii. "*As mulheres são promovidas a manager porque são precisas para desempenhar essas funções. Mas à medida que se entra mais a fundo na gestão da organização, aí já é dada preferência aos homens.*"

Colaboradora 3, Suporte

iv. "*Sim* [resposta à questão: a diversidade de género é um problema na Big4?], *sobretudo se comparado com a situação que ocorre noutros territórios. O UK por exemplo: tem diversas opções para facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Pode-se trabalhar a tempo parcial, por exemplo.*"

Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia

v. "*O problema da diversidade na Big4 não é só entre homens e mulheres. Aliás, é muito mais grave a outros níveis. Se olharmos para os números não existem pessoas de diferentes raças ou de classes sociais muito diferentes. E começa logo no formulário de recrutamento onde fazem perguntas como "profissão pai/mãe" ou "se viajamos muito". Quando o recrutamento e seleção de uma empresa sofisticada deveria assegurar a igualdade de oportunidades.*"

Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

vi. *"A diversidade é um conceito muito mais abrangente. E existem mais questões a ter em conta: a política, a religião, a orientação sexual. Só que ainda não se manifestam. O género manifesta-se"*

Colaborador 16, Consultoria Financeira, Gestão de topo

Porém, no sentido de compreender melhor os motivos que levam alguns colaboradores a concluir pela existência de constrangimentos associados à diversidade de género no contexto da Big4, é importante analisar de um modo mais detalhado as opiniões recolhidas ao longo da investigação efetuada. De facto, os colaboradores que reconhecem a existência de um, ou mais, problemas associados à diversidade na Big4 Porto que impedem a progressão profissional das mulheres apontam diversas causas que os justificam, e que foram anteriormente apresentadas na figura 15:

1) As características da própria organização – ***por causa da empresa***;
2) As opções e características das próprias mulheres – ***por causa das mulheres***;
3) A cultura existente no Pais e na empresa – ***por causa da cultura***;
4) O comportamento das chefias – ***por causa das chefias***;
5) As condicionantes impostas pelo mercado – ***por causa do mercado***;
6) A atitude dos próprios colegas – ***por causa dos colegas***.

Em seguida, serão analisadas em detalhe cada uma das causas apresentadas.

1) As características da própria organização – *por causa da empresa*

Alguns colaboradores consideram que é a própria estrutura da empresa, as características da generalidade das funções e as políticas existentes que ditam o aparecimento de barreiras à progressão na carreira por parte das mulheres. De facto, muitos colaboradores estão de acordo quanto ao facto de outras organizações nacionais serem capazes de oferecer empregos com características mais flexíveis, sobretudo ao nível da carga horária e das exigências em termos de disponibilidade e dedicação profissional e pessoal (ver comentários i.e. ii. na figura 19).

De facto, muitos colaboradores apontaram as dificuldades de conciliação da vida pessoal e profissional como principais motivos que levam os colaboradores (e em especial as mulheres) a abandonar a Big4 Porto e a procurar novas oportunidades de carreira (ver comentário iii. na figura 19).

A questão da maternidade, em particular, foi apontada como o motivo mais relevante tido em conta no momento de tomada de decisões relevantes associadas à progressão

interna - pelas mulheres. Nesse sentido, é frequente assistir-se à saída de mulheres da Big4 normalmente antes do momento da tomada de decisão de ser mãe, por um lado por considerarem difícil conciliar as duas responsabilidades e, por outro, por ignorarem a existência de políticas ou procedimentos internos que facilitem essa decisão (ver comentário iv. na figura 19).

Da generalidade de funções desempenhadas na Big4 Porto, as funções do departamento de *Auditoria* são frequentemente apontadas como as mais exigentes, tendo em conta o facto do volume de trabalho se concentrar num determinado período do ano, o que exige elevados níveis de disponibilidade aos seus colaboradores. Os colaboradores consideram que a elevada carga horária a que estão sujeitos e os níveis de independência e disponibilidade que lhes são exigidos, tornam a profissão incompatível com a assunção de obrigações e responsabilidades pessoais como, por exemplo, as obrigações familiares (ver comentário v. na figura 19). Nesse sentido, as exigências das funções (transversal a todas as categorias profissionais) são frequentemente apontados como motivos que justificam o abandono da carreira por parte das mulheres.

Por outro lado, no caso do *Consultoria Financeira*, os colaboradores consideram que o tipo de exigências profissionais (carga horária, disponibilidade, necessidade de deslocações, entre outras) é semelhantes aos que se vivem em Auditoria. A única exceção relevante consiste no facto de não existir uma tendência clara – pela natureza das funções – para a concentração de elevados volumes de trabalho num determinado período do ano. Porém, consideram que o nível de exigências em termos de disponibilidade para deslocações é muito superior (existem vários trabalhos desenvolvidos em Lisboa ou mesmo fora do país, sobretudo Angola) o que também impõe limitações à conciliação da vida pessoal e profissional (ver comentário vi. na figura 19).

Perante estas condições, muitos colaboradores consideram a possibilidade de virem a experimentar momentos de desânimo profissional motivados pelas dificuldades que encontram no processo de conciliação da vida pessoal e profissional (ver comentários vii. e viii. na figura 19). Pelas razões expostas, colaboradores que defendem esta corrente de opinião tendem a considerar que a Big4 Porto não providencia as condições necessárias e suficientes para criar um ambiente propício à promoção da diversidade (ver comentário ix. na figura 19).

Apesar dos factos expostos permitirem concluir que um dos principais motivos que leva as mulheres a não prosseguir a sua carreira profissional na Big4 Porto são as características da própria profissão e o modo como a empresa está estruturada, existem colaboradores que ainda atribuem responsabilidades à estrutura funcional existente. De facto, ao longo da investigação foi possível identificar a existência de diferentes comportamentos e atitudes face à capacidade de garantir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que estavam intimamente dependentes da categoria profissional do colaborador. Foi evidenciado que quando decisões pessoais como a maternidade surgem num período em que a mulher ocupa a categoria de sénior a tendência natural será para desistir da carreira profissional e tentar uma nova oportunidade num ambiente mais flexível. No entanto, se a decisão for tomada numa fase da vida em que a mulher já se encontra na categoria de *manager* (ou superior) a tendência será para se manter na empresa. Tal deriva do facto de, em *(ou* categorias profissionais inferiores) as exigências profissionais serem muito elevadas, bem como os constrangimentos que se colocam à garantia do equilíbrio profissional e pessoal. Nesta fase profissional os colaboradores estão mais sujeitos às arbitrariedades dos trabalhos que surgem, bem como à possibilidade (muito frequente) de deslocações profissionais para fora da zona de residência por longos períodos de tempo. Em geral, o nível de flexibilidade é reduzido e o nível de exigência e dedicação bastante elevado. Quando a categoria profissional de *manager* é atingida, apesar das exigências profissionais serem bastante elevadas, a natureza das funções permite uma maior flexibilização do trabalho. Por outro lado, um profissional que alcance a categoria de *manager* dispõem já de uma estabilidade financeira e profissional que é mais difícil de igualar no mercado de trabalho regular (ver comentários x., xi. e xii. na figura 19).

É, ainda, do entendimento de alguns colaboradores que para as mulheres terem acesso ao mesmo tipo de oportunidades profissionais dos homens existe a necessidade de assumirem comportamentos semelhantes, o que coloca constrangimentos a situações como a maternidade que ainda constituem uma experiência quase exclusiva para as mulheres. Tal resulta, na opinião dos colaboradores que defendem esta corrente, não de decisões ou atitudes das mulheres mas pelo facto de a empresa não dispor do enquadramento adequado para assegurar oportunidades iguais a mulheres que optam por ser mães (ver comentário xiii. na figura 19).

Para justificar esta opinião foram apontadas, ao longo da investigação, diversos argumentos. Alguns colaboradores consideram que as mulheres que decidem ser mães para manterem as mesmas oportunidades profissionais que os homens, quando regressam da licença de maternidade, têm que fazê-lo em pleno, assumindo de imediato o mesmo nível de responsabilidades e disponibilidade que apresentavam antes, mesmo tendo em conta que as exigências da sua vida pessoal são completamente distintas, bem como o seu estado físico e psicológico. Tal é visto como uma situação injusta que as políticas e procedimentos internos da empresa não ajudam a mitigar.

Apesar de junto de alguns colaboradores existir uma perceção de que as mulheres perdem oportunidades profissionais na Big4 Porto após um período de ausência por licença de maternidade, existe de igual modo a consciência de que tal não constitui um exemplo de discriminação por género uma vez que a perda de oportunidades é transversal a qualquer tipo de ausência, e não apenas por licença de maternidade. De facto, os colaboradores que por algum motivo se ausentem da organização por um determinado período de tempo (e.g. licença de maternidade, baixa médica, licença sabática, intercâmbio profissional[17]) tendem a experienciar, quando regressam, constrangimentos ao nível das oportunidades profissionais que lhes são disponibilizadas. Tal situação é visível sobretudo no departamento de *Auditoria*, que pela natureza regular das funções, exige a substituição imediata dos colaboradores aquando da sua ausência.

Porém, os colaboradores consideram que a perda de oportunidades motivada por ausências poderia ser colmatada pela organização desde que esta dispusesse de um conjunto de políticas e procedimentos adequados que formalizassem o apoio da organização aos seus colaboradores no momento de "reentrada" no local de trabalho (ver comentários xiv., xv, xvi., xvii. e xviii. na figura 19).

Por outro lado, embora parte das exigências profissionais (e.g.: carga horária, deslocações geográficas) sejam impostas pelas necessidades do cliente (principal *driver* orientador da atividade da Big4, dada a sua natureza enquanto prestadora de serviços) alguns colaboradores consideram que a organização detém a responsabilidade de assegurar que as atividades que exige sejam corretamente planeadas e atribuídas, tendo

[17] A Big4 oferece aos seus colaboradores a possibilidade de ingressar um período de *secondment* que se traduz num intercâmbio de colaboradores entre empresa Big4 da rede internacional.

em conta os recursos disponíveis e as suas especificidades (ver comentário xix. na figura 19).

Figura 19 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 6

i. *" (…) Existe uma grande carga de trabalho que não é compatível com exigência das questões pessoais como a maternidade."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

ii. "*No caso do Consultoria Financeira, por exemplo, é muito difícil conciliar a vida pessoal e profissional. Muitos projetos são fora do Porto - e inclusive do país - o que dificulta a gestão da logística familiar."*
Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

iii. "*Já vi muitas mulheres com muita qualidade a deixar a empresa."*
Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

iv. "*Acho que a maternidade é o principal motivo que leva as mulheres a deixarem a Big4, por medo de não conseguirem conciliar. E normalmente fazem-no antes de serem mães. Porque as que são mães, e ficam, depois até percebem que conseguem, ou adaptam-se."*
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

v. "*A disponibilidade de tempo nesta atividade é um fator muito relevante. E a maternidade envolve uma maior disponibilidade de tempo por parte das mulheres. No entanto esse efeito não deve ser descontado nos momentos de decisão porque assim estamos a discriminar aqueles que se mostraram sempre disponíveis."*
Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

vi. *"Quando a mulher engravida é um drama! A firma deveria ter um papel social que favorecesse o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional"*

Colaborador 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

vii. *"Há muita gente que desanima porque acha que não consegue conciliar a vida pessoal e profissional (…). Há muitos estereótipos como: "Se ficares em Auditoria não vais casar"."*

Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

viii. *"Era fundamental promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sobretudo para as mulheres: por um lado porque têm filhos, por outro porque os homens nem sempre compreendem que a mulher tenha de ter uma vida agitada."*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

ix. *"É fundamental existirem políticas para promover a igualdade de oportunidades. Por isso a empresa deveria criar – porque não as tem! – condições que permitam atender à diversidade, tendo em conta as prioridades, responsabilidades e tarefas exigidas a cada um dos géneros. Porque homens e mulheres são diferentes, têm vidas e responsabilidades diferentes. E não o podemos ignorar"*

Colaborador 16, Consultoria Financeira, Gestão de topo

x. *"Enquanto senior não é possível conciliar a vida pessoal e profissional. E se as mulheres decidirem ser mães nesta fase, tendem a sair da Big4. Em contrapartida, a vida de manager é mais estável. Tem igualmente muito trabalho mas a agenda é muito mais controlável pela própria pessoa. Existe maior independência que favorece estabilidade e facilita a conciliação da vida pessoal com profissional."*

Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

xi. *“ (…) As mulheres em categorias superiores gerem melhor o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os seniores não têm essa facilidade. É muito difícil conciliar a vida pessoal com o volume de trabalho.”*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

xii. *“A decisão de ficar na Big4 tem muitas as vezes a ver com a própria estabilidade pessoal (por mais que as atividades e tarefas que desempenhamos sejam complexas). Mas a verdade é que aqui já conhecemos as rotinas e já nos adaptamos a elas. É mais fácil fazer a nossa vida pessoal adaptar-se. Se saímos não conhecemos as rotinas, não sabemos o que vamos encontrar, por isso ficamos. É a nossa zona de conforto. É uma aposta pessoal na decisão de carreira, claro que sim. Mas resulta do balanço que fazemos sobre o que é relevante na nossa vida. Por isso é que acho que muitas mulheres depois de engravidarem se mantêm na Big4.”*

Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xiii. *“Noutros territórios a mulher não é discriminada porque opta por outros estilos de vida. Pode parecer que é uma questão cultural mas não é só. As empresas é que dão condições adequadas para as pessoas gerirem o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.”*

Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia

xiv. *“O regresso da maternidade é muito complicado. Quando regressam a empresa assume que estão a 100%, não sendo feita distinção entre colaboradores com ou sem filhos. A vida das pessoas com filhos é muito complicada”*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

xv. " *(…) Quando voltam* [da licença de maternidade] *tem que ser em força. Se querem as mesmas oportunidades que os homens, têm que saber comportar-se da mesma maneira e saber que tiveram aquele tempo fora mas, quando regressam, têm que estar ao mesmo nível que estavam (e em que eles estão).*"
Colaboradora 3, Suporte

xvi. " *(…) As mulheres têm necessidades específicas, como as licenças de maternidade. E o tipo de enquadramento nestas situações (as politicas e procedimento que existem) é que deveria ser repensados para assegurar o retorno. Porque, efectivamente, por mais que os homens agora também assumam algumas responsabilidades, na maternidade ainda prevalece o papel da mulher.*"
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xvii. "*O problema está depois* [referindo-se ao regresso após a licença de maternidade]. *Porque não existe um planeamento para o regresso, o que dificulta as coisas.*"
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xviii. "*O regresso após a maternidade é crítico: é um banho de água fria porque a empresa acha que quem regressa o faça em pleno, e isso não acontece. Nem psicologicamente nem fisicamente (…). Era importante existir um período de adaptação.*"
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

xix. "*Muito do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional depende do cliente: mas cabe à empresa saber gerir a sua pool de recursos. Porque isso não depende só do cliente. Quem gere o cliente e planeamentos te um papel importante. A empresa tem que assegurar que quem gere os planeamentos tem as competências suficientes para assumir esse papel. E se assim for, não são precisas políticas oficiais.*"
Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

2) As opções e características das próprias mulheres – *por causa das mulheres*

Uma outra corrente de opinião existente na Big4 Porto considera que as barreiras que se colocam à progressão profissional das mulheres resultam das suas próprias características e opções de vida. Tal resulta de situações como a falta de ambição, a dificuldade em lidar com as exigências impostas pela profissão ou opções pessoais de vida que decorrem da dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional (ver comentários na figura 20).

Figura 20 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 7

i. *"Muitas mulheres hoje em dia ainda desistem da carreira por opção."*
Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

ii. *"Hoje em dia as mulheres não têm ambição de chegar a partner porque se conformam. Sabem que o caminho a percorrer é muito mais complicado."*
Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

iii. *"O problema de não existirem mulheres no topo acho que é imputável às próprias. Elas é que não querem ir para lá de manager. Porque fora da empresa conseguem outros empregos com outra carga horária e outro tipo de responsabilidades."*
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

iv. *"São as mulheres que desistem da carreira. Sabem que chegar a partner é um caminho muito complicado, que exige muito esforço e dedicação, e por isso desistem. O excesso de esforço adicional é tal, comparado com o benefício adicional que vão retirar (que é marginal face à posição social que já detêm), que as mulheres desistem."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

3) A cultura existente no Pais e na empresa – por causa da cultura

Outra corrente de opinião existente na Big4 Porto considera que as barreiras que se colocam à progressão profissional das mulheres são essencialmente culturais. De facto, a Big4 Porto insere-se em contextos culturais específicos, nos quais existem características que influenciam a forma como é percecionado o papel da mulher no local de trabalho. Esses contextos culturais podem ser analisados ao nível de Portugal (o país onde a realidade do estudo se insere), do Porto (a cidade onde estão inseridos os elementos escolhidos para a amostra) e da Big4 (o conjunto internacional de políticas e procedimentos às quais a empresa responde e com os quais está alinhada). A dependência intrínseca da Big4 Porto destas três realidades culturais distintas é, no entendimento dos colaboradores que defendem esta corrente de opinião, o principal motivo que justifica as atuais circunstâncias relativas à repartição profissional entre homens e mulheres.

Neste sentido, existem colaboradores que defendem que a Big4 enquanto instituição nada pode fazer para desenvolver políticas ou procedimentos que visem mitigar a existência de mais homens em lugares profissionais de destaque, uma vez que tal resulta da cultura existente em Portugal – e que faz com que a sociedade ainda encare de forma distinta o papel do homem e da mulher no contexto profissional, valorizando mais o homem (ver comentário i. na figura 21). De facto, muitos colaboradores são ainda da opinião de que a cultura nacional sofre de um certo grau de tradicionalismo que leva a que existam pessoas que ainda acreditam na supremacia masculina, em termos de responsabilidade e capacidade para a assunção de compromissos profissionais, ao mesmo tempo que reconhecem a exclusividade da mulher para assumir funções e responsabilidades familiares (ver comentário i. na figura 21).

Tal ponto de vista é visível, também, junto de muitos clientes com os quais a Big4 lida diariamente e que, inseridos na cultura nacional existente, sofrem influência dos padrões em vigor (ver comentários iii. e iv. na figura 21). No entanto esta perceção tem vindo a ser ultrapassada nos últimos anos, fruto da evolução da sociedade e, como tal, as gerações futuras tenderão a já não serão alvo de discriminações desta natureza (ver comentário v. na figura 21).

A cultura nacional é também percecionada como composta por um conjunto de valores associados a um certo nível de preconceito que deriva da formulação de estereótipos associados ao género feminino, tais como as preocupações com a imagem, o vestuário ou a postura social (ver comentários v., vi., vii. e viii. na figura 21).

Outra perspectiva associada à cultura nacional e aos seus impactos nas questões da diversidade de género nas organizações, tem a ver com a tendência para a existência de um "sentimento nacional" de aversão perante as situações de mudança. Nesse sentido, sempre que surjam projetos ou iniciativa que visem alterar o normal funcionamento dos acontecimentos as pessoas tendem a opor-se e a dificultar a sua prossecução. Alguns colaboradores Big4 Porto consideram ser essa a razão que justifica a ausência de iniciativas que visem promover a mudança na atual situação demográfica da empresa (ver comentário ix. na figura 21).

No entanto, uma corrente oposta defende que a situação atual da Big4 Porto não resulta do enquadramento cultural nacional mas sim do facto de a empresa pertencer a uma rede internacional de empresas cujas políticas e orientações favorecem este tipo de diferenças no acesso a oportunidades profissionais (ver comentário x. na figura 21).

No que respeita às influências da cultura Big4 importa salientar os impactos potenciais da próprio enquadramento cultural exclusivo da Big4 Porto e, mais concretamente, dos seus departamentos, e que pode ser diretamente imposto e influenciado pelos *role models* existentes (ver comentário xi. na figura 21).

Por fim, é de referir ainda que, apesar da situação atual identificada, alguns colaboradores consideram que os colaboradores da Big4 Porto tenderão a enfrentar uma realidade mais positiva do que a vivida no contexto da Big4 Lisboa. Tal resulta, necessariamente, do facto de a cultura predominante na cidade do Porto apresentar índices mais elevados de proximidade e familiaridade, bem como uma menor tendência para estimular a competitividade profissional entre colegas. Por essa razão, entendem que o problema da diversidade de género e da existência de eventuais barreiras à progressão profissional das mulheres seja uma realidade bem mais complexa e problemática em Lisboa do que no Porto (ver comentário xii. na figura 21).

Figura 21 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 8

i. " (…) *Não há nada que a Big4 possa fazer: é o resultado da cultura que temos. Os homens vão sempre olhar para nós de maneira diferente e temos que ter mais cuidados."*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

ii. "*Na cultura nacional a mulher tem um papel predominante na vida familiar. Ou têm uma boa estrutura de apoio em casa ou a tendência é para que ocorra uma "seleção natural" no trabalho. Além de que na sociedade atual os maridos - e as famílias em geral - não aceitam se a mulher optar por se dedicar mais ao trabalho."*

Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

iii. "*Já me mudaram de equipa porque o cliente não queria mulheres."*

Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

iv. " (…) *Não há nada que a Big4 possa fazer: é o resultado da cultura que temos. Os homens vão sempre olhar para nós de maneira diferente e temos que ter mais cuidados."*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

v. "*Na cultura nacional a mulher tem um papel predominante na vida familiar. Ou têm uma boa estrutura de apoio em casa ou a tendência é para que ocorra uma "seleção natural" no trabalho. Além de que na sociedade atual os maridos - e as famílias em geral - não aceitam se a mulher optar por se dedicar mais ao trabalho."*

Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

vi. "*Já me mudaram de equipa porque o cliente não queria mulheres."*

Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

vii. *"Pessoalmente só tenho um caso. E mesmo assim não é porque considere que o cliente não valoriza as mulheres. É porque o nível de conversas é tão baixo que não quero sujeitar uma mulher aquele ambiente."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

viii. "*Acho que aqui ainda se sente muito o efeito da cultura portuguesa. Acredita-se que os homens têm mais responsabilidades para assumir os compromissos. Mas até esta realidade está a mudar. Hoje em dia só existe nas pessoas mais velhas."*
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

ix. "*Há impacto da cultura: forma de vestir, imagem, os estereótipos. Não tem a ver com a empresa mas com a cultura do país."*
Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

x. *"O efeito estereótipos ainda é muito notado. Já fui chamada a atenção pela forma de vestir, por não ser muito formal."*
Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

xi. "*A questão dos estereótipos ainda é uma questão. A mulher tem que ter muito mais preocupação com a apresentação e as suas competências chegam a ser postas em causa por isso."*
Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

xii. " *(…) É o mesmo em todos os casos* [relativamente ao número reduzido de pessoas que adere a iniciativas que visam estimular mudança organizacional]. *Já quando precisamos de voluntários para aderir ao projeto de responsabilidade social aconteceu o mesmo. Há sempre a ideia de que ninguém quer aderir. E efectivamente é o que acontece. Mas é uma atitude muito portuguesa."*
Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

xiii.	*"Embora possa sofrer de algum impacto da cultura latina, esta situação é efeito da cultura Big4 worldwide. Não é efeito da cultura em Portugal."* ***Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia***
xiv.	"*Vivemos por estereótipos. E realmente os exemplos que temos levam-nos a pensar que para progredir e conseguir fazer face a todas as exigências e responsabilidades temos que ser solteiras."* ***Colaboradora 8, Auditoria, Operacional***
xv.	"*O facto de estarmos no Porto influencia. É o sentimento de aldeia. Lisboa é muito mais elitista. Portanto é normal que lá a situação seja muito Pior do que aqui."* ***Colaboradora 2, Auditoria, Operacional***

4) O comportamento das chefias – ***por causa das chefias***

Outra corrente de opinião existente no seio dos colaboradores da Big4 Porto defende que a tendência para existirem menos mulheres que homens em posições de liderança na empresa não se deve a menores capacidades ou competências demonstradas pelas mulheres, nem à existência de barreiras impostas pelas condições de trabalho, mas sim ao facto de os homens demonstrarem uma preferência natural por trabalhar com homens (ver comentário i. na figura 22). Assim, uma vez que a generalidade dos cargos de liderança – e consequentemente de decisão – são ocupados por homens, as decisões quanto a promoções e progressões profissionais estão a seu cargo, pelo que existirá uma tendência, ainda que inconsciente, para se rodearem de homens, constituindo assim barreiras invisíveis à promoção das mulheres (ver comentário ii. na figura 22). Tende a ser mais notório, na opinião destes colaboradores, sobretudo quanto mais as categorias profissionais em causa se relacionam com a gestão direta da organização (isto é, a partir de *manager*) (ver comentário iii. na figura 22). Tal resulta, por um lado, da falta de atenção das chefias para a questão da diversidade – em particular a diversidade de género – e, por outro, à falta de sensibilidade para com as circunstâncias que afetam

diretamente a carreira profissional das mulheres como, por exemplo, a maternidade (ver comentários iv., v. e vi. na figura 22). De facto, muitos colaboradores demonstram a consciência de que, apesar de terem sido excelentes profissionais ao longo da sua carreira – e terem obtido o devido reconhecimento através dos resultados da avaliação de desempenho – a tomada de decisão quanto à questão da maternidade (ou quaisquer outras que impliquem ausência prolongada das funções desempenhadas) pode pôr em causa o seu sucesso profissional, sobretudo se ocorrer em momentos críticos de progressão na carreira (e.g: em ano de promoção a outra categoria profissional).

Pelas razões expostas, mesmo quando se verifica o reconhecimento profissional de uma mulher através da sua promoção a um cargo de gestão intermédia ou de topo, a relevância atual do tema da igualdade de oportunidades leva os colaborardes a por em causa se tal reconhecimento se deve às efetivas competências do colaborador ou apenas às exigências internacionais em termos de representatividade de género (ver comentário vii. na figura 22).

Figura 22 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 9

i. *"A empresa ainda prefere ter um homem a liderar uma reunião ou um projeto. E tem a tendência para se esconder atrás do mercado, dizendo que "o mercado é assim e nós estamos cá para servir o cliente". Mas a verdade é que as pessoas olham para as mulheres da empresa e não vêem o mesmo potencial que vêem num homem."*

Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

ii. *"As mulheres não têm as mesmas oportunidades que os homens. Pode até haver o mesmo número de mulheres e homens na empresa, mas os homens são sempre mais valorizados."*

Colaboradora 3, Suporte

iii. *"São promovidas a manager porque são precisas para desempenhar essas funções. Mas quando se entra mais a fundo na gestão da organização, aí já se preferem os homens."*

Colaboradora 3, Suporte

v.	*"A realidade do Porto é muito específica. A liderança não tem muita sensibilidade ao tema."* ***Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia***
vi.	"*No momento das promoções o género é uma variável que é tida em questão mas inconscientemente. O normal é os partners serem homens, é assim que acontece. E isso pesa no momento da decisão"* ***Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo***
vii.	"*Apesar de achar que não existem barreiras na Big4, admito que possa existir um subconsciente na escolha, na altura da promoção, baseado nas ideias pré concebidas de "e se ela casa ou resolve ter filhos?". Mas sinceramente, acho que não existem. No meu subconsciente e na forma como giro as minhas equipas não existe. Mas mais acima. Não sei! Talvez."* ***Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia***
viii.	"*A situação é tão perversa que mesmo quando uma mulher é promovida a partner fica sempre a sensação que se calhar não foi por causa das suas competências, mas por causa de quotas…"* ***Colaborador 12, Auditoria, Operacional***

5) **As condicionantes impostas pelo mercado –** ***por causa do mercado***

No decurso da investigação, alguns colaboradores referiram que uma das principais causas motivadoras de constrangimentos associados à diversidade de género estava na atitude demonstrado pelo próprio mercado. Exemplos disso são os relatos relativos ao facto de algumas mulheres já terem sentido a existência de diferenças na reação e relacionamento dos clientes, única e exclusivamente pelo facto de serem mulheres. Tal situação ocorre, sobretudo, quando o interlocutor do cliente é um homem o que leva ao aumento da probabilidade de ocorrência de situações de cariz abusivo, mas também se o interlocutor for mulher, tornando a relação mais difícil, tanto mais quanto mais as colaboradoras Big4 se aproximarem de um determinado estereótipo – jovens, com boa aparência e cuidados estéticos (ver comentário i. na figura 23).

Por outro lado, detetou-se ainda que alguns colaboradores já estiveram perante situações nas quais os clientes não reagiram positivamente quando perante uma equipa exclusivamente composta por elementos femininos. Nestas circunstâncias, surgiram relatos de situações nas quais o rigor e profissionalismo da equipa foram postos em causa devido à sua composição (ver comentário ii. na figura 23).

Outra dimensão na qual a relação com o cliente e com o mercado tem impactos nas características de diversidade de género no contexto da Big4 Porto está associado com a flexibilização das condições de trabalho e com as condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De facto, alguns colaboradores consideram que independentemente das políticas e procedimentos definidos pela empresa para facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as exigências dos clientes – e do mercado – em virtude do facto de a Big4 ser uma empresa prestadora de serviços tendem a ser imperativas e a ser as responsáveis por ditar as condições de trabalho dos trabalhadores, nomeadamente horários, localização geográfica ou prazos de entrega (ver comentário iii. na figura 23).

Figura 23 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 10

i. *"Não sinto que existam diferenças de tratamento nas equipas. Mas sinto por parte dos clientes: existem abusos quando são homens. E quando são mulheres muitas vezes discriminam-nos."*

Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

ii. *"A reação do cliente ainda tem muito impacto. Existem clientes que ainda não reconhecem o devido valor a uma equipa só com mulheres, pondo em causa o rigor da mesma. (…) Por isso é extremamente importante ter equipas mistas: por questões de organização interna mas também para melhor aceitação do cliente."*

Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

iii. *"Se fosse possível conseguir a flexibilização do trabalho isso ajudava, e muito. Mas não sei se é possível. Estamos mais dependentes das vontades dos clientes do que das práticas da organização."*

Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

6) A atitude dos próprios colegas – *por causa dos colegas*

Foi possível identificar ao longo da investigação um grupo de colaboradores que considera que os principais obstáculos que se colocam às mulheres no decorrer da sua carreira profissional estão associados às relações que se estabelecem entre as mulheres no próprio local de trabalho – enquanto colegas (ver comentários i. e ii. na figura 24). Consideram que os relacionamentos profissionais entre mulheres tendem a ser afetados pelas limitações que as mulheres demonstram em termos de gestão de relacionamentos, em virtude da sua dificuldade para separar perceções pessoais sobre os colegas nas relações estritamente profissionais (ver comentário iii. na figura 24).

Figura 24 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 11

i. *"O principal obstáculo para as mulheres são as próprias mulheres."*
Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

ii. *"As principais inimigas das mulheres são elas próprias e eu já senti isso na pele."*
Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

iii. *"As mulheres são incapazes de separar a vida pessoal da profissional, nomeadamente no que diz respeito a deixar interferir as suas perceções e oPiniões pessoais no campo profissional."*
Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

5.3.2.1.4. A Diversidade de género na Big4: um problema com solução?

Ao longo do que foi exposto verifica-se que existe um conjunto de colaboradores da Big4 Porto que consideram que a diversidade de género, do modo como é gerido dentro da organização, pode constituir uma barreira ao progresso profissional das mulheres e à eficiência das políticas de gestão de talento e carreiras. No entanto, apesar de ser possível identificar uma corrente de opinião que reconhece a existência de constrangimentos associados à diversidade de género, ela não é unânime nem quanto

aos motivos que estão na sua origem (conforme já foi exposto anteriormente) nem na possibilidade ou não de ser um problema solucionável.
Assim, podemos analisar três tipos de respostas distintas:

a) Os colaboradores que consideram não existir possibilidade de solucionar os constrangimentos associados à diversidade de género, dadas as suas características - ***O problema sem solução!***;
b) Os colaboradores que consideram que o problema da diversidade de género pode ser resolvido através de projetos com as características do Women - A ***solução existe e passa pelo Women!***;
c) Os colaboradores que consideram que o projeto Women não constitui um esforço suficiente nem necessário para a resolução do problema existente associado à diversidade de género - O ***Women não é suficiente!***.

a) O problema sem solução!

Os colaboradores que consideram que o problema existente na Big4 Porto associado à diversidade de género e seus constrangimentos não tem solução suportam-se na premissa de que problemas desta natureza são intrínsecos à própria organização (ver comentários i., ii., iii. e iv. na figura 25). Nesse sentido, estão intimamente relacionados com a cultura existente e perfeitamente enraizados na organização pelo que não são passíveis de ser alterados de nenhuma forma. Assim resta aos colaboradores conformarem-se com a situação existente e orientar os seus comportamentos e aspirações nesse sentido (ver comentário v. na figura 25).

Figura 25 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 12

i. *"A imposição de regras ou tomada de medidas para evitar ou contornar a discriminação ainda discrimina mais."*
Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

ii. *"O problema da diversidade não se resolve com programas nem com formações. Aliás, os programas e este tipo de medidas "corporate" não funcionam, só Pioram. O que resolve estas situações é o bom senso. E saber chamar à atenção as pessoas certas, no momento certo."*
Colaboradora 12, Auditoria, Operacional

iii. *"Se se recorrer a projetos para resolver o problema, isso surge sempre para as pessoas como algo que lhes está a ser imposto. Por isso não funciona. Com o tempo os constrangimentos atuais vão equilibrar-se pela via da mudança cultural. Não é necessário desenvolver iniciativas específicas."*
Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

iv. *"Mesmo que a empresa tivesse muitas mulheres no topo, as coisas provavelmente não mudariam, Porque as mulheres iam ter que fazer um esforço muito grande para chegar ao topo. E depois iam sempre pensar: se eu consegui abdicar os outros também devem conseguir."*
Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia

v. *" (…) Discutir assuntos como conciliar a vida pessoal e profissional em auditoria por exemplo? Não faz sentido. Há 3 meses de trabalho intensivo. E todos sabem que não vale a pena discutir isso em grupos. É uma realidade! (…) Não existe um problema para ultrapassar portanto não há necessidade discutir (…). Não quer dizer que o problema não exista - porque existe! Só que é intrínseco. Não há nada que possamos fazer a não ser conformarmo-nos."*
Colaboradora 10, Auditoria, Gestão de topo

b) A solução existe e passa pelo Women!

Colaboradores que reconhecem no projeto Women as características necessárias para intervir na organização em matéria de diversidade de género consideram que o mesmo deve ser desenvolvido e levado a cabo com responsabilidade e persistência. Consideram, assim, que um projeto desta natureza permite discutir e compreender quais são as principais barreiras (e verificar se efetivamente existem!) que se impõem à progressão profissional das mulheres (ver comentário i. na figura 26). Cumulativamente, um projeto com as aspirações do Women é entendido pelos colaboradores como um instrumento de apoio à desconstrução da realidade existente, uma vez que permitirá fomentar um processo de mudança na cultura, contribuindo para a eliminação de eventuais preconceitos e para posicionar a Big4 como uma empresa devidamente alinhada com as tendências mais modernas e sofisticadas da gestão (ver comentário ii. na figura 26).

Sob um ponto de vista mais concreto, um projeto como o Women pode, no entendimento dos colaboradores, criar as condições necessárias para estimular o processo de partilha de conhecimento na organização. Ao criar novos espaços de *networking*, o projeto permitirá unir as mulheres em torno do debate de ideias e assuntos associados à organização e que as afetam diretamente. Deste modo, consegue-se não só compreender quais os principais constrangimentos aos quais estão sujeitas mas, de igual modo, estimular o convívio e a interação entre mulheres dos diversos departamentos e categorias profissionais – o que, a prazo, terá impactos positivos no relacionamento dos colaboradores, nos níveis de motivação e *engagement* e no sentimento de pertença à organização (ver comentários iii., iv. e v. na figura 26), ao mesmo tempo que apoia na resolução dos problemas de relacionamentos – pessoais e profissionais - existentes entre si (ver comentários x. e xi. na figura 26).

Criar espaços para a troca de experiências será, no entendimento dos colaboradores, fundamental para situações exclusivas das mulheres como, por exemplo, a maternidade. Porém, assuntos desta natureza deveriam também ser incluídos (e tal seria possível numa fase posterior e mais avançada do projeto) noutras iniciativas como sessões de *coaching* e *mentoring*, reuniões de avaliação ou receção dos recém-colaboradores (ver comentários vi., vii., viii. e ix. na figura 26).

É importante referir, também, que um projeto desta natureza para alcançar o sucesso desejado e impactar uma organização terá de ser desenvolvido por uma equipa adequada e empenhada, e liderado por um *sponsor* suficientemente carismático e comprometido. O Women é de natureza sensível, abarcando temas nem sempre consensuais, pelo que exige o comprometimento e sensibilidade da sua equipa de gestão. No geral, os colaboradores que consideram o projeto Women útil e adequado defendem que tal se deve não só aos seus objetivos fundamentais – ou motivações de origem – mas sobretudo às características da sua equipa de suporte e ao carisma demonstrado pela sua *sponsor* na generalidade das iniciativas que já apoiou (ver comentários xii., xiii. e xiv.. na figura 26).

A par do mérito reconhecido à equipa de trabalho, é reconhecido de igual modo que a Big4 Porto dispõe do nível de maturidade necessário para alcançar o sucesso com incitativas desta natureza (ver comentário xv. na figura 26).

Perante as vantagens apresentadas, o projeto Women uma vez posto em prática, será capaz, no entendimento dos seus defensores, de proporcionar as condições necessárias para promoção de mudanças profundas quer ao nível da cultura organizacional como no próprio quotidiano dos colaboradores, fomentando o nível de partilha de conhecimento e informação, a motivação e, consequentemente, a eficiência do trabalho (ver comentário xvi. e xvii. na figura 26).

Figura 26 – Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 13

i. *"Acho que pode servir para mudar o paradigma. Permite-nos discutir e perceber quais são as barreiras que realmente existem para a evolução na carreira. Porque efetivamente se acham que as características da mulher são boas para o desenvolvimento da organização, então faz sentido que ela suba na carreira e que se faça algo para que isso aconteça."*

Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

ii. *"É importante para mudar formas de pensar, preconceitos, cultura. Para mostrar que a empresa está alinhada com as novas tendências."*
Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

iii. *"É importante desenvolver iniciativas que assentem no convívio e nas comemorações. Somos parte de um conjunto e se não nos desenvolvermos como tal não vamos alcançar nenhum objetivo."*
Colaboradora 3, Suporte

iv. *"Penso que seja [o projeto Women] para ajudar as mulheres a partilhar experiências, a resolver os problemas da organização que as afetam diretamente. Também serve para haver um espaço de debate e troca de ideias."*
Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

v. *"É uma ótima ideia [o projeto Women]: numa lógica de networking. Há realidades díspares em termos de los e faz sentido forçar o network para partilha de informações."*
Colaborador 5, Auditoria, Operacional

vi. *"Acho que era importante haver um espaço de convívio entre mulheres. Mais até para troca de experiências mas também para nos conhecermos melhor umas às outras e convivermos mais. Eu gostava de conviver com pessoas que não são do meu departamento ou com que não trabalho diretamente."*
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

vii. *"Criar grupos de mães, numa lógica de coaching e mentoring, se ocorrer pontualmente, era uma iniciativa importante."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

viii. *"A troca de experiências é fundamental: a minha vida deu uma volta enorme quando entrei para a Big4. E eu precisei de falar com pessoas que já passaram pelo mesmo e que me explicaram que era normal. E que ia acabar por me adaptar. E isso tranquilizou-me. Para outras fases da vida é o mesmo!"*

Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

ix. *Era importante criar grupos de mães. Para a partilha de experiencias."*

Colaboradora 10, Auditoria, Gestão intermédia

x. *"As mulheres têm dificuldade em relacionar-se e misturam muito a vida pessoal e profissional. Levam tudo a peito e tendem a isolar-se muito. É importante começar a desmistificar a relação entre as mulheres."*

Colaboradora 3, Suporte

xi. *"Women é um programa importante. Mas acho mais útil para resolver os problemas das mulheres com as mulheres do que os problemas delas com os homens."*

Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xii. *"Os projetos internos para vingar têm que ter um sponsor."*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

xiii. *"A sponsor é a melhor. Tem todas as características para pegar num projeto deste género, aborda-lo com seriedade e pô-lo em prática."*

Colaborador 9, Fiscalidade, Operacional

xiv. *"A empresa tem recursos, bons sponsors e uma boa equipa. Só ainda não conseguiu a adesão das pessoas."*

Colaborador 8, Auditoria, Operacional

xv. *"A Big4 já tem maturidade. Ainda para mais com a Maria Antónia como promotora. Não tem como correr mal."*
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

xvi. *"Não espero que mude o meu dia-a-dia. Mas vai fazer-me mais feliz e gostar mais de cá estar."*
Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia

xvii. *"Se correr bem vai provocar muitas mudanças. E mesmo no trabalho diário. As pessoas quando ficam mais unidas partilham mais. E isso é mais saudável e eficiente."*
Colaboradora 3, Suporte

c) O Women não é suficiente!

Por fim, importa referir a existência de um conjunto de colaboradores que, embora reconheçam a existência de constrangimentos na organização associados à diversidade de género, não reconhecem no Women as características necessárias para o solucionar: quer pelos objetivos que defende, como pela forma como se deu a conhecer à organização. Ou, ainda, por motivos diretamente imputáveis à organização e às suas características e não necessariamente ao projeto.

Em primeiro lugar, importa referir o conjunto de colaboradores que considera não existir, em ambiente profissional, temas que possam ser considerados como exclusivos do público feminino. Temas como a maternidade, os obstáculos ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ou os constrangimentos associados às abordagens ao mercado são, no entendimento destes colaboradores, temas comuns também ao público masculino. Nesse sentido, para quem defende esta corrente de opinião revela-se desnecessário despender esforços em projetos que visam resolver problemas exclusivamente femininos quando tais problemas são vistos como transversais a toda a organização (ver comentário i. na figura 27). Assim, o caminho a seguir por um projeto que vise contribuir positivamente para criar condições de igualdade de oportunidades

profissionais entre homens e mulheres não pode passar, apenas, pela constituição de grupos de discussão assentes exclusivamente na apresentação dos constrangimentos profissionais aos quais as mulheres estão sujeitas (ver comentário ii. na figura 27).

Por outro lado, também não terá sucesso um projeto que assente no funcionamento de grupos exclusivamente femininos. Exige, por isso, a constituição de uma equipa diversificada capaz de identificar, debater e encontrar soluções adequadas para os problemas identificados (ver comentário iii. na figura 27). Tal resulta do facto de, no entendimento de alguns colaboradores, uma equipa composta exclusivamente por mulheres não ser capaz de chegar a consensos nem de criar medidas suficientemente fortes para estimular a pressão necessária para que a mudança possa ocorrer (ver comentários iv. na figura 27). Assim, os colaboradores entendem que um projeto desta natureza terá sucesso apenas se incluir num grupo de discussão representantes de todos os tipos. Tal conduz à necessidade de incluir os homens, mas também pessoas de outras categorias profissionais que, atualmente, não se encontram representadas na equipa de trabalho do Women. Equipas diversificadas – em termos de género, categorias profissionais e departamentos – permitem representar os mais diversos pontos de vista existentes na organização e, nesse sentido, obter conclusões mais genuínas sobre o atual estado da empresa (ver comentários v., vi. e vii. na figura 27).

A ineficiência – ou incapacidade – do Women para cumprir os objetivos a que se propõe deriva, para muitos colaboradores, do facto de não ter existido um esforço prévio de compreensão do atual estado da organização em termos de diversidade. De facto, o projeto foi lançado sem ser acompanhado de um projeto prévio de consulta da organização. Nesse sentido, os colaboradores defendem a necessidade de, em primeiro lugar, abordar todos os colaboradores da Big4 – não apenas as mulheres! – de forma a identificar quais os problemas que consideram existir. Definidos, analisados e compreendidos os problemas, a população deverá ser posteriormente segmentada tendo em conta a tipologia de problemas identificada, uma vez que só através de pequenos grupos – com afinidades em comum – é possível iniciar uma discussão consistente e construtiva em torno dos mais diversos assuntos. Posteriormente cada grupo segmentado deverá ser responsabilizado pelos problemas que identificou e pensar em iniciativas adequadas para os mitigar. Após colocar em marcha estas iniciativas – e decorrendo algum tempo para que as mesmas possam ser amadurecidas – é possível

atingir um nível de maturidade na discussão que permita tornar produtivo a organização de eventos ou outras iniciativas comuns a todos os colaboradores, que favoreçam de igual modo o convívio e a troca de experiências (ver comentário viii. na figura 27).

Ao longo da investigação foi também possível detetar que uma das principais críticas apresentadas ao projeto Women está associada à falta de clarificação quanto aos seus verdadeiros objetivos. Apesar de ter existido um processo prévio de reflexão associado ao projeto – desenvolvido pelo seu *sponsor* e pela equipa de trabalho – tal não foi explicado aos restantes colaboradores nem exposto nas iniciativas já desenvolvidas. Nesse sentido, muitos colaboradores não se identificaram nem deixaram envolver com o projeto na medida em que desconheciam o seu propósito e o plano de ação que pretende desenvolver. Assim, o facto de não ter ocorrido um enquadramento do projeto através de iniciativas de comunicação interna – os emails enviados não foram considerados suficientemente explícitos – leva a que o nível de adesão dos colaboradores seja bastante reduzido, motivado pela falta de compreensão das temáticas envolvidas (ver comentários ix., x., xi. e xii. na figura 27).

A falta de conhecimento – ou identificação com os objetivos do projeto - será responsável pelo aparecimento de opiniões mais extremistas de colaboradores que se assumem como totalmente contra o projeto por considerarem que se trata de um veículo de auto discriminação das mulheres, assente na premissa de que são inferiores aos homens e, como tal, necessitam de um grupo que as represente e lute pelos seus direitos. Tal perceção deriva exclusivamente das interpretações feitas com base no nome do projeto e pelo facto de não terem sido acompanhadas de sessões ou iniciativas explicativas dos motivos que estão na sua origem (ver comentários xiii.e xiv. na figura 27). Para além da falta de comunicação associada ao projeto, alguns colaboradores reconhecem que o Women dificilmente alcançará o sucesso necessário em virtude de sofrer dos constrangimentos típicos a um projeto interno da Big4. Por um lado, o trabalho diário, muitas vezes considerado excessivo, tende a sobrepor-se aos interesses associados aos projetos internos, pelo que estes tendem a ficar em segundo plano (ver comentários xv. e xvi. na figura 27). Por outro lado, participar em projetos internos implica alocar horas de trabalho a projetos que não constituem um benefício direto para os colaboradores, uma vez que não se refletem diretamente na sua avaliação e podem,

inclusivamente, prejudicá-la[18]. Assim, na opinião de alguns colaboradores, o atual sistema de avaliação de desempenho e gestão de talento encontra-se orientado para estimular a concretização de objetivos pessoais e não o desenvolvimento do espírito de grupo, pelo que contribuir para o sucesso dos projetos internos não seja entendido como uma prioridade (ver comentários xvii. e xviii. na figura 27).

Perante estes resultados, verifica-se que existe a perceção – mesmo por parte dos colaboradores mais juniores – de que a Big4 não dispõe de elevados níveis de comprometimento para com os projetos internos. Assim, reconhecem que a tendência existente é para desenvolver tarefas sob um ponto de vista individualista, e demasiado centrado em objetivos pessoais, sobretudo ao nível das chefias. Tal resulta, também, do facto de muitos projetos internos serem já percecionados como inconsequentes, dado o conjunto de projetos já existentes e em tornos dos quais os colaboradores já formularam elevadas expectativas, posteriormente defraudadas pela ausência de resultados (ver comentários xix. e xx. na figura 27).

Outra crítica que tem vindo a ser apresentada ao projeto Women tem a ver com o facto de este – aparentemente – se revestir de um carácter excessivamente lúdico o que não contribui para construir a imagem de seriedade que seria necessária para garantir a aceitação e comprometimento dos colaboradores (ver comentário xxi. na figura 27).

No que respeita às "vozes contrárias" ao projeto, importa ainda fazer referência à existência de colaboradores que consideram estar contra o projeto Women por questões culturais associadas a crenças e/ou preconceitos ou ainda por reconhecerem que os participantes no projeto são movidos por incentivos de carácter pouco profissional (ver comentários xxii., xxiii. e xxiv. na figura 27).

Sob um outro ponto de vista foi possível identificar, ao longo da investigação, sugestões alternativas ao projeto Women para abordar, enquadrar e tentar resolver os problemas associados ao atual estado da diversidade de género da Big4. De entre as várias propostas apresentadas é possível fazer a referência a ideias como a criação de grupos de trabalho e discussão compostos por homens e mulheres, que assumisse a responsabilidade por definir políticas e procedimentos de apoio à reentrada das mulheres (ou outros colaboradores) na empresa após períodos prolongados de ausência.

[18] Um dos principais critérios de avaliação de desempenho na Big4 é as horas *chargeable*, isto é, horas afetas a projetos em clientes.

Tal resulta do facto de este ser, atualmente, uma das principais debilidades existentes na organização ao nível da gestão de pessoas (ver comentários xxv na figura 27).

Outras medidas alternativas propostas passam pela definição de programas de formação específicos para o público feminino (ver comentários xxvi na figura 27).

Numa primeira fase, considera-se necessário reconhecer a efetiva existência de diferenças entre homens e mulheres – ao nível de *soft skills* – que possam influenciar diretamente a capacidade das mulheres para alcançar os cargos de liderança. Reconhecido esse facto, então seria vantajoso repensar o plano anual de formação enterra e introduzir sessões de formação específicas para mulheres, tendo em conta as suas características e necessidades próprias. Do mesmo modo deveria ser feito um estudo semelhante e criar um plano de formação específico para homens. Tais sessões de formação deveriam centrar-se exclusivamente na promoção de competências de liderança (ver comentários xxvii. na figura 27).

Figura 27 - Comentários obtidos nas entrevistas exploratórias - Parte 14

i. *"Existem pouquíssimos temas que em ambiente profissional sejam exclusivos das mulheres. Só vejo a maternidade. Tudo o resto ou são também problemas dos homens, ou não são de cariz profissional."*
Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

ii. *"Se o Women for uma iniciativa para nos "queixarmos" não vai funcionar."*
Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

iii. *"Se o objetivo é sensibilizar a firma e mudar mentalidades porque é que vão só mulheres? Para isso era mais fácil aproveitar o jantar de Natal, ou outra iniciativa em que estivéssemos todos juntos."*
Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo

iv. *"Não faz sentido uma network só de mulheres. Tem que ter homens. Muitas mulheres numa sala nunca atingem os objetivos da discussão. Por isso essa equipa deveria ser mais diversificada."*

Colaboradora 2, Auditoria, Operacional

v. *"E os homens têm que estar presentes* [nas iniciativas Women] *para se sensibilizarem com os temas. Porque não são problemas das mulheres* [referindo-se à maternidade]. *É um problema da sociedade e da empresa."*

Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

vi. *"A iniciativa é boa. Mas da maneira como me parece que está desenhada, "mulheres numa sala", não vai funcionar. O problema não está nas mulheres que lá estão. Está nas mulheres que não participam (e cujas opiniões também são relevantes) e nos homens que também lá não estão. É importante levar os chefes e mostrar-lhes os resultados."*

Colaboradora 2, Auditoria, Operacional

vii. *"Os homens deveriam estar envolvidos. Embora ache que poderia retrair as mulheres, acho que deveriam estar presentes para ganhar sensibilidade ao tema e para dar às mulheres a visão masculina do problema."*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

viii. *"O sucesso alcança-se, na minha opinião, segmentando a população. Começar primeiro com grupos pequenos, com afinidades em comum, para que possam ir conhecendo os objetivos relevantes para cada um. Depois de estarem bem clarificados os objetivos dos vários grupos, então poderiam juntar-se todos no mesmo grupo. (…) Era o caso dos staff days por exemplo: estimulavam o convívio e diminuíam a competitividade."*

Colaboradora 3, Suporte

ix. *"Era importante divulgar o plano do projeto, perguntar quem estaria ou não interessado em ser envolvido."*

Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

x. *" (…) As pessoas (…) ainda estão contra* [o projeto Women]. *E só estão contra porque o projeto ainda não foi devidamente explicado, enquadrado e divulgado"*

Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

xi. *"É importante também clarificar bem os objetivos do projeto. Que é para todos aderirem."*

Colaboradora 3, Suporte

xii. *"Women? Já ouvi falar mas não sei quais são os objetivos."*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

xiii. *"O problema é o tema e o objetivo percecionado: vamos discutir e resolver este problema* [o da discriminação face às mulheres] *porque somos uma minoria. Quando não somos. Eu não pertenço a uma minoria. Muito pelo contrário. Nos somos mais que os homens."*

Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional

xiv. *"O Women é uma manobra de auto discriminação. Uma sala só com mulheres? Não serve para nada. Além disso, de que vale uma reunião só de mulheres quando o ponto de decisão está nos homens? E não acho que seja muito relevante. Para mim é uma iniciativa combativa e feminista."*

Colaboradora 2, Auditoria, Operacional

xv. *"O trabalho do dia-a-dia sobrepõe-se sempre aos projetos internos, o que prejudica a execução e viabilidade dos mesmos"*

Colaborador 5, Auditoria, Operacional

xvi. *"O primeiro instinto é sempre: "esse tipo de projeto é uma perda de tempo". Porque o nosso trabalho do dia-a-dia é muito. E porque também as pessoas não conhecem o objetivo."*

Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional

xvii. *"A empresa não nos dá tempo nem nos favorece por participar em projetos internos."*
Colaborador 5, Auditoria, Operacional

xviii. *"Enquanto os objetivos pessoais na empresa não estiverem indexados ao desenvolvimento deste tipo de projetos, ninguém se vai dedicar o tempo suficiente. Sem objetivos, deadlines, timings, ninguém colabora."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xix. *Não existe, na Big4, grande comprometimento com os projetos internos. O trabalho é muito individualista e há pouco envolvimento com questões que preocupam o grupo. E é uma atitude transversal a toda a organização, inclusive os "de cima". Que era quem deveria dar o exemplo."*
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

xx. *""É um projeto Big4. E qualquer projeto Big4 tem o problema de suscitar nos outros a consciência de que "daqui não vai sair nada" (…) tendem a ser entendidos como "tretas" porque as pessoas estão cansadas de criar expectativas em torno de certas iniciativas e depois nada acontecer."*
Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

xxi. *"Fazer eventos, tipo jantares, lanches, encontros, são de cariz irrelevante e as pessoas não vão reconhecer qualquer tipo de sofisticação ao projeto."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

xxii. *"As pessoas que estão contra estão por problemas culturais. São crenças e preconceitos pessoais e é muito difícil de mudar."*
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

xxiii. *"Os homens gozaram connosco quando fomos ao evento."*
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

xxiv. *"A motivação para ir ao evento foi: "sair 1h mais cedo"; "ir ver e ser visto"."* ***Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional***

xxv. *"Podia ser criada uma comissão (com homens e mulheres!) que definisse políticas para garantir a igualdade no momento de reentrada no mercado de trabalho das mulheres em licença de maternidade."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

xxvi. *"Era importante existir formação orientada para as mulheres"*
Colaboradora 8, Auditoria, Operacional

xxvii. *"Também é importante ter em conta que existem características específicas das mulheres que podem ser limadas para efeitos de liderança, recorrendo por exemplo à formação. Mas se isso acontecer, também têm que ser disponibilizadas para homens."*
Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional

5.4. Será o Women capaz estimular a mudança?

5.4.1. Gerir a diversidade na Big4 Porto

O Women constitui a primeira iniciativa formal desenvolvida pela Big4 Portugal no âmbito da instituição de uma política de diversidade na organização.

O conceito de diversidade no contexto da Big4 – e tendo apenas em consideração as análises efetuadas no âmbito deste projeto de investigação – pode ser enquadrado numa das dimensões de diferenciação de indivíduos propostas por Mavin e Girling (2000): o género. Assim sendo, é possível afirmar que o conceito de diversidade na Big4 se centra, ainda, ao nível da análise dos atributos primários dos indivíduos, conforme a classificação proposta por Ewijk (2011). Tal não significa, porém, que outros atributos de ordem primária, ou até secundária, não possam ser tidos em conta pela Big4 como relevantes para a gestão eficiente e eficaz dos seus recursos humanos. No entanto, não se encontram cobertas pelas iniciativas recentemente apresentadas, e sobre o qual recai este projeto de investigação.

O tema da diversidade de género encontra-se na ordem do dia da Big4, do mesmo modo que para a generalidade das organizações internacionais. De facto, e tal como apresentado e analisado em diversos estudos académicos e empíricos, a questão do género continua a ser um problema no mundo empresarial, uma vez que homens e mulheres continuam a não ter acesso às mesmas oportunidades, sobretudo no que se relaciona com as posições que ocupam dentro das organizações e os benefícios de que auferem. No caso da Big4, tal é visível através de uma análise da percentagem de mulheres que ocupa posições relevantes ao nível da gestão e liderança da organização – que é ainda significativamente reduzido, tal como apresentado nos capítulos anteriores. Porém, e mais uma vez em linha com a tendência verificada no tecido empresarial nacional e internacional, fatores como a existência de cada vez mais mulheres nos processos de recrutamento, a existência de mulheres com currículos académicos e profissionais mais evoluídos e a existência de cada vez mais mulheres dentro da organização, levaram a que a Big4 tivesse necessidade de repensar qual o papel profissional da mulher, e de que forma estão a ser desenvolvidos todos os esforços necessários à criação de condições para a sua perfeita integração, a par da correta orientação profissional e aproveitamento das suas competências.

Por outro lado, torna-se cada vez mais comum a necessidade de tirar partido das capacidades e competências reconhecidas às mulheres, e identificadas como distintas das dos homens. Entre muitas importa destacar, os diferentes estilos de liderança, a capacidade para desenvolver e promover relações mais empáticas entre colaboradores, a preferência por estruturas organizacionais menos hierárquicas, bem como a apetência natural para a promoção da criatividade, da cooperação e da intuição. Tais vantagens apresentadas pelas mulheres foram reconhecidas pela Big4 – quer na versão oficial como na versão local do projeto em estudo – e constituem um dos *drivers* fundamentais que despoletou o aparecimento do Women.

> "*As mulheres têm capacidades de liderança superiores aos homens, que vêm da sua capacidade de multitasking e de lidar com várias realidades em simultâneo: casa, família e trabalho.*"
>
> ***Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional***

"*(…)o papel da mulher na firma e as valências que pode trazer para o trabalho: ser multitasking, ser mais realista e ter um lado mais humano.*"
Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

"*O contributo da mulher é diferente do Homem no trabalho. Ambos têm qualidades diferentes. As mulheres têm mais bom senso, são tendencialmente mais sérias. O equilíbrio entre homens e mulheres é perfeito.*"
Colaboradora 2, Auditoria, Operacional

Para além da Big4 ser capaz de reconhecer a existência de diferenças significativas entre homens e mulheres, é ainda capaz de constatar que nos seus departamento e equipas se verificam situações que constituem constrangimentos no que respeita à promoção de oportunidades vantajosas para as mulheres – situação que o Women visa também minorar.

De facto, os problemas mais comuns que atualmente as mulheres enfrentam no local de trabalho, e que são citados na literatura – como os estereótipos, papel da mulher na sociedade ou dificuldade no acesso a cargos de liderança – são também identificados na Big4 quer quando analisada a perspectiva oficial como a perspectiva local. De facto, foram constrangimentos desta natureza que motivaram o aparecimento de um projeto como o Women e tal é visível sobretudo no objetivo do projeto que visa criar condições para estimular a mudança de mentalidades. Porém, a investigação efetuada ao nível local permitiu, de igual modo, captar que a generalidade dos colaboradores da organização, independentemente do departamento a que pertencem ou da categoria profissional que ocupam, tendem a identificar a existência destes constrangimentos ao nível da Big4.

"*A mulher é muitas vezes discriminada sobretudo quando é bonita e arranjada.*"
Colaboradora 6, Consultoria de gestão, Operacional

"Apesar de achar que não existem barreiras na Big4, admito que possa existir um subconsciente na escolha, na altura da promoção, baseado nas ideias pré concebidas de "e se ela casa ou resolve ter filhos?"."

Colaborador 4, Auditoria, Gestão intermédia

De salientar ainda, que a literatura identifica como principal motivo para a atual tendência para o reduzido número de mulheres em cargos de gestão o facto de o poder de decisão ainda se encontrar centralizado nos homens, o que leva a que estes tendam a escolher os "seus semelhantes" para os cargos de liderança. Tal resulta da existência de grandes diferenças entre os estilos de gestão e trabalho de homens e mulheres pelo que, e de acordo com a Teoria da Similaridade – Atração de Byrne, os homens tendem a promover a constituição de grupos essencialmente masculinos, tendo em conta a sua identificação com as características dos indivíduos.

Ao longo da investigação desenvolvida, foi possível verificar que alguns colaboradores identificam esta situação como justificação possível para o reduzido número de mulheres a ocupar cargos de liderança na Big4.

"A firma tende a escolher homens para a posição de partner porque escolhe os seus semelhantes. Por isso o reduzido número de mulheres partners deriva da "seleção natural" e da existência de um "clube de cavalheiros"."

Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo

"Os partners são um grupo restrito, com determinados hábitos e atitudes que não são compatíveis com a presença de mulheres."

Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia

Assim, a Big4, e seguindo a tendência geral das organizações atuais apresentada por Ogbonna e Harris (2006), pretende com iniciativas como o Women, criar os mecanismos necessários para promover um ambiente de trabalho adequado para que os seus colaboradores manifestem o máximo do seu potencial. Assim, o Women surge enquadrado num conjunto mais vasto de iniciativas que visam tirar o máximo partido

possível das competências dos colaboradores – a política de Gestão de Talento da Big4 – que tem como principal objetivos promover a atração e retenção dos talentos.

O Women constitui, então, o primeiro mecanismo criado pela Big4 para gerir a diversidade existente na organização, assegurando a gestão mais eficaz possível dos recursos disponíveis (Friday & Friday, 2003). Tal significa que a Big4 constatou a existência de uma multiplicidade de recursos diversos (homens e mulheres) que apesar de igualmente capazes de contribuir positivamente para o desempenho da organização (Jabbour et al., 2011) e de apresentarem diferentes pontos de vista e experiências úteis para fomentar um ambiente de inovação e criatividade (Pless & Maak, 2004) , poderiam não estar a ser geridos de um modo eficiente.

De facto, e tal como foi apresentado ao longo da revisão literária efetuada, colaboradores mais motivados irão naturalmente apresentar melhores níveis de desempenho, o que trará, por um lado, vantagens competitivas para a organização e, por outro, assegurará a atração e retenção de talento. E tal acontece, e conforme apresentado por Mavin e Girling (2000) porque quando os colaboradores percecionam uma cultura organizacional mais aberta e inclusiva, tende a sentir-se mais encorajado e motivado e, consequentemente, mais produtivo. Por outro lado, ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos, tendem a promover um maior nível de inovação e criatividade, uma vez que exploram as diversas capacidades oferecidas por cada indivíduo.

Ao longo da investigação efetuada verificou-se, ainda, que a Big4 se encontra devidamente alinhada com as recentes tendências verificadas ao nível da área de gestão da diversidade. Na Big4, tal como foi exposto, existe um esforço constante – ainda que não formalizado – para promover a igualdade no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Todavia, as dificuldades inerentes à gestão da diversidade surgem no quotidiano dos colaboradores experientes, nomeadamente no que respeita à gestão de carreiras, à manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, às oportunidades existentes e ao grau de envolvimento com a organização.

No contexto das referências literárias analisadas sobre a temática da diversidade – e da sua associação com o caso de estudo da Big4 – importa salientar ainda as questões associadas a diferenças identificadas entre a gestão da diversidade e a promoção de igualdade de oportunidades. O objetivo principal do projeto Women consiste na criação de um clima de gestão da diversidade, desenvolvendo os mecanismos necessários para a

valorização da diferença e aproveitamento de todas as vantagens potenciadas pelos colaboradores. Porém, a reduzida divulgação e esclarecimento dos objetivos associados ao projeto conduziu a que muitos dos seus colaboradores o percecionassem como um conjunto de medidas que visa apenas a promoção da igualdade de oportunidades o que consideram uma ambição muito redutora e desligada da estratégia organizacional.

> "*O projeto deixou o sentimento de que somos uma minoria e que temos que lutar contra isso.*"
> ***Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional***

> "*Acho que o Women é um pouco feminista. Parece que quer promover a igualdade. Mas isso não faz sentido porque a igualdade não existe.*"
> ***Colaboradora 13, Consultoria Financeira, Gestão de topo***

Pelo que foi exposto, e tendo em conta os resultados obtidos ao longo da investigação realizada – quer ao nível oficial, como local – é possível concluir que a diversidade de género constitui um problema na Big4 que carece de análise e resolução, e que o Women constitui o primeiro instrumento formal desenvolvido para esse efeito. De facto, nem todos os colaboradores reconhecem a necessidade de refletir sobre esta problemática – e incentivar a sua gestão – por não identificarem a existência de episódios de discriminação e justificarem a reduzida representatividade atual das mulheres em cargos de topo como uma situação que tenderá a ser eliminada com a evolução natural do mercado de trabalho em termos demográficos. No entanto, muitos outros reconhecem a efetiva existência de um problema – com variadas motivações intrínsecas – ao mesmo tempo que as orientações internacionais ditam a necessidade de promover a mudança, assegurando o alinhamento da Big4 Portugal com as tendências mais modernas e sofisticadas ao nível da gestão.

Neste contexto, o Women constitui o primeiro instrumento de mudança cultural definido pela Big4 Portugal, tendo em vista o desenvolvimento de esforços para promover a mudança de mentalidades no que se refere à diversidade de género e ao modo como esta é gerida internamente.

5.4.2. O Women é um bom instrumento de mudança cultural?

De acordo com Wentling (2000), gerir a diversidade consiste em desenvolver todo um conjunto de iniciativas – programas, eventos, políticas, processos – com força suficiente para promover a mudança cultural nas organizações. No contexto da Big4, o Women surge como o primeiro mecanismo formal para motivar essa mudança ao nível das mentalidades e dos hábitos internos. Porém, terá a força necessária para impelir um processo de efetiva mudança cultural que abarque não só os artefactos da organização, mas também os seus valores e assunções?

No caso concreto da iniciativa Women implementada em Portugal, a análise das iniciativas desenvolvidas e dos resultados da investigação levada a cabo, permite tecer algumas considerações sobre o estado de maturidade do programa e o nível de aceitação do mesmo.

5.4.2.1. O Women enquanto instrumento de mudança planeada

A implementação de uma política de diversidade implica um conjunto de etapas fundamentais que devem ser seguidas para a sua concretização. Os princípios e orientações chave definidos internacionalmente pela Big4 para a implementação de políticas de diversidade – o *Networking Toolkit* – encontram-se alinhados com as etapas para a implementação de uma política de diversidade, descritas por Barclay & Scott (2006): (i) definição dos intervenientes; (ii) clarificação dos papéis e responsabilidades; (iii) definição de recursos humanos e operacionais; (iv) identificação de barreiras existentes e (v) análise dos impactos. Porém, se o Women pretende ser utilizado, em Portugal, como um efetivo instrumento de mudança, é necessário ter em conta que o cumprimento meticuloso de cada uma das etapas do projeto pode por em causa o seu sucesso. De facto, a aplicação direta das orientações internacionais ao caso específico de Portugal, não tendo em consideração as características próprias da realidade nacional, nem eventuais imprevistos, poderá constituir uma ação simplista que a prazo poderá comprometer o sucesso do projeto (Alvesson & Sveningsson, 2008).

No caso concreto do Women em Portugal, a versão oficial defendida pela equipa de projeto define como objetivo conseguir no longo prazo implementar na organização um processo de mudança cultural transversal a todos e com efeitos práticos. Tal exige, por

um lado, que este processo seja refletido e bem estruturado, tendo sempre conta os possíveis imprevistos que possam ocorrer e constantes necessidades de intervenção para reorientação do mesmo. Exige um elevado nível de comprometimento da equipa, bem como um esforço no sentido de assegurar a correta comunicação dos objetivos e planos de ação, de forma a garantir a compreensão e aceitação do mesmo ao nível local. Só assim será possível utilizar o Women como instrumento para motivar uma profunda mudança cultural que ocorra ao nível das assunções da organização.

5.4.2.2. Women, um instrumento para Mudar mentalidades

Os objetivos definidos ao nível oficial para o Women – gestão e retenção de talento, criar um ambiente de partilha e convívio, orientação profissional para as mulheres e mudança de mentalidades – constituem desafios extremamente ambiciosos e, como tal, difíceis de alcançar no curto prazo. Mudar profusamente o modo como uma organização perceciona ou lida com uma determinada situação, implica uma intervenção orientada, profunda e prolongada ao nível das suas principais estruturas. Exige, por isso, uma intervenção que impacte toda a organização desde os artefactos até às assunções.
A versão oficial do projeto demonstra um grande comprometimento no sentido de assumir com o projeto um compromisso de mudança profunda e prolongada, cujos efeitos só poderão ser visíveis no longo prazo. Verificou-se, ao nível oficial do projeto, e contrariamente ao que por vezes são as orientações da gestão das empresas – que buscam iniciativas que permitam a obtenção de resultados imediatos – uma consciencialização elevada relativamente à profundidade e dificuldade associada a objetivos desta natureza.

> "*One size fitts all? Não! Porque existem questões culturais muito próprias. E os modelos internacionais não são exportáveis.*"
> ***Women Team Leader***

Também ao nível local foi possível verificar a existência de uma sensibilização para a complexidade do problema, sobretudo junto dos colaboradores que o identificam com questões intrinsecamente associadas à cultura – da empresa, do país e até da sociedade mundial atual.

> "*O problema da diversidade, embora exista, não tem solução porque é um problema cultural. Acreditando que a cultura portuguesa está a mudar, então pode ser que a cultura interna da Big4 - e de outras empresas - mude também. Mas estar a intervir diretamente na normalidade das coisas pode causar constrangimentos no que respeita ao aproveitamento das competências e talentos existentes na firma.*"
>
> ***Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo***

Assim, para que produza os efeitos necessários, o Women carece de um processo de definição e divulgação mais complexo e profundo, que garanta por um lado, uma intervenção transversal a toda a organização, com recurso a instrumentos e metodologias adequadas e, por outro, a compreensão e aceitação das iniciativas desenvolvidas por parte dos colaboradores. Tal exige, por isso, que sejam realizados esforços adicionais no sentido de, em primeiro lugar, sensibilizar os colaboradores para o tema, e posteriormente analisar e implementar as iniciativas identificadas como mais eficazes. Alguns colaboradores consideram, ainda, que antes do desenvolvimento de qualquer iniciativa seria necessário proceder a uma análise exaustiva que identificasse a existência efetiva de um problema associado à diversidade de género, bem como a necessidade de intervir para a sua solução e o reconhecimento local dessa mesma necessidade.

> "*(…) mas antes de tudo*[referindo-se à definição de um plano de ação para o Women] *é necessário apurar se existe mesmo um problema de desigualdade de oportunidades.*"
>
> ***Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional***

Por outro lado, o atual estado de maturidade do projeto – que se traduziu em apenas uma iniciativa de intervenção – é considerado muito reduzido, pelo que a sua intervenção ficou conotada como ocorrendo apenas ao nível dos artefactos – um evento pontual, sem consequências futuras conhecidas.

Deste modo, ao nível local, o projeto foi percecionado não como um mecanismo para estimular um processo de mudança profunda ao nível das assunções mas como um conjunto de atividades de cariz meramente lúdico que, no entender dos colaboradores, dada a complexidade associada ao tema, não será capaz de produzir efeitos ao nível da mudança de mentalidades.

> "*Fazer eventos, tipo jantares, lanches, encontros, são de cariz irrelevante e as pessoas não vão reconhecer qualquer tipo de sofisticação no projeto.*"
> ***Colaborador 11, Consultoria Financeira, Operacional***

> "*Muda-se mais com políticas do que com eventos. Os eventos ajudam, são melhor que nada! Mas não passam de mudanças dentro de um núcleo para esse mesmo núcleo*"
> ***Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia***

O facto de as ações de mudança se situarem apenas ao nível dos artefactos pode, ainda, conduzir a outros efeitos colaterais que colocam em causa a eficácia do projeto enquanto instrumento de mudança cultural. De facto, as iniciativas associadas a uma política de diversidade ao revestirem-se de um carácter percebido como meramente lúdico, levará a que, por um lado, não lhe seja reconhecida a legitimidade necessária e, por outro, que abrirá a possibilidade para o aparecimento de motivações para a participação nesses eventos que nada estejam alinhadas com os objetivos intrínsecos ao projeto.

> *"A motivação para ir ao evento foi: "sair 1h mais cedo"; "ir ver e ser visto"."*
> ***Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional***

A dificuldade em atuar ao nível das assunções prende-se ainda, com o facto de os objetivos intrínsecos ao Women não serem, atualmente, conhecidos e, por isso, nem sempre bem interpretados. De facto, quando analisamos a transmissão do projeto e respetivas orientações e princípios à organização, verificamos que se regista um grande

desconhecimento local – transversal a todas as categorias profissionais – sobre a missão do projeto, os objetivos que visa atingir ou as iniciativas desenvolvidas e a desenvolver.

> "*Percebi que era um espaço de debate sobre os principais temas que preocupam as mulheres. Mas não me parece que possa ser só isso. Tem que ser mais*"
> ***Colaboradora 8, Auditoria, Operacional***

> "*Conheço o projeto* [o Women], *Mas não sei o que pretende fazer.*"
> ***Colaboradora 2, Auditoria, Operacional***

> "*Acho que é uma iniciativa para aglomerar as ideias e pontos de vista das mulheres na organização: sobre o negócio e a estrutura.*"
> ***Colaboradora 9, Fiscalidade, Operacional***

> "*Conheço* [o Women], *mas por alto. Sei que existiu um evento e sei que querem estimular o networking. Mas não sei mais.*"
> **Colaboradora 1, Consultoria Financeira, Gestão intermédia**

> "*Desconheço* [o Women]. *Não sei do que se trata nem sequer quais os objetivos.*"
> ***Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo***

Tal desconhecimento faz com que o projeto não seja reconhecido nem compreendido. Contudo tal desconhecimento pode ainda gerar um efeito mais perverso que se prende com a compreensão errada dos objetivos do mesmo, situação que ao longo da investigação foi possível apurar que ocorre junto de alguns colaboradores.

> "*(…) e não acho que seja muito relevante* [o Women]. *Para mim é uma iniciativa combativa e feminista*"
> ***Colaboradora 2, Auditoria, Operacional***

5.4.2.3. O Women num contexto de cultura de diferenciação

A cultura na Big4 pode ser definida, no âmbito das perspectivas apresentadas por Martin (2002) como uma cultura de diferenciação, uma vez que dentro da organização é possível identificar a existência de uma multiplicidade de culturas, isto é, formas de pensar, compreender e viver a própria organização. De facto, a Big4 consiste numa organização que pela sua estrutura e funções associadas, cria condições para o aparecimento de determinados subgrupos que se unem tendo por base as diversas características comuns entre si. Ao considerar a rede internacional da Big4 é possível classificar cada país como um subgrupo próprio. Contudo, mesmo dentro de cada país, a existência de diversos escritórios faz com que cada um tenha as suas próprias características, valores e crenças, constituindo assim subgrupos específicos. Porém, o facto interessante no que respeita à Big4 – e, no caso específico, a Big4 Porto – consiste na multiplicidade de subgrupos que é possível identificar no contexto restrito de um escritório. A listagem apresentada não pretende ser exaustiva, porém identifica os principais subgrupos que facilmente se identificam dentro da Big4 Porto:

- **Departamentos**: cada departamento tem os seus objetivos específicos, a sua forma particular de trabalhar e as suas iniciativas. Assim, cada departamento apresenta uma dinâmica própria e hábitos específicos, que fazem com que cada um dos colaboradores que a ele pertença siga uma determinada cultura;
- **Categoria profissional**: cada categoria profissional tem um conjunto de objetivos específicos e um nível de contributo para o sucesso da organização muito específico. Por outro lado, as funções desempenhadas por cada categoria apresentam um âmbito bem delimitado, o que leva a que se estabeleçam laços e pontos de conexão visíveis entre os membros de cada uma;
- **Ano de entrada**: o recrutamento na Big4 ocorre anualmente, num momento pontual, e de forma massiva. Nesse sentido, a generalidade dos colaboradores que atualmente trabalha na empresa está associado a um determinado ano de entrada que partilha com um grupo extenso de outros colaboradores. Esse núcleo de novos membros criado anualmente, constitui deste modo, mais um subgrupo cultural que é possível detetar na organização. O facto de no ano de entrada a generalidade dos colaboradores apresentarem diversas características em comum entre si – como a idade, a formação académica, a instituição de ensino de

origem, a cidade onde moram, a experiência do primeiro emprego – contribui para que se criem determinados tipos de laços entre os colaboradores que tenderão a perpetuar-se no tempo através das diversas iniciativas desenvolvidas (e.g.: ações de formação conjuntas), criando assim subgrupos com características próprias;

- **Equipas de trabalho**: tipicamente, cada projeto desenvolvido na Big4 tem uma determinada equipa associada. Tal equipa irá trabalhar em conjunto durante um determinado tempo em específico, com os seus próprios objetivos e interesses. Deste modo, cada equipa de trabalho pode, igualmente ser considerada como um subgrupo.

Os diversos subgrupos apresentados constituem subculturas existentes na Big4 e que contribuem para um ambiente de diferenciação no que toca às crenças, valores e ideais em vigor. A multiplicidade de grupos é tanta que um mesmo colaborador pode, em simultâneo, pertencer a diferentes subculturas.

Porém, um projeto como o Women – que tem como objetivo último motivar a mudança de mentalidades dentro da organização – para prosperar necessitará obrigatoriamente de um alinhamento dos vários grupos de colaboradores, sobretudo no que toca à forma como "pensam a organização". Por outras palavras, um projeto desta natureza necessita de ter por base, pelo menos no que toca ao tema da diversidade de género, uma cultura homogénea, una e forte, com a qual todos - ou quase todos – se identifiquem: isto é, uma cultura como integração. Levar a cabo um processo de mudança assente num modelo que ignore a existência das subculturas, dos valores e das assunções a elas associados, tenderá a não produzir os efeitos desejados pelas chefias da empresa (Beer & Nohria, 2000).

A Big4 pretende, com o Women, favorecer uma mudança significativa ao nível da forma como é encarado o papel e contributo da mulher dentro da organização, mudando a cultura organizacional existente e introduzindo uma nova assunção: a valorização do talento e competências dos colaboradores da Big4 independentemente do seu género.

Desenvolver um processo de mudança numa cultura assumida como de integração quando, na verdade, coexistem na organização uma multiplicidade de subculturas, será incapaz de se concretizar nas dimensões mais profundas da cultura. O possível

insucesso poderá estar associado ao facto de os colaboradores não se identificarem com as mudanças a propor, entendendo o projeto como uma mera decisão de gestão.

> "*O Women é uma manobra para trabalhar para a imagem. Porque hoje em dia a diversidade é um tema quente que fica bem ser falado. Mas na génese o programa não faz sentido.*"
>
> ***Colaborador 14, Auditoria, Gestão de topo***

Deste modo é possível concluir que a Big4 beneficiaria mais de um projeto de mudança que tivesse em consideração as diferentes subculturas existentes e os valores e características a elas associados. Porém, as subculturas da Big4, individualmente, têm pouca capacidade de impor mudanças à organização como um todo. As pequenas mudanças que promovem têm um impacto meramente local – ao nível da sua própria subcultura – e dificilmente são difundidas às restantes, o que dificulta o sucesso de um projeto de mudança meramente local. Neste sentido, são identificáveis profundas diferenças ao nível das subculturas, o que por sua vez motiva a que os valores por elas partilhados sejam muitos distintos entre si. Uma das possíveis conclusões será que o modo mais eficaz de Big4 levar a cabo um projeto de mudança que se pretende tão profundo – e que ocorra ao nível das mentalidades! - seja através da combinação das duas dimensões: a oficial e a local. Para tal, será proveitoso se a Big4 tiver em consideração, aquando da elaboração do projeto de mudança e respetivos planos de ação, as opiniões/sugestões recolhidas junto dos colaboradores, de modo a que todos se sintam parte integrante do processo. Paralelamente, deverá ocorrer o reconhecimento da existência das diversas subculturas, bem como a avaliação das características inerentes a cada uma. Deste modo, será possível conhecer o grau de identificação da cultura existente com a nova cultura a ser imposta e, posteriormente, desenvolver ações específicas para a aproximação entre as duas realidades.

5.5.2.4. As diferentes formas de pensar a organização, a diversidade e o projeto

A existência de diversos subgrupos numa organização como a Big4 leva a que ocorram, em simultâneo, múltiplos processos de sensemaking (Karl Weick, 1995), isto é,

diferentes formas de “fazer sentido” das situações. Ao longo da investigação, tal foi visível a diferentes níveis:

- a Big4 e o seu funcionamento;
- o conceito da diversidade de género;
- a existência ou não de um problema associado à diversidade de género na Big4;
- o projeto Women

Assim, as diferentes imagens que os colaboradores da Big4 fazem da organização, da diversidade ou do Women resultam diretamente do processo de racionalização individual de cada um, que se baseia nas suas próprias experiências e contexto em que estão inseridos. Se anteriormente se identificou a existência de diversas subculturas associadas a subgrupos dentro da organização, então é possível concluir que a existência de diferentes pontos de vista ao nível local se prende com os diversos processos de *sensemaking* que ocorrem ao nível de cada subgrupo, e que são diretamente influenciados pelo nível de experiência de cada um, pelas circunstâncias e contextos a que são expostos – ou que viram outros a ser expostos – bem como pelas suas próprias crenças e princípios.

Por essa razão, ao longo da investigação foi possível detetar que dentro da Big4 Porto, embora seja já considerado um subgrupo bastante restrito, é possível identificar diferentes pontos de vista sobre as questões colocadas. Existem pessoas que reconhecem a importância do projeto, e pessoas que não a reconhecem. Existem pessoas que consideram a diversidade de género um problema sobre o qual a Big4 se deveria debruçar, e outras que consideram que no contexto atual já não existem este tipo de constrangimentos. Existem colaboradores que consideram que a diversidade de género é um problema transversal a toda a organização e os que consideram que apenas é visível em determinadas categorias profissionais.

A existência de toda uma multiplicidade de formas de “pensar a organização” e “pensar o projeto” contribui para o aumento significativo da probabilidade de se verificar a ocorrência do efeito “distorção ou resistência” descrito por Alvesson e Sveningsson (2008). De facto, a mudança cultural ao ser entendida como um processo diretamente influenciável por elementos externos – neste caso o processo de sensemaking de cada colaborador – corre riscos constantes de se assistir a um desvio dos planos definidos

para os projetos, face ao inicialmente previsto. No caso concreto do Women podem ser detetados efeitos de distorção ou resistência a vários níveis. Por um lado, ao concluir pela existência de um problema de falta de oportunidades iguais para homens e mulheres despoletado pelos homens atualmente no poder, este subgrupo da organização - a gestão de topo – ao encarar o Women como um caminho para alteração do atual estado das coisas, poderão oferecer algum tipo de resistência à mudança.

Por outro lado, também as próprias mulheres poderão constituir obstáculos à evolução do projeto, sobretudo quando não compreendem – ou aceitam – as suas motivações intrínsecas, e assumem o mesmo como uma manobra de discriminação com a qual não pretendem compactuar.

Pelo que foi exposto, o processo de mudança cultural que se pretende instituir na Big4 com o projeto Women corre alguns riscos de não cumprir os seus objetivos pelo facto de não assegurar o devido alinhamento dos colaboradores para com o mesmo. A probabilidade de insucesso do mesmo será tanto maior quanto maior for o grau de desalinhamento, pelo que tal deverá ser analisado pela equipa de projeto no sentido de reverter a situação e travar o seu alastramento.

5.4.2.5. O Women: Grande projeto tecnocrático ou reformulação da vida diária

Perante o que foi exposto relativamente às diferentes perspectivas envolvidas no projeto de mudança cultural que se pretende instituir na Big4 – a oficial e a local – bem como no que respeita à existência de diversas subculturas que se materializam numa cultura como diferenciação, importa concluir sobre se o projeto em curso – o Women - assume a forma de um grande projeto tecnocrático ou, por sua vez, se trata da reformulação da vida diária.

Ao analisar os resultados obtidos aquando da descrição da versão oficial do projeto, determinadas características do mesmo podem conduzir à conclusão de que o Women se configura como um grande projeto tecnocrático. De facto, as orientações base do projeto têm a sua origem no *Networking Toolkit*, isto é, um conjunto de etapas a seguir, pré-definidas internacionalmente, como base orientadora para a criação de projetos desta natureza. Desta forma, seguindo os passos definidos, a Big4 em Portugal – na figura da sua gestão de topo - estaria em condições de impor e controlar diretamente um

processo de mudança da cultura existente, seguindo um plano genérico com etapas bem definidas. De salientar ainda, que as etapas definidas no âmbito do Networking Toolkit encontram adesão com o plano genérico de etapas descrito por Alvesson e Sveningsson (2008), no contexto dos projetos de mudança planeada.

O Women, enquanto iniciativa proposta e desenvolvida pela gestão de topo, ao assumir como orientação o cumprimento das etapas definidas internacionalmente, assume-se como um grande projeto tecnocrático, isto é, um exemplo de mudança planeada, tal como descrito anteriormente.

Todavia, o nascimento do Women, embora tenha resultado de uma imposição da gestão de topo, sob uma outra perspectiva pode ser visto como uma iniciativa local, pensada por um grupo restrito de colaboradores – a equipa de trabalho – com a sua própria estrutura, que tem vindo a ser desenvolvido de forma incremental e gradual. Deste modo, o Women poderá ser compreendido como um projeto que se enquadra num processo de mudança como reformulação da vida diária. De facto, o Women assenta num grupo de trabalho específico, que define os seus próprios objetivos e planos de ação, ao mesmo tempo que se encontra sensibilizado para o facto de que a mudança cultural motivada por temas e iniciativas de ordem tão sensível e delicada como a diversidade de género ser algo impossível de conseguir num curto espaço de tempo. Analisando o projeto sob esta perspectiva, então é possível afirmar que, tratando-se de uma iniciativa local desenvolvida de um modo mais ou menos informal, que pretende ocorrer de forma contínua através da promoção da interação social entre os colaboradores, o Women se enquadra como um projeto de mudança via reformulação da vida diária.

No entanto, projetos desta natureza ao assumirem uma dimensão local, resultam de um contacto direto que é estabelecido entre o grupo que despoleta a mudança e as efetivas condições naturais, reais e locais da própria organização. No caso concreto do Women, porém, e tendo em conta os resultados obtidos ao longo da investigação efetuada, verifica-se a existência de um certo desajuste entre os objetivos do projeto, a forma como são comunicados e o modo como são entendidos e posteriormente aceites pelos colaboradores em geral. Por um lado, verifica-se a ausência de um alinhamento total entre a equipa do projeto e as necessidades e problemas reais e locais da organização, que resultam do facto de apenas estarem presentes na equipa membros de algumas

subculturas, não existindo uma representatividade significativa dos diversos subgrupos (de notar que a equipa é composta apenas por pessoas de categoria igual ou superior a manager).

> "*A constituição do grupo de trabalho não foi aberta. Nem se sabe como aconteceu… e só tem managers. O que é um injustiça - porque quem está lá em cima nunca sabe quais são os verdadeiros problemas das equipas.*"
> ***Colaboradora 7, Consultoria de gestão, Operacional***

Por outro lado, os métodos de comunicação e partilha associados a projetos desta natureza, e que são frequentemente responsáveis pelo seu sucesso na medida em que promovem a interação entre as equipas de trabalho e as diversas dimensões locais existentes, não se encontram, ainda, em correto funcionamento. Deste modo, o projeto abre caminho para que localmente, os objetivos associados ao projeto possam não ser compreendidos corretamente, dificultando o grau de adesão dos colaboradores ao mesmo, comprometendo o seu sucesso. O tema da diversidade constitui, pelas suas características intrínsecas, um tema de elevada sensibilidade, pelo que a falta de enquadramento dos colaboradores pode facilmente conduzir à formulação de opiniões e pontos de vista que, a prazo, comprometam o sucesso da iniciativa enquanto instrumento de mudança cultural.

Combinando o que se encontra exposto na literatura com os dados recolhidos ao longo da investigação, verifica-se que o Women, embora possa ser descrito oficialmente como um projeto que visa promover mudanças assentes na reformulação da vida diária, o facto de atualmente ainda não cumprir as exigências necessárias para que tal seja possível, está ainda sujeito a uma forte probabilidade de insucesso, motivada essencialmente pela não-aceitação do projeto ao nível local.

Uma análise atenta da realidade existente na Big4, bem como do modo como um processo de mudança cultural pode promover resultados positivos, a par da análise dos resultados apresentados na literatura dos últimos anos, é possível concluir que o caminho do sucesso do Women passaria por uma configuração do tipo "Combinar o grande e o local" (Alvesson e Sveningsson, 2008), isto é, um projeto de mudança que combinasse os pontos positivos das diversas dimensões existentes. Tal permitiria

beneficiar das vantagens associadas ao facto de existir um conjunto de orientações definidas internacionalmente e que podem constituir um plano de base que enquadre o funcionamento do projeto. Por outro lado, permitira tirar proveito do conhecimento da realidade local, compreendendo os verdadeiros constrangimentos enfrentados diariamente pelas diversas subculturas existentes, e adaptando as iniciativas de mudança de forma a ir de encontro com as expectativas e necessidades dos vários subgrupos. Na prática, tal materializar-se-ia, numa primeira fase, num processo de diagnóstico ao atual estado da organização no que respeita à diversidade de género. Nessa fase, a equipa do projeto deveria compreender – se possível para cada subcultura – qual a opinião dos colaboradores quanto à diversidade de género, investigando se a mesma é ou não considerada um problema dentro da organização. Numa fase posterior – e apenas se a diversidade de género fosse considerada uma questão fundamental que carece de intervenção imediata no sentido da promoção de uma mudança cultural – a equipa de projeto deveria compreender, para cada subcultura e problema detetado, qual o tipo de iniciativas que mais contribuiriam para assegurar o sucesso da mudança.

Atualmente, as perspectivas da equipa de projeto visam a segmentação dos principais problemas identificados no 1º evento Women no sentido de proceder à sua análise individualizada, estabelecendo planos de ação próprios para cada uma. Porém, tal não será suficiente para que o projeto alcance o sucesso desejado, uma vez que ainda não foi garantido uma premissa fundamental: a compreensão dos objetivos intrínsecos ao projeto e o alinhamento dos colaboradores com os mesmos.

A ausência de compreensão e alinhamento de alguns colaboradores para com os objetivos do projeto leva a que o mesmo seja visto, sob um ponto de vista local, como uma iniciativa de mudança que assume a configuração de um grande projeto tecnocrático.

5.4.3. Conclusão

Pless e Maak (2004) definiram o conjunto de princípios fundamentais que uma organização tem que garantir no sentido de promover o sucesso de um processo de mudança cultural motivado por políticas de diversidade·. Para tal, exigem a adoção de um conjunto específico de medidas com as quais todos se identifiquem e comprometam.

Só assim será possível levar a cabo um projeto que a prazo promova a mudança de mentalidades no sentido da aceitação da existência de colaboradores diversos mas igualmente capazes de contribuir para o sucesso da organização.

Para o conseguir, a Big4 terá de ser capaz de acomodar ao nível do Women toda a panóplia de particularidades existentes na empresa ao nível dos diferentes subgrupos. Por outro lado, deverá também ser capaz de traduzir de forma explícita e abrangente os objetivos efetivos associados ao projeto, o seu plano de ação e principais concretizações. Incutir no projeto uma certa regularidade ao nível das iniciativas desenvolvidas, facilitará o processo de aceitação do mesmo, bem como a sua compreensão e reconhecimento pela generalidade das pessoas.

> "*O Women só não ajuda a resolver o problema da diversidade porque não se compreende em que é que ele se materializa. Como nunca mais teve ocorrências depois do primeiro evento, ninguém respeita nem acredita na iniciativa. Se o projeto tivesse um carácter mais regular, como tem o Big4 Alumni do UK por exemplo, que todos os meses informa os seus membros das iniciativas que desenvolve e dá feedback sobre os principais acontecimentos, tornava-se um hábito, e as pessoas aceitavam melhor*"
>
> ***Colaboradora 15, Auditoria, Gestão intermédia***

Pela investigação efetuada, quer ao nível oficial como local, é possível aferir que o nível de maturidade do Women em Portugal é ainda relativamente reduzido. De facto, o projeto não dispõe ainda de um plano de ação futuro definido e estruturado, nem desenvolveu esforços suficientes para comunicar aos colaboradores o objetivo que pretende alcançar e os passos a seguir – de acordo com as etapas definidas quer na literatura, quer no Network Toolkit. Nesse sentido, existe ainda um longo caminho a percorrer pela organização que, acima de tudo, deverá compreender um momento de levantamento e compreensão dos diferentes pontos de vista existentes a nível local, no sentido de os considerar e combinar numa proposta futura de projeto de mudança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Sumário

A cultura e a mudança organizacional são temas que têm vindo a ser alvo de diversos estudos académicos e empíricos sem, no entanto, ser encontrado um consenso quanto às diversas perspectivas existentes.

A diversidade, e problemáticas associadas, constituem um tema cada vez mais presente nas organizações em virtude das recentes alterações demográficas, sociais e económicas com impacto no mercado de trabalho. O processo de gestão da diversidade, bem como o impacto que produz nas organizações, apresenta diversos pontos de conexão com as perspectivas teóricas apresentadas em matéria de mudança da cultura organizacional. Tal resulta, por um lado, do facto de o tema da diversidade e o modo como é encarado pelas organizações estar intimamente associado à cultura organizacional em vigor. Por outro lado, introduzir políticas que permitam às organizações gerir a diversidade pode constituir um mecanismo capaz de promover mudança ao nível da cultura organizacional.

O trabalho de investigação aqui apresentado centrou-se na análise do projeto Women, na empresa Big4, em Portugal, iniciado em 2011. Este projeto consiste na primeira iniciativa formal desenvolvida pela empresa para intervenção ao nível da gestão da diversidade. Pretende, desta forma, promover um processo de mudança cultural na organização ao nível da forma como o conceito de diversidade é entendido, compreendido e gerido dentro da organização, com o objetivo final de assegurar que todos os colaboradores da empresa, independentemente do seu género, contribuem com o máximo do seu talento para o sucesso da organização, em condições equivalentes. Deste modo, a Big4 demonstra o seu alinhamento para com as principais tendências ao nível da gestão de recursos humanos e que passam por integrar nas suas políticas a gestão da diversidade, sendo a diversidade de género uma das vertentes possíveis. No caso da Big4 a gestão da diversidade de género assume uma importância crucial, em virtude da reduzida representatividade das mulheres ao nível dos cargos de gestão e liderança, apesar do número de mulheres existente considerando o total dos colaboradores da organização.

O processo de investigação desenvolvido pretendeu colocar em confronto duas perspectivas distintas – a oficial e a local – conseguindo estabelecer uma comparação entre o que se pretende e ambiciona com este projeto (o oficial) e o modo como a organização, na figura dos seus colaboradores, perceciona a necessidade, relevância e pertinência do mesmo. De salientar que o presente projeto de investigação, ao contrário dos estudos empíricos tipicamente apresentados, não constitui uma análise entre a versão oficial e local, a teoria e a prática, a retórica e a realidade desenvolvida após a conclusão de um projeto de mudança. Ao invés, visa analisar os objetivos, ideias e fundamentos de uma perspectiva oficial – a teoria e a retórica – que ainda não se encontra devidamente implementada, contra o modo como a perspectiva local – a prática, a realidade – percecionam a necessidade de desenvolver um projeto dessa natureza. Isto é, pretende aferir de que forma a realidade existente na Big4 (os seus colaboradores) considera necessário, útil e pertinente, desenvolver esforços no sentido de implementar um projeto interno (o Women) que visa atuar diretamente ao nível da gestão da diversidade.

Da análise efetuada é possível constatar que o projeto Women se orienta a partir de um conjunto de etapas básicas – o Big4 Network Toolkit -, qualificando-se como um projeto de mudança planeada, isto é, um conjunto de atividades sequenciais e lineares que obedecem às 4 etapas definidas por Alvesson e Sveningsson (2008). Contudo, a análise dos dados primários recolhidos ao nível da perspectiva oficial permitiram concluir que a equipa responsável pelo Women pretende, com este projeto, instituir um processo de mudança cultural profunda, gradual e eficaz, revelando deste modo a pretensão de desenvolver a mudança numa lógica de processo. Por outro lado, a equipa responsável pelo Women considera, ainda, que a mudança cultural só será possível se for conseguido o envolvimento de todos os colaboradores com o projeto. De outra forma, não será possível alcançar um dos principais objetivos a que se propõe: contribuir para a mudança de mentalidades. Desta forma, a versão oficial deste projeto qualifica-se como uma perspectiva de mudança que combina o grande e o local (Alvesson & Sveningsson, 2008), apesar de o facto de o projeto ter nascido do seio de uma equipa de trabalho específica que identificou determinadas necessidades de mudança localmente na organização pudesse qualificá-lo como um projeto de mudança através da reformulação da vida diária (Alvesson & Sveningsson, 2008). No entanto,

um projeto desta natureza carece da existência de um alinhamento entre os objetivos do projeto e as condições e necessidades reais da organização – facto que, ao longo da investigação, foi possível verificar que nem sempre ocorre.

Ao analisar as opiniões recolhidas ao nível da perspectiva local, verifica-se que a mesma, por sua vez, entende o projeto Women como um grande projeto tecnocrático (Alvesson & Sveningsson, 2008), uma vez que o considera como um projeto pensado e desenvolvido por um grupo restrito de colaboradores (que pertencem apenas à gestão de topo e gestão intermédia) do qual todos os outros se sentem excluídos, mesmo sendo também membros da gestão intermédia e de topo. Tal cria diversos constrangimentos ao nível local – que podem comprometer a aceitação do projeto – uma vez que existem diversos colaboradores que não reconhecem a necessidade de desenvolver um projeto desta natureza (por considerarem não existir questões relevantes ao nível da diversidade que careçam de medidas específicas), enquanto outros não se reconhecem (e muitas vezes nem conhecem!) as iniciativas desenvolvidas ou a desenvolver.

Pretendeu-se, assim, com esta investigação, perceber de que forma os colaboradores da Big4 fazem sentido da realidade da diversidade de género na organização, da existência ou não de necessidade de intervir diretamente a esse nível e, ainda, da capacidade do Women para responder às principais problemáticas relacionadas com a gestão da diversidade.

Dos resultados obtidos, verifica-se que o projeto de mudança cultural que se pretende desenvolver ainda não produziu os efeitos necessários junto da generalidade dos colaboradores. Tal resulta do facto de não existir um reconhecimento geral da existência de constrangimentos significativos na organização, associados à diversidade de género mas, acima de tudo, de se verificar um nível significativo de desconhecimento e desinteresse dos colaboradores para com os objetivos do projeto. Desta forma, cabe à organização refletir sobre a relevância do projeto Women, no atual contexto, bem como quais serão as iniciativas mais adequadas para garantir o conhecimento, aceitação e alinhamento dos colaboradores para com os objetivos que o projeto visa atingir. Só dessa forma a organização será capaz de criar as condições necessárias para que ocorra um processo de mudança cultural com efeitos reais e duradouros. A análise das iniciativas desenvolvidas até ao momento – de salientar que apenas uma iniciativa foi comunicada à organização – permite verificar que o desenvolvimento de esforços por

parte da Big4 para intervir ao nível da gestão da diversidade só foi sentido por alguns colaboradores (em regra, para os que estiveram presentes na iniciativa) e, apenas ao nível dos artefactos. No geral, e uma vez que não existiu um processo de comunicação formal sobre quais os próximos passos a desenvolver, nem tampouco uma fase inicial de apresentação e explicação generalizada dos objetivos do projeto, a tendência de um conjunto significativo de colaboradores é para desacreditar o mesmo, considerando ser uma iniciativa sem consequências visíveis – e como tal com a qual não têm qualquer interesse em envolver-se. O facto de terem sido obtidos tais resultados não significa que não existam colaboradores na Big4 que, apesar do nível de maturidade do Women, não se sintam comprometidos e interessados no seu desenvolvimento, bem como considerem possível que o mesmo alcance os objetivos a que se propõe. No entanto, a existência de um grupo significativo de colaboradores que não se identifica com o projeto ou para os quais o mesmo é indiferente, cria obstáculos significativos ao sucesso do processo de mudança que se pretende que ocorra.

Por fim, importa concluir que as perspectivas apresentadas, quer oficial como local, não são homogéneas no modo como fazem sentido dos conceitos de diversidade e gestão de diversidade, ou das potencialidades do projeto Women para promover a mudança. De facto, a investigação desenvolvida permitiu concluir pela existência de uma multiplicidade de sentidos ao nível local, que tornam qualquer projeto interno que vise a gestão da diversidade um desafio complexo, que tem de ter em conta a diversidade de opiniões, crenças, valores -em suma, culturas – existentes na organização.

6.2. Implicações e relevância do estudo

Este projeto de investigação pretende demonstrar a existência de diversas complexidades quer ao nível da implementação de processos de gestão de diversidade como ao nível da mudança cultural nas organizações. Ambas as situações, pelo seu cariz subjetivo, carecem de uma análise detalhada e adaptada à realidade específica.

A realização deste projeto de investigação permite identificar, numa primeira fase, as perspectivas, orientações e objetivos oficiais do projeto Women, definidos e impostos pelo seu grupo de trabalho, a par dos constrangimentos, necessidades e pontos de vista identificados a nível local. Numa segunda fase, conhecendo os diferentes pontos de

vista existentes permite analisar o nível de alinhamento ou desalinhamento existente entre as versões oficial e local do projeto, mas também do modo como o conceito de diversidade de género é entendido internamente, bem como a necessidade de promover a sua gestão. Desta forma, o levantamento dos diferentes pontos de vista internos permitirá à Big4 refletir sobre o modo como pretende instituir o seu projeto interno de gestão de diversidade, e a respetiva adequação do mesmo à realidade existente.

Por outro lado, a investigação desenvolvida, permitiu identificar a existência de subculturas dentro da organização e associar os diferentes modos de pensar e fazer sentido das questões associadas à diversidade de género e mudança cultural a essa realidade. Assim, é possível apresentar à Big4 que o facto de existir, internamente, um conjunto diverso de subculturas constitui um desafio adicional e complexo quando se pretende instituir um processo de mudança cultural, uma vez que exige uma análise profunda e detalhadas das diferentes realidades locais existentes, bem como a adaptação das iniciativas desenvolvidas às mesmas.

A implicação prática de um estudo desta natureza consiste na possibilidade de constituir um documento relevante para a gestão da Big4 percecionar o estado atual da organização em matéria de diversidade de género a par do nível de aceitação existente face ao projeto Women. Adicionalmente, ao longo das entrevistas exploratórias realizadas foi possível recolher todo um conjunto diversificado de opiniões e sugestões sobre iniciativas críticas que podem ser implementadas dentro da organização no sentido de motivar e desenvolver o processo de gestão da diversidade.

6.3. Limitações do estudo

O presente projeto de investigação apresenta algumas limitações.

Em primeiro lugar, as conclusões obtidas são aplicáveis apenas a uma empresa em específico, que atua num determinado sector de atividade. Adicionalmente, a investigação centrou-se apenas na análise de uma realidade restrita da empresa – o escritório do Porto.

De salientar, também, que as informações recolhidas ocorreram no período entre Janeiro e Maio de 2012, período no qual não ocorreu nenhuma iniciativa formal associada ao

projeto Women. Dessa forma, foi possível denotar um certo afastamento dos colaboradores face ao tema que poderia não ser tão vincado caso o projeto se encontrasse já a funcionar em pleno. Importante referir, ainda, que o projeto Women apresenta uma maturidade reduzida, pelo que os resultados obtidos são preliminares e têm em conta apenas o modo como os colaboradores entendem a realidade atual, e não o efeito da mudança que o projeto visa instituir.

Por fim, de referir que o tempo de realização deste projeto foi extremamente reduzido tendo em conta a complexidade e subjetividade dos temas em análise.

6.4. Possibilidade de investigação adicional

Os resultados obtidos com este projeto de investigação, bem como as principais implicações do mesmo, criam condições para a realização de outros projetos de investigação complementares e/ou posteriores.

Seria interessante e pertinente alargar o estudo efetuado a outras realidades similares: ao escritório de Lisboa, conseguindo obter uma visão mais verdadeira e apropriada da realidade da Big4 Portugal; aos restantes territórios da Big4 no qual se evidenciam realidades semelhantes em termos de diversidade de género, conseguindo identificar possíveis pontos em comum no seio da cultura Big4; e, ainda, a outras empresas do sector, no sentido de aferir a existência de tendências específicas das funções realizadas nestas empresas.

Com potencial interesse de investigação estaria, ainda, a possibilidade de alargar este estudo a outros tipos de diversidade que não apenas a diversidade de género – raça, orientação sexual, percurso académico, entre outros.

Por outro lado, e tendo em vista a realização de estudos complementares à investigação desenvolvida, seria interessante analisar detalhadamente os resultados obtidos ao nível de cada subcultura identificada – departamentos, categorias profissionais, anos de entrada – de forma a obter conclusões mais detalhadas sobre a realidade local existente.

Por fim, de salientar a possibilidade de desenvolver estudos noutras áreas de investigação que apresentem conexões significativas com o projeto apresentado, tais como: o impacto da carreira profissional nas decisões das mulheres quanto à maternidade; o impacto da gestão de diversidade ao nível da gestão de talento e carreiras na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture.* Oxon: Routledge.

Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture. *Women in Management Review , 22* (4), 274-288.

Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexuals and workplace diversity: a case of "change" management. *Personnel Review , 35* (4), 487-502.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the Tension between Theories E and O of Change. In M. Beer, & N. Nohria, *Breaking the code of change* (pp. 1-35). Harvard Business School Press.

Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, diversity and inclusion: an international journal , 29* (5), 413-421.

Browne, J. (2007). *The Future of Gender.* Cambridge: University of Cambridge.

Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change , 24* (5), 680-694.

Friday, E., & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development , 22* (10), 863-880.

Graça, M. (2005, October). Translating University – Industry Relations: the Development of a Knowledge Link in Portugal. *Industry & Higher Education* , 363-374.

Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2005-2009). *Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant.* Burlington: Denison Consultoria de gestão, LLC.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies , 36* (2).

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management , 13*, 31-49.

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review , 18* (4), 657-693.

Hawawini, G. (2005, March-May). The business case for diversity. *INSEAD Quarterly: Gender Diversity* , pp. 4-7.

Hernes, T. (2008). Karl Weick on organizing and sensemaking. In T. Hernes, *Understanding Organization as Process: Theory of a tangled world* (pp. 114-127). Oxon: Routledge.

Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal , 24* (5), 273-284.

Jabbour, C. J., Gordono, F. S., Oliveira, J. H., Martinez, J. C., & Battistelle, R. A. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality Diversity and Inclusion: an international journal , 30* (1), 58-74.

Janssens, M., & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations , 58* (3), 311-340.

Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2010). Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal , 29* (6), 549-572.

Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes , 3* (4), 284-293.

Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. F. (2006). Making sense of sensemaking II: a macrocognitive model. *IEEE Intelligent Systems , 21* (5), 88-92.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., et al. (1999). Top Management team diversity, Group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal , 20* (5), 445-465.

Knott, R. (2010). FEMALE BOARD POOL SEMINAR. *Female Board Pool.* Luxembourg: Maison du Coaching, Mentoring et Consultoria de gestão.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance.* New York: Free Press.

Levin, L. A., & Mattis, M. (2006). Corporate and academic responses to gender diversity. *Equal Opportunities International , 25* (1), 60-70.

Linstead, S., Brewis, J., & Linstead, A. (2005). Gender in change: gendering change. *Journal of organizational change management , 18* (6), 542-560.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: mapping the terrain.* California: Sage Publications, Inc.

Mavin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International , 3* (4), 419-433.

North-Samardzic, A., & Taksa, L. (2011). The impact of gender culture on women's career trajectories: an Australian case study. *Equality Diversity and Inclusion: an International Journal , 30* (3), 196-216.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: compliance or genuine change? *British Journal of Management , 9*, 273-288.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies , 39* (5), 673-706.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations , 59* (3), 379-407.

Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: a case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies , 40* (5), 1151-1178.

Olson, G. M. (2006). *Gender diversity recruitment and retention for the Scottsdale Fire Department.*

Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics , 54* (2), 129-147.

Plog, F., & Bates, D. (1996), "*The Culture Concept - a definition of culture*", http://home.cc.umanitoba.ca/~anthrop/courses/122/module1/culture.html, acedido em 13 Novembro de 2011

Schein, E. (1983 a). The Role of the Founder in the Creation of Organizational. *Working paper Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* , 1407-83.

Schein, E. (1983 b). Corporate Culture: What It Is and How to Change It. *Working paper Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* , 1522-83.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly , 28*, 339-358.

Smith, C. R. (1998). Best practice in management education: capitalising on gender diversity awareness. *Journal of management development , 17* (1), 6-16.

Swan, E. (2010). Commodity Diverse: Smiling faces as a strategy of commitment. *Organizations , 17* (1), 77-100.

Tatli, A. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practicioners in the UK. *British Journal of Management , 22*, 238-253.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996, September). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* .

Toit, A. d. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development , 26* (3), 282-291.

Tomlinson, F., & Egan, S. (2002). Organizational sensemaking in a culturally diverse setting: Limits to the "Valuing Diversity" discourse. *Management Learning , 33* (1), 79-97.

Vuuren, M. v., & Elving, W. J. (2008). Communication, Sensemaking and Change as a chord of three strands: Pratical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal , 13* (3), 349-359.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Michigan: SAGE Publications, Inc.

Weick, K. E. (2001). *Making sense in Organizations.* Oxford: Blackwell Publishers.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science , 16* (4), 409-421.

Wentling, R. M. (2000). Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resources Development International , 3* (4), 435-450.

Zahidi, S., & Ibarra, H. (2010). *The Corporate Gender Gap Report* . Cologny/Geneva: World Economic Forum.

Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization , 18* (1), 105-127.

Referências bibliográficas específicas da Big4 Portugal[19]

GAC. (2008). *Why, What, Who, How? Twelve steps to help start a women's networking group.* Big4 Global Human Capital.

Big4 (2011). Delivering Audit Quality . *Relatório de transparência: Exercício de 2011* . Portugal.

Big4 (2011), *Fact Sheet – 2011.* Portugal

Big4 (2011) "Fazer o que é correcto: Código de Conduta", *website*, acedido em 4 Fevereiro 2012.

Big4 (2012) "Missão e Valores",*website*, acedido em 3 Março 2012.

Big4 (2011) "Women at Big4: Global initiatives", *website*, acedido em 29 Fevereiro 2012.

Big4 (2011) "Women at Big4: The Women's Forum for the Economy and Society", *website*, acedido em 29 Fevereiro 2012.

Consulta de diversas bases de dado internas de acesso exclusivo a colaboradores

[19] Por motivos de confidencialidade não é possível apresentar nesta bibliografia o sítio da internet de origem da informação consultada. Assim, é referido apenas o termo "*website*" sempre que a referência diz respeito a um sítio da internet da organização em questão

ANEXOS

Anexo 1

Guião das Entrevistas – Versão Oficial

A. Enquadramento da organização

1. Caracterização básica da organização:
    - Designação,
    - Localização,
    - Atividade/sector principal,
    - Número de colaboradores,
    - Departamentos existentes,
    - Níveis hierárquicos existentes

2. Representatividade das mulheres na empresa:
    - Qual a percentagem aproximada de mulheres na empresa?
    - Qual a percentagem aproximada de cargos de gestão detidos por mulheres?
    - Qual a percentagem de mulheres com cargos de gestão intermédia?
    - Qual a percentagem de mulheres com cargos de gestão de topo?
    - Qual o número de mulheres no Conselho de Administração?
    - O CEO da empresa é homem ou mulher?
    - Das funções na organização consideradas críticas/importantes, qual a percentagem, na sua opinião, detida atualmente por mulheres? (exemplo: papéis em unidades de negócio ou mercados chave)

B. Enquadramento do projeto

1. Em que consiste o projeto?
2. Quais os principais objetivos?
3. Qual a principia motivação que esteve na sua origem?
4. Qual o público-alvo?
5. Os planos de ação já se encontram definidos?

6. Está a ser utilizada uma metodologia de mudança adequada?
7. O projeto dispõe do apoio necessário (tem um *sponsor*?)? Quem o faz está efetivamente apto para a função?
8. Foi definido um plano de comunicação adequado para comunicar os objetivos, etapas e principais conclusões do projeto?
9. Existem mecanismos para recolha de *feedback* da organização ao longo do processo de implementação do projeto?
10. Conhece projetos similares noutras empresas (Big4 ou não)? Conhece os resultados? Que lição retirou desses casos?
11. As principais linhas orientadoras do projeto basearam-se em projetos já existentes noutras organizações? Os planos de mudança adotados foram adaptados à realidade portuguesa ou seguem a lógica do "*one size fits all*"?

Anexo 2

Guião das Entrevistas – Versão Local

A. O conceito de diversidade de género

1. Qual a relevância que atribuiu ao conceito de diversidade de género?
2. De que forma considera que afeta o contexto empresarial e profissional?

B. A diversidade de género na Big4 Porto

1. De que forma interpreta a atual representatividade das mulheres nas diversas categorias profissionais e departamentos na realidade Big4 Porto (tendo em conta os dados apresentados na tabela seguinte):

   Por categoria:

Categoria	Estagiário	Assistant	Associate	Senior	Manager	Senior Manager	Diretor	Partner	Support	Total
Nº colab	10	32	41	69	22	10	7	6	16	212
% mulheres	**50%**	**50%**	**56%**	**51%**	**64%**	**40%**	**43%**	**17%**	**81%**	

   Por departamento e categoria:

Assurance			**Tax**		**Consulting**		**Deals**		**TMAS**	
Categoria	**Nº colab.**	**% mulheres**	**Nº colab.**	**% mulheres**	**Nº colab.**	**% mulheres**	**Nº colab.**	**% mulheres**	**Nº colab.**	**% mulheres**
Estagiário	3	**33%**	3	**67%**	2	**50%**	1	**0%**	1	**100%**
Assistant	22	**55%**	6	**50%**	0	**0%**	0	**0%**	3	**33%**
Associate	22	**45%**	8	**63%**	7	**71%**	0	**0%**	4	**75%**
Senior	35	**51%**	15	**73%**	10	**50%**	6	**0%**	3	**33%**
Manager	10	**60%**	5	**80%**	3	**67%**	2	**50%**	2	**50%**
Senior Manager	3	**33%**	2	**100%**	1	**0%**	4	**25%**	0	**0%**
Diretor	4	**0%**	1	**100%**	0	**0%**	2	**100%**	0	**0%**
Partner	2	**0%**	1	**100%**	2	**0%**	1	**0%**	0	**0%**
Total	**101**	**48%**	**41**	**71%**	**25**	**52%**	**16**	**24%**	**13**	**54%**

2. Considera existirem constrangimentos na Big4 Porto associados à diversidade de género?

3. Das principais barreiras identificadas no acesso das mulheres às posições de liderança (baseado no questionário do *World Economic Forum: Gender Gap 2010*) quais considera estarem presentes no contexto da Big4 Porto:

a. Normas gerais e práticas culturais em Portugal
b. Cultura organizacional excessivamente masculina
c. Ausência de *role models*
d. Ausência de oportunidades profissionais críticas ou de elevada responsabilidade
e. Ausência de políticas de promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional
f. Ausência de programas de *networking* e orientação
g. Ausência de comprometimento organizacional com questões de diversidade
h. Ausência de definição de metas claras para o nível de participação das mulheres na organização
i. Ausência de práticas e políticas de diversidade
j. Ausência de políticas adequadas de "reentrada" no trabalho após períodos prolongados de licença (maternidade, por exemplo)
k. Ausência de instalações/mecanismos de apoio ao cuidado das crianças (exemplo: creches)
l. Diminuto acompanhamento do nível de participação das mulheres na organização
m. Ausência de informação suficiente sobre políticas e práticas de diversidade existentes
n. Ausência de licenças e benefícios adequados para progenitores
o. Legislação laboral nacional inadequada

C. Gerir a diversidade na Big4 Porto – o projeto Women

1. Conhece o projeto?
2. Que relevância lhe atribui?
3. Qual considera ser o seu principal objetivo?
4. Quais considera serem os grandes sucessos que este projeto pode alcançar?
5. Considera que a Big4 tem maturidade (cultural, organizacional, …) suficiente para desenvolver um projeto desta natureza?
6. Conhece o plano de ação do projeto (objetivos, ações a desenvolver e resultados pretendidos)?

7. Considera que a abordagem que tem sido efetuada é adequada à realidade da Big4 Portugal?
8. Considera que este projeto pode vir a ter consequências no seu trabalho diário? E na forma como encara a organização? Positivas ou negativas? Porquê?
9. Este projeto poderia ser desenvolvido de outra forma? Como?
10. Conhece projetos similares na Big4 (com impacto / potencial de impactar a cultura existente)? Se sim, foram bem-sucedidos?

Anexo 3

Convocatória dos entrevistados

Patrícia Pinto Araújo
14-02-2012 18:20

Olá,

no âmbito da investigação para a minha tese de mestrado (O impacto das políticas de diversidade no processo de mudança cultural), que tem por base o projeto interno, recém lançado, o *Women* selecionei, juntamente com a líder do projeto, uma amostra de colaboradores da Big4 Porto para realizar entrevistas exploratórias acerca do tema.

Assim sendo, e uma vez que integram a lista de selecionados, gostaria de vos solicitar cerca de 1h do vosso tempo para conversarmos sobre o tema da diversidade e sobre o projeto Women, ao longo das próximas 4 semanas.

Creio que a abordagem mais simples será alinharmos agendas individualmente, para conciliarmos as nossas disponibilidades, pelo que fico desde já a aguardar o vosso contacto.

Agradeço desde já a vossa disponibilidade e apoio.

Obrigada.
Patrícia