

Ante Scriptum

Há exatamente 20 anos o desejo de prosseguir na carreira académica determinava que iniciasse um projeto de doutoramento. Não tinha tema definido, embora não me sentisse perdida na ambição: *penso que há um caminho para a ciência: encontrar um problema e apaixonar-me por ele...*

Se eu devia este fragmento (tão imenso quanto presente) a Karl Popper, foi o Seminário de *Estudos sobre Género e Igualdade de Oportunidades – Por ocasião dos 20 anos da Lei da Igualdade* que lhe proporcionou a substância. O evento decorreu em Outubro de 1999, no Instituto Superior de Economia e Gestão, por iniciativa da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), então presidida por Maria do Céu da Cunha Rêgo. Contratada como assistente do ISEG há poucos meses e sem inscrição para o evento, acomodei-me discretamente no Auditório 2. A Lei existia há 20 anos e Margarida Chagas Lopes, Professora e Investigadora naquela Faculdade, traçava o retrato objetivo em torno do tema *Trabalho e emprego das mulheres em Portugal – uma actualização 20 anos depois*.

Pese embora alguma perplexidade suscitada pelo diagnóstico traçado, retenho sobretudo a condição de “magnetizada” perante a partilha de conhecimento sólido, o pensamento crítico, o sentido prático e a determinação em efetivar a igualdade entre mulheres e homens. Respirava-se ali uma ânsia infinda de conhecer para transformar. Ficava definido o caminho para a ciência que eu haveria de trilhar.

Alguns anos mais tarde, em 2005, no mesmo Auditório, submetia-me às provas públicas de doutoramento, evidenciando (ainda) os padrões de segregação sexual e o efeito de algumas dinâmicas laborais na reconfiguração das desigualdades entre mulheres e homens.

Por ocasião (agora) dos 40 anos da CITE e da Lei da Igualdade que a instituiu, os diagnósticos possíveis poderiam reunir-se numa ampla coletânea; simultaneamente, o

interesse nos mesmos e a partilha de conhecimento produzido extravasariam o espaço de um auditório e outras coordenadas modestas de há 20 anos.

Tendo sido desafiada pela atual presidente da Comissão, Joana Gíria, a escrever um texto, opto (para já) por destacar o recente trabalho de colaboração com a CITE – seja no apoio à conceção de instrumentos que permitam promover a igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego, seja no acompanhamento dos progressos neste domínio, seja na formação de públicos estratégicos, ou, ainda, no apoio à identificação de estratégias de ação. Por proposta da atual presidência, iniciei em 2018 (com Heloísa Perista) uma colaboração centrada no apoio científico e técnico ao iGen - Fórum Organizações para a Igualdade. A visão subjacente a esta colaboração é, assim, o mote deste breve artigo.

Este *ante scriptum* não reflete o meu imenso sentido de reconhecimento. No decurso dos seus 40 anos de existência, a CITE tem desempenhado um papel determinante na dinamização do diálogo social, na vigilância do cumprimento da Lei, no zelo pela efetivação da igualdade entre mulheres e homens e da não discriminação no mundo laboral, na proteção da maternidade, da paternidade e da parentalidade, e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. A CITE tem sabido adequar a sua intervenção aos desafios (constantemente) que se colocam à vida das trabalhadoras e dos trabalhadores. Sim, estamos longe das ambições coletivamente traçadas, mas à CITE devemos muitos dos progressos alcançados. Associo o apreço às/aos protagonistas desta trajetória.

O compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres e homens

É comum as empresas referirem as pressões exercidas pela economia global e pela volatilidade dos mercados no plano da competitividade. O interesse crescente por práticas de gestão orientadas para a maximização da eficiência, da produtividade e do desempenho é um reflexo deste enquadramento. Na mesma linha, cada vez mais as empresas (e as organizações em geral) procuram adotar modelos flexíveis de produção de bens e serviços e novos princípios de organização do trabalho. As alternativas, porém,

têm efeitos diferenciados nas condições laborais e profissionais de mulheres e homens, quer se opte pela lógica da racionalização flexível ou pela via da flexibilidade humanizada (Kovács, 2006). No primeiro caso, prevalece uma visão *hard* da gestão de recursos humanos, frequentemente geradora de insegurança laboral e de práticas orientadas para a intensificação do trabalho, a maximização do desempenho, a valorização da disponibilidade total e a desvalorização da vida familiar e pessoal (Bernardes & Casaca, 2013). A este propósito, tenho referido (Casaca, 2014) que há constrangimentos organizacionais por vencer, designadamente:

- A visão “hard” inerente à gestão de recursos humanos, num quadro de racionalização flexível, geradora do emagrecimento das estruturas, de precariedade e insegurança laboral, de tempos de trabalho rígidos ou variáveis e irregulares (à margem da negociação).
- As práticas de trabalho orientadas para a maximização da produtividade e do desempenho, cujo cumprimento de objetivos predefinidos e dos respetivos prazos implica elevados níveis de pressão e de sobrecarga de trabalho.
- A valorização de rotinas de trabalho (formais e informais) centradas na demonstração tradicional de compromisso organizacional (cultura de “presentismo”), independentemente da qualidade final do trabalho produzido.
- O desconhecimento (ou a secundarização) das políticas públicas no domínio da proteção da maternidade e da paternidade, da parentalidade e da conciliação trabalho-família.
- A presença de uma cultura de empresa/organizacional tradicional, que tende a reproduzir a norma dominante.
 - Esta determina que o compromisso individual é sinónimo de disponibilidade total, perpetuando a representação ideal de trabalhador/a isento de responsabilidades familiares.

- O predomínio de estereótipos de género que normalizam e (re)produzem práticas de segregação sexual e de discriminação (direta e indireta) nos locais de trabalho.

Já a segunda “via” (flexibilidade humanizada) reflete a integração de princípios de organização do trabalho inclusivos, associados a políticas e práticas estratégicas de GRH. É esta a alternativa que mais pode favorecer a institucionalização da igualdade entre mulheres e homens em todas as dimensões da vida organizacional, refletindo-a na missão e nos valores, em todos os procedimentos e processos de gestão, nas práticas e rotinas de trabalho, nas múltiplas interações que enformam o quotidiano. Trata-se de uma opção ancorada numa visão integrada acerca dos seres humanos, preconizando uma cultura que proteja e valorize a maternidade e a paternidade, a vida familiar e pessoal, e aprofunde as condições para o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (Casaca, 2014).

É nesta linha de orientação que enquadro o “imperativo da igualdade”, associando-o aos contributos desenvolvidos pela abordagem da agenda dupla (*The Dual Agenda Approach*). Trata-se, no fundo, do argumento que aqui quero sublinhar: os pressupostos, as narrativas, os valores e as práticas sociais que comprometam a igualdade de género, numa dada organização, acabarão por comprometer igualmente a sua eficácia (Rapoport *et al.*, 2002; veja-se também Bailyn, Fletcher & Kolb, 1997; Charlesworth & Baird, 2007; Lewis & Humbert, 2010; Casaca & Lortie, 2017). Tal orientação pressupõe, designadamente, a promoção da objetividade e da transparência nas políticas e práticas de recrutamento e seleção, nas oportunidades de formação e desenvolvimento profissional, nos critérios de avaliação de desempenho e de progressão na carreira, bem como na determinação das remunerações e recompensas (Casaca, 2014). Este compromisso requer, a montante, a determinação em sujeitar a organização a um diagnóstico exaustivo que permita a identificação de todos os condicionalismos (incluindo os mais invisíveis) à efetivação da igualdade entre mulheres e homens (Casaca *et al.* 2016; Casaca & Lortie, 2017).

A literatura que se debruça sobre a evolução histórica da gestão de pessoal tem evidenciado a importância de uma gestão de recursos humanos estratégica e desenvolvimentista. Este tipo de gestão compreende políticas e práticas de compromisso da força de trabalho numa perspetiva de longo prazo. A aposta nas pessoas é reconhecida como um investimento, seja enquanto fonte de vantagem competitiva (recurso estratégico), seja no quadro da responsabilidade da empresa/organização pelo desenvolvimento profissional, o enriquecimento pessoal, a satisfação e o bem-estar daqueles e daquelas que emprega (Bailyn, Fletcher e Kolb, 1997). Simultaneamente, tem sido enfatizado que a capacidade de atrair, reter e motivar uma força de trabalho qualificada constitui um importante desafio para as empresas/organizações contemporâneas (Wittenberg-Cox & Maitland, 2007). Se as mulheres são mais escolarizadas que os homens (realidade comum a um número crescente de sociedades), então a GRH deve adotar procedimentos que desafiem as culturas organizacionais excludentes da força de trabalho feminina (Kanter, 1997[1977]; Bailyn, 2006), articuladamente com o inequívoco compromisso da gestão de topo e congregando alianças estratégicas e transversais à organização (Casaca & Lortie, 2017).

Bibliografia referenciada

- Bailyn, L., Fletcher, J. & Kolb, D. (1997), "Unexpected connections: considering employees' personal lives can revitalize your business", *Sloan Management Review*, Summer: 11-19.
- Bailyn, L. (2006), *Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*, Nova Iorque, ILR Press.
- Bernardes, Sónia & Casaca, Sara Falcão (2013), "Novas formas de organização do trabalho em Portugal e qualidade de vida: que desafios para a GRH?", *Organizações e Trabalho*, 39/40, pp: 27-40.
- Casaca, Sara Falcão (2014), "O envolvimento dos/as trabalhadores/as e o modelo *lean production*: um estudo de caso", in Kovács, Ilona (coord.), *Temas atuais em Sociologia do Trabalho*, Coimbra: Almedina/ Fundação Económicas, pp: 295-313.
- on the agenda: the tale of two organisations", *Women in Management Review*, 22(5): 391-404.
- Casaca, Sara Falcão, et al. (2016). Guia para a promoção da igualdade entre mulheres e homens, ISEG-ULisboa, CESIS, ISCPs-ULisboa; EEAGrants-CIG.
- Casaca, Sara Falcão & Lortie, Johanne (2017), *Gender and Organizational Change: Handbook*, International Training Centre/International Labour Organization.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V. & I. Pereira (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para as Empresas, ed.4*, Lisboa, CITE/MTSS.
- Kanter, R. M. (1997[1977]), *Men and Women of the Corporation*, Nova Iorque, Basic Books.

- Kovács, I. (2006), Novas formas de organização no trabalho e autonomia no trabalho, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52: 41-65.
- Lewis, S. & Humbert, L. (2010), "Discourse or reality? 'Work-life balance', flexible working policies and the gendered organization", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 20(3): 239-254.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K. & Pruitt, B. H. (2002), *Beyond Work-Family Balance – Advancing Gender Equity and Workplace Performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Wittenberg-Cox, A. & Maitland, A. (2007), *Why Women Mean Business. Understanding the Emergence of Our Next Economic Revolution*, Nova Iorque, John Wiley & Sons.

Sara Falcão Casaca

Professora Associada do ISEG – Universidade de Lisboa

Investigadora do SOCIUS/CGS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.

Email: sarafc@iseg.ulisboa.pt