

# Recensões

---

***Handbook on Gender and Organizational Change*, de Sara Falcão Casaca e Johanne Lortie, Turin, Italy: International Training Centre of the International Labour Organization, 2017, 117 pp.**

Maria Helena Santos

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIS-IUL, Portugal.

O *Handbook on Gender and Organizational Change* foi publicado no final de 2017 pelo *International Training Centre (ITC) of the International Labour Organization (ILO)*. Da autoria de Sara Falcão Casaca, do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, e de Johanne Lortie, Diretora Sénior de Programas no ITC, este pretendeu colmatar uma lacuna existente na área do género e mudança organizacional. De facto, perante a escassez de literatura nesta área, as autoras pretenderam, com este livro, fornecer um recurso alternativo para quem procura gerir a mudança de maneira inclusiva e para quem pretenda promover a igualdade de género na sua organização através de uma estratégia planeada de mudança organizacional. Este fornece uma base teórica e conceptual para a mudança organizacional, com vista a uma maior igualdade de género e, além disso, numa abordagem mais prática, fornece ferramentas para que se possa promover a igualdade de género através do processo de gestão de mudança. Assim, como concluiu Simonetta Cavazza no prefácio do livro, este pode «*ser lido como um livro didático, um guia e um manual prático*» (p.iv).

O manual divide-se em quatro partes, para além da breve introdução e da conclusão.

Da autoria de Sara Falcão Casaca, a 1.<sup>a</sup> parte é dedicada ao mapeamento de algumas perspetivas teóricas e ferramentas conceptuais necessárias para se compreender a des/igualdade de género nas organizações. Na 1.<sup>a</sup> secção – *do género nas organizações à genderização das organizações e às organizações genderizadas* – como o próprio título indica, a autora começa por apresentar as principais contribuições da investigação inicial para a compreensão do género nas organizações (e.g. Kan-

ter 1977), para, em seguida, desenvolver a perspectiva de que as organizações não são neutras, mas *genderizadas* (e.g. Acker 1990), em linha com a necessidade de se concentrar no processo de tornar as organizações sensíveis ao género.

Na secção seguinte, centrada no debate teórico sobre a sub-representação das mulheres em cargos de topo, e para apreender as complexidades associadas à segregação vertical de género e estimular o pensamento crítico, a autora recorre a várias metáforas existentes na literatura – *o teto de vidro, o chão pegajoso, o oleoduto que pinga, as paredes de vidro, a escada rolante de vidro, o precipício de vidro, a parede corta-fogo e o labirinto* – que apresenta como ferramentas conceptuais, articulando-as com várias atividades práticas.

Na 3.<sup>a</sup> secção, sobre as principais barreiras à igualdade de género nas posições de gestão e liderança, somos convidadas/os a refletir sobre os constrangimentos que se encaixam nos debates sistematizados, assim como nas explicações e nos argumentos levantados pelas abordagens teóricas referidas pela autora. Uma das barreiras apontadas prende-se com os *estereótipos de género*, que, como sabemos, moldam e restringem as relações interpessoais, as expectativas sociais e as opções individuais relativamente à vida familiar, educação, profissões e carreiras, colocando as mulheres em desvantagem, em comparação com os homens. O *fenómeno do tokenism*, identificado por Kanter (1977) é outra das barreiras referidas, porque, no caso das mulheres, pode, muitas vezes, levar a pressões para o desempenho e à superação; à sua exclusão social; e a impedi-las de se expressarem plenamente. Algumas das estratégias de *coping* utilizadas pelas mulheres *tokens* também podem constituir barreiras às outras mulheres, como a autora nos dá conta através das metáforas da «abelha rainha» ou da «misoginia feminina». Também a *cultura das longas horas*, de *carreirismo*, e de *flexibilidade e disponibilidade total para a organização* são vistas como barreiras nestes contextos, onde a construção *genderizada* do modelo dominante do/a trabalhador/a ideal continua a combinar sobretudo com a masculinidade hegemónica, limitando a entrada das pessoas que se veem constrangidas por este modelo de organização do trabalho, ou a levá-las a interromper as suas carreiras ou a abandoná-las. A última barreira prende-se com a *falta de capital social* das mulheres nestes contextos, ora porque não conseguem ter tanto acesso às *redes informais* (que são dominadas pelos homens), ora porque não têm tanto tempo como eles (que não têm tantas responsabilidades familiares) para se dedicar às redes sociais, socializar e construir redes profissionais ou investir nas suas carreiras.

Na secção seguinte, a autora salienta a importância de se olhar para «*os principais quadros teóricos que adotam diferentes definições de género e interpretações do problema das desigualdades de género e seguem diferentes abordagens à mudança organizacional*» (p. 30). Sara destaca quatro abordagens numa perspetiva crítica: a abordagem *fixar as mulheres* entende que há diferenças entre mulheres e homens porque estas/es passam por diferentes processos de socialização, como tal os principais objetivos de mudança devem centrar-se nas mulheres para que elas desenvolvam habilidades e qualificações, através de treino e *mentoring*, e possam, assim, alcançar os cargos de topo; focando também a dimensão *genderizada* dos processos de socia-

lização, a abordagem *celebrar as diferenças* reconhece, valoriza e preserva as características masculinas e femininas numa ótica que procura a equidade e a complementaridade, legitimando as diferenças, mas perpetuando também os estereótipos de género; para a abordagem *criar oportunidades iguais* são proporcionadas diferentes oportunidades a homens e mulheres nas organizações, tendo elas menos oportunidades e recursos do que eles para alcançar a visibilidade e o poder, por isso é necessário reformar a estrutura organizacional e implementar medidas ao nível dos processos de recrutamento e promoção e do equilíbrio trabalho-família; e a abordagem *rever a cultura do trabalho*, que, entendendo que o género resulta de um conjunto complexo de relações sociais re/produzidas através de uma variedade de práticas e narrativas sociais, formais e informais, nas organizações (*genderizadas*), enfatiza a necessidade de reformar profundamente as culturas organizacionais dominantes, que são opressivas para as mulheres.

Esta parte encerra com uma secção da autoria de Johanne Lortie que explica como avaliar o grau de preparação para a mudança organizacional para a igualdade de género, salientando, desde logo, que, embora haja algumas condições prévias, não há receitas mágicas, sendo «*um processo complexo, não-linear, que requer reajustes constantes e pensamento fora da caixa*» (p. 37) para superar as resistências e envolver a equipa.

A 2.<sup>a</sup> parte, já com o foco na mudança organizacional para a igualdade de género, começa por sistematizar as perceções das organizações, centrando-se nos principais paradigmas organizacionais, concebendo metaforicamente as organizações como máquinas, ou organismos vivos, cérebros, culturas, ou sistemas políticos. Sabendo já que as contribuições, em termos da teoria organizacional mais ao menos tradicional, têm sido *cegas ao género*, Sara convida-nos a estudar as implicações das conceptualizações consideradas em termos de uma agenda transformadora relativamente ao género. É «*importante rever os paradigmas organizacionais mais influentes para se entender melhor a necessidade de integração de uma lente de género nas diferentes abordagens de mudança organizacional e de gestão*» (p.42).

Feita esta análise, a autora explora as formas através das quais a gestão da mudança e a mudança organizacional podem ser realizadas por via de uma *lente de género*, de acordo com uma abordagem metodológica planeada e abrangente de investigação para a ação. Para tal, considera as abordagens do desenvolvimento organizacional (que assume que as organizações são neutras) e da agenda dupla (que integra uma perspetiva de género), destacando alguns dos argumentos a favor da incorporação de uma abordagem de igualdade de género nas organizações. É também facultado um *roadmap* que permite desenvolver um processo de mudança organizacional sensível ao género em quatro etapas, englobando a preparação para a mudança; o diagnóstico organizacional e a auditoria de género; a implementação e o acompanhamento do projeto; e a sua consolidação.

Nas duas partes seguintes, da autoria de Johanne, são fornecidas ferramentas e ações muito práticas para lidar com a resistência e superar barreiras baseadas em formação concreta e experiência laboral. De facto, a 3.<sup>a</sup> parte centra-se nas ferra-

mentas que servem para promover a mudança organizacional, podendo ser utilizadas por especialistas em estudos de género ou não, baseadas em várias perspectivas teóricas, mas também resultantes das aprendizagens e experiências adquiridas pelas autoras ao longo do seu trabalho em diferentes organizações. A última parte é já direcionada para as formas de resistência, mobilização e comunicação, dando conta de vários tipos de resistência à mudança, de formas de reação aos mesmos ou de estratégias para os superar, bem como de modos de criar uma visão partilhada no sentido da mobilização, explorando, ainda, algumas etapas importantes para implementar um plano de comunicação.

Assim, apesar da escassa referência a investigação nacional sobre o tema, este manual constitui um recurso fundamental para quem se interessa pela mudança organizacional efetuada numa perspectiva de género. Tal como Cavazza, considero que a *«riqueza de exemplos, de casos, assim como de ferramentas para a implementação direta, torna fácil a passagem da teoria à prática, para quem pretende melhorar a sensibilidade ao género dentro de uma organização, combater as desigualdades e tornar as mudanças realmente sustentáveis* (p. iv).

Obra disponível em: [https://issuu.com/itcilo/docs/handbook\\_on\\_gender](https://issuu.com/itcilo/docs/handbook_on_gender)