



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Igualdade de Género e (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar

Projetos de vida Familiar: o caso de
profissionais de consultoria e de auditoria

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira

sob orientação de

Professora Maria Isabel Gonçalves Guedes de Castro Guimarães e
Professora Sandra Lima Coelho

Faculdade de Economia e Gestão

Febrero de 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de dar o meu profundo reconhecimento às Professoras Isabel Guimarães e Sandra Coelho, que me auxiliaram com a sua orientação como Tutoras, inspiraram-me e partilharam o seu conhecimento como Professoras. Obrigada pela disponibilidade, rigor, profissionalismo e empatia que fomos criando ao longo deste percurso.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à professora Liliana Cunha, que durante o Mestrado, na disciplina de Psicologia do Trabalho, despertou todo o meu interesse e gosto pela problemática da gestão de pessoas.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, que me muito incentivaram e me proporcionaram a realização deste Mestrado.

Um grande agradecimento também para duas pessoas fundamentais para mim neste percurso: o meu irmão Filipe, o meu companheiro de Mestrado, e o meu marido Luís, que, como sempre, me apoiou incondicionalmente para concluir este desafio.

Por fim, não poderia faltar um agradecimento a todos os participantes desta investigação por toda a disponibilidade e partilha que tornaram possível a realização deste estudo.

Resumo

O presente estudo enquadra-se na análise da problemática da (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar, abordada a partir da perspectiva da igualdade de género. Esta investigação teve como objetivo principal contribuir para o conhecimento da realidade dos consultores e auditores das empresas habitualmente designadas por – *Big Four* – nas quais as oportunidades de uma carreira de sucesso desafiam a (re)conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar.

O estudo baseia-se em métodos qualitativos, nomeadamente as entrevistas e histórias de vida. Assim, foram realizadas dez entrevistas, de cariz biográfico, a cinco consultores e cinco consultoras, com o objetivo de compreender até que ponto as dificuldades em conciliar a realidade profissional e pessoal dos consultores e consultoras se relacionam não apenas com a atividade exercida, mas também com o género.

Foi assim possível chegar a uma visão comparativa que revela diferenças entre as experiências de homens e de mulheres inseridos em contextos profissionais semelhantes. O estudo revelou como, no contexto das empresas de consultoria habitualmente designadas por chamadas *Big Four*, os profissionais são confrontados permanentemente com exigências que tornam fluída a distinção entre a vida de trabalho e a vida profissional. Homens e mulheres são diferenciadamente afetados. No caso das mulheres, os projetos familiares tendem a adiar-se, especialmente a decisão sobre o nascimento do primeiro filho. As dificuldades associadas à família parecem mais atenuadas quando se ascende a uma posição de gestão. São igualmente essas dificuldades que parecem pesar quando a decisão recai sobre o abandono da organização.

Palavras-chave: (re)conciliação da vida profissional e familiar, consultoria, género.

Abstract

The present study draws on a gender approach of the topic of reconciling work and personal and family life. The research aimed at contributing to a better understanding of the reality of consultant and auditing professionals working at the so called – *Big Four* – where opportunities for successful careers challenge the balance between work and personal and family lives.

The study used qualitative methods, namely interviews and life histories. Ten professionals were interviewed, five female and five male. Interviews were biographical and aimed at understanding the extent to which the difficulties in balancing work and personal lives relates to the professional activity as well as to gender.

Comparing the lives and experiences of men and women within a similar professional context, differences emerged. Hence, the study revealed how in the work context of the *Big Four*, professionals are constantly confronted with demands that blur the distinctions between work and personal life. Men and women are differently affected. In the case of women, family projects are usually postponed, especially those pertaining to children. Difficulties stemming from family life seem to ease up as one is promoted into management positions. Men seem also generally less affected by family issues. In the case of women difficulties regarding family life are also paramount when it comes to decide to exit the company.

Keywords: reconciliation of work and family life, consulting, gender

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	5
Abstract.....	7
Índice	9
Índice de figuras.....	11
Introdução.....	13
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	17
1 A Problemática da (Re)conciliação Entre a Vida de Trabalho e a Vida Pessoal e Familiar.....	17
2 As Questões de Género	21
3 A Atividade Profissional nas Grandes Empresas de Consultoria (<i>Big Four</i>)	26
4 A Cultura e o Trabalho nas <i>Big Four</i>	30
Capítulo 2 – Metodologia	35
1 Objetivos do Estudo.....	36
2 Metodologia da Investigação	37
3 Amostra por Conveniência.....	40
4 A Recolha e Análise de Dados	41
Capítulo 3 – Histórias de Vida	45
1 Análise	45
2 Discussão dos Resultados	136
Capítulo 4 – Conclusões.....	142
Bibliografia.....	147
Anexos	153

Índice de figuras

Figura 1: As taxas de emprego para jovens de 25-49 anos com e sem filhos, 2006 – *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* - adaptado (2011).

Figura 2: Exemplo da Estrutura Hierárquica das empresas *Big Four*.

Figura 3: Sequência de momentos definidos durante a realização das entrevistas.

Figura 4: Objetivos da entrevista explicados a cada participante.

Figura 5: Caracterização sociodemográfica dos participantes das entrevistas.

Introdução

O presente estudo tem como objetivo investigar e analisar as trajetórias profissionais e os projetos familiares de profissionais de consultoria e auditoria no contexto das grandes empresas de consultoria em Portugal, bem como comparar as consequências das características da atividade de consultoria para a (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar de acordo com o género dos profissionais.

Como refere Fevre (2004), a "revolução social" (Hochschild & Machung, 2012) da década de 1960 explica que, atualmente, as mulheres tendem a manifestar o mesmo nível de compromisso e de investimento na carreira profissional que parecia ser prerrogativa dos homens. Uma das consequências deste fenómeno tem sido, pelo menos em Portugal, o adiamento de projetos familiares e a quebra da taxa de natalidade.

A este respeito, e embora as condições de trabalho em Portugal tenham mudado consideravelmente nas últimas décadas, a existência de legislação que consagra direitos de parentalidade parece ser insuficiente. Aparentemente, a eficácia da legislação não parece ser universal e é mesmo provável que varie consoante as atividades profissionais.

Adicionalmente, e segundo as conclusões de um estudo efetuado pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* em Novembro de 2014 (*Social partners and gender equality in Europe*), a crise económica que se tem feito sentir em toda a Europa, desde 2011, tem consequências negativas na promoção da igualdade do género no mercado de trabalho: este estudo mostra que o empenho na igualdade de género foi afetado negativamente nos Estados-Membros mais atingidos pela crise económica, devido ao efeito combinado da redução de recursos e da concorrência de prioridades relacionadas com outras questões emergentes.

Neste contexto, o trabalho de investigação realizado permitiu analisar a realidade de um grupo profissional específico: os auditores e consultores das empresas *Big Four*. Por questões de simplificação e pelo facto de a análise que se pretendeu efetuar ser a mesma para estes dois tipos de profissionais, doravante serão denominados apenas por consultores.

Esta investigação teve como objetivo principal responder a três questões de investigação. Em primeiro lugar, a interrogação recai sobre a eventual existência de dificuldades na (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar entre os consultores que trabalham nas empresas *Big Four*. Em caso afirmativo, a segunda questão seria a identificação das dificuldades, consoante o género destes profissionais. Finalmente, subsistindo diferenças de género, o estudo procurou compreender o modo como essas diferenças, que afetam a experiência e as representações sobre a conciliação entre a vida profissional e pessoal, se estruturam em locais de trabalho similares.

Para este efeito, a presente dissertação apresenta-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste num enquadramento teórico, no qual se desenvolve uma discussão em torno da problemática da (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, bem como da análise desta questão mediante o género. Neste capítulo é também apresentada com detalhe a atividade de consultoria exercida no contexto das empresas multinacionais *Big Four*, através da análise das características da atividade, da cultura e do trabalho realizado nestas empresas.

No segundo capítulo são expostas as questões principais de investigação, é apresentada a metodologia utilizada na realização deste trabalho, mediante a descrição e justificação da utilização de uma investigação qualitativa com recurso à técnica da entrevista biográfica e ao método das histórias de vida. Adicionalmente, é também descrita a amostra por conveniência, bem como o processo da recolha e análise de dados, mediante a análise das entrevistas realizadas.

O terceiro capítulo abrange uma análise relativa aos dados e informações recolhidos nas entrevistas realizadas aos consultores e consultoras. Este capítulo apresenta as histórias de vida dos profissionais que participaram neste estudo. As histórias de vida proporcionam informação extensa sobre os participantes e também possibilitam a compreensão clara do contexto de vida e de trabalho dos entrevistados (Sosulski et al. 2010). Assim, a partir das transcrições das entrevistas procedeu-se à identificação das narrativas que, dizendo respeito à história de cada indivíduo, proporcionaram informação relevante para o esclarecimento das questões que justificam este trabalho. Deste modo, por exemplo, foi possível compreender que, embora confrontados com o mesmo ambiente de trabalho, a conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal não parece ser experimentada da mesma forma. Nuns casos, ficou a sugestão da impossibilidade de qualquer separação. Noutros casos as dificuldades foram explicitamente reconhecidas e nestes, o método das histórias de vida possibilitou a identificação de diferentes estratégias que os entrevistados usam para assegurarem um mínimo de tempo livre, de distanciamento em relação ao trabalho. Como se poderá constatar neste capítulo, as diferenças de género são evidentes, sobretudo no que respeita ao modo como as exigências do trabalho constroem os projetos familiares.

O quarto e último capítulo está reservado para a apresentação das principais e mais relevantes conclusões do estudo realizado. Em termos gerais, o estudo mostrou que, em geral, os entrevistados reconhecem a existência de dificuldades de conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar. As dificuldades são sentidas diferenciadamente consoante o género e até o tipo de trabalho realizado. Adicionalmente, são também apresentadas algumas pistas de reflexão para futuras investigações no âmbito do tema da (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida profissional e familiar que decorrem desta investigação. Esta pesquisa, necessariamente exploratória, abriu o caminho a outras, que eventualmente permitirão aprofundar o conhecimento sobre a

problemática da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar no que respeita aos profissionais das empresas de consultoria. O presente trabalho constituiu, todavia, uma experiência singular e apenas os constrangimentos colocados pelo tempo impediram um aprofundamento das questões que o inspiraram.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. A Problemática da (Re)conciliação Entre a Vida de Trabalho e a Vida Pessoal e Familiar

A problemática da (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida familiar é um tema pertinente nas sociedades de capitalismo avançado. A demonstrá-lo está a atenção que as ciências sociais têm vindo a dedicar à análise desta problemática (Poelmans *et al.*, 2003). Em geral, parece haver algum consenso no reconhecimento da existência de um conflito entre os universos de trabalho e pessoal, particularmente no que diz respeito à família (e.g. Hochschild & Machung, 2003).

No caso da família, o século XX foi marcado pela desagregação do modelo patriarcal, assente numa clara distribuição de papéis. Assim, cabia ao homem o exercício de uma profissão e a angariação do sustento do lar, enquanto a mulher ficava em casa, onde assumia o papel de educadora dos filhos e cuidadora do lar.

A Revolução Industrial mobilizou grandes contingentes de mão-de-obra feminina (Nogueira, 2004). Seria, todavia, a partir da década de 1960 que as mulheres de classe média, em geral mais qualificadas, teriam iniciado uma participação que se revelou regular e sistemática, no mercado de trabalho. Este fenómeno conta-se entre um conjunto vasto de mudanças que se refletem na estrutura das sociedades e na composição das famílias. Em parte, tais mudanças equacionam-se com a inovação técnica e tecnológica, com as mudanças que

ocorrem no mercado de trabalho e também à demografia (Chang, McDonald & Burton, 2010 e Carioca, 2011).

Assim, nas últimas décadas, as sociedades têm sofrido várias alterações quer na esfera familiar quer na esfera laboral. Este processo tem-se caracterizado por uma progressiva confusão das fronteiras entre estas duas áreas centrais da vida (Vieira, Ávila, & Matos, 2012). Atualmente é habitual que, nas famílias, ambos os elementos do casal estão envolvidos no sustento económico do seu lar e desempenham uma profissão (Vieira et al., 2012). Este padrão cada vez mais comum representa novas responsabilidades, mas também novos desafios quer para o homem quer para a mulher. Assim, ambos têm de conciliar a vida familiar com a vida laboral, simultaneamente gerindo as várias exigências inerentes à realização dos múltiplos papéis (Vieira et al., 2012). Porém, a discussão sobre as interações entre trabalho e família não é consensual. Deste modo, como referem (Ode-Dusseau, Brit, & Greene-Shortbridge, 2012), destacam-se duas grandes perspetivas. Uma, congrega os vários autores cujos argumentos associam a realização de múltiplos papéis (e.g. trabalhador/a, conjugue, pai/mãe, filho/a) ao *stress*, que poderá levar à exaustão dos recursos de um indivíduo. Como consequência, o bem-estar físico e psicológico fica comprometido, o que acentua a conflitualidade entre papéis (Vieira et al., 2012; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Esta perspetiva pressupõe que a gestão de um determinado papel dificulta a gestão de um papel de outra natureza (Frone, 2003).

Por outro lado, existem autores que têm defendido que a gestão de múltiplos papéis poderá ser enriquecedora. Quer dizer, nesta perspetiva, a conciliação de vários papéis contribui para o bem-estar dos indivíduos (Sieber, 1974; Marks, 1977). Assim, a gestão de múltiplos papéis não deverá ser pensada exclusivamente como uma dimensão negativa da vivência dos indivíduos. Pelo contrário, poderá influenciar positivamente a sua qualidade de vida (Ode-Dusseau et al., 2012). Porém, o argumento mais comum sustenta que a forma

como os indivíduos procedem à conciliação entre trabalho e família é cada vez mais complexa. Se a nível pessoal e no seio familiar a dificuldade desta conciliação se traduz numa fonte de stresse físico e mental, ansiedade, depressão e até divórcio, a nível organizacional poderá levar à redução da produtividade, do desempenho, à insatisfação profissional e ao absentismo (Duxbury e Higgins, 1991). Portanto, a inexistência de um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar é prejudicial quer a nível das relações pessoais, quer a nível do trabalho executado, e como tal, o equilíbrio de diferentes papéis a realizar apresentam-se como um desafio generalizado a todos os indivíduos (O'Driscoll, Brough e Kalliath 2006).

O modo como os indivíduos procuram ultrapassar o desafio do equilíbrio entre trabalho e família difere também da realidade em que se encontra inserido. Um estudo realizado em vários países da Europa (Abendroth e Dulk, 2011) com indivíduos que trabalham no setor dos serviços, definiu três tipos de suporte que contribuem para o equilíbrio trabalho-família: o suporte que cada indivíduo tem por parte da empresa onde trabalha, suporte por parte da legislação laboral e suporte por parte do contexto familiar. As conclusões diferem conforme a realidade do país em que o indivíduo se encontra. Nos países do Sul da Europa, nos quais se inclui Portugal, o estudo mostrou de que os trabalhadores beneficiam de um nível elevado de apoio familiar. No entanto, o apoio é apenas moderado no que respeita às empresas e à legislação laboral (Abendroth A. and Dulk L., 2011). Outra questão a ter em conta aquando da análise da conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar, é o facto de esta se apresentar como um problema cuja solução não é universal. Pelo contrário, a menos que haja uma intervenção do Estado, ou das empresas, em última análise caberá a cada indivíduo solucionar o problema da conciliação, já que o seu significado não é sempre o mesmo e não poderá ser imposto (Henrikson, 2009). Com base nas suas experiências, vivências, valores e

prioridades cada indivíduo define o que para si é a conciliação entre a vida o trabalho e a vida pessoal e familiar.

Neste sentido, o modo como cada um procura conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal e familiar não só difere de indivíduo para indivíduo, como ainda pode também diferir para o mesmo indivíduo mediante diferentes ciclos da sua vida (Bird, 2006). Por exemplo, um indivíduo jovem no início de uma carreira profissional na qual trabalha muitas horas e por motivos profissionais tem de fazer várias viagens ao exterior, caso se sinta recompensado pelo seu trabalho, provavelmente estará menos sensível para a questão da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. No entanto, numa fase posterior da sua existência, os projetos de constituição de família poderão colidir com as ausências e com as jornadas longas de trabalho. Neste caso, é possível que a falta de equilíbrio seja sentida e que suscite, até, problemas de consciência, não só pela ausência e menor participação na vida familiar, como também pela falta de tempo para si ou simplesmente de tempo para não fazer nada (Araújo, Duque e Franch, 2013).

O modo como cada indivíduo procura conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal e familiar também está diretamente relacionado com a atividade profissional. É de esperar que quanto maior for a flexibilidade de horários e/ou das próprias características do trabalho, maior a facilidade em realizar os ajustamentos que, no quotidiano, permitem reconciliar a atividade profissional com a vida pessoal e familiar. Porém, nos casos em que as jornadas de trabalho são longas e obrigam, frequentemente a viagens, as dificuldades de conciliação tenderão a ser mais evidentes. Porém, a literatura sugere igualmente que o género influencia a perceção e a tomada de consciência sobre as dificuldades em equilibrar o trabalho com a vida familiar (Hoschschild & Machung, 2003). Assim, na secção seguinte escrutina o modo como o género é equacionado na literatura que aborda a problemática da conciliação.

2. As Questões de Género

O género é uma categoria socialmente construída que se utiliza para definir homens e mulheres. Portanto, enquanto o sexo diz respeito à biologia que diferencia homens e mulheres, o género refere-se a distinções sociais e culturais. Envolve, por isso, considerações que se reportam a diferenças étnicas, de classe social, idade, orientação sexual, condição física, entre outros. A superação das desigualdades de género que existem na nossa sociedade implica uma redefinição do conceito de género assente numa visão de igualdade social e política. Seria, assim, possível chegar a uma sociedade mais equitativa no que diz respeito a homens e a mulheres. Todavia, a importância atribuída às questões do género, ou à própria ideia do género enquanto construção social, é diferenciada. Em parte, porque participa do mesmo processo mais geral de construção social da sociedade. É, por isso, permeável às questões culturais e históricas, à economia, à organização política e ao próprio sistema político de cada país. As relações entre géneros são, assim, construídas no seio das famílias, no mercado de trabalho, nas escolas, através de diretrizes políticas e dos meios de comunicação social, entre outros. Neste sentido, a pertença a um género acarreta formas diferenciadas de experimentar a realidade bem como o que lhe assegura a subjetividade derivada dos diferentes contextos sociais em que as experiências decorrem (Macedo, 2002, cit in Barbosa, Peixoto, Medeiros, & Júnior, 2010).

Em Portugal, a igualdade de género é reconhecida em Portugal desde 1976, data da redação original da Constituição da República Portuguesa, na qual se consagra o princípio da igualdade. Trata-se de uma consequência da Revolução de Abril, que proporcionou uma “viragem significativa, nesse plano, desenvolveu-se então a autonomia, a liberdade de decidir, a necessidade de independência financeira, contra visões excessivamente carregadas de

dedicação feminina, sacrificial e vitimizada, das mulheres ao lar e à família” (Torres, 2004; 46). No presente, a condição de Estado membro da União Europeia obriga a legislação nacional a alinhar pelas políticas europeias que visam instituir a igualdade de género. Esta questão começou por ser equacionada no contexto do movimento feminista, particularmente, como refere Fevre (2004), a partir da designada "revolução social" (Hochschild & Machung, 2003) da década de 1960.

A expressão “revolução social” designa o movimento de entrada sistemática das mulheres de classe média no mercado de trabalho. Abarca igualmente os ganhos em autonomia económica frequentemente associados à destruição do modelo patriarcal de família, anteriormente referido (Fevre 2004). Assim, atualmente, as mulheres tendem a manifestar o mesmo nível de compromisso e de investimento na carreira profissional que parecia ser prerrogativa dos homens. Uma das consequências deste fenómeno tem sido, pelo menos em Portugal, o adiamento de projetos familiares e consequente quebra da taxa de natalidade (INE, 2012).

Embora as mulheres marquem cada vez mais a sua posição no mercado de trabalho, nomeadamente na ocupação de cargos de tomada de decisão nas empresas, as relações entre a carreira profissional e a família parecem cada vez mais complexas. Note-se que, regra geral, cabe à mulher assegurar o equilíbrio entre o sucesso da sua vida profissional e cumprimento das responsabilidades familiares (Barbosa, Peixoto, Medeiros, & Júnior, 2010). Além disso, nas últimas décadas tem-se acentuado a tendência das culturas organizacionais portuguesas para valorizarem as jornadas de trabalho longas. O trabalho prolongado parece, assim, um valor, tal como a disponibilidade para trabalhar para além do horário de trabalho contratado (Guerreiro, 2009). Ainda que, informalmente, esta realidade pareça ser valorizada nos procedimentos da avaliação de desempenho dos recursos humanos, não deixa de acarretar dificuldades na gestão da vida familiar. Também interfere na esfera privada e cria assimetrias

nas práticas e atitudes de mulheres e homens. Por exemplo, as mulheres despendem por semana na lida doméstica o dobro do tempo gasto pelos homens (Guerreiro, 2009). Os constrangimentos na conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar refletem a sobreposição das exigências profissionais em relação às domésticas ou familiares e vice-versa. Desta forma, as mulheres assumem um papel duplo: papel de profissionais no trabalho que desempenham e papel de cuidadora do lar (Barbosa et al., 2010). Os cuidados com as crianças são, ainda assim, os que apresentam maiores desafios.

Embora as condições de trabalho em Portugal tenham melhorado consideravelmente nas últimas décadas, a atual legislação que consagra direitos de parentalidade representa um dos maiores avanços. Ainda assim, parece ser insuficiente. Isto porque a eficácia da legislação não parece ser universal sendo provável que varie consoante as atividades profissionais. Neste sentido, uma análise realizada aos impactos da alteração da legislação laboral em França, permitiu concluir que a redução do horário de trabalho para 35 horas semanais contribui para o aumento do equilíbrio trabalho-família. No entanto esta redução é insuficiente, uma vez que a forma como as empresas gerem esta diminuição de horário de trabalho semanal e a forma como estes horários são negociados junto das empresas afetam diferenciadamente o equilíbrio trabalho-família (Fagnani J. and Latablier M., 2004). Portanto, para além da existência de legislação que é insuficiente, também as empresas poderão contribuir para melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar no que se refere à partilha dos direitos de parentalidade. A este propósito, muitas empresas estão ainda longe de contribuírem para a partilha das licenças de parentalidade entre os dois progenitores seja praticável. O estudo realizado por Murgia A. e Poggio B. (2009) demonstrou que quando os homens optavam por exercer o direito da licença parental, as organizações onde trabalham tendem a considerá-los como casos excepcionais, tentando reduzir a sua significância e visibilidade.

Como mostra o estudo efetuado pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2011) a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou substancialmente nas últimas décadas. Porém, a presença das mulheres no mercado de trabalho continua a ser afetada pelo facto de continuar a assegurar um papel preponderante na educação e cuidado com as crianças. A existência e número de filhos, bem como a idade do filho mais novo, têm influência marcada no que concerne às taxas de emprego feminino. Segundo este estudo, verificou-se que a presença de crianças diminui a participação das mulheres no mercado de trabalho em praticamente todos os Estados-Membros da EU. No entanto, verificou-se que a presença de crianças tem o efeito oposto na participação no mercado de trabalho por parte dos homens, ou seja, homens com filhos têm uma participação maior no mercado de trabalho. No mesmo estudo, relativamente a Portugal, verificou-se que a participação das mulheres sem crianças no mercado de trabalho é muito semelhante à participação de mulheres com crianças. Procedendo a uma análise detalhada, as conclusões são no sentido de que a participação de mulheres com filhos, no mercado de trabalho, é ligeiramente superior à participação de mulheres sem filhos. Relativamente aos homens, em Portugal, a presença de crianças aumenta a participação dos indivíduos no mercado de trabalho.

	Indivíduos sem filhos		Indivíduos com filhos		Diferença	
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem
EU 27	78.3	84.2	67.0	90.0	-11.3	7.7
Portugal	76.2	82.5	76.9	91.9	0.7	9.4

Figura 1: As taxas de emprego para jovens de 25-49 anos com e sem filhos, 2006 – *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* - adaptado (2011)

A figura 1 sugere que a participação das mulheres portuguesas no mercado de trabalho é elevada. A variação da taxa de participação de mulheres com filhos e sem filhos é insignificante. A taxa de participação de mulheres com filhos é superior à que se verifica nos países da União Europeia. Esta diferença pode assinalar as dificuldades materiais de existência. O facto de o mesmo acontecer com a taxa de participação dos homens parece confirmar que são as questões de sobrevivência que pesam na participação tanto de homens como de mulheres com filhos. O que o estudo não esclarece é se a crescente participação de mulheres com e sem filhos no Mercado de Trabalho não estará igualmente associada a maiores constrangimentos do que os enfrentados pelos indivíduos do sexo masculino.

Neste sentido, e conforme se sugeriu anteriormente, as dificuldades em equilibrar a vida de trabalho com a vida pessoal e familiar pode ser função de muitos fatores. Entre eles, encontramos a profissão e, sobretudo, as suas características e o contexto em que é exercida. Este estudo incide nos profissionais de consultoria e auditoria que desenvolvem a sua atividade nas chamadas *Big Four*. Esta expressão designa as quatro empresas de consultoria que dominam o campo profissional no mundo. São, por isso, empresas multinacionais nas quais o trabalho se organiza, em geral, por projeto e se desenvolve no interior de equipas de trabalho. A atividade profissional é exigente, principalmente devido aos prazos contratados com os clientes. Este é um dos motivos pelos quais o presente trabalho visa compreender se, de facto, os profissionais de consultoria sentem dificuldades em conciliar as exigências colocadas pelo seu trabalho, com a sua vida pessoal e familiar. A teoria faz antever diferenças no modo como consultoras e consultores sentem o problema e, por isso, o estudo procurou escrutinar tais diferenças. Para tanto, parece relevante conhecer as características e o contexto em que a atividade de consultoria se desenvolve. Esse é o assunto que a próxima secção apresenta.

3. A Atividade Profissional nas Grandes Empresas de Consultoria (*Big Four*)

A atividade de consultoria exercida nas grandes empresas é uma atividade profissional que abrange diferentes categorias profissionais, nomeadamente auditores e consultores em diferentes posições hierárquicas, dentro da respetiva organização (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004). Neste sentido, a atividade de consultoria consiste na prestação de serviços a empresas ou grupos empresariais, mediante a análise e elaboração de soluções para os problemas dos clientes ou otimização da atividade dos clientes (Abreu, 2001).

Os consultores são profissionais com elevadas qualificações e enquadram-se na categoria emergente a que Robert Reich (1993) chama de analistas simbólicos. Porém, o exercício da atividade de consultoria requer, dos profissionais, mais do que o conhecimento técnico e especializado sobre os projetos em que se encontram envolvidos. O que quer dizer que os consultores têm igualmente de desenvolver uma série de competências transferíveis, por vezes designadas por *soft skills* e que dizem respeito, por exemplo, à capacidade de comunicação, de alinhamento com o pensamento estratégico, identificação, diagnóstico e resolução criativa de problemas, para apenas referir algumas das mais referidas. Tais capacidades decorrem das características do trabalho: os consultores trabalham para clientes com os quais desenvolvem um relacionamento e com os quais têm de comunicar; o trabalho em equipa não dispensa a autonomia na realização das tarefas e, finalmente, parece fundamental construir e manter a confiança e o respeito mútuo entre consultores e clientes (Mendonça, 2001).

Assim, a prestação de serviços de consultoria consiste na identificação e na resolução dos problemas dos clientes, bem como da otimização dos negócios dos clientes. O valor acrescentado do trabalho dos consultores consiste na

forma como resolvem os problemas dos seus clientes e na rapidez com que esta resolução é executada. Um excelente exemplo para se proceder à análise do trabalho dos consultores passa pela análise das quatro empresas multinacionais de referência neste âmbito as denominadas *Big Four*.

Big Four é uma terminologia utilizada a partir de 2001 para fazer referência às quatro maiores empresas especializadas na prestação de serviços de auditoria e consultoria em todo o mundo - Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, KPMG e Ernst & Young (Christodoulou, 2011). Estas quatro empresas são líderes mundiais no setor e, por isso, apresentam-se com uma imagem sólida e de prestígio no mercado prestando uma vasta gama de serviços desde serviços de contabilidade, auditoria, fiscalidade, consultoria empresarial, suporte a globalizações e internacionalizações, assessoria, finanças corporativas, serviços de tributação, serviços jurídicos a avaliações de risco e de controlo. Note-se que, por questões de prestígio, estas quatro empresas são requisitadas para prestar serviços de auditoria à maioria das empresas de capital aberto, bem como para prestar serviços às maiores empresas privadas.

As *Big Four* encontram-se organizadas em redes de serviços profissionais, ou seja, nenhuma destas empresas é uma firma única. Existem *networks* que são compostas por várias entidades, também conhecidas por firmas-membro. Cada membro detém uma entidade legal autónoma e uma gestão independente (Ernst & Young, 2014). No entanto, e uma vez que estão ligadas a uma rede comum, partilham o nome, a marca, a imagem e os padrões de qualidade e prestígio associados. Estas empresas subsidiárias prestam serviços apenas numa determinada área geográfica e estão sujeitas à legislação e regulamentação profissional do país em que desenvolvem a sua atividade (Delloite, 2013). O ponto-chave destas empresas é o desempenho e o conhecimento dos seus trabalhadores. Nos nossos dias os consultores são considerados os “trabalhadores do conhecimento”, uma vez que desempenham uma atividade profissional sempre em movimento que constantemente tem de

alcançar as melhores estratégias e soluções para os seus clientes (Kitay, J. and Wright C., 2007). Note-se que, pela natureza e pelos objetivos dos serviços, que estas empresas prestam aos seus clientes não necessitam de grandes infraestruturas físicas, mas sim de profissionais qualificados e com bom desempenho e conhecimento sobre a sua atividade.

Assim, todos os anos estas empresas oferecem um elevado número de vagas e oportunidades a jovens profissionais capazes de prestar um largo espectro de serviços de valor acrescentado aos clientes destas empresas, os quais estão espalhados por todo o mundo. O recrutamento e as recompensas respeitam a meritocracia. Por outras palavras, o princípio básico da gestão de recursos humanos consagra o mérito, como aptidão, o principal critério para se chegar a uma posição de topo (KPMG, 2014). Em geral a estrutura organizacional das *Big Four* é burocrática, o que parece assegurar algumas vantagens. Em primeiro lugar, facilita o fomento da meritocracia. Também estabiliza as expectativas dos colaboradores, os quais conhecem claramente a trajetória possível no interior da empresa, as probabilidades de promoção e, têm, assim, a possibilidade de ajustar as suas expectativas à realidade. A organização burocrática traduz-se na existência de uma hierarquia piramidal, de *Assistant* a *Partner*, como se pode ver pela Fig. 2.

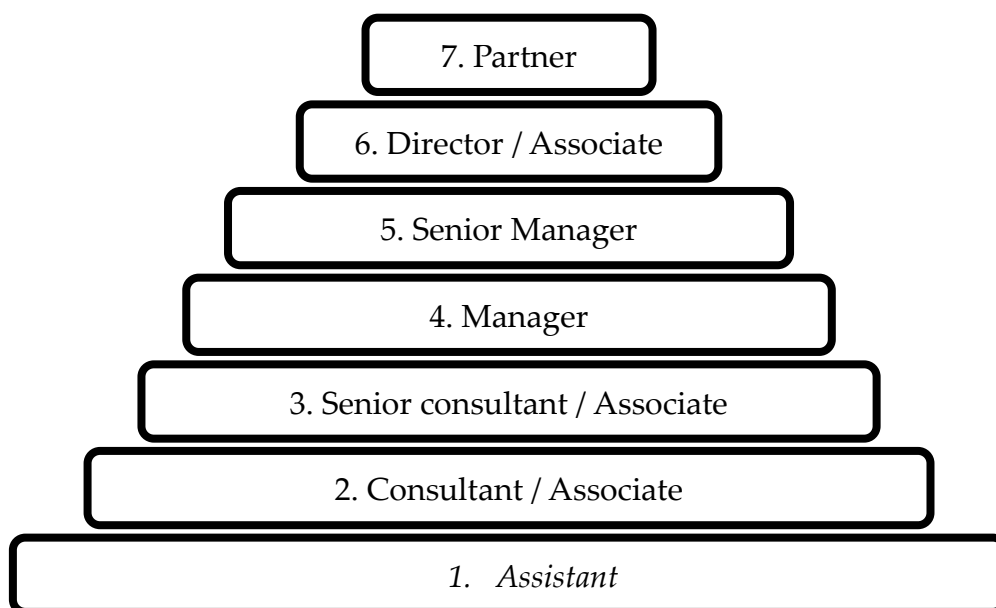


Figura 2. Exemplo da Estrutura Hierárquica das empresas *Big Four*. Fonte: informação recolhida junto de consultores que exercem atividade em *Big Four* nas entrevistas realizadas.

Conforme já referido, a progressão na carreira nas *Big Four* depende essencialmente do desempenho de cada indivíduo dentro da empresa. Porém, a antiguidade e a experiência de trabalho são igualmente importantes. Tal como se vê na Fig. 2, a estrutura em pirâmide possui uma base alargada, na qual se encontram os consultores mais novos e, frequentemente, recém-licenciados. À medida que se progride na carreira os lugares disponíveis diminuem. A categoria inicial é a de *Assistant*. Seguem-se os diversos níveis de progressão e de gestão.

As posições mais desejadas são, como se pode antecipar, as de *Partner*, precisamente aquelas que só poucos chegam a ocupar. As categorias profissionais usadas nestas multinacionais de consultoria são utilizadas em todos os países em que se encontram implantadas, o que explica que estejam em inglês.

As dificuldades de progressão na hierarquia e a meritocracia contribuem para o elevado nível de competição que marca os contextos de trabalho. Assim,

o nível de turnover é, nestas empresas, significativo e decorre, aparentemente, da relativa rigidez da estrutura hierárquica (Perrow, 1986).

O género aparece igualmente implicado na composição da hierarquia nestas organizações. Assim, nas posições da base existe a proporção de homens e de mulheres é equilibrada. No entanto, os lugares de topo constituem um exemplo do que se quer significar com a expressão “desigualdade de género.” Isto porque o topo da hierarquia é dominado pelos homens, (Deloitte, 2014; KMPG, 2014; PWC, 2014; Ernst & Young, 2014). A hierarquização acima descrita facilita a concretização da atividade profissional. Tipicamente e para cada cliente ou serviço a prestar, é constituída uma equipa que integra um elemento de cada categoria da pirâmide. Nesta equipa cada elemento tem uma função distinta e que passa pela organização da informação do cliente, pela análise de dados obtidos, explicitação de medidas que respondam ao problema ou problemas suscitados pelo cliente d mesmo as fases de revisão do trabalho. Só depois da revisão final do relatório, sempre efetuada pelo membro da equipa mais experiente, é que se considera que o trabalho está concluído e pode ser entregue ao cliente. A qualidade do trabalho é assegurada pela articulação das equipas, a que se associam características como a liderança (PWC, 2014). Assim, todo o processo de hierarquização e divisão do trabalho faz parte integrante da cultura destas empresas, bem como permite a cada trabalhador conhecer e agir de acordo com o papel que lhe é esperado na empresa.

4. A Cultura e o Trabalho nas *Big Four*

A cultura organizacional das empresas é um tema sobre o qual muitos autores se têm debruçado (e.g. Jacques, 1951; Schein, 1985; Hofstede, 1991). Segundo Schein (1996) a cultura organizacional de uma empresa consiste no “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por

um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p.236). Assim, através da cultura organizacional os trabalhadores de uma determinada empresa partilham um conjunto de valores e normas que lhes permitem agir e pensar de formas similares perante as mesmas situações (Schein, 1996).

A cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos numa organização, com base nos quais é construído, entre os membros da organização, um sistema de crenças, valores, normas e expectativas que moldam o seu modo de pensar e o seu comportamento. Assim, a cultura de uma organização define de forma generalizada para os seus membros a forma de agir e os modos de resolução de problemas de adaptação externa e integração interna (Fan, 2000, cit in Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Para outros autores, a cultura de uma empresa pode ser entendida como ordem normativa, ou mesmo, como um mecanismo de controlo social não intrusivo, capaz de substituir mecanismos formais mais intrusivos, como a hierarquia ou as regras formalizadas (O’Reilly, 1989, cit. in Cunha et al., 2007). Em vez de controlar os trabalhadores através de ordens ou de regras, a cultura controla as premissas do seu comportamento (Cunha et al., 2007). Neste sentido, a cultura da empresa funciona como um mecanismo de controlo social no que respeita ao comportamento dos seus membros. Assim, a cultura é aprendida na medida em que é interiorizada pelos membros organizacionais através da socialização, da experiência, da participação, da interação social e da exposição às práticas organizacionais (Cunha et al., 2007). Ou seja, através da partilha de crenças, valores, normas e expectativas as ações dos colaboradores são moldadas por regras informais, implícitas e explícitas.

Embora se trate de um mecanismo invisível, a cultura da empresa é extremamente importante para a organização da hierarquia da empresa e para o estabelecimento de laços de confiança entre os seus membros.

As *Big Four* procuram socializar os consultores para a sua cultura organizacional desde as fases iniciais da sua formação, enquanto *Assistants* e por isso, o início da carreira de consultor. Porém, o processo continua ao longo das fases posteriores do desenvolvimento da carreira profissional. Note-se que dadas as exigências específicas da atividade profissional desenvolvida nestas empresas, as quais originam os múltiplos desafios com que os profissionais de consultoria são confrontados, a necessidade de interiorização da cultura organizacional destas empresas parece fundamental. Atualmente, as *Big Four* atuam quer no mercado nacional, quer no mercado internacional apresentando sempre uma postura fortemente competitiva. Para que estas empresas assegurem as suas posições dominantes precisam de oferecer uma resposta rápida aos seus clientes, Resulta daqui que o trabalho que é muitas vezes realizado sob pressão, em horários sobrecarregados, como reflexo da acumulação de diferentes projetos, com prazos curtos e que têm sempre em vista responder às exigências do cliente no menor tempo possível (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004).

Na sequência da postura fortemente competitiva acima referida, bem como o facto de o trabalho desenvolvido exigir elevadas competências e aprendizagem contínua, as *Big Four* desenvolvem uma política de recrutamento e seleção muito exigente junto das Universidades melhor cotadas e junto dos melhores alunos destas Universidades (Deloitte, 2014). Adicionalmente, após o primeiro ano de experiência de trabalho, apenas os indivíduos com um desempenho de excelência, ou seja, os indivíduos que atingem ou excedem os objetivos estabelecidos, são selecionados para permanecerem nestas empresas. Este processo de recrutamento, associado à estrutura de progressão profissional em pirâmide, bem como à competição interna, determina as características do trabalho desenvolvido nestas empresas. No que respeita à aplicação de políticas laborais, o trabalho desenvolvido nestas empresas não está regulamentado por qualquer regime específico de contratação coletiva nem existem acordos de

empresa, pelo que os trabalhadores são abrangidos pelos direitos consignados na lei geral do trabalho (Guerreiro et al., 2004). No entanto, dada a competição interna, bem como a cultura organizacional destas empresas, existe uma tendência para a inibição e o receio no uso do direito a favor dos consultores (Guerreiro et al., 2004). Ora, tal inibição existe, uma vez que os consultores receiam que o uso dos seus direitos possa ter reflexos negativos nas suas avaliações e, conseqüentemente, no desenvolvimento das suas carreiras profissionais. Na sequência deste comportamento, foi realizado um estudo junto de um grupo de consultores no Reino Unido quanto à aceitação de políticas de *work life balance*, concluindo-se que os consultores apresentam normalmente alguma resistência na incorporação destas políticas que contribuem para o equilíbrio trabalho-família. Também procuram readaptá-las à sua realidade profissional (Whittle A., 2008).

Acresce ainda que, conforme já descrito, a organização do trabalho é realizada por projeto, no qual cada equipa é liderada por um *Manager* ou *Partner* responsável, que assume o papel de gestor responsável pelo quotidiano de toda a equipa. Se, por um lado, este modelo de organização do trabalho descentralizado permite uma maior aproximação entre o trabalhador e a sua chefia direta, por outro lado admite a criação de desequilíbrios entre as políticas aplicadas pelos diferentes gestores (Guerreiro et al., 2004). Durante o desenvolvimento da sua carreira profissional, os consultores investem na carreira profissional, estando orientados para a realização de um trabalho com qualidade não inferior à excelência. São trabalhadores essencialmente orientados para o sucesso e para o poder e estimulados pela própria dinâmica da atividade profissional em análise (Guerreiro et al., 2004).

No entanto, esta orientação e motivação introduzem uma dualidade no equilíbrio da vida profissional e pessoal e familiar dos consultores. Ora, se por um lado a motivação para a excelência e para o sucesso representa um interesse recorrente em fazer melhor as coisas, ultrapassando padrões de excelência

(McClelland, 1987, McClelland, & Koestner, 1992, cit in Rego, 2000), por outro lado, a motivação para o poder está associada à existência de um elevado grau de competição, bem como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (McClelland, 1987, Winter, 1992, & Veroff, 1992, cit in Rego, 2000). A necessidade sentida pelos consultores para atingir o grau de exigência esperado do cumprimento dos prazos e a intensidade do trabalho resultam em constrangimentos, especialmente devido ao horário de trabalho que frequentemente vai para além da jornada diária prevista (Guerreiro et al., 2004). Acrescem ainda outros constrangimentos, como dificuldades em lidar com ausências ou reduções do horário de trabalho causadas por situações excecionais, como a gravidez, amamentação ou mesmo o apoio a familiares doentes (Guerreiro et al., 2004). Os constrangimentos do trabalho desenvolvido nas *Big Four* acima referidos apresentam constrangimentos quer para os consultores, quer para as consultoras, no entanto, as dificuldades emergentes das reduções de horários como a gravidez ou a amamentação apresentam-se como um maior constrangimento de escassez de tempo para as consultoras, dado o papel que assumem na vida familiar.

As características do trabalho de consultoria nestas grandes empresas parecem, com efeito, suscitar desafios que podem afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. Ademais, o ambiente competitivo em que as empresas realizam a sua atividade e, internamente, em que os consultores trabalham é propício à subordinação dos consultores a condições de trabalho que, de outro modo, seriam inaceitáveis. Os constrangimentos identificados pela teoria (cf. Guerreiro et al., 2004) sugerem igualmente a existência de problemas distintos consoante o género dos consultores. Estas são as questões cruciais que orientam o presente estudo e, assim, o próximo capítulo explica e discute os métodos que possibilitaram a recolha e a análise da informação em que o trabalho se baseia.

Capítulo 2

Metodologia

No capítulo anterior foi discutida a problemática da (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. Uma das ideias que a investigação tem consolidado é a de que em profissões que exigem uma maior carga horária, constantes deslocações, flexibilidade e disponibilidade do trabalhador, é mais difícil conciliar o trabalho com a vida pessoal, especialmente a vida familiar. Os profissionais de consultoria e de auditoria, prefiguram esse estereótipo que a teoria menciona, em especial os que desenvolvem a sua atividade nas *Big Four*. Nas últimas décadas as empresas de consultoria têm passado por grandes transformações, nomeadamente em Portugal, onde o mercado é relativamente pequeno e muito competitivo. Algumas das transformações refletem-se nas exigências a que os profissionais são sujeitos. A formação de jovens recém-licenciados e os sistemas de avaliação do desempenho acentuam as exigências com que a atividade profissional confronta os consultores e consultoras. Por isso, o universo das *Big Four* pareceu particularmente adequado aos objetivos deste estudo, nomeadamente para uma análise exploratória do modo como a realidade do trabalho se concilia, ou não, com a vida pessoal e familiar destes profissionais. A teoria (ef. Hochschild e Machung, 2003) revela que os constrangimentos exercidos pelo trabalho sobre a vida familiar afetam sobretudo as mulheres e essa foi uma das dimensões em que este estudo incidiu.

Neste sentido, o enquadramento teórico enquadrou e orientou o processo de investigação, nomeadamente, a opção pela investigação qualitativa, bem como pelas histórias de vida como método de análise da informação recolhida. Assim, este capítulo apresenta o desenho da pesquisa, a uma breve caracterização da população que constitui o objeto empírico do estudo, os métodos de pesquisa e técnicas de

recolha de informação bem como os procedimentos que foram orientaram tratamento da informação recolhida.

1. Objetivos do Estudo

O presente estudo apresenta como objetivo principal responder a três questões de investigação. Em primeiro lugar, se a conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar constituía, de facto, um problema dos consultores que trabalham nas empresas *Big Four*. Caso a resposta a esta questão fosse positiva, era preciso responder a outra, que se encontra relacionada: na presença de problemas de conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, seriam estes problemas sentidos da mesma forma por consultores e consultoras, ou seria o género uma variável a determinar diferenças? Havendo um efeito de género, a última questão seria a de identificar as diferenças que se manifestam quando profissionais inseridos em meios profissionais semelhantes, acabam por sentir os efeitos do contexto de forma diferenciada.

Para esclarecer estas questões, pareceu fundamental proceder ao estudo e análise da atividade de consultoria no contexto das empresas multinacionais denominadas *Big Four*. Para tanto, pareceu necessário averiguar as principais características da atividade de consultoria, particularmente as que se podem apresentar como obstáculos e dificuldades à conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar. Igualmente importante seria compreender e averiguar quais as estratégias desenvolvidas pelas consultoras e consultores para lidar com os constrangimentos do contexto do trabalho. Finalmente, pareceu relevante procurar informação sobre o modo como a organização das empresas contribui ou poderia contribuir para atenuar as dificuldades que eventualmente consultoras e consultores sentem para conciliarem o trabalho com a vida pessoal. Convirá notar que o contexto nacional favorece, sobretudo, as empresas, devido à rigidez do mercado de trabalho e, por

isso, ao excesso de oferta de mão-de-obra, sobretudo de natureza qualificada. Esta circunstância pode dessensibilizar a gestão, que não sentirá grande pressão para a mudança e pode, assim, concentrar-se nos resultados.

2. Metodologia da Investigação

A concretização dos objetivos deste estudo dependiam de informação que possibilitasse a compreensão de aspetos inerentes à vida de profissionais de um conjunto muito particular de empresas, as *Big Four*. Assim, os métodos qualitativos assentam em alguns pressupostos básicos: (1) a realidade social pode ser vista como o produto e a atribuição de sentido; (2) este tipo de pesquisa pressupõe que a realidade social possui uma natureza processual e reflexiva; (3) que é através da atribuição de significados subjetivos que as circunstâncias objetivas de vida adquirem relevância e, (4) a realidade social possui uma natureza comunicacional, a qual torna possível que a reconstrução da construção da realidade social possa constituir o ponto de partida da investigação (Flick et al., 2004). Por outras palavras, é a partir do ponto de vista e da reflexividade dos outros que se pode conhecer a realidade, não como ela é, de facto, mas as construções sobre a realidade que os indivíduos fazem no seu quotidiano. O trabalho de pesquisa constituirá, precisamente, o estudo efetuado a partir da reconstrução que os participantes na investigação farão, das construções sobre a realidade que caracterizam a sua própria existência.

Assim, o presente estudo privilegiou a experiência subjetiva dos outros como fonte de conhecimento. Desse modo, as respostas para as questões de investigação irão surgir a partir da perspetiva e experiência do outro (Almeida & Freire, 2007). Portanto, a análise da informação terá de explorar a forma como as pessoas constroem interactivamente as significações que atribuem à sua vida e ao seu contexto, quer ao nível profissional quer ao nível pessoal e familiar (Almeida &

Freire, 2007). Precisamente, os métodos qualitativos permitem um nível de construção conceptual da informação de tal forma que é possível obter um “conhecimento que aprofunda e alarga a compreensão da existência humana” (Polkinghorne, 1988, p.159 cit in, Fernandes & Maia 2011). Portanto, para compreender o modo como as consultoras e consultores se posicionam face às eventuais dificuldades em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar, será necessário compreender como é que estas realidades são construídas. Que sentidos os profissionais atribuem aos diversos aspetos da realidade que nela aparecem envolvidos, trabalho, carreira, sucesso, família, tempo para si, lazer, para só referir alguns. Para dar corpo a um tal objetivo de investigação, o método das histórias de vida pareceu o mais vantajoso. As histórias de vida dão voz aos indivíduos, os quais, através da narração, reconstroem a sua experiência, os seus projetos, as suas trajetórias. Dão a conhecer a forma como as pessoas dão sentido, experimentam e interpretam o mundo social em que estão inseridas (Almeida & Freire, 2007).

A história de vida é, assim, individual e única. Trata-se da história de um narrador particular contada a partir da sua perspetiva e à luz da sua experiência, da sua subjetividade. Ainda que os acontecimentos possam obedecer a uma ordem temporal, também é certo que o tempo da narração pode ser fluído sem que por isso perca plausibilidade ou coerência no contexto da narração. Essa fluidez constitui, como se antevê, um dos desafios do investigador, que terá de reconstruir, através da narrativa, uma realidade já ela reconstruída e envolta na subjetividade do narrador. Tratando-se de um tipo de investigação que incide no ser humano (Webster & Mertova, 2007), porque a informação obtida concretiza-se em histórias de vida. Do mesmo modo, este método não é compatível com as operações que o investigador leva a cabo para construir e/ou aferir a validade de uma teoria. Isto porque, o que o narrador transmite é uma visão particular do mundo e de si, derivada do conhecimento que tem do mundo e de si (Brandão, 2007).

Enquanto método de investigação qualitativa, a história de vida não está direcionada para a produção de conclusões rigorosas, menos ainda de certezas. Não

possibilita, por isso, a generalização dos resultados que surgirem. O objetivo principal deste tipo de pesquisa e de método é, antes de mais, que os resultados estejam “bem fundamentados” e “suportados”, retendo uma ênfase na realidade linguística da experiência humana (Webster & Mertova, 2007, p. 4). Este terá de ser, necessariamente, um dos aspetos a considerar aquando da tomada de decisão sobre os métodos que se irão utilizar na pesquisa. O método das histórias de vida proporciona informação que permite conhecer a realidade subjetiva dos indivíduos. Possibilita a compreensão da natureza subjetiva da realidade social. Não possibilita a obtenção de verdades, nem de conclusões que se possam generalizar. Por isso, o investigador tem avaliar se este método é, ou não, compatível com a análise que pretende efetuar (Brandão, 2007).

Como o objetivo deste estudo é, precisamente, o de conhecer o modo como consultoras e consultores experimentam um contexto muito particular, a opção recaiu, como se disse, pelas histórias de vida. Como diz Seideman (2006), o simples ato de contar uma história é uma forma de transmissão de conhecimento. A raiz da palavra “história” vem do Grego e significa aquele que é “sábio” e “aprendeu” (Watkins, 1985, p. 74). Neste sentido, quando os indivíduos contam histórias selecionam detalhes da sua experiência que estão presentes na sua consciência. Ao contarem uma história com princípio, meio e fim, os indivíduos refletem sobre a sua experiência. É neste processo de seleção de detalhes constitutivos de experiências, em que os indivíduos não só refletem sobre os acontecimentos, mas também lhes dão uma ordem, que contar uma história permite a partilha de uma experiência com significado (Seideman, 2006). A pesquisa qualitativa descreve modos de vida “de dentro para fora”, a partir do ponto de vista dos indivíduos que nela participam. Deste modo, ao contar a sua história os indivíduos contribuem para uma melhor compreensão das realidades sociais e orientam a atenção do investigador para processos, padrões de significado e características estruturais (Flick et al., 2000).

Para a realização da presente investigação foram realizadas dez entrevistas individuais semiestruturadas. A entrevista foi a técnica de recolha de informação

privilegiada para recolher informação junto dos participantes, uma vez que se insere nas abordagens qualitativas e adequa-se aos objetivos das histórias de vida., nomeadamente a compreensão da experiência e da construção de significados (Fernandes & Maia, 2001). Ademais, a história de vida, quer espelhe um trabalho sobre um único indivíduo, quer seja uma técnica utilizada para a leitura de um universo mais vasto de indivíduos, tem sempre como prática essencial a entrevista (Poirier et al., 1995).

A utilização da entrevista semiestruturada permitiu criar um momento de interação entre o investigador e os entrevistados, na medida em que esta técnica de recolha de informação favorece as respostas espontâneas e possibilita uma maior abertura e uma proximidade desejável nas abordagens qualitativas (Boni & Quaresma, 2005).

3. Amostra por Conveniência

Na realização das entrevistas que serviram como base para a presente investigação, recorreu-se a uma amostra não probabilística com critérios de seleção definidos antecipada e intencionalmente (Almeida & Freire, 2007). Isto é, recorreu-se a um tipo de amostragem em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende do julgamento do investigador. Conforme referido anteriormente, este estudo contou com a participação de dez indivíduos (n=10) e os critérios de seleção foram: o género (cinco sujeitos do sexo feminino e cinco do sexo masculino) e trabalharem ou terem trabalhado em consultoria e auditoria numa *Big Four* em Portugal.

A amostra foi constituída por conveniência. Sendo certo que se trata da técnica de amostragem “menos rigorosa” (Marshall, 1996: 523), e presente o risco de poder gerar informação de fraca qualidade, era a que permitia aceder aos potenciais entrevistados com maior economia de tempo e de meios. As características da

população estudada dificulta o estabelecimento de contactos. Também complica o próprio processo de entrevista, dada a indisponibilidade frequente dos profissionais. Assim, tendo igualmente em conta as questões dos prazos para a realização do estudo, optou-se por mobilizar contactos pessoais para encontrar os dez consultores de empresas *Big Four* em que o estudo se baseou.

As empresas *Big Four* surgiram como o contexto ideal para uma investigação que pretende compreender como é que os profissionais de consultoria sentem e experimentam os eventuais conflitos entre as exigências de trabalho e a vida profissional. Assim, as atividades de consultoria e de auditoria exercida pelos participantes neste estudo, foram foco de análise por se associarem a um elevado grau de exigência, um horário de trabalho volumoso, uma grande responsabilidade e elevada pressão no cumprimento rigoroso dos prazos (Guerreiro et al., 2004).

4. A Recolha e Análise de dados

Numa fase inicial, foi estabelecido o contato com os participantes por telefone. O objetivo de todas as primeiras abordagens pelo telefone foi a obtenção do consentimento dos potenciais participantes para a realização das entrevistas. Nos contactos telefónicos foram explicados os objetivos da pesquisa e as condições em que a entrevista iria decorrer. Adicionalmente, os potenciais entrevistados foram informados sobre o compromisso com a confidencialidade e o anonimato dos participantes no estudo. A todos foi garantido que a informação não será utilizada senão em contexto académico. Assim, após a obtenção do consentimento de cada participante foi agendada a respetiva entrevista.

As entrevistas realizaram-se nas datas acordadas, durante os meses de Novembro e Dezembro de 2014 e Janeiro de 2015, apesar de algumas dificuldades derivadas dos ritmos e horários de trabalho praticados. Num caso, a entrevista teve mesmo de ser adiada por indisponibilidade do entrevistado no dia acordado. Nos outros casos, as

entrevistas decorreram consoante o que havia sido previamente agendado. As entrevistas obedeceram sempre à mesma sequência, que integrou os momentos assinaladas na Figura 3.

Sequência de momentos nas entrevistas realizadas	
1	Assinatura da declaração de confidencialidade
2	Introdução e explicação dos objetivos da entrevista
3	Entrevista e questões
4	Agradecimentos

Figura 3. Sequência de momentos definidos durante a realização das entrevistas

Numa primeira fase, foi facultada a cada participante no estudo uma declaração de confidencialidade, na qual consta o nome do entrevistado e do entrevistador e se explicita a reserva de utilização, da informação obtida pelas entrevistas, para fins unicamente académicos e o compromisso de anonimato dos entrevistados e referidas empresas *Big Four* (Cf. Anexo 1). Todas as declarações de consentimento informado foram devidamente assinadas e encontram-se em anexo especial, devido ao compromisso de sigilo e anonimato.

Após a assinatura da declaração de consentimento informado, os participantes tomaram conhecimento dos objetivos do estudo e da entrevista a realizar, conforme se pode verificar na Figura 4, abaixo:

Objectivos da entrevista

- 1 Compreender a realidade familiar do entrevistado (e.g. profissão dos pais, situação familiar, nível de escolaridade), bem como a sua trajetória profissional.

 - 2 Compreender a atividade de consultoria numa empresa multinacional como uma *Big Four*. Compreender a cultura destas empresas, bem como quais as *caraterísticas* da atividade.

 - 3 Compreender como é que as *caraterísticas* que o trabalho realizado numa *Big Four* podem constranger a (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar.

 - 4 Compreender como os entrevistados contornam os constrangimentos mencionados em 3.

 - 5 Compreender como é que a organização poderia facilitar a conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar dos consultores.
-

Figura 4. Objectivos da entrevista explicados a cada participante

Seguidamente, numa terceira fase, decorreu a entrevista propriamente dita. Conforme foi referido, as entrevistas foram semiestruturadas. O objetivo era o de deixar que os entrevistados falassem sobre a sua trajetória profissional e o seu trabalho na *Big Four*. Conforme lhes foi solicitado, esperava-se igualmente que abordassem o modo como encaram as exigências do trabalho e se tais exigências desafiavam a sua vida pessoal e familiar. Deste modo, a intervenção do entrevistador deveria ocorrer apenas em situações nas quais fosse necessário aprofundar ou esclarecer uma ideia relevante. A intervenção poderia ainda justificar-se no caso de o entrevistado ser lacunar.

O carácter semiestruturado da entrevista não obsteu à conceção de um guião de entrevista, no qual se encontravam listados todos os temas que, idealmente, os entrevistados deveriam abordar. O guião de entrevista permite, assim, assegurar a recolha de informação importante para que os objetivos do trabalho possam ser realizado (Cf. Anexo 2). Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone. Concretamente, cinco

entrevistas foram presenciais e cinco tiveram de ocorrer por telefone, por indisponibilidade física dos entrevistados. Durante a realização das entrevistas os participantes revelaram constrangimentos de tempo, mostrando-se preocupados com a duração da entrevista. O tempo havia sido já um constrangimento aquando da marcação das entrevistas dado o preenchimento das agendas de trabalho. O mesmo motivo determinou sucessivas remarcações das entrevistas, o que acabou por tornar a investigação empírica mãos morosa do que inicialmente planeado. Duas entrevistas foram mesmo realizadas de madrugada, durante a semana de trabalho, por ser esse o único tempo disponível dos entrevistados.

No final de cada entrevista procedeu-se ao registo de notas sobre o contexto da entrevista. Essas notas foram úteis para recuperar algumas ideias que foram ocorrendo ao longo da entrevista e ajudaram na sua análise posterior. As entrevistas foram transcritas por especialistas (Cf. Anexo 3). Seguidamente, procedemos à etapa de construção das histórias de vida. No próximo capítulo apresentamos um conjunto de dez histórias de vida, de cinco consultores e auditores do género masculino, e de cinco consultores e auditores do género feminino que laboram nas *Big Four* portuguesas.

Capítulo 3

Histórias de Vida

1. Análise

Neste capítulo procedemos à análise e discussão das histórias de vida dos dez entrevistados. Através da análise das histórias de vida procurámos obter a resposta às questões de investigação do presente estudo. Ou seja, procurámos averiguar se os consultores que trabalham nas empresas *Big Four* sentem dificuldades na (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. Adicionalmente, pretendemos analisar se as dificuldades sentidas seriam as mesmas consoante o género, bem como quais as diferenças que indivíduos de género distintos sentem, no âmbito da conciliação entre as esferas de vida pessoal e profissional.

Com o objetivo de simplificar a análise e o entendimento das histórias de vida recolhidas, procedeu-se à elaboração de uma tabela com a caracterização sociodemográfica de todos os participantes neste estudo.

Número entrevista	Género	Idade	Licenciatura	Função	Big Four	Anos de experiência em Big Four
Joaquim Novais	M	30	Gestão	<i>Manager</i>	A	8
João Dias	M	33	Gestão	<i>Consultant</i>	A	3
Paulo Rebelo	M	30	Economia	<i>Senior consultant</i>	A	4
Daniel Pessoa	M	27	Direito	<i>Assistant</i>	C	1
André Santos	M	30	Gestão	<i>Senior consultant</i>	B	7
Marta Coimbra	F	27	Gestão	<i>Senior consultant</i>	C	6
Maria Rovisco	F	29	Gestão	<i>Manager</i>	B	7
Joana Semedo	F	29	Economia	<i>Manager</i>	A	4
Emília Souto	F	29	Economia	<i>Senior consultant</i>	A	6
Ana Rebelo	F	29	Gestão	<i>Manager</i>	A	8

Figura 5. Caracterização sociodemográfica dos participantes das entrevistas.

História de vida – Joaquim Novais

Joaquim Novais, solteiro, é licenciado em Gestão e ainda continua a trabalhar na *Big Four*. Depois de uma breve hesitação entre a área de Desporto e a da Economia e Gestão, acabou por optar pela que considera ser a sua área vocacional:

“ Tive dúvidas no 10º ano entre uma área mais ligada ao Desporto e uma área mais ligada à Economia e Gestão. Por um lado tinha um gosto especial por desporto e por ensinar (...) Mas decorrente de um contexto familiar, nomeadamente o meu pai é empresário, tem uma empresa e sempre trabalhou numa empresa familiar, foi sempre uma área que também me cativou.”

Foi na altura em que teve de escolher o curso superior que acabou por optar pela área de gestão. Aparentemente, a atividade empresarial do pai foi decisiva nas opções vocacionais de Joaquim, cuja mãe é médica. Dos pais recebeu exemplos de trabalho já que “foram sempre pessoas dedicadas à profissão.” Recorda-se de na sua infância, a atividade profissional o afastar de casa, em viagens de trabalho. Explica que os compromissos familiares limitaram as opções vocacionais da mãe, que

“acabou por não seguir nenhuma especialização por causa da família. Na altura em que eu nasci (...) acabou por tomar a opção de não continuar e não investir numa especialização. Este é o contexto em que cresci e as minhas referências.”

Joaquim foi o filho mais velho de uma família cuja organização se aproxima do modelo patriarcal, ficando os cuidados com as crianças a cargo da mãe, que assim sacrificou os eventuais projetos profissionais. Sobretudo porque o irmão mais novo tem Trissomia 21, o que tornou premente a “conciliação da vida profissional e familiar.” No final da licenciatura Joaquim não tinha um projeto profissional definido. Por isso, esperava iniciar a sua atividade numa empresa que lhe permitisse o contacto com outras empresas e na qual a atividade fosse suficientemente diversificada para lhe permitir a descoberta de uma área vocacional:

“que me proporcionasse trabalhar em equipa e recolher competências bastante diversificadas, até para perceber se me queria especializar em alguma área específica ou não.”

Acabou por escolher as áreas de consultoria e auditoria e as grandes empresas habitualmente designadas por *Big Four*. Concluída a licenciatura iniciou a atividade profissional na área de auditoria. Foi auditor durante 5 meses, transitando posteriormente para as “consultorias externas”, área em que vem desenvolvido a sua atividade profissional há 7 anos e sempre na mesma empresa. Trabalha em Portugal e Angola, consoante os projetos, pelo que lhe acontece permanecer semanas ou mesmo meses fora do território nacional. Joaquim reconhece que as deslocações que o afastam de casa ocasionam “alguns constrangimentos, obviamente.” À cabeça coloca os “constrangimentos logísticos” e que descreve como “viagens, preparar e

tratar da roupa.” Menciona depois a “indisponibilidade para estar em casa com os familiares.” Reconhece que a atividade profissional interfere com a vida pessoal e, fundamentalmente, familiar: “Uma vez que não é tão fácil cumprir com as obrigações familiares durante a semana, acaba por sobrar para o fim-de-semana as atividades que tenho de fazer desse cariz.”

Considera que a sua atividade profissional é exigente e que, por vezes, o impede de estar presente em eventos importantes. Todavia, afirma que tais contratempos são compensados pelos ganhos que as atividades profissionais asseguram:

“E houve alguns eventos em que não pude estar presente, porque tinha que estar semanas fora. Por um lado, isso também é uma vantagem deste tipo de empresas, porque te dá a possibilidade de conhecer outros países, outras culturas e as diferenças. Por outro lado limita, por não estar presente fisicamente, impede que se compareça, que se cumpra.”

A exigência da atividade profissional materializa-se em jornadas de trabalho típica de 10 horas diárias, o limite que Joaquim se impõe. As características do trabalho não lhe permitem antever a possibilidade de separar trabalho e vida pessoal. Em especial porque

“Não é uma função em que nós sabemos, claramente, aquilo que vamos fazer todos os dias. Pelo menos, isto acontece na maior parte dos projetos em que estive envolvido, apesar de existirem alguns que são mas fáceis, são mais *standard*. Isso obriga a que muitas vezes nós acabamos por refletir sobre as questões que temos que responder e os desafios que temos que agarrar fora do horário de trabalho e quando estamos fora do nosso ambiente de trabalho. Portanto, é muito natural nós sonharmos com o projeto, é muito normal aquelas situações de acordar com uma ideia qualquer, é natural tomar banho a pensar no projeto e em como é que vamos solucionar o problema.”

Admite que está agora melhor preparado para lidar com os desafios do trabalho, do que no início da carreira. Todavia, considera “que não existem grandes

mecanismos para facilitar a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional.” Ainda assim, acaba por declarar que a empresa em que trabalha

“...cria uma cultura em que há um respeito por essa vida pessoal e até protege um pouco. Sinto que isso tem vindo a modificar com a entrada de novas pessoas em funções de gestão de topo e com a ambição em termos de crescimento diferente que acabou por ser imposta.”

As deslocações em território nacional ou para o estrangeiro acabam por constranger a vida pessoal, reconhece Joaquim, restringindo as oportunidades para conviver com amigos e/ou familiares:

“Mesmo que seja deslocado para Lisboa, essas deslocações, a menos que sejam por períodos muito curtos, exigem trabalhar ao fim-de-semana, por isso não se vem a casa, não se está com a família, não se está com os amigos, com os familiares, marido, mulher, namorado, namorada.”

Não parecendo afetado por esses constrangimentos, admite que as mulheres sejam mais afetadas e, assim, para elas “pode ser um constrangimento acrescido.”

A conceção de família que Joaquim reflete reprodução dos papéis tradicionais que caracterizaram a sua própria experiência de vida. Portanto, a existência de dificuldades em conciliar a vida de trabalho com a vida familiar é menos sentida do que percebida. Os constrangimentos originados pelas exigências da atividade profissional são sobretudo sentidos pelas mulheres, sobretudo nas que tenham projetos familiares. Nesse caso, a atividade profissional pode constituir um entrave:

“Entrave em dois sentidos: primeiro, se tiverem que ir, vão ser que adiar essa opção de ter filhos ou também como entrave à progressão, se não o quiserem fazer. Não digo que isso seja claro, mas obviamente que pode estar na mente das pessoas que decidem. Não estou a dizer que está, porque não tenho evidência nenhuma, mas pode acontecer. Claro que há pessoas mais disponíveis para estarem noutros territórios do que outras e isso pode ser um fator diferenciador.”

Fundamenta a sua perspetiva na experiência de trabalho, explicando que os constrangimentos são mais evidentes nos primeiros 6 a 7 anos de trabalho. Depois, as

alterações de funções “permitem maior flexibilidade.” Mesmo assim, considera que projetos familiares são adiados, sobretudo quando envolvem casamento e filhos. Pensa que tal adiamento não é o fruto de uma decisão intencional:

“...mas é inconsciente, porque têm um objetivo e estão focados num objetivo profissional e têm uma carreira para desenvolver e acaba por ser uma prioridade das pessoas focarem-se na carreira e só pensarem nas questões pessoais quando isso deixar de ser uma prioridade.”

Recorda o caso de uma colega que teve um filho e “isso claramente foi um entrave para ela em termos de conciliação.” Explica que a situação afetou a qualidade do trabalho da colega,

“...porque a disponibilidade não era a mesma, as horas de sono eram bastante reduzidas e isso acabou por ter um impacto na qualidade do trabalho e na necessidade de, no meu caso, como *Manager* ter que dedicar-me mais aos projetos e compensar.”

A colega estava na empresa há cerca de seis anos e tinha responsabilidades de gestão da equipa. Joaquim recorda as dificuldades que a colega tinha para se deslocar até “aos clientes durante a semana” e até o trabalho quotidiano acabou por se ressentir. Explica que a situação foi ainda mais difícil porque na altura estavam a trabalhar em projetos sobre os quais tinham pouca experiência: “Era um trabalho que exigia mais pensamento crítico, uma nova organização, problemas que nunca se tinha respondido.” Para Joaquim, a relativa indefinição de horários e da jornada de trabalho, dependentes dos projetos em curso, foi um dos grandes problemas que a colega teve de enfrentar:

“sabe-se claramente que das 9h às 18h tem que se fazer “x”, “y” e “z” e é espectacular. Aqui, não é de todo pré-definido e os horários de trabalho e o tipo de trabalho que se está a fazer é bastante incerto. Portanto, isso acabou por ser um entrave, um constrangimento para o desempenho dela e também impactou a mim ou outros membros do projeto que estivessem envolvidos.”

Assim, admite que as pessoas possam ter de repensar e “tomar outro rumo profissional, se quiserem fazer crescer a família, ter mais filhos...” Ter um filho penaliza mais as mulheres porque “atrasa um ano a progressão de carreira que era esperado ter.” A questão da conciliação não é, assim, vivida da mesma maneira por homens e mulheres, sobretudo quando as mulheres não ocupam “cargos de gestão, de *Manager*, diretoras.” Porém, Joaquim pensa

“...que acabam por ter uma opção mais tardia, adiam essa opção, porque acho que acabam por ser mães mais tarde. E pode ter um impacto não só no primeiro filho, mas também nos outros, se existirem.”

Na empresa de Joaquim existem algumas medidas que acabam por compensar as dificuldades em conciliar a vida de trabalho com a vida profissional. Uma é a conversão das horas extra em dias de férias. Outra o aumento dos dias de férias com dias de paragem nas épocas festivas, ainda que esta última medida dependa das áreas de negócio. Porém, as características do trabalho, o facto de se trabalhar em equipa acaba por retirar flexibilidade. No caso da consultoria de Gestão, área em que Joaquim desenvolve a sua atividade, poder beneficiar de paragens nas festas depende do tipo de projeto que tenha em mãos. No caso de auditoria, o final do ano é sempre um período crítico, o que impede o usufruto do benefício que a empresa lhes dá. Apesar de tudo reconhece que, na empresa em que trabalha, existe alguma compreensão e tolerância quando há compromissos imperativos, como as consultas médicas, por exemplo. Mas, aparentemente, a empresa tem algumas medidas “amigas da família”:

“Hoje em dia, também está implementado (esqueci-me de dizer há pouco), em alguns eventos específicos, nomeadamente o dia de aniversário dos filhos ou dum parente jovem, até uma determinada idade, de poder tirar a tarde do dia e isso está implementado.”

Joaquim reconhece ainda que a organização da empresa não é favorável à implementação de medidas novas, por sugestão dos profissionais. A decisão restringe-se aos projetos, de assuntos quotidianos:

“Mas, ao nível de decisão de novas práticas, novos instrumentos ou novas políticas da empresa acaba por não ser tão fácil chegar. Existem canais que estão abertos e momentos no tempo em que isso pode ser reportado e há sempre a abertura para discutir, para propor.”

No entanto, Joaquim admite que as mudanças possam tardar. Passar da fase da discussão à da implementação levará tempo.

Este entrevistado é *Manager*, depois de oito anos de trabalho na empresa como consultor, à exceção dos primeiros cinco meses iniciais em que esteve integrado numa equipa de auditoria. A sua posição na estrutura hierárquica corresponde a um lugar de gestão o que, provavelmente, terá influenciado os seus pontos de vista presentes. Embora reconheça que a sua atividade profissional o confronta com alguns constrangimentos, acaba por afirmar que os benefícios compensam aquilo que perde, em termos de vida pessoal e familiar. A sua atividade decorre entre Portugal e Angola, pelo que passa muitas semanas ausente. Uma vez mais, pensa que as viagens lhe proporcionam experiências ricas e compensatórias. Falando sobre a sua experiência, reconhece que os primeiros seis a sete anos de trabalho nas *Big Four* são os piores, aqueles em que os profissionais estão sujeitos a pressões mais intensas. Do mesmo modo, considera que são as mulheres quem poderá sentir maiores dificuldades em conciliar o trabalho com a vida pessoal e profissional. Esta representação parece relacionar-se com a experiência familiar deste entrevistado. Recorde-se que enquanto o pai lhe passou grandes exemplos de dedicação ao trabalho, a mãe pôs de parte os projetos profissionais para cuidar dos filhos e, em particular, do filho que é portador de Trissomia XXI. Aparentemente, este entrevistado terá interiorizado o modelo tradicional de família, o mesmo que ainda sujeita as mulheres aos turnos duplos a que Hoschschild & Machung (2003) se referem. Finalmente, reconhece que as exigências do trabalho determinam o adiamento de projetos familiares, nomeadamente o casamento e filhos.

História de vida – João Dias

Oriundo de uma família tradicionalmente ligada aos negócios, “Estou a falar tanto dos meus pais como dos meus avós que sempre tiveram negócios e acabaram por ter uma influência na vertente de gerir, de fazer gestão de pessoas”, João Dias, casado, é licenciado em Gestão e trabalhou na *Big Four* durante 3 anos. Desde muito jovem que sentiu atração pela Engenharia Mecânica. Foi influenciado por um tio que “é muito próximo de mim que é mecânico, no ramo automóvel, sempre esteve ligado a projetos relacionados com a transformação automóvel, com a melhoria da performance automóvel, trabalhando, em tempos, na Seat, em Espanha.” O pai também exerceu influência, porque “tinha gosto pelo mundo automóvel e pela competição e sempre me influenciou a gostar de carros, a gostar de máquinas, a gostar de performance competitiva e, portanto, desde pequeno que esse meu tio e também o meu pai me influenciaram para a competição automóvel.” Dos pais veio-lhe também a sensibilidade para as “Letras”, “sempre fui, familiarmente falando, num círculo mais próximo, sendo influenciado para ler, para me instruir, a nível de cultura geral, de forma construtiva e não de forma imposta e acabei por, também, ao longo do meu percurso de adolescência, ir indo mais no sentido das Letras, o que acabou por ser um equilíbrio entre a vertente mais lógica e a vertente de Letras.”

Quando, no secundário, teve de se decidir por uma área de estudos, optou pela área Científico-Natural com ênfase para a área de Engenharia. Também se dedicou ao desporto, chegando a participar na Seleção Nacional de Voleibol. Acabou por optar pela Academia da Força Aérea para fazer o curso de Engenharia Mecânica. Ao fim de dois anos e meio de formação, sentiu-se defraudado:

“Depois, nesse percurso, entrado na Academia, acabei por ter provavelmente a maior decepção da minha vida, porque o curso que fui frequentando, no 1.º ano, no 2.º ano, não era o curso que eu tinha idealizado como aquela profissão do Engenheiro Mecânico dos pilotos de Fórmula 1 ou de Rally, porque de componente prática tinha

muito pouco, o percurso académico, na área de engenharia, tinha muito pouco de prático e tinha de teoria e muito de porradinha, como eu costumava dizer.”

Mas a maior dificuldade que sentiu na Academia foi a exigência do treino militar que o impedia de manter a “componente social” (poder socializar com amigos, conhecer pessoas novas, viajar, ter alguma liberdade em termos de vida social). Explica que o abandono da Academia da Força Aérea se ficou a dever à associação de dois fatores,

“por um lado, o facto do curso não estar a corresponder às minhas expectativas, essencialmente por causa desta ausência de componente prática que tanto me cativava e que tanto ansiava e, por outro lado, o facto de sentir que, do ponto de vista pessoal e social, iria ter grandes constrangimentos, ao longo dos 8 ou 9 anos que iria ter que permanecer lá (porque quando se entra na Academia há uma obrigatoriedade não só de estar até ao final do curso lá, não é possível conciliar um curso lá com outro fora do ambiente militar, e de permanecer entre 3 a 8 anos encarcerados na instituição militar).”

João receou o compromisso que, no final da formação, o obrigaria a permanecer na vida militar entre 3 a 8 anos, estando a desvinculação dependente de processos legais e administrativos que se podem complicar, correndo o risco de não vir a ser dispensado. Durante a permanência na Academia o seu interesse pelas Ciências Sociais (as Letras de que falava anteriormente) ressurgiu, sob influência do contexto em que se encontrava inserido, caracterizado por “muitas situações de ineficiência, de promiscuidade, de injustiças contratuais, situações de desperdício de dinheiros públicos.” Sentiu-se chocado com a utilização das forças armadas como uma alternativa à rigidez do mercado de trabalho:

“Não conseguir lidar muito bem com ver pessoas formadas, com 20 anos de casa em caminhos de forças armadas, a olhar para o boneco ou à espera da hora de ir embora, porque não tinham nada para fazer, efetivamente.”

Assim, durante o período em que frequentou a Academia, a inexistência de distrações como telemóveis e/ou reavivou o seu gosto pela leitura e “em vez de

estudar engenharia e ler coisas relacionadas com engenharia, comecei a ler cada vez mais coisas sobre Ciências Sociais.” Assim, dois anos e meio depois de ter entrado na Academia e a frequentar Engenharia Mecânica, João começou a pôr em causa a sua orientação vocacional. Concluiu que as suas prioridades estavam erradas e que, afinal, a gestão era a atividade profissional que o atraía. O mundo dos automóveis não passava de um *hobby*. Como resultado, abandonou a Academia e entrou para a UC, onde concluiu o curso de gestão. A decisão por esta universidade foi ditada pela simplificação dos processos de equivalências a que estaria sujeito numa universidade pública. Iniciou o curso de Gestão aos 21 anos, considerando que a

“formação foi exatamente aquilo que eu esperava, ao contrário do que tinha acontecido em engenharia, foi exatamente aquilo que eram as minhas expectativas positivas.”

Na UC a sua trajetória foi marcada pela participação em atividades extracurriculares. Integrou a Associação de Estudantes e dinamizou atividades relacionadas com a inserção profissional dos licenciados.

Desenvolveu um projeto de um fim-de-semana com propósitos académicos e lúdicos destinado aos estudantes de economia e de gestão e que pensa que se continua a realizar. Também participou na criação da

“Católica *Students Corporation* (CSC) que na prática pretendia funcionar como uma (...) pseudo *business angel* em que em que, por um lado, funciona como *business angel* das competências das pessoas, ou seja, por um lado, iria proporcionar que as pessoas pudessem ser consultoras ainda sem ferramentas de consultoria, ainda sem competências e consultoria com a ajuda dos professores, com a ajuda das empresas essas pessoas poderiam praticar e oferecer serviços, quase pro-bono, junto de empresas (PME’s, nomeadamente) em que iriam aprender a fazer consultoria. (...) Portanto, isto foi um projeto arrojado.”

Quando terminou a sua formação João estava consciente das vantagens asseguradas pelas diferentes capacidades desenvolvidas ao longo de toda a sua

trajetória formativa. A passagem pela Engenharia e o treino militar contribuiu para a especificidade dessas capacidades:

“não era melhor nem pior do que os meus colegas, mas tinha algumas competências particulares face a muitos outros e isso fez com que, embora eu não fosse um aluno brilhante, em termos de notas, fez com que eu tivesse logo numa fase inicial pós-faculdade várias oportunidades de emprego, várias. E essas oportunidades surgiram, essencialmente, na componente da indústria da consultoria.”

Portanto, quando terminou o curso de gestão teve de escolher e, como critérios, considerou o salário, a reputação das empresas, a função, mas também a proximidade em relação à família ou ao local de residência. Tendo em conta estes critérios, optou por uma *Big Four*. Iniciou a atividade profissional em auditoria, atividade que desenvolveu durante seis meses. Trabalhou:

“na área da auditoria, nomeadamente tudo o que tem a ver com análise de contas, especificamente área de *payroll*, de inventários, bem como toda a componente de controlo interno, onde acabei por especializar-me na área de *payroll*.”

Descreve os seis meses de trabalho como “absolutamente intensos”, os “6 meses absolutamente loucos (...) em que passei os dias fora de casa, em que passei os dias em clientes”, dirá ainda, João terá permanecido “2 ou 3 dias no escritório”, a realizar “trabalho administrativo (arquivo, fotocópias, organização e dossiers, research...). A maior parte da atividade envolveu o trabalho com “clientes e em grandes clientes, cliente de diversas indústrias da parte da construção, sector público, retalho alimentar, indústria.” A experiência profissional foi diversificada, como diversificadas foram as capacidades que desenvolveu e os contactos que foi capaz de estabelecer. A atividade de auditoria, que inicialmente lhe surgia como “um fardo”, acabou por lhe dar “uma riqueza enorme sobre aquilo que é a sistematização e a conclusão duma análise, aquilo que é a análise importante de se fazer junto com os balanços.” Durante o período em que trabalhou como auditor, as jornadas de

trabalho prolongaram-se até às 14 horas por dia. João cresceu com pais que trabalhavam, mas que:

“como tinham alguma flexibilidade acabavam por sair comigo e deixar-me na escola todos os dias e depois iam buscar-me e nunca tive que ficar depois do horário porque o meu pai entrava muito cedo mas às 17h já estava completamente livre. Portanto, a minha mãe ia levar-me, o meu pai ia buscar-me e jogavam aqui de forma muito interessante. No fundo, acabava por estar sempre com os dois, de forma tranquila: de manhã, tomava o pequeno-almoço com a minha mãe e ela levava-me a escola. À hora de almoço, normalmente, almoçava na escola, nunca tive a sorte de almoçar em casa.”

A influência da vida familiar reflete-se nas disposições de João. O apreço pela proximidade da família condicionou a decisão sobre a inserção profissional. Habitou-se a desvalorizar o almoço, por se tratar de uma refeição que habitualmente fazia na escola, à exceção dos fins-de-semana. Assim, a atividade profissional perturbou as práticas familiares a que João estava habituado. Habitualmente, iniciava a jornada de trabalho cedo, porque “às 8h30 já estaria no cliente ou o escritório” e terminava a horas tardia: “era muito raro o dia em que antes das 21h estava a sair do cliente.” Almoçava na empresa do cliente. Depois de terminar o dia de trabalho e de um “jantar muito rápido” João regressava ao trabalho:

“Normalmente, quando saía do cliente, às 21h, isso significava um jantar muito rápido e, muitas vezes, ainda pegar no computador a terminar uma análise, uma lide, um relatório, “

Encontra a justificação para a extensão da jornada de trabalho e a invasão da vida pessoal pelo trabalho, em dois fatores principais. Um é a forma de pagamento do trabalho de auditoria. João considera que o preço que os clientes pagam às consultoras é

“realmente baixo e não reflete as horas de trabalho. Ou seja, aquilo que eu senti claramente é que eu trabalhava 14h por dia, mas na prática aquilo que ficava

registado eram 9h de trabalho ou 10h, já na loucura. Isso fazia com o que o rate até fosse limpo, ao nível daquilo que é o rate internacional, mas aquele rate só reflete 70% das horas que efetivamente foram gastas. Portanto, quando o meu *Manager* dava um orçamento a um cliente, aquilo que estava a dar-lhe era só 70% do custo real das horas que eu trabalhava. Ele, na prática dava 70%, porque se ele fosse a dar a totalidade das horas o cliente provavelmente já diria que não queria pagar.”

Para João, o segundo fator que permite manter esta prática é a existência de um grande número de jovens licenciados mal remunerados e interessados em aprender e “ganhar currículo.” Estes jovens “*Assistant*” estão em aprendizagem, e cometem

“erros que se cometem no início e as dificuldades que se tem a mexer com o Excel e a conhecer o POC todo e as dificuldades que se tem em conhecer as normas internacionais de contabilidade.”

Considerando que estes erros são parte da aprendizagem inicial, João explica que os custos associados recaem sobre os jovens assistentes. Deste modo, as empresas consultoras podem controlar o custo da hora de trabalho. Aparentemente, os responsáveis não estão interessados em saber qual o número de horas em que efetivamente o trabalho se o trabalho foi realizado. Estão apenas interessadas na sua conclusão e na satisfação dos clientes. Ainda assim, a experiência como auditor teve aspetos positivos, nomeadamente pelos contactos que estabeleceu e a experiência de trabalho. Considera que, no entanto, a atividade tende a ser subavaliada pelos clientes, que não a utilizam

“de forma construtiva, é usado de forma a cumprir uma diretiva legal, nomeadamente, para as grandes empresas e não é usada toda a mais-valia e todo o interesse que pode ter para a empresa ouvir e adotar as práticas que os auditores recomendam.”

Os auditores merecem igualmente alguns reparos por estarem frequentemente interessados em “cumprir as suas obrigações, ao mínimo custo possível. Portanto, no mínimo de horas possível” do que em “enriquecer o cliente.”

Na sua perspectiva, as características dos contextos em que o trabalho é realizado acabam por desmotivar os profissionais e afirma que a maior parte dos seus colegas estava desmotivada, insatisfeita com o trabalho. Portanto, a insatisfação não tem que ver com o conteúdo do trabalho, o qual proporciona contextos de aprendizagem singulares. O problema parece estar na organização do trabalho, a qual resulta em longas jornadas de trabalho, cansaço e frustração. João faz ainda notar a juventude dos assistentes, e o potencial de aprendizagem que a atividade representa para todos eles. Pensa que é precisamente a juventude do “técnico júnior” que torna a experiência de trabalho possível e enriquecedora:

“O que eu acho, para fazer uma súmula, é que naquela fase da vida quem tiver oportunidade para passar por aquilo, é a fase certa. Se não tiver essa oportunidade, dificilmente recomendo que passe aos 29 ou aos 30 anos quando já tem outro tipo de responsabilidades, nomeadamente, familiares.”

Portanto, João parece admitir que o tipo de trabalho realizado pelos profissionais que estão na base da hierarquia é incompatível com projetos de vida familiares. Afirma que só regressaria ao trabalho numa *Big Four* se fosse para uma função de *Manager* ou *Senior Manager*, por se tratarem de funções próximas das que realiza atualmente. Não se sujeitaria a repetir a experiência por que passou, aos 25 anos, especialmente por já possuir outra experiência, apesar de admitir que, provavelmente, não deixaria de manter as longas jornadas de trabalho.

Pessoalmente, recebeu de dois *Managers* os exemplos que o ajudaram a lidar com a pressão. Indica ainda as vantagens do:

“percurso militar de exigência psicológica muito grande e de exigência física exaustiva fez-me viver com essa pressão psicológica de forma muito mais tranquila e muito mais relaxada. E isso acabou por me ajudar naqueles momentos em que precisava de ter bom senso para tomar decisões e conseguir ter essa capacidade para distinguir entre entregar nada e entregar algo bem feito, é melhor entregar algo bem feito, não tudo mas algo”

Estas influências terão evitado que entrasse “em colapso”, como diz que aconteceu a muitos colegas. Relatou uma situação limite em que quase se deixou abater. Tratou-se de um conflito com uma colega sénior com quem trabalhava. Confessando antipatia mútua, João recordou que a colega “foi a única pessoa até hoje, na minha experiência profissional que me tentou humilhar profissionalmente.” Reconhecendo que se terá tratado de um episódio motivado pela elevada competição interna entre colegas, João atribuiu a atitude da colega sénior à sua antipatia pela UC e também ao facto de o diretor financeiro da empresa onde trabalhavam falar com o João e não com a colega, apesar de sua posição mais elevada na hierarquia. Portanto,

“o que motivou isto foi, claramente, a competição, o facto dela sentir que ali estava uma ameaça, embora eu não quisesse fazer carreira na auditoria, mas estava ali um competidor perante um cliente que já era dela há 2 anos e estava a ganhar um relação muito mais próximo em 2 semanas do que ela tinha ganho em 2 anos e isto tudo mexe com as pessoas, nomeadamente, quando as pessoas têm algumas frustrações acumuladas e não lidam muito bem em competições abertas.”

Sobre as condições que poderiam facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, João Dias considera que não há muito que se possa fazer, enquanto as consultoras dependerem do trabalho de jovens recém-licenciados que estão

“disponíveis para trabalhar 14, 15, 16h por dia, a ganhar 1000 euros por mês, a aturar tudo e mais alguma coisa, seja durante a semana ou ao fim-de-semana ou até a meio da noite .”

O modo como o trabalho está organizado e a forma de pagamento das horas extras também não favorece os objetivos de conciliação. No período

“entre Julho e Setembro e que a hora extra é paga em férias. O que te fazem é que, em vez de teres 1 mês de férias, como toda a gente, tu vais ter 2 meses e compram-te assim. Para eles, aquilo é um lay off, na prática, porque não têm trabalho, porque as empresas se há altura em que não querem lá auditores é no período do Verão, portanto para eles é porreiríssimo e é uma ótima forma de dar um pseudo benefício às pessoas. Normalmente, é nessa fase que muitas vezes, as pessoas demitem-se.”

Esta circunstância poderá dever-se, explicou João, ao facto de ser esse o período para “para refletir sobre o que foi a tua vida no último ano e a tua vida, no último ano foi quadrinhos do Excel, olhar para balanços, resultados e fazer reuniões com clientes.” Portanto, os períodos de paragem convidam à reavaliação dos projetos profissionais. Durante o período de trabalho a intensidade e a exigência da atividade profissional não favorecem a reflexão, porque mesmo fim-de-semana acaba por ser tempo dedicado ao trabalho:

”ao fim-de-semana vais aprimorar o trabalho, porque estás numa fase em que queres mostrar tudo, até mais do que o que consegues mostrar, queres aprimorar o trabalho da semana e vais queimar mais umas horas. Se queres fazer um Mestrado ou uma Pós-Graduação, vais queimar mais umas horas. Portanto, na prática, o que é que te sobra para fazer uma conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal? Não te sobra!”

A solução passará, em seu entender, pelas próprias organizações. Refere o exemplo dos países do norte da Europa, em cujas empresas existem políticas orientadas para a salvaguarda da vida pessoal e familiar do trabalhador. Menciona o exemplo de um *Partner* de uma *Big Four* com quem se relaciona e que lhe terá abertamente afirmado que “que sabia que os espremia ao máximo mas que enquanto as pessoas não se queixassem eu vou continuar a espreme-los ao máximo.” Assim, estas empresas parecem servir-se dos problemas que estruturalmente afetam o mercado de trabalho dos licenciados para manterem estas “condições desfavoráveis para fazer um equilíbrio entre o profissional e o pessoal” e aproveitam também o enquadramento da crise e da pressão social para dizer assim “aqui tens oportunidade de aprender, ganhar currículo, de ser alguém e de ganhar 1000 euros, que já não é mau.”

E perante as alternativas, João Dias deixa a ideia de que pouco se poderá alterar.

Na perspetiva de João Dias claramente existem dificuldades na conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. O entrevistado considera ainda que nos

primeiros de carreira é praticamente impossível ter um percurso profissional numa consultora e desenvolver projetos familiares. Considera que a experiência numa consultora é extremamente enriquecedora a nível profissional, no entanto, numa idade em que pretende constituir família já não será compatível

O entrevistado João Dias cresceu numa família na qual os pais procuraram conciliar o trabalho com a vida pessoal. Por isso, sentiu-se sempre muito próximo da família que valoriza. Com um percurso vocacional pouco linear, acabaria por desistir da Academia da Força Aérea, onde frequentava o terceiro ano de Engenharia Mecânica, para fazer Gestão. Durante o curso esteve sempre envolvido em atividades relacionadas com a sua área de formação. Começou a trabalhar numa *Big Four* em auditoria. Inicialmente não gostou mas depois viria a considerar que se trata de uma área que proporciona oportunidades singulares de aprendizagem. Na *Big Four* chegou a *consultant* e, talvez por isso, a sua perspetiva sobre a organização é muito crítica. Ressaltou as dificuldades em conciliar as exigências de trabalho com a vida familiar, particularmente na metade do ano em que o trabalho de auditoria decorre e durante o qual as jornadas de trabalho se prolongavam até às 14 horas por dia e os fins-de-semana estavam igualmente comprometidos. Um assunto extremamente relevante abordado na entrevista, foram as consequências dos constrangimentos sentidos pelos consultores na sua vida pessoal e familiar. Para o entrevistado, os constrangimentos sentidos acabam por desmotivar os consultores no que respeita à sua vida profissional levando-os a procurar novos desafios e levando a empresa a perder estes jovens trabalhadores e talentos.

As longas jornadas de trabalho resultam, no dizer deste entrevistado, de dois fatores. Em primeiro lugar, as consultoras competem baixando o preço da hora de trabalho. Para a Gestão, esclareceu, são os resultados, não o número de horas despendidas. Por outro lado, a existência de mão-de-obra qualificada disponível para trabalhar numa destas empresas contribui para que as mudanças nestas organizações

sejam ténues e muito lentas. O João referiu ainda algumas medidas adotadas pela *Big Four* onde trabalhou que, no seu entender, tentavam dar alguns benefícios fictícios aos consultores. A título de exemplo o João referiu o facto de os consultores e auditores por vezes terem dois meses de férias que a empresa “vendia” como um bónus, quando, no entender do entrevistado, era apenas a colocação em prática de um *layoff* de trabalhadores uma vez que nos meses de verão o trabalho é residual.

História de vida – Paulo Rebelo

Paulo Rebelo tem 30 anos, solteiro, é licenciado em Economia e atualmente já não trabalha na *Big Four* pois aceitou um novo desafio profissional. A área científica que escolheu por ser a que mais o atraiu, e que mais se adequava aos objetivos que projetava para o seu futuro: “Tive alguma ligação à área de Direito mas achei que a área de Economia era aquela que mais me podia satisfazer no futuro e, até agora, tenho visto que essa é a realidade.” Ingressou na Faculdade de Economia do Porto em 2002, e volvidos os cinco anos que, na altura, compunham a duração do curso, licenciou-se, sem nunca ser “um aluno extremamente dedicado, porque sempre me preocupei em fazer outras coisas que não o percurso académico normal.” Os interesses extracurriculares, como as atividades associativas e a manutenção das amizades encetadas na vivência académica eram um foco central na vida de Paulo, que considera importante que “as pessoas se realizem sempre a vários níveis e não só, no caso da faculdade, no aspeto académico, e depois, na vida profissional, na vertente do trabalho do dia-a-dia.”

Tanto os pais como os avós de Paulo sempre trabalharam. A mãe é professora, e o pai é despachante. Paulo sublinha os “horários normais” que caracterizavam a vida profissional da mãe, que lhe permitiam “estar em casa à hora de jantar e o trabalho ter terminado ao final da tarde”, e que contrastavam com a “vida profissional um bocado mais ativa e mais complicada, em termos de tempo

disponível” do pai, trabalhador por conta própria, e que valorizava o esforço e o trabalho árduo:

“era relativamente normal ver o meu pai a trabalhar fora de horas, ou seja, trabalhar à noite, trabalhar ao fim-de-semana, era relativamente normal para mim ver isso a acontecer, fruto da profissão que ele tinha. Isso também acaba por ser um exemplo, no caso específico dele, porque sempre me mostrou que as coisas vêm com esforço, e, portanto, que para conseguir sucesso na profissão que tinha que fazer esse esforço extra, em prol daquilo que era a sua profissão.”

A sua irmã reproduziu a trajetória profissional da mãe, e tornou-se professora. Paulo refere que o exemplo da dedicação ao trabalho já vem desde a geração dos avós, e sugere que o trabalho e o esforço como valores foram-lhe inculcados ainda durante a infância. Assim, procura, no contexto profissional, seguir o exemplo das suas referências familiares:

“esses exemplos sempre foram importantes, de esforço e de perceber que é importante dar esse... ter esse esforço extra no dia-a-dia. E é isso que eu também acabo por transportar para a minha forma de estar no trabalho.”

Quando terminou a licenciatura, Paulo integrou o mercado de trabalho, através de uma empresa de auditoria de pequena dimensão, no Porto. O emprego na área da auditoria afigurou-se-lhe como uma escolha óbvia, uma vez que é uma saída profissional relativamente comum para os licenciados nas áreas de Economia ou Gestão. Dessa primeira experiência profissional retirou “algumas bases de trabalho, mais até a nível de atitude e de relacionamento do que propriamente a nível técnico.” Cedo percebeu que o trabalho de auditoria não era aquilo que queria fazer. Ainda assim, manteve-se na empresa de auditoria durante dois anos. Volvido esse tempo, ingressou na área da consultoria de incentivos, “uma área de serviço que está relacionada com a realização de projetos de incentivos fiscais ou financeiros, face a projetos de investimento que as empresas realizem, futuros ou passados”, e na qual se manteve cerca de quatro anos.

Neste novo desafio profissional, Paulo enfrenta níveis de pressão elevados, que derivam de prazos a cumprir, embora essa pressão não seja uma variável constante:

“temos picos de trabalho próximos dos deadlines em que a pressão é muito grande, em que a carga de trabalho é muito grande e temos outros, ou seja, nos inícios dos prazos, ou quando não há prazos de entrega em que as coisas são bastante mais relaxadas.”

Nos momentos em que a carga de trabalho é maior, o tempo dedicado ao trabalho intensifica-se:

“as horas de trabalho são praticamente todas as horas disponíveis (...) ou seja, desde o momento de chegada ao escritório de manhã, até à noite, até ir dormir, ou seja, parar para almoçar e para jantar, e ao fim-de-semana praticamente igual.”

Não obstante, Paulo destaca que neste ramo profissional é expectável que existam picos de trabalho, embora o ritmo elevado de determinados períodos o surpreendessem:

“sabia o trabalho que ia fazer, mas não sabia exatamente que o ritmo de trabalho era este, nestes picos, isso não sabia (...) mas já estava preparado, não fui ao engano, ninguém me prometeu uma vida tranquila e uns horários de trabalho muito calmos. Ninguém me prometeu isso e eu não fui ao engano.”

Realça a arte de “agilizar o trabalho que estamos a fazer para garantir que o entregamos a tempo” como forma de combater essa pressão. Esta agilização passa pela concentração máxima nas tarefas que tem em mãos quando está a trabalhar, para assim minimizar os efeitos colaterais que daí poderiam advir, como a privação de sono ou a necessidade de dedicar-se ao trabalho em períodos habitualmente consagrados ao descanso e ao lazer, como a noite e os fins-de-semana, durante as fases de trabalho mais críticas.

Estes períodos de trabalho mais intenso, que Paulo entende serem parte integrante da atividade profissional e, nessa medida, um aspeto incontornável, não são a norma, dado que duram cerca de dois meses, ao longo do ano. Mostra-se ciente do impacto que as alterações nos horários de trabalho representam nas rotinas dos trabalhadores,

e enquanto líder, chama a si a maior carga de trabalho, pois entende que cabe à chefia dar o exemplo. Esse exemplo que pretende projetar passa, igualmente, por promover um ritmo de trabalho intenso ao longo do ano, de modo a que os picos de pressão não sejam tão elevados, quando os prazos apertam.

Reconhece que o modelo de negócio das empresas de consultoria passa por “ter mão-de-obra extremamente qualificada, que trabalhe muitas horas e que vendam um serviço a um cliente que vai pagar caro por ele, porque é mão-de-obra qualificada.” Todavia, realça que estas empresas laboram com menos profissionais do que seria desejável para cumprir as inúmeras tarefas, e que é o facto de esses trabalhadores qualificados e disponíveis para labutar durante várias horas extraordinárias por semana que possibilitam que a empresa seja rentável. Mostra-se compassivo com essa realidade, uma vez que, aparentemente, todos são beneficiados com essa situação: “são essas altas taxas de rentabilidade que permitem que os salários sejam bons face à média do mercado, que permita que as pessoas tenham algumas regalias que não têm noutras empresas e tenham progressões rápidas.” O trabalho árduo e a dedicação ao trabalho são recompensados financeiramente, e ao nível da progressão na carreira, o que Paulo parece valorizar.

Assinala que este ritmo de trabalho aparenta ser incomportável não só para as pessoas que pretendem criar uma família, mas também para aquelas que desejam “uma vida mais calma a nível profissional.” Reconhece o desgaste que o ritmo de vida que estas empresas impõem aos trabalhadores, e entende que seria seu dever “reforçar um bocadinho as equipas para aumentar esse bem-estar e para poder reduzir a carga que põem nas pessoas.”

Paulo enfatiza que quando se inseriu neste universo laboral já conhecia os seus trâmites, algo que acredita que não acontece com todos os trabalhadores, sobretudo com os recém-licenciados cujo primeiro emprego passa, habitualmente, por estas empresas, e que desconhecem o carácter rotineiro das tarefas, e os horários de trabalho alargados. Na sua perspetiva, este desconhecimento e o confronto com esta realidade precipita a opção pelo abandono desta atividade profissional, quatro ou

cinco anos após o seu início. Contudo, Paulo entende que esta rotatividade de trabalhadores é uma das características destas empresas, e que acaba por ser “normal” exigir “demasiado às pessoas, são horas demais, principalmente em alguns tipos de equipas em que há realmente falta de recursos, em que as pessoas são recorrentemente obrigadas a fazer horas extras por regra (...)” Todavia, esta aparente “normalidade” contrasta com a imagem que estas empresas procuram transmitir, durante os processos de recrutamento, e que é a de “uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas e com os recursos humanos e, efetivamente, os recursos humanos são a maior mais-valia das empresas, só que não valorizam, isso nem sempre é assim tão valorizado (...)”

Na sua ótica, compete às empresas

“perceber que as pessoas precisam de tempo para estar em casa, precisam de tempo para estar com a família, precisam de tempo para atividades de lazer (...) a pessoa precisa de estar satisfeita no dia-a-dia e as empresas nem sempre... por muito que digam, bem-feitas as contas, acabam por não ter essa preocupação com a vida fora do trabalho (...)”

Acredita que a preocupação das empresas não se esgota no capítulo da remuneração, e que se estende à promoção não só da satisfação no trabalho, mas pelos processos que as empresas possam implementar para facilitar a vida pessoal. E como as empresas não o fazem, as pessoas acabam por sair em busca de

“uma vida mais calma. Ou seja, há pessoas que podem querer ter outro tipo de trabalho, há pessoas que podem querer ter outro tipo de experiências, mas a maior parte das pessoas, eu acredito que saem porque querem ter uma vida mais calma, porque quer constituir família, porque quer ter tempo para a família e que numa empresa destas tem mais dificuldade em tê-lo. Não quer dizer que não tem, mas tem que encontrar uma forma de o ter.”

Sublinha que não passou por esta situação, logo, não sente que a atividade profissional tenha condicionado a sua vida familiar, algo que associa à fase de vida em que se encontrava: em plena juventude, aos 23 anos, vivia com os pais, “um

período da minha vida em que a minha vida familiar não me exige um tempo que exige depois aos 30 e tal”, mas reconhece a singularidade do seu caso e aponta ser “complicado uma pessoa ter filhos pequenos e chegar a casa às 10h da noite, ou às 11h da noite ou ter que trabalhar à noite.”

O excesso de horas dedicadas ao trabalho refletiu-se, no seu caso, no tempo consagrado ao descanso e às atividades de lazer. Gosta de jogar futebol e *squash*, e nas épocas de maior trabalho, não conseguia dedicar-lhes tempo. Prescindiu do tempo com os amigos em prol do trabalho, e mesmo quando conseguia tempo para o que gostava de fazer, sentia-se mentalmente exausto, e incapaz de levar a cabo qualquer tarefa que não fosse a de descansar: “queria descansar, não tinha tanta cabeça, digamos assim, para estar com a família, com os amigos. (...)” Sentia que o seu “espaço mental” era invadido pela esfera laboral, e isso prejudicava-o.

Sendo as situações de pico esporádicas e datadas, Paulo não as encara como um problema, embora admita que

“há uma ou outra altura em que estamos a trabalhar à noite, estamos a trabalhar ao fim-de-semana e estamos aborrecidos, porque queríamos estar a fazer outras coisas, queríamos estar com a família, com os amigos, esse tipo de coisas, e claro que se sente que isto é prejudicial.”

Sente que esta forma de estar no trabalho, a dedicação e o esforço e a subordinação da vida pessoal à vida profissional acarreta benefícios, em termos de valorização profissional:

“hoje em dia, as pessoas saem valorizadas, ou seja, uma pessoa que vem deste tipo de cultura ou duma empresa com este tipo de cultura é vista pelo mercado como uma pessoa com uma capacidade de trabalho acima da média e isso, quer queiramos quer não, valoriza; mas pagou-se com o corpo, digamos assim, ao longo dos anos.”

Olhando para o futuro, Paulo tem uma representação de si próprio a desempenhar o papel de pai. Para desempenhá-lo, pretende ter “mais tempo para o aproveitar e para me dedicar a ele” e, nessa medida, “o ideal não seria ter esta concentração de trabalho quando tiver uma vida familiar mais preenchida (...) [esta atividade]

dificulta a vida familiar nesse aspeto. A constituição duma família sim, na minha opinião dificulta, sem dúvida.”

Apesar de o seu discurso colocar a tónica na vida familiar, Paulo entende que “as ações para aumentar o tempo livre e a qualidade de vida fora do trabalho devem ser feitas independentemente das pessoas terem filhos ou não.” Sugere, como forma de atenuar os danos que a invasão da vida pessoal pela vida profissional acarreta, que as empresas promovam a flexibilidade que usam como bandeira, durante o processo de recrutamento:

“poderem trabalhar a partir de casa, por exemplo (...) porque todas estas empresas gostam de dizer que há possibilidade de trabalhar em casa, se for preciso, mas isso depois na realidade não é bem assim e isso poderia ser uma realidade mais efetiva. Ou inclusivamente fazer horários reduzidos nas alturas de menor trabalho (...).”

Apesar de Paulo não o afirmar explicitamente, esta declaração indicia que estamos diante de uma dissonância entre o discurso das empresas *Big Four*, atrativo e sedutor, e as suas práticas, que não vão ao encontro desse discurso. Paulo dá a entender que a gestão do horário se torna mais flexível à medida que os trabalhadores vão galgando os degraus da pirâmide hierárquica da empresa, e acredita que adiam a maternidade e a paternidade por razões inerentes à especificidade desta atividade profissional:

“as pessoas acabam por ter filhos cada vez mais tarde e isso é uma questão que é transversal à sociedade, mas nestas empresas é bastante mais comum (...) vão adiando essa constituição da vida familiar ou até saírem das empresas, ou até chegarem a uma posição em que já podem gerir duma forma mais autónoma o seu horário, ou seja, chegando a uma posição de *Manager*.”

Para Paulo, a atividade profissional intensa rouba-lhe tempo. Não o preocupa a gestão da vida familiar, ou mesmo da constituição de uma família, mas sim o tempo de que deixa de dispor para o lazer. Entende que abdicar do tempo pessoal em alturas de maior trabalho “é o normal”, portanto, espera que essa situação se repita ao longo da sua vida, e é algo de que até gosta: “gosto de ter essa abordagem, ou seja,

gosto de ter esse esforço e dar um bocadinho mais e portanto já estou, à partida, preparado para isso, não é que seja um problema.”

Como nota final, deixa um retrato das empresas *Big Four*, e analisa o seu trajeto pessoal nessas empresas. E apesar de concluir que existe “uma ideia generalizada que este tipo de empresas absorve muito as pessoas (...) e suga as pessoas e as suas horas de trabalho, e em muitos aspetos isso é uma realidade”, não sentiu grandes dificuldades de conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional: “na minha experiência pessoal, não foi assim, não posso dizer que tenha sido assim tão dramático quanto isso. (...) Nenhuma vez me levou a pensar em sair por causa disso, ou que seria demasiado. Nunca foi.”

O entrevistado Paulo Rebelo considera que atividade de consultoria apresenta inúmeros entraves à (re)conciliação da vida profissional e da vida pessoal e familiar. Como principais obstáculos refere a necessidade de total disponibilidade para o trabalho nos períodos de picos de projetos, a flexibilidade de trabalho exigida que por vezes obriga os consultores a trabalharem sete dias por semana, bem como a privação de sono nas alturas de maior trabalho.

Para o Paulo estas dificuldades de (re)conciliação são sentidas tanto pelos consultores como pelas consultoras. O entrevistado enfatiza mais a distinção entre o momento da carreira em que o consultor se encontra. Pensa que a intensidade do trabalho é pouco compatível com projetos familiares família – acredita que nos primeiros anos muitos consultores e consultoras adiam a paternidade e a maternidade dadas características absorventes da atividade. A elevada rotatividade que caracteriza estas empresas, deve-se quer a uma quebra de expectativas, ou à construção de expectativas erradas por parte dos recém-licenciados. Ressalta a dissonância entre as condições de trabalho e o discurso que as consultoras fazem aquando das sessões de recrutamento. A prática não confirma as anunciadas preocupações com o bem-estar dos profissionais que se encontram nas posições de base da hierarquia.

Uma vez que o Paulo ainda não pretende constituir família, não considera que o maior constrangimento sentido pelas características da profissão é a falta de tempo para lazer e para conviver com os amigos. Ou seja, para o Paulo o impacto na sua vida pessoal parece ser mais acentuado do que na sua vida familiar. No entanto, reconhece que no futuro, quando pretender constituir uma família que os ritmos e horários de trabalho terão que ser alterados.

História de vida – Daniel Pessoa

Casado, pai de dois filhos, Daniel apenas trabalhou numa *Big Four* durante um ano. Filho de um médico e de uma professora de português-francês, Daniel licenciou-se em Direito na UC, mas iniciou a sua atividade profissional como consultor numa *Big Four*. Em casa, Daniel e as duas irmãs foram acompanhados pela mãe, cuja disponibilidade foi sempre maior do que a do pai. No secundário optou pela área de humanísticas e mais tarde pelo Direito, embora visse nesta área a “forma de chegar ao mundo das empresas.” Provavelmente sob influência do avô materno, um pequeno comerciante, o universo empresarial fez parte, desde muito cedo, dos projetos profissionais de Daniel. No final do curso concorreu para uma *Big Four* e foi selecionado para consultoria na área “de fiscalidade e direitos, impostos.” Considera que a experiência de trabalho na empresa será “a mais indicada para quem está a iniciar a carreira.” O grau de exigência e o facto de ser “um trabalho que exige muito de nós, muito da nossa vida pessoal, muito tempo, muita dedicação” não parece indicada para quem tiver projetos de vida familiar. Como declarou, “talvez, hoje em dia, não me imaginasse a voltar a trabalhar numa consultadoria ou ter a mesma vida que tinha enquanto trabalhei na [nome da empresa].” Para além da exigência, menciona a rigidez dos horários e o excesso de objetivos a que as equipas estão sujeitas. Tudo isso, considera, “Faz com que a vida pessoal saia muito prejudicada.” Ainda assim não deixa de reconhecer que, apesar de tudo, o trabalho teve as suas compensações, tanto materiais como no enriquecimento do currículo.

Refletindo sobre a sua experiência, Daniel deixou transparecer as diferenças tradicionalmente associadas às diferenças de gênero no que diz respeito à dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. Reconhecendo que lhe seria muito difícil “por ser homem” não ter tempo para os filhos. Portanto, a atividade de consultoria confronta os homens com dificuldades em conciliar o trabalho com a vida familiar, para uma mulher o desafio é ainda maior. Daniel aceita a representação tradicional sobre as diferenças de papéis segundo o gênero. A presença da mãe junto das crianças é mais importante do que a do pai:

“e já se sabe que uma mãe (eu também sou pai), tal como a minha mãe, é sempre a que está mais presente com muita precisão no dia a dia dos meus filhos (...)mas sei que uma mãe é muito importante desde logo na altura em que os filhos nascem” .

Portanto, as exigências do trabalho de consultoria, sobretudo no início da carreira, “talvez não permita que uma pessoa, nomeadamente, uma mulher possa ter filhos.” Lembrou o caso de uma colega que “era considerada uma excelente profissional e um excelente elemento da equipa”, mas quando optou por ter filhos, “a carreira dela decaiu completamente.” Esta ex-colega tinha já entre 8 a 10 anos de experiência e acabou por ser “afastada, ainda que não formalmente pela equipa, até que chegou uma altura em que ela não voltou mais, chegou a um acordo com a consultora e saiu.” O estatuto de profissional reputada não foi suficiente para compatibilizar o projeto familiar com a atividade. A colega, com idade próximo dos 40 anos, estava, na altura da entrevista, desempregada. Daniel evocou ainda outro caso, este o de “uma pessoa que tinha acabado de entrar na empresa. Isto também é uma história pública, optou por casar, perguntou se havia problema se ela cassasse e fosse de lua-de-mel, disseram que não, os seus superiores disseram que não, ela foi de lua-de-mel e quando regressou a sua avaliação foi tremendamente prejudicada, e gozar lua-de-mel durante três semanas.” De acordo com Daniel, estes casos são frequentes nas *Big Four* em que trabalhou “empresa pode tentar querer escondê-los e eles acabam por ser comuns.” Portanto, para Daniel a questão será a da aceitação das “regras do jogo

no mundo da consultadoria, quem as aceita, continua, quem não as aceita, é obrigado a sair, é assim que funciona.”

Não obstante, estes factos afetam o funcionamento das equipas de trabalho. Daniel usou a expressão “arrasa” para reforçar os efeitos devastadores de tais acontecimentos que, em seu entender, geram insatisfação profissional e estão na origem de frustrações. Acrescenta que: “essa pessoa passa de bom profissional a insatisfeito, prejudica os novos profissionais que estão a entrar para a empresa, analistas, neste caso, que estão a entrar na empresa.” Portanto, a dificuldade em conciliar as exigências de trabalho com os projetos familiares parece ser uma das causas para “um grande número de saídas nas consultoras.” Mesmo assim, não testemunhou qualquer alteração na cultura da empresa em que trabalhou. Aparentemente, os responsáveis encaram estes casos com indiferença, até porque o que importa “no final do ano nestas empresas são novas avaliações.” O ambiente competitivo parece encorajar o individualismo e reduz o espírito solidário, “é um pouco cada um por si, o ambiente começa a ficar muito deteriorado.”

Regressando ao caso da colega. Daniel ressaltou o facto de os superiores terem autorizado a saída para a lua-de-mel, o que não impediu que a ausência de 3 semanas se refletisse depois na avaliação da colega. Mesmo quando as coisas acabam por correr bem, “no final das avaliações fecham as portas aos consultores, nas novas avaliações as coisas afinal não correram assim tão bem.” Portanto, as exigências com que os consultores são confrontados são excessivas, pensa Daniel. Por esse motivo, o ambiente é mais propício aos

“jovens que tiraram as suas licenciaturas e rapidamente querem sair das consultoras, porque querem constituir família, porque querem crescer, querem aproveitar a vida cá fora para além do trabalho e não conseguem fazê-lo.”

A rigidez nos horários de trabalho e a extensão das jornadas de trabalho constituem, para Daniel, as maiores dificuldades com que os profissionais são confrontados e também a maior fonte de conflitualidade entre o trabalho e a vida

pessoal. Falando na primeira pessoa, Daniel foi pai enquanto ainda trabalhava na empresa de consultoria:

“ a minha primeira reação foi ficar assustado porque não sabia o que me poderia acontecer. Mas mesmo quando a minha filha nasceu ainda estava no início da minha entrada senti que isso poderia prejudicar-me no meu percurso profissional na consultora portanto isso é mais um exemplo de algo que se não for bem planeado quando uma pessoa trabalha numa consultora pode correr mal e portanto isso é algo que não planeei e até acho que me prejudicou.”

Portanto, com um recém-nascido em casa, Daniel acaba por confessar que o casal teve de procurar salvaguardar os postos de trabalho de ambos:

“por um lado, o facto de ter um filho recém-nascido em casa de modo a não ficar prejudicado, tive muita ajuda da minha mulher, e fiz com que a minha mulher prejudicasse a sua vida profissional. Uma pessoa que trabalha numa consultora vai sempre prejudicar o seu companheiro ou a sua companheira.”

A mulher ajudou-o garantindo-lhe as horas de sono que lhe permitissem continuar a trabalhar, mas conclui que “a vida não é só trabalho. ”

As tomadas de posição dos próprios profissionais, relativamente a situações como a que Daniel mencionou da colega que, por ter filhos, acabou por ter de sair da empresa, são ambíguas:

“havia aqueles colegas que se associaram a essa causa que compreendiam isso, que sentiam na pele dessa pessoa porque se um dia quisessem optar por esse trajeto podiam sofrer da mesma forma.”

Porém a dependência das avaliações acentua as formas de subordinação ou mesmo de sujeição destinadas a criar uma boa impressão nos superiores. Este tipo de constrangimento acaba por impedir qualquer movimentação que possa, de facto, alterar a própria política destas organizações. O exercício da solidariedade acaba, muitas vezes, por ser escondido:

“Depois também havia certos comentários que não eram às claras, nem podiam ser porque e do conhecimentos dos superiores e gerava um certo clima de medo, por

um lado tinha que se agradar a uma determinada pessoa mas por outro lado para com o colega, estavam a ser tremendamente injustos, isto aqui acrescido ao trabalho, a pressão para apresentar um trabalho bem feito e de qualidade, como podemos imaginar, era um cocktail explosivo e portanto era sem duvida uma forma de trabalhar muito complicada.”

Trabalhar na mesma equipa não constitui uma fonte de confiança, Daniel considera até que o ambiente é de desconfiança:

“nós passamos mais tempo com a equipa de trabalho do que com a família, nós não sabemos se podemos confiar, não sabemos até que ponto podemos contar determinados aspetos, é uma situação muito complicada.”

As dificuldades em conciliar o trabalho com a vida familiar é, de resto, uma das razões pelas quais, segundo Daniel, as pessoas abandonam as consultoras:

“Havia muitos casos em que as pessoas simplesmente abandonavam a vida na consultora, despediam-se da consultora, mas iam trabalhar para sítios onde este balanço entre a vida profissional e pessoal era muito mais conseguido, não tinha de certeza uma situação tão grande [nome de empresa], não tinha de certeza um carimbo tão grande como na [nome de empresa] mas que ganhavam muito mais em termos de vida pessoal e isso aí não há salário que compense esses ganhos com pressão.”

A rigidez do mercado de trabalho justifica as práticas igualmente rígidas dos responsáveis por estas empresas, cujos responsáveis têm conhecimento dos problemas que os consultores enfrentam:

“Ouvi uma vez um que disse que recebia cada vez mais currículos e disse quem quisesse ficar, ficava e quem quisesse saia, havia quem quisesse entrar, portanto o sentimento e aquilo que da minha experiência no [nome de empresa] os superiores na minha opinião têm essa noção mas convivem perfeitamente com ela.”

À rigidez do mercado de trabalho crescem as práticas ilegais, como a manutenção de trabalhadores em regime experimental para além do previsto na lei:

“quando uma determinada pessoa entra ou um novo colaborador na empresa são muitas vezes alvos de contratos em que a nos primeiros quatros meses são um período experimental e depois temos colaboradores que já trabalham há um ano e estão no período experimental”

Sobre a empresa onde trabalhou como consultor, Daniel não tem qualquer esperança de que alguma coisa venha a melhorar porque

“as pessoas que compõem a estrutura, e as pessoas que compõem as estruturas em Portugal na [nome da empresa] não me parecem que são pessoas predispostas a oferecer melhores condições aos seus colaboradores.”

Dá exemplos de outros países e de outras empresas que possuem políticas amigas da família e que facilitam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, sem que isso afete os resultados dessas organizações.

O entrevistado licenciou-se em Direito e trabalhou numa *Big Four* apenas durante um ano, como assistente. Ou seja, na base da hierarquia. A sua visão é mais crítica do que a dos restantes entrevistados. As suas perspetivas estarão marcadas pelo tipo de experiência que conheceu. Daniel constitui um exemplo da rotatividade características destas organizações e do desencontro de expectativas. Pouco disposto a abdicar dos seus projetos pessoais e familiares, optou pelo abandono da empresa onde começou a trabalhar.

Segundo o Daniel existem dificuldades em conciliar a vida profissional e pessoal e familiar. Considera que as dificuldades são sentidas por ambos os géneros, embora pense que possam ser mais acentuados no caso das consultoras, devido ao papel que desempenham na vida familiar. Para Daniel as dificuldades sentidas na conciliação entre a vida profissional e familiar são o principal motivo para o nível de rotatividade que parece típico das *Big Four*. Segundo o entrevistado, os principais constrangimentos sentidos são o ambiente de competição e individualismo, bem como a falta de flexibilidade e rigidez de horário principalmente nos primeiros anos de carreira. Destacou ainda a dependência das avaliações para a progressão na

carreira e explica que, esta dependência acentua formas de subordinação ou mesmo sujeição para criar boa impressão junto dos superiores, no que se aproxima das perspetivas de autores como, por exemplo, Perrow (1986).

História de vida – André Santos

André Santos, 31 anos de idade, solteiro, trabalhou numa *Big Four* durante 7 anos e recentemente aceitou um novo desafio profissional numa consultora internacional. É licenciado em Gestão e reside no Porto. O pai é empresário e a mãe economista. O pai desistiu do curso de economia para assumir o negócio de família. André ressalta a orientação do pai para o trabalho, o qual, “Nos primeiros cinco anos (...) não teve férias nem sábados nem domingos.” Durante os primeiros anos do casamento a mãe de André foi funcionária pública, mas na sequência da melhoria das condições de vida acabou por deixar o trabalho assalariado para se tornar “mãe a 100%.” André, o filho mais novo, sempre conheceu a sua mãe em casa e o pai devotado ao trabalho. André considera que a atividade profissional do pai, apesar de intensa e de lhe deixar pouco tempo para a família, não o prejudicou. Ao contrário, afirma que não foi pelo facto de o pai se dedicar inteiramente ao trabalho que deixou de ter pai, até porque aos fins-de-semana ia trabalhar com o pai. André efetuava pequenas tarefas de limpeza no escritório do pai e aprendeu a apreciar a oportunidade para estar com o pai. Considera que esta experiência influenciou o modo como encara a sua vida e a sua trajetória, já que a “dedicação profissional” esteve sempre presente em toda a sua educação. Oriundo de uma família privilegiada, André fez toda a sua escolarização em escolas privadas. Primeiro o Colégio da Paz, depois o Colégio do Rosário e, finalmente, a UCP.

Foi o exemplo dos colegas que o levou a candidatar-se a uma empresa de consultoria pertencente às *Big Four*. O seu projeto é o de vir a constituir a sua própria empresa e considera que o trabalho numa grande empresa de consultoria seria uma boa forma de aprender. Candidatou-se a uma posição em auditoria, planeando ficar

3 anos na empresa. Foi para auditoria por ser essa a atividade disponível no Porto, cidade que não queria abandonar. Contudo, ao fim de 3 anos e meio de trabalho, ofereceu-se para ir trabalhar para Angola, assim que a sua empresa obteve condições para o efeito.

Permaneceu 2 anos em Angola, sempre na condição de auditor, ainda que as suas funções fossem mais alargadas. Foi dirigir uma equipa que tinha como missão criar um departamento de auditoria de acordo com os padrões internacionais. Considera que foi um grande desafio, porque, por um lado, não conheciam o mercado e, por outro, porque a fraca qualidade dos colegas angolanos o obrigou a assumir vários papéis, como os de *“Assistant, Senior e Manager.”* Considera que o tempo que passou em Angola lhe permitiu crescer *“imenso não tanto tecnicamente, mas em termos pessoais”* Não aceitou permanecer mais um ano por estar exausto e, assim, regressou a Portugal. Ressalta a importância de ter trabalhado em Angola por ser a primeira experiência no estrangeiro, dado que enquanto estudante não fez Erasmus. Estar em Angola foi igualmente *“a primeira vez que soube o que era estar fora de casa.”* Fixou-se, desta feita em Lisboa. Considera que até esta altura da sua trajetória, correu *“os riscos todos possíveis. Eu estar fora, estar a crescer, estar a dedicar-me à minha carreira, neste momento, foi muito importante porque foi assim que aprendi que o trabalho não impede a tua vida pessoal.”* Portanto, André pensa que a experiência lhe proporcionou a oportunidade para *“crescer profissionalmente e para a família.”* Depois de estar em Angola a geografia deixou de o condicionar já que, em Portugal, consegue deslocar-se entre Lisboa e a casa, no Porto, *“em qualquer altura sem qualquer problema.”* Exemplificou com o aniversário da mãe. André estava em Lisboa e foi almoçar com a mãe, no Porto, tendo regressado a Lisboa depois de almoço.

Sobre a empresa onde trabalha, considera que é grande a *“procura de auditoria”*, pelo que *“não nos falta trabalho. É um volume de trabalho enorme, são os clientes a bater à porta destas empresas e não o contrário.”* Ressalta a pressão que o volume de trabalho coloca, em especial sobre os prazos, mas também as oportunidades para

aprender. Pensa que trabalhar numa *Big Four* é vantajoso para quem está em início de carreira porque se aprende muito. Reconhece que se trabalha muito, podendo a jornada de trabalho terminar às 5 da manhã. Contudo, “o importante é que o que podes aprender aqui não vais aprender em mais lado nenhum. Acho que é isso que atrai as pessoas, foi o que me atraiu a mim.” O trabalho não deixa de afetar os mais jovens, como refere André, “já tive colegas minhas que começaram com ataques de pânico, a tremerem, a tremerem e a terem que tomar calmantes e a irem embora para casa... Nem toda a gente aguenta este tipo de dinâmica, porque estarmos a trabalhar sob grande pressão, nas alturas de pico que são de Janeiro a Março, a ter que trabalhar os feriados, os fins-de-semana.” Outra vantagem é a da remuneração, que é mais elevada do que “em qualquer outra atividade.” Pensa ainda que o facto de a empresa em que trabalha ser “uma empresa de pessoas jovens” facilita o entendimento entre os jovens que lá trabalham. O bom ambiente compensa a pressão e as longas jornadas de trabalho.

André explica que na empresa em que trabalha o esforço maior decorre nos primeiros sete anos, que é o tempo que demora a chegar a *Manager*. Uma eventualidade que possa perturbar o ritmo das promoções pode destruir a imagem do auditor. Refere ainda que Na [nome da empresa] dizem muito que “não tens só que ser, também tens que parecer.” O sucesso é um valor e o insucesso justifica a procura de alternativas profissionais: “quando uma pessoa não tem uma promoção profissional é a própria pessoa que fica com vergonha de não ter subido.” André justifica assim a grande rotação de colaboradores nas grandes consultoras. A cultura do trabalho e do esforço elimina as pessoas que “valorizam mais o seu tempo livre e a sua vida pessoal em vez da profissional”, embora muitos saiam porque encontraram melhores alternativas.

André falou numa colega que saiu por não aguentar a pressão. Todavia, não relaciona este facto com o género da colega. Considera que, se se tratasse de um homem, poderia ter acontecido o mesmo. O volume de trabalho, a falta de colaboradores e os horários de trabalho estiveram na origem do problema, não o

género. Ainda assim, considera que numa das empresas existe uma vantagem relativa para os homens, mas noutra, o topo da hierarquia era essencialmente feminino: “As duas *Senior Managers* eram mulheres e mais tarde quando subiram a *Senior Managers* foram dois homens e mais uma mulher. Era ali uma organização gerida por muitas mulheres.”

André pensa que a conciliação entre vida profissional e vida pessoal e familiar depende da vontade de cada um, “tudo depende de como geres as situações, de como consegues aguentar-te.” No seu caso, quando vai a um evento de lazer, depois trabalho até mais tarde no dia a seguir. “Havendo vontade acho que tudo se consegue.” Considera ainda que as pessoas gostam de se queixar e de culpar os superiores, o que reflete o “espírito comunista das pessoas.” Enquanto “sénior” na empresa onde trabalha, procura distribuir o trabalho de modo a não sobrecarregar os colaboradores e melhorar a eficiência da sua equipa. Acaba por reconhecer que “Obviamente que trabalhamos muitas horas e isso é inevitável e isso traz consequências na tua vida pessoal.” Contudo, “compete-nos a nós reduzir o impacto que isso possa trazer para a vida pessoal.” Solteiro, André explica que consegue estar com a namorada, com a família e os amigos aos fins-de-semana. Tem uma regra, que é a de nunca trabalhar em casa. Prefere trabalhar até mais tarde, para chegar a casa e descansar.

André mantém o plano de vir a ter a sua própria empresa, apesar de permanecer na empresa onde trabalha há mais tempo do que inicialmente planeava. Está a fazer formação na área de auditoria porque quer continuar a trabalhar na mesma área. Sobre projetos familiares, explica que gostaria de ter filhos, mas que não tem ainda capacidade financeira para “dar ao meu filho aquilo que os meus pais me deram a mim.” Sabe que, um dia, o seu filho não poderá beneficiar de uma mãe inteiramente disponível, como foi a sua. Porém, conta com a ajuda dos avós

O entrevistado André Santos considera que existem obstáculos na (re)conciliação entre a vida profissional e pessoal e familiar no que respeita aos constrangimentos

sentidos na atividade de consultoria e auditoria. No entanto, para o seu caso em particular, não considera esta realidade como um problema. Talvez o facto de desde muito novo ter contato com o mundo laboral, considera que as exigências sentidas nas *Big Four* não são obstáculos, mas sim uma oportunidade de aprendizagem e evolução na carreira. Para o entrevistado os problemas que podem estar associados à (re)conciliação dependem da forma como cada indivíduo gere o seu trabalho e afirmar que “com vontade tudo se consegue.”

André considera que os principais constrangimentos sentidos são as longas horas de trabalho e a pressão. Na ótica do entrevistado existem diferenças, mas entre o grupo dos indivíduos que se identificam e aguentam e o grupo dos indivíduos que não se identificam e não aguentam os constrangimentos sentidos.

No entanto, não considera existirem diferenças face o género no que respeita a estes constrangimentos, considera que as diferenças se devem às características dos indivíduos.

Enfatizou a importância que a reputação do consultor deve ter na empresa face aos seus colegas e aos seus superiores, principalmente nos primeiros anos até à promoção a *Manager*. Considera que a perda de reputação e consequentemente de sucesso nestas empresas é um fator que leva os consultores a abandonar as *Big Four* e a procurar outras empresas.

História de vida –Marta Coimbra

Marta Coimbra, licenciada em Economia pela UM, trabalhou durante 7 anos numa *Big Four* e recentemente aceitou um desafio numa consultora internacional. Escolheu a universidade para ficar perto de casa. Economia é a sua área vocacional desde o Secundário. A mãe é licenciada em Relações Internacionais, mas "nunca trabalhou na área" porque "preferiu dar prioridade à família." Todavia, a mãe "sempre trabalhou, (...), durante alguns anos, como guia num museu que era uma coisa que ela gostava muito de fazer. E também trabalhou em *call centres*, trabalhou também numa

empresa de informática, como secretária na parte da contabilidade). Marta diz que a mãe esteve sempre presente durante o seu período formativo já que as atividades profissionais permitiam "um horário muito fixo e foi a isso que ela sempre deu prioridade." Marta tem uma irmã mais nova, com 13 anos.

No último ano da sua licenciatura o diretor de curso enviou cv de estudantes para algumas empresas de consultoria. Marta foi chamada para algumas entrevistas e foi recrutada. Licenciou-se em Julho e começou a trabalhar em setembro. Permaneceu na empresa seis anos. Inicialmente foi colocada na área de impostos. Só depois de uma

"formação inicial, fui conhecendo todas as subáreas e, aí sim pude escolher, foi-nos dada a possibilidade de fazer um ranking pelas várias áreas em que preferíamos ficar. Tínhamos 3 opções que tínhamos que hierarquizar e eu acabei por ficar na minha primeira opção que foi a área de preços de transferência e foi a área em que fiquei até ao dia em que saí"

Sobre o trabalho que realizou, enquanto consultora numa *Big Four*, Marta explicou que "Na maior parte dos dias, o que eu fazia era os nossos *dossiers* de preços de transferência (...) havia dias em que gostava imenso do que fazia, havia outros dias em que achava uma chatice, porque era sempre igual, mas eu gostava principalmente do facto de conhecer as empresas muito por dentro e de conhecer os grupos muito por dentro, porque para tentarmos encontrar semelhanças e diferenças entre as empresas que estamos a analisar e as outras empresas que estão a operar no mercado e que podem ser os nossos concorrentes ou potenciais clientes temos que conhecer muito bem os seus modelos de negócio e isso, para mim, era muito interessante, poder conhecer como é que as empresas trabalham."

Todavia, o percurso de Marta na empresa foi faseado. Entrou como assistente, e, nessa função, realizava "o esboço do relatório", seguindo o exemplo de material já existente, para além da informação obtida em reuniões com o cliente e visitas às empresas "para perceber o processo produtivo." Nesta fase, o seu trabalho era supervisionado por um sénior. Ao ser promovida à categoria de sénior as suas funções mudaram e, nessa qualidade, Marta já "delineava o *dossier* de preços que

transferência que depois era construído pelo meu assistente que estaria a trabalhar comigo.” Portanto, a par de funções de “componente técnica mais evoluída”, Marta passou igualmente a exercer funções de gestão, nomeadamente da sua equipa e, particularmente, do tempo do seu assistente. Considera que a gestão do tempo do assistente implicava

“ver o que se passa e gerir um bocadinho, não só a nossa vida, mas também a vida da pessoa que está a trabalhar para nós, porque em última análise como está a fazer aquilo que nós pedimos, o facto de sermos mais eficientes isso vai refletir-se na pessoa que está a trabalhar connosco.”

A atividade de consultoria proporcionou-lhe o conhecimento de áreas de atividade diferentes, já que depois de estar a trabalhar com um cliente “da banca e tinha que dominar inteiramente qual era o modelo de negócio como, passados 2 dias, já estava a trabalhar com um cliente do setor das farinhas e das bolachas e das massas e tinha que dominar totalmente o seu modelo de negócio.” Esta diversidade constituía, para Marta, o aspeto mais distintivo e “mais estimulante numa profissão como a consultoria, face a outro tipo de profissões.” Por outro lado, o facto de trabalhar numa *Big Four* implicou trabalhar com empresas muito conhecidas “porque as vemos todos os dias.” Essa proximidade constituía um estímulo, resultante da consciência de ter contribuído para a evolução dessas organizações.

Sobre o ambiente da empresa, classifica-o como “muito competitivo”, ainda que pessoalmente pouca competição tenha sentido. Isso não significou que não tivesse passado por uma ou outra situação em que a competição se fez sentir. A título de exemplo recordou um episódio:

“(…) quando temos um cliente e somos assistentes, trabalhamos com um *Senior* e, quando passamos, nós próprios, para *Senior* é opção da pessoa que está acima de nós não nos afastar completamente do cliente. Ou seja, o mesmo cliente fica com 2 *Seniors*. (...) não é habitual, na maior parte dos projetos, o mesmo cliente ter dois *Seniors*.” A posição de sénior corresponde a uma chefia e havendo duas chefias na

mesma equipa e no mesmo cliente, a “dinâmica, por vezes, é bastante complicada de (...) gerir.” Na situação concreta, há conflitos que surgem quando

“nós tomamos algumas decisões e a pessoa, que devia ser nosso par, recusa aceitar (...)o que nós dizemos ou fazemos. Ou, então, nós fazemos uma coisa, porque combinamos em conjunto que íamos fazer e a pessoa vai a seguir e desfaz e faz à sua maneira. Ou temos um projeto que é comum em que estão duas pessoas a trabalhar em conjunto e depois, quando é passado para o exterior, há uma pessoa que fica com os louros da ideia, quando a ideia não foi só duma pessoa, mas sim de duas.”

A conflitualidade reflete, assim, o espírito competitivo que pode caracterizar o universo de trabalho dos consultores, sobretudo quando ocupam posições análogas. Por outro lado, diz Marta, a cultura das *Big Four*

“exige muito espírito de sacrifício e é uma cultura que vive também muito das aparências. Ou seja, eu posso trabalhar imenso e sair às 18h e não é bem visto, mas, se calhar, se eu trabalhar menos durante o dia inteiro e ficar até às 20h ou 21h, já transmite uma ideia de espírito de sacrifício e de comunhão com os valores da empresa que, às vezes, é um bocado enganador.”

Para ir trabalhar, Marta enfrentava quotidianamente uma hora de viagem e era frequente sair mais cedo do trabalho “durante a semana e compensar um bocadinho algum trabalho que tenha ficado em atraso, ao fim de semana.” Afirma que por sair mais cedo durante a semana, se comparada com um colega que ficasse a trabalhar até mais tarde e tivesse prazos em atraso, Marta sairia a perder e ficaria “um bocadinho mais mal vista, porque à semana que era quando toda a gente estava e quando toada a gente via, ela estava.” Marta discorda das políticas que encorajam tais práticas, diz que se trata de “um valor que eu não partilho, porque acho que as pessoas devem ser responsáveis para gerir os seus *timings*, os seus deadlines e tentar conciliar um bocadinho a sua vida pessoal e profissional, obviamente, sem nunca pôr em causa o cumprimento das obrigações para com os clientes.” Portanto, não é a imposição de um horário longo que assegura a qualidade do trabalho. Reconhecendo a pressão para as longas jornadas de trabalho, Marta considera que se torna difícil conciliar o

trabalho com a vida pessoal e familiar “se não soubermos resistir à pressão. “ Na altura em que saiu da empresa, aos seis anos de trabalho, Marta era sénior e “isso já me permitia chegar e sair à hora que apetecesse e não ter que dar muitas justificações.” Diz que a pressão é maior durante os primeiros anos, mas depois “uma pessoa acaba por se habituar.” A pressão inicial é reforçada pelas diferenças que subsistem nas pessoas, nos seus valores e/ou “estilos de trabalho.” A disposição *open space* também contribui para a pressão exercida sobre os mais novos, por ser fácil controlar as saídas e

“(…) é um bocadinho mal visto por que é que nós vamos sair às 19h ou às 20h se o outro lado vai estar a trabalhar até às 22h, 23h ou 00h? Se calhar, nós fazíamos mais fala na equipa do lado e estávamos a fazer a empresa desperdiçar o seu dinheiro, por estarmos a trabalhar metade do tempo.”

Marta reconhece que nos primeiros anos foi-lhe difícil lidar com a pressão, por não se conseguir abstrair

“(…) daquilo que as outras pessoas vão pensar e daquilo que as outras pessoas esperam de nós. Porque o que é esperado de um assistente de uma *Big Four* é que não tenha (isto pode soar muito mal) (...) nenhum tipo de constrangimento. E se isso implicar não ter vida [pessoal], se calhar, é isso que é esperado.”

Não ter vida pessoal traduz-se em “Trabalhar... Chegar cedo, sair tarde, trabalhar ao fim-de-semana... Quando for preciso, estar disponível, independentemente de quando seja preciso.” Portanto, a disponibilidade do assistente terá de ser de 24 horas por dia. Nesta fase inicial, Marta reconhece que a sua vida pessoal ficou suspensa. Considera esse facto como “a aposta que temos que fazer no nosso futuro profissional.” Marta não sabia o que a esperava quando optou pela consultoria e confessou que “ingenuamente, entrei a pensar: “vou entrar, quando comecei a trabalhar, vou entrar às 9h e vou sair às 18h.” Muito cedo compreendeu que a realidade era diferente, e compreendeu que teria de optar entre permanecer ou desistir, “e eu vi colegas meus de curso vários a desistir e foi a opção deles.” Alguns colegas de Marta mantiveram-se um ano na empresa e depois saíram por preferirem

outro tipo de vida. Por isso, Marta pensa que “Quando se decide ficar é com a certeza de que vai ficar muita coisa pendente na nossa vida pessoal, mas é uma aposta e é uma aposta que há-de valer a pena, se conseguirmos continuar a ser fiéis a essa nossa decisão.” A decisão de ficar tem, assim, custos morais. Como refere Marta, “quando tomamos este tipo de decisão depois também não queremos ficar mal para connosco e dizemos “não, agora que fiquei, quero ir até ao fim e quero ver naquilo que isto se pode transformar.”” Ao fim de seis anos, Marta mudou de empresa, mas o balanço é positivo.

Marta considera que a experiência de trabalho na *Big Four* a amadureceu e de tal modo que “saber que já passei por tanto, por isso, qualquer coisa que me ponham, agora, à frente, vou conseguir superar facilmente.” Considera que a experiência de trabalho na *Big Four* lhe permitiu conhecer-se melhor, mas sobretudo, conhecer melhor os seus limites físicos. A aprendizagem foi intensa e diversificada

“Por exemplo, agora, sei uma coisa que não sabia antes de ir trabalhar: eu sei que, em termos de horas de sono, qual é o meu limite mínimo. Sei que para baixo dali, não consigo passar, porque não funciono e quem diz limite de sono e de descanso, diz outro tipo de limite.”

Pensa que passou por “situações muito extremas” e, assim, “tudo o que vem para a frente pode ser igual ou nunca pior.” Quando decidiu ficar na *Big Four*, Marta afirma que abdicou

“de muito tempo para mim, de muito tempo para a minha família, de muitas saídas com os meus amigos não simplesmente por estar demasiado cansada para ir, mas também porque estava a trabalhar ou porque era fim-de-semana e os amigos queriam ir para a praia, mas eu não podia porque tinha dois relatórios para rever ou coisas do género.”

Portanto, durante seis anos Marta entrava às 8h20, dispunha de “30 minutos” para almoço e à tarde, esforçava-se por nunca sair “muito depois das 19h30 / 20h para ainda poder vir jantar com os meus pais e ter um bocadinho de tempo à noite. Mas,

ao fim-de-semana, também trabalhava sempre.” Trabalhava, sobretudo, ao domingo à tarde,

“Até que o meu namorado me disse que não, que não podia ser, que o domingo não era para trabalhar. Então, passei a trazer o computador para casa, à noite. Portanto, troquei o fim-de-semana pelas noites da semana.” Basicamente, é entrar cedo, fazer pouquinha hora de almoço, trabalhar ao fim-de-semana ou um bocadinho à noite e tentar gerir o resto do tempo.

Num contexto de gestão relativamente rígida do tempo, Marta diz que evitava distrações durante o dia (...) como os lanches. Os lanches cortei logo, bastante cedo. No início, ainda comecei por fazer uma pausa a meio da manhã e uma pausa a meio da tarde, mas era extremamente ineficiente e aprendi que era mais eficiente lanchar em cima do computador e perdia-se menos tempo a ir à cafetaria tomar café e em conversas. Portanto, basicamente, reduzi as distrações e as pausas ao máximo.

Para Marta a permanência na *Big Four* é incompatível com projetos familiares: “Não me estaria a ver, num futuro, a gerir uma família com um trabalho dessa complexidade e com essa envolvimento.” Por isso decidiu sair da empresa. Acredita que para os homens é mais fácil conciliar o trabalho numa *Big Four* com projetos familiares que envolvam filhos. Isto porque “Porque eles tinham mulheres que faziam o trabalho por eles. Eventualmente, as profissões das mulheres permitiam ter outro tipo de disponibilidade e, então, já não precisavam de gerir essas responsabilidades.” Para as mulheres a situação é muito mais complicada.

“eu vi muitas mulheres a sofrer em silêncio ou não por não estarem em casa, por não verem os filhos, por não estarem em casa quando os filhos se levantam ou se deitam. É complicado! E acho que essa é uma das razões pelas quais muitas mulheres optam por abandonar este tipo de carreiras quando decidem ter filhos.”

Marta pensa que “as mulheres têm muito mais responsabilidades face aos filhos e face à gestão da casa do que os homens.” Portanto, as dificuldades de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e/ou familiar é um problema sobretudo feminino. Pelo menos ao nível da motivação para a saída da empresa, não eram as questões

familiares que Marta ouvia evocar. “Era mais outro tipo de motivações, nomeadamente motivações mais profissionais, mesmo de desenvolvimento de carreira. Da minha experiência e daquilo que vi, tinha mais a ver com o desenvolvimento de carreira do que propriamente com a família.”

Na experiência de Marta, as exigências do trabalho numa *Big Four* invadem a vida pessoal, de modo que “nunca se consegue desligar totalmente, até porque muitas vezes o trabalho não permite. Mesmo em férias, se há alguma urgência, tem que se atender.” Recorda-se de, em férias, ser contactada quotidianamente. Chegou mesmo “a cheguei a interromper férias, porque era necessário acabar alguma coisa ou tratar uma reclamação ou um recurso hierárquico que terminava o prazo e era necessário submeter (...)” Marta refere de um benefício que a sua empresa lhe deu, um computador portátil acabou por constatar que “ter um computador portátil (...) pode ser bom por dois prismas. Por um lado dá muito mais flexibilidade às pessoas para trabalharem onde quer que seja, mas por outro lado dá muito mais flexibilidade ao empregador para exigir trabalho onde quer que seja..” Assim, o computador portátil permitiu-lhe trabalhar a partir de casa e foi, desse modo, um facilitador da extensão da jornada de trabalho. Pensa, por isso, que “cabe, tanto ao trabalhador como ao empregador, também definir um certo limite com razoabilidade e bom senso.”

Sobre a melhoria das condições de trabalho, Marta pensa que as imposições não resultam. Viu medidas serem tomadas, mas depois não as viu serem aplicadas. Por isso, afirma que é mais importante a “alteração de mentalidades.” Porque

“enquanto houver pessoas que acham que vale mais o número de horas que se trabalha do que, às vezes, a qualidade do próprio trabalho, é indiferente o tipo de trabalho que se impões ou o número de medidas que se tomem (computadores portáteis, placas de internet, telemóveis dados às pessoas).”

Assim, Marta sugere que as chefias de topo são responsáveis pelas consequências da organização do trabalho e das condições em que se trabalha. Como diz:

“(...) se um sócio está habituado a trabalhar até às 2h da manhã, por que é que não se há-de assumir que toda a gente, às 22h, está sentada no sofá, com o computador

em cima dos joelhos? E às 22h não é para estar em casa com o computador em cima dos joelhos. Se as pessoas já têm essa mentalidade é difícil mudar só porque há alguém que diz que agora já não funciona assim, os nossos funcionários têm que ser pessoas com vida pessoal.”

Portanto, os problemas que existem nas *Big Four* e que dificultam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e/ou familiar estão identificados. Não existe interesse em os alterar. As “benesses”, como Marta diz, servem apenas para obrigar as pessoas a trabalhar mais.

No discurso de Marta fica claro que existem constrangimentos na (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar no que respeita à atividade de consultoria nas *Big Four*. Os principais constrangimentos identificados por Marta são a longa jornada de trabalho, o ambiente muito competitivo entre os consultores e o facto de a cultura exigir muito espírito de sacrifício.

Um aspeto relevante na história de Marta é a referência a uma cultura que fomenta as aparências. Marta explica que no que concerne muitas vezes às horas de saída, os consultores que não ficam até tarde no escritório correm o risco de serem mal vistos pelos colegas. Partilhou ainda que quando trabalhava na *Big Four* o seu trajeto de casa para o trabalho demorava cerca de uma hora. Desta forma, muitas vezes Marta não ficava até mais tarde no escritório e compensava o seu trabalho ao fim-de-semana. Ora como ao fim-de-semana o seu trabalho não era visível pelos colegas e pelos seus superiores Marta sentia que muitas vezes esta situação não era bem vista.

Durante a entrevista Marta explica também que outro constrangimento sentido é o facto de os consultores terem que estar sempre disponíveis para o trabalho. No entanto também explicou que este constrangimento é maior nos primeiros anos da carreira profissional e, à medida que existe uma evolução na carreira torna-se menos acentuado.

Segundo a experiência de Marta a problemática da (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar é mais complicada para as consultoras, dado o papel de maior responsabilidade que desempenham junto dos filhos e na gestão da casa.

No que se refere a eventuais alterações na *Big Four* que facilitem o equilíbrio trabalho família, Marta refere que o principal entrave é a necessidade de uma alteração de mentalidades dos cargos de gestão destas empresas.

História de vida – Maria Rovisco

Maria Rovisco tem 29 anos e é licenciada em Gestão pela UN e no presente desempenha o cargo de *Manager* numa *Big Four*. Depois de uma indecisão entre gestão ou economia. A mãe é professora de Matemática e o pai é engenheiro Eletrotécnico. Começou a trabalhar como auditora numa empresa *Big Four*. Desistiu do mestrado que se encontrava a frequentar, tendo terminado apenas a parte escolar. O meu pai “sempre trabalhou muito”, pelo que foi a mãe que, por ser “professora de Matemática”, tinha mais disponibilidade para estar com Maria e os dois irmãos. O pai estava presente aos fins-de-semana e, nessa altura, envolvia-se nas atividades dos filhos. Os pais de Maria beneficiaram do apoio dos seus familiares e, assim, as férias escolares de Maria e dos irmãos eram passadas em casa dos avós. Da mãe herdou ainda o gosto pela matemática. Quando se candidatou pela primeira vez a uma consultora estava a fazer o mestrado e, por isso, faltou-lhe convicção. Acabaria por ser chamada inesperadamente, acabando por optar pelo posto de trabalho e por deixar o mestrado incompleto.

Começou a trabalhar na “área de Auditoria, para a área de *Financial Service*, a parte de auditoria a bancos, a bancos e seguradoras, (...) fiquei afeta mesmo só a bancos, até hoje apenas fiz auditoria a bancos.” A equipa em que começou a trabalhar era pequena, “o que fez com que crescesse mais rápido (...) porque éramos menos, fazíamos mais coisas....” O primeiro ano foi de aprendizagem, do setor, dos

métodos, a par de outras atividades mais prosaicas, como tirar cópias. Considera que só no segundo ou terceiro anos se começa “a entrar dentro daquilo que exatamente fazemos.” Há cerca de um ano mudou para consultoria, depois de seis anos como auditora. A mudança ocorreu quando sentiu que estava a cristalizar na auditoria. Ao explicar os motivos por que mudou de área deixou a ideia da rotação elevada dos profissionais, porque as pessoas

“vão-se fartando de, vão-se fartando e vão acumulando muitas coisas e vão saindo, e acabam, e é difícil regressar pessoas para os níveis intermédios, normalmente nestas empresas, em auditoria, tu só consegues contratar pessoas para o nível abaixo que vão subindo; nunca consegues contratar pessoas para o meio da pirâmide”

Faz consultoria na área de risco, ainda que se mantenha ligada ao *financial service* e à banca. Foi recentemente promovida a *Manager* e, por isso, as suas funções mudaram: “já faço faturação, (...) já giro efetivamente uma equipa, já não estou efetivamente só no campo a fazer o trabalho, o trabalho técnico que se faz efetivamente nos projetos.” Também continua a exercer consultoria em Angola, onde há 3 anos começou a trabalhar ainda enquanto auditora.

Considera que o trabalho que realiza em Angola é mais atrativo do que o que desenvolve em Portugal. Enquanto localmente

“os bancos já estão um bocadinho estagnados, já têm todas as áreas criadas, já têm os processos todos definidos”, em “Angola é tudo um bocadinho do zero, está tudo um bocadinho a criar-se, efetivamente a cultura não é igual á nossa, portanto o nível de trabalho deles não é igual ao nosso nível de trabalho, portanto para eles o que é trabalhar não é igual para nós e portanto para mim é muito mais motivador estar em Angola.”

Maria dá conta das diferenças culturais, nomeadamente no que se refere às representações e práticas de trabalho. Os ritmos de trabalho são mais lentos em Angola, o que acentua a eficiência dos consultores e auditores portugueses. Constatou igualmente que os angolanos com quem tem trabalhado “não têm

qualquer realização profissional.” Porém, gostaria de deixar de ir regularmente a Angola porque “chega uma altura da tua vida em que esse equilíbrio já não dá, já não existe esse equilíbrio porque, porque ou estás lá ou estás cá.” O seu problema, todavia, é que atualmente não tem qualquer cliente em Portugal e “não há nenhum trabalho em Portugal que seja aliciante, neste momento, na minha área específica.” Sente-se, por isso, indecisa quanto ao futuro. Foi para Angola para escapar a um projeto português de que não gostava: auditava um clube de futebol. Quando lhe fizeram a proposta para trabalhar em Angola não hesitou. Mas “atualmente eu gosto do que eu faço, mas não me vejo neste mundo por muito mais tempo exatamente pela vida pessoal porque, porque nós trabalhamos muitas horas.”

Apesar de tudo, a sua vida pessoal melhorou coma mudança para consultoria, porque “em auditoria eu posso dizer que eu não tinha vida, os meus quatro primeiros anos em auditoria foram pura e simplesmente viver para o trabalho.” Pensa que as empresas estão mais sensibilizadas e que o “mundo do trabalho está a abrir muito, o mercado está a abrir muito.” Pensa que as empresas terão dado conta das consequências do tipo de exigência a que os consultores são sujeitos e que culmina com o abandono. Portanto, como resposta, nas empresas “eles também estão a mudar um bocadinho as condições de trabalho e... porque efetivamente é uma questão de eficiência, não é uma questão de ficar mais horas.” Considera que as jornadas longas de trabalho não têm necessariamente que ver com o trabalho efetivo, porque o trabalho em equipa convida à conversa, são muitas são as interrupções:

“as pessoas trabalham muito em equipa, perdem muito tempo a falar uns com os outros de coisas que não tem nada a ver com trabalho, a irem fumar de uma em uma hora, a almoçarem em duas horas e meia de almoço, a ... Tu perdes muito tempo nestas coisas que as pessoas nem se apercebem.”

Como consequência, no final do dia o trabalho não está feito, mas tem de ser concluído. Haverá, por isso, uma questão de organização deficiente do trabalho e má gestão de tempo por parte dos profissionais. Maria prefere falar em eficiência. Em consultoria trabalha-se menos em equipa e por isso, Maria considera que há mais

“autonomia também para gerir o teu trabalho e portanto estás mais na tua, estás mais a fazer o trabalho, não perdes a falar com muitas pessoas, não perdes tempo, portanto eu sinto que em consultoria as coisas são muito mais eficientes.”

Maria explica procura conciliar o trabalho com a sua vida pessoal, não abdicando das duas horas que tem para almoço e procurando que o trabalho fica concluído durante a semana para “ter o fim-de-semana de descanso. Eu prefiro mil vezes trabalhar á noite durante a semana e não trabalhar no fim-de-semana. Para mim o fim-de-semana é sagrado.” Isso significa que durante a semana as suas jornadas de trabalho se prolongam para além das 10 horas. Em auditoria a incerteza quanto aos tempos livres era maior e, por regra, o trabalho invadia os fins-de-semana, sobretudo nos primeiros três meses do ano.

Considera que os responsáveis pelas empresas de consultoria estão a mudar, a dar conta de que terão de mudar os processos se quiserem reter os melhores consultores que iniciam a atividade muito jovens e que, esmagados pela pressão e exigências do trabalho, acabam por sair. As práticas de trabalho das equipas está a mudar: “se uma das pessoas da equipa tivesse trabalho para fazer as outras tinham que ficar até á outra ter acabado. Atualmente isso já não acontece.” O prolongamento artificial da jornada de trabalho também acontece, sobretudo em auditoria, já que “se uma pessoa sai antes das oito da noite, então fica marcada.” As 20 horas marcam o limite da hora aceitável de saída. Porém, faz notar que em consultoria é diferente. Se às 17h30 da tarde não houver nada para fazer, as pessoas vão-se embora. Portanto, algum do trabalho adicional não deixava de ser ilusório, “muitas vezes tu trabalhavas ao fim-de-semana porque, porque ficava bem, isto é mesmo verdade.” O seu conhecimento é de causa e referiu que lhe aconteceu “ter que ir para um cliente e não fazer nada o dia inteiro a um sábado, percebes, quando tu pensas “o que é que eu estou aqui a fazer?”.” Considera que é esta mentalidade que está a mudar. Todavia, o trabalho dos consultores está à mercê dos clientes e muitas vezes, há solicitações de última hora, que obrigam à extensão das jornadas de trabalho:

“os clientes são capazes de te pedir uma coisa á sexta-feira e com o fee que tu cobras àquele cliente é impossível tu dizeres ‘não, não vamos trabalhar ao fim-de-semana para as coisas estarem prontas na segunda’ percebes? Também é um bocadinho a resposta que tu queres dar ao cliente.”

Este tipo de solicitação colide com a vida pessoal. Se existirem atividades combinadas para o fim-de-semana, é o interesse do cliente que prevalece. Em consultoria o trabalho ao fim de semana é ocasional e sempre por força maior. Quando lhe aconteceu, foi devido ao planeamento errado. Porém, os prazos não se compadecem com erros desta natureza.

Maria confessa que a mudança para consultoria representou uma melhoria na sua capacidade para “conciliar (...) a minha vida pessoal com a minha vida profissional.” Porém, na empresa onde trabalha, a questão fundamental não será tanto esta, mas a da desigual representação do género feminino nas categorias superiores da hierarquia. Maria foi

“a primeira *Manager* a subir, mulher a subir a *Manager*, percebes? Tu olhas á tua volta e toda a gente que está a subir aqui é homem. Mas isto acontece mesmo (---)¹, ou seja, ou tens mulheres que estão acima e optaram pela vida profissional e não pela vida de ter filhos ou a vida pessoal, não é? Ou então são homens. É com isto que tu te deparas atualmente.”

Portanto, a cultura é, nestas organizações, patriarcal. Em geral são os homens que detêm o poder e a capacidade de decisão. Maria não considera que as mulheres não possam tentar conciliar o trabalho com a vida familiar, mas reconhece que isso as prejudica devido à cultura organizacional, tipicamente masculina e, assim, “o homem pode dar muito, pode, pode, tem muito mais tempo livre entre aspas fora do trabalho, para dedicar ao trabalho, do que tu.” A maternidade pode constituir, de facto, um impedimento para a permanência na empresa. Se tivesse um filho pequeno, Maria não poderia ir para Angola, por exemplo. Esse não é um dilema que

¹ Expressão impercetível

os seus colegas homens tenham de enfrentar. Colocar dificuldades significa “ficar um bocadinho, não é encostada mas é quase.”

Aos 29 anos e tendo acedido à categoria de *Manager*, Maria quer dar corpo aos seus projetos familiares:

“vou casar, quero ter filhos, eu sei que não vou passar do sítio onde estou. Se calhar este ano ainda subo mais um nível mas depois disto sei que a partir do momento em que tiver filhos, vou ficar um bocadinho tipo, acabas por fazer o trabalho que tens para fazer no dia-a-dia mas não vais dar tanto de ti á empresa, percebes?”

O ambiente competitivo não se compadece com as pessoas que ponham limites às exigências de trabalho e, por isso, acaba por beneficiar as pessoas que estão mais disponíveis. Considera que os responsáveis que estão no topo da hierarquia têm consciência das restrições que o trabalho impõe sobre a vida pessoal e familiar dos consultores, mas como existem sempre pessoas disponíveis, “não têm como lidar com isto, ou seja, não têm como resolver este problema porque efetivamente há pessoas que estão disponíveis e há pessoas que não estão.” Para Maria, no entanto, é tudo uma questão de escolha individual. As mulheres fazem as suas escolhas, tomam as suas decisões:

“auditoria tem lá muitas mulheres, vês, tens muitas *Partners* que nem são mães, nem tem tempo para ser mães, percebes? E quem é mãe, pá, não é uma mãe presente na vida do filho, percebes? Também podes ter o teu marido, ser uma pessoa que está super-presente em casa, não é, e não ter esta vida de trabalhos que tu tens e ser a mulher a assumir isto, também podes ter esse lado.”

Em tom crítico, Maria refere a cultura masculina, que designa de “machista”, segundo a qual “o pai como, tu vês a figura masculina como trabalhador e associas mais a mulher em casa do que o homem.” Ademais, nas empresas, o importante não é quem realiza o trabalho, mas que o trabalho apareça concluído. Dentro desta lógica, os homens acabam beneficiados, por gozarem de maior disponibilidade. A estagnação acontece mais às mulheres e isso depois repercute-se nos salários. Desse

ponto de vista, quem estiver mais livre para trabalhar será mais bem avaliado e, conseqüentemente, será recompensado.

Trata-se, portanto, de um problema pessoal que depende dos valores das pessoas. Portanto, "há pessoas que trabalham não só por crescerem profissionalmente mas também porque só pensam em dinheiro." Apesar de tudo, Maria admite que possui alguma flexibilidade e que, se um dia precisar de interromper o trabalho mais cedo, acaba por compensar no seguinte. Porém, quando o trabalho é realizado em equipa esta autonomia para a gestão do tempo é impraticável.

O seu trabalho nas empresas dos clientes tem-lhe permitido constatar que a questão da conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar depende das atividades profissionais e dos contextos em que se realiza. O modo como o trabalho está organizado é outro fator a considerar. No caso das *Big Four*, o problema maior pode ser o da competição que existe entre elas e no interior de cada uma, entre os diversos profissionais. O sucesso depende da dedicação. A conciliação seria mais fácil, alvitrou Maria, se os profissionais usufríssem de mais autonomia, "mesmo que trabalhem em equipa." Poderiam, desse modo, decidir melhor sobre o uso do tempo, o que beneficiaria tanto os profissionais como as empresas. Desde logo porque melhorava a motivação. Mas Maria dá conta do efeito de incorporação dos valores da gestão destas empresas. Quando começou a trabalhar,

"era muito contra a gestão que estava a ser feita, mas quando tu comesças a subir, tu vais ficando igual a eles, percebes? E portanto eu acho que por mais que a tua mentalidade quando és mais novo, és completamente contra esta gestão, depois quando comesças a crescer comesças a ser igual às pessoas que estão acima e percebes que efetivamente esta é a cultura da empresa. Eu sinceramente acho que a mentalidade não vai mudar."

Portanto, a lógica acaba por ser a da reprodução. Se a associarmos à composição do topo da hierarquia, habitualmente dominado pelo género masculino, a reprodução de práticas que beneficiam os homens torna-se mais evidente.

Isso não quer dizer que os responsáveis não estejam sensíveis para “esta questão dos filhos, o papel da mulher na empresa.” O reconhecimento da existência deste problema anda a par do reconhecimento das vantagens que os valores tradicionais asseguram aos homens. Maria pensa que era possível alterar o planeamento do trabalho, mexendo nos prazos para melhorar as condições de trabalho, sem que essas alterações chegassem a prejudicar os clientes. Em todo o caso, a tendência para atrasar os projetos familiares e, em especial, a maternidade é clara:

“Nestas empresas há completamente um retardar até porque tu, por exemplo tu chegas a *Manager* com 28, 29, 30 anos. E 29 já é uma idade mínima aceitável e tu acabas por chegar a *Manager* com 30 anos. E 30 anos, teres o teu primeiro filho aos 30, 31 já é retardares o nascimento, porque hoje em dia tu vês mães, noutras profissões, que aos 24, 25 já têm um filho.”

Portanto, o dilema é o de optar entre o desenvolvimento de uma carreira profissional ou ter um filho, até porque, como diz Maria, “Sabes que o filho vai-te prejudicar, entre aspas, ou retardar essa carreira, esse crescimento na carreira, tu acabas por retardar também o nascimento do filho. É um ciclo.” Portanto, a estabilidade financeira e profissional pesam na decisão de constituir família e, sobretudo de ter filhos. E são muitas as mulheres que, como Maria, esperam até chegarem a *Manager* para terem um filho. O problema parece ser o de poucas conseguirem aceder a essa categoria.

No discurso de Maria é claro que a atividade de consultoria nas *Big Four* apresenta obstáculos à (re)conciliação entre a vida profissional e pessoal e familiar. Os principais obstáculos são as longas jornadas de trabalho (superiores a dez horas diárias) e a competição, por vezes não saudável, entre os colegas que gera pressão e conflitos na execução do trabalho.

Marta acrescenta também que a *Big Four* a reputação do consultor é muito importante, de tal forma que é fomentada uma cultura de aparências no que se refere ao número de horas dedicadas à empresa e à realização de trabalho desnecessário nos fins-de-semana.

Marta teve uma primeira experiência na área de auditoria, seguindo-se a área de consultoria. Segundo a sua experiência a atividade de auditoria era bem mais exigente no que respeita à duração das jornadas de trabalho.

Durante a entrevista Marta referiu que no seu entendimento os obstáculos à (re) conciliação entre a vida profissional e pessoal e familiar são mais sentidos pelas mulheres. Chega mesmo a referir que na sua opinião em grande parte das consultoras, dada a estrutura patriarcal, as mulheres enfrentam mais obstáculos com a maternidade do que os homens com a paternidade. Segundo a experiência vivida, muitas mulheres que optaram pela maternidade antes de cargos de gestão em *Big Four* viram as suas carreiras estagnadas, e muitas chegaram mesmo optar pela procura de novos desafios.

Um aspeto muito relevante na partilha de Marta é a sua perceção da assimilação da cultura da empresa pelos consultores. No entendimento da entrevistada, à medida que os indivíduos sobem na carreira, principalmente, quando atingem cargos de gestão a assimilação da cultura da empresa é cada vez maior.

História de vida – Joana Semedo

Joana, solteira, é licenciada em Economia pela UP e desempenha funções de *Manager* numa *Big Four*. Hesitou entre economia e arquitetura. A opção por economia foi ditada “por uma questão mais racional, por acreditar que as saídas profissionais seriam mais fáceis e mais óbvias.” A inserção numa *Big Four* esteve sempre nos seus projetos profissionais e o gosto pela contabilidade orientou-a para a auditoria. Todavia, a sua atividade profissional teve início num Banco, ainda enquanto estudante. Aí trabalhou numa área de investimento imobiliário. Os colegas de equipa e o tipo de trabalho que realizava acabaram por distraí-la do projeto inicial. Ao fim de um ano mudou para a área do “private banking, para uma área mais comercial mas fiquei a exercer uma função técnica, portanto, fiquei no controlo de gestão.” Permaneceu mais um ano no banco, o qual acabaria por colapsar e, assim, decidiu

sair. Um dos colegas de trabalho no Banco tinha trabalhado numa *Big Four* encorajou-a a candidatar-se a duas *Big Four*. Foi bem-sucedida em ambas, mas acabou por aceitar a primeira oferta. Está nessa empresa há cinco anos e é *Manager* da área de incentivos.

Dos pais recebeu exemplos de trabalho. O pai tinha uma atividade que lhe proporcionava um horário fixo, mas a mãe, que trabalhava em moda em televisão, tinha um horário invulgarmente irregular. Foi uma das avós quem a acompanhou e ao irmão durante a infância. Colégios e empregadas também auxiliaram. Classifica o seu progresso na empresa como “muito rápido.” Confessa que é invulgar a entrada para uma *Big Four* quando já se possui experiência de 2 anos e meio de trabalho. Quando foi entrevistada na empresa em que trabalha, recorda Joana, a *Senior Manager* disse-lhe que via com dificuldade a sua entrada para a empresa porque

“pessoa que esteve aqui antes de si não se sabia sentar, não sabia estar corretamente sentada, estava com uma roupa bastante diferente da sua, tinha uma postura muito diferente da sua e no fundo vocês vão ser iguais, vão entrar no mesmo ano, vão ser iguais, vão ter que conviver e acima de si vão estar pessoas que vão mandar em si com menos postura que a (nome da entrevistada), com menos experiência que a (nome da entrevistada) e se calhar vai ser complicado.”

Joana ficou chocada com as palavras da *Senior Manager*, mas diz que atualmente as compreende perfeitamente.

Pensa que a estrutura das “*Big Four*”, é uma estrutura mesmo diferente, é uma realidade mesmo específica, é um conceito mesmo muito particular e por isso é que, as pessoas que tendencialmente evoluem dentro destas empresas, o primeiro emprego delas foi numa empresa deste tipo e portanto aquilo para a maioria das pessoas que trabalham lá é o normal e é o que, é um emprego normal.” Confessa que a transição do banco para a empresa de consultoria foi difícil e complicada.

Joana classifica o ambiente de trabalho como “muito informal” e os profissionais são “todas pessoas muito novas e que, com idades muito próximas” que se tratam

por tu. Esta informalidade contrasta com uma hierarquia rígida com os níveis hierárquicos acentuados. Joana ilustra o seu pensamento com a memória de um acontecimento que teve lugar no seu primeiro dia de trabalho:

“lembro-me que no primeiro dia que me sentei na secretária na (nome da empresa), fui a primeira pessoa a chegar, estava a cumprir horários, horários também nestas empresas não é um tema muito rígido, e sentei-me num lugar á sorte, cheguei e sentei-me, e chegaram, a pessoa que chegou a seguir a mim disse assim ‘tu tens noção onde é que estás sentada? Isto aqui quem estiver mais perto da janela é mais importante, por isso dirige-te para o lugar mais longe que houver da janela’; e eu na altura, disse isto meio em tom de brincadeira, mas o tempo foi passando e eu percebi que efetivamente as coisas funcionam assim: quem está mais perto da janela é mais importante, quem está mais longe da janela é menos importante, entre aspas, em hierarquia.”

Joana acentua o contraste entre a informalidade do ambiente de trabalho, favorecido “pela proximidade de idades” e a rigidez excessiva da estrutura hierárquica: “acho que há uma estrutura, uma hierarquia muito rígida nestas empresas. Mesmo muito rígida.” As características da organização burocrática afirmam-se inelutáveis e, por isso, permanecer na empresa depende sempre de uma decisão pessoal: “ou se quer fazer parte deste jogo, ou não se quer.” Devido à experiência profissional anterior, ofereceram-lhe um contrato que previa a promoção ao fim de seis meses de trabalho como assistente. Porém, só seria promovida um ano depois, embora a tivessem compensado financeiramente. Esteve, assim, um ano como assistente e outro como associada,

“quando regra geral as pessoas são dois e fui três anos sénior que é o mínimo mais ou menos obrigatório, e portanto ao fim de cinco anos cheguei a *Manager*, quando tradicionalmente numa estrutura destas se chega ao fim de seis, no mínimo. ”

Justifica o percurso diferente com a experiência anterior e por ter “demonstrado a responsabilidade, o nível de empenho e o trabalho exigido, tendo em conta os objetivos.” Trabalha no departamento de incentivos, o qual tem como objetivo

facilitar o acesso de empresas a financiamentos do Estado ou de fundos comunitários. Para tanto, fazem o diagnóstico das necessidades das empresas, identificam as potencialidades de financiamento, realizam um plano de negócio e apoiam a elaboração das candidaturas, de acordo com o tipo de incentivos que esteja disponível. Acompanham, posteriormente, o processo de candidatura e só terminam o processo quando existe a confirmação de atribuição dos fundos e das condições em que os mesmos serão atribuídos. Como existe uma grande diversidade de fundos destinados a uma vasta pluralidade de áreas de atividade, o departamento de Joana não está especializado por área. Compreende desde a Investigação e Desenvolvimento até à Agricultura. Explica que este tipo de organização não é comum a todas as consultoras. Assim, Joana integra um grupo de 24 consultores repartidos em partes iguais entre Lisboa e o Porto. Na sua área a hierarquia funcional integra “um *Partner*, quatro *Senior Managers*, dois *Managers* e depois o resto, que tipicamente é denominado por *staff* divide-se por *Seniors*, *associates* e *assistentes*.” Um dos desafios do departamento de Joana é a fidelização dos clientes, em especial aqueles que se candidatam a fundos anuais. Portanto, é importante “conseguirmos manter a carteira de clientes ao longo dos anos porque tipicamente os clientes podem elaborar candidaturas anualmente, não só para incentivos específicos ou para investimentos específicos que querem fazer, mas há um retorno direto da sua atividade que pode ser materializado em termos fiscal, anualmente.” Cada projeto poderá demorar um a dois meses, no que toca à finalização da candidatura, embora o processo de acompanhamento possa levar um ano. Joana menciona ainda a possibilidade do processo se prolongar, caso a candidatura seja recusada e haja lugar a recurso: “Portanto são trabalhos que têm uma duração, normalmente, vasta.” Internamente procuram a especialização por área de negócio, embora isso não signifique que, em qualquer altura, se uma equipa especializada numa área não estiver disponível, outra não entre em ação para não perder o cliente. No departamento de incentivos as equipas são

“são mais pequenas do que a maioria das equipas doutras áreas dentro duma *Big Four* portanto haverá um *Partner* responsável que tem um envolvimento mínimo, muito pouco, na parte da negociação e fecho do trabalho, haverá *Manager* ou sénior *Manager* que é responsável pelo trabalho e que terá funções de acompanhamento da equipa, gestão da equipa e revisão do trabalho e depois haverá um sénior, responsável pelo trabalho de campo e eventualmente um assistente ou, um assistente ou um *associate* a apoiar esse sénior na elaboração do trabalho.”

O trabalho realizado, isto é, a elaboração de candidaturas a financiamentos públicos e/ou comunitários, orienta-se para prazos que são rígidos e impostos pelas próprias entidades financiadoras. Quer dizer, explica Joana, que

“ao contrário da maioria dos trabalhos até numa Big Four, que apesar de haver sempre prazos são prazos negociados com clientes que até podem de alguma forma por vezes ser renegociados ou atrasados por qualquer motivo, aqui as plataformas do Estado à meia-noite do dia x fecham. Portanto os nossos prazos são completamente rígidos não pode haver (...) deslizes, não pode haver contratempos, não pode, há meia-noite daquele dia as plataformas fecham.”

A dependência de fatores externos traduz-se na sazonalidade do trabalho. Como refere Joana, há “Durante esses picos de atividade, diz, “Maio, Junho e Julho são meses em que não há noites, não há fins-de-semana não há nada. Trabalho de manhã, tarde, noite e fins-de-semana. Sempre. É uma realidade.” Nestas alturas, as jornadas de trabalho podem ter início às 9h da manhã e prolongarem-se até às duas, “havendo mesmo dias em que saímos às 5h da manhã, há dias que saímos às 4h da manhã e no dia seguinte regressamos entre as 9h e as 10h e isto repete-se ao longo destes três meses com muita assiduidade.” Joana reconhece que este é um contexto de trabalho invulgar, ditado pelas circunstâncias do negócio. Como afirmou,

“Eu percebo que não é a melhor das situações mas confesso que é um jogo, quem quer jogar, joga, quem não quer jogar, não joga, porque eu acho que dificilmente conseguiremos ultrapassar esta realidade, porque estamos dependentes de clientes, de clientes que nos enviam informação, temos um conjunto, um *portfolio* de cem

clientes a elaborar o mesmo tipo de incentivo e cada um deles se sente único, por isso cada um deles sente que ainda faltam três meses para o prazo da submissão.”

Portanto, o tipo de trabalho justifica a sobrecarga a que os consultores estão sujeitos e esse é um constrangimento estrutural, que só sofrerá alterações se os programas de incentivos se alterarem. Reconhecendo embora a dureza das condições de trabalho, Joana confessa que os seus pontos de vista se alteraram desde que entrou para a estrutura da gestão. Ainda que a intensidade do trabalho seja exagerada, nos meses referidos, “efetivamente é uma questão de mercado.” Portanto, o mercado, ou seja, os clientes, dominam. A empresa ganha se o cliente ganhar e o grande desafio é assegurar que as candidaturas não apresentem falhas:

“nem nos passa pela cabeça que haja ali algum descuido em termos de qualidade do trabalho; os trabalhos têm que apresentar um nível excelente de qualidade até porque disso depende a respetiva aprovação e, como tal, os nossos *fees*. Portanto, a qualidade não pode ser posta em causa e nós temos ali constrangimentos de *timing* por volume condensado de trabalho muito significativos.”

Os membros destas equipas de trabalho estão condicionados para esta agenda que dita a organização da vida pessoal: “aqueles três meses não podemos tirar férias, portanto é imposto, e temos um bocadinho fins-de-semana muito limitados, noites muito limitadas e pronto, ou se quer fazer parte do jogo ou não se quer.” Joana incorporou estes constrangimentos e ajustou a sua realidade à realidade do trabalho. Sabe “que dificilmente vamos mudar”, mas sente-se compensada pela trajetória profissional, apesar de saber que “prejudica a minha vida pessoal nesses três meses” O prejuízo concretiza-se na impossibilidade de participar em reuniões familiares, estar com os amigos ou, simplesmente, gozar um fim-de-semana. Naqueles meses é o trabalho que domina “porque sei que tem de ser.”

Joana considera que o exercício da atividade profissional numa *Big Four* implica um perfil particular. Ademais, a sua experiência reflete a área em que exerce a atividade. Admite que noutras áreas as condições serão diferentes. Reconhece, no entanto, que o aspeto comum é a exigência das empresas. As *Big Four* “são empresas

muito exigentes em termos de objetivos, competitividade, há poucos lugares para muitas pessoas, uma pessoa para crescer tem que estar disposta a seguir estas regras, a jogar este jogo.” Como o contexto não se vai alterar, caberá aos profissionais ajustarem a sua vida e

“fazer sacrifícios, estar dispostos a trabalhar para além do que seria expectável ou agradável, estar dispostos a ser os últimos a chegar a um jantar à 6ª feira á noite dos nossos amigos, estar dispostos a estar sempre a ouvir ‘ah és sempre a última a chegar, és sempre a única que não pode estar presente, és sempre a única que desmarcas á última da hora’.”

Mas, ainda assim, Joana considera que é possível conciliar a vida de trabalho. Explica como, no seu caso, é “capaz de sair da (nome da empresa) à meia-noite e ainda ir ter com uns amigos que estavam a jantar.” Todavia compreende que “a maioria das pessoas se calhar nem sequer tem essa força de vontade e acaba por nem estar presente.” O que não a impede de se questionar sobre o valor de tais esforços. Todavia, a compensação tem origem no reconhecimento anual do seu valor, o que a faz pensar que a sua, é uma empresa justa. Quer dizer, as avaliações de desempenho e as compensações financeiras compensam de forma justa os sacrifícios pessoais que é obrigada a fazer. Pensa que dificilmente poderia encontrar trabalho mais diversificado e mais compensador noutra empresa.

No que respeita aos seus projetos de vida, Joana confessa que, no momento, eles passam pelo trabalho, “eu não sou casada, não tenho filhos por circunstâncias da vida e portanto acho que neste momento, no fundo esta limitação.” Essa limitação é a expressão que designa o projeto familiar. Admite que, no futuro, essa circunstância possa mudar. Refere que “nestas 24 pessoas que lhes falei, há duas que têm filhos e há duas que são casadas (...) Portanto, um *Senior Manager* e um *Partner* têm filhos...” Os colegas mencionados são homens. Diz que

“nesta realidade como é que são a vida das pessoas, as pessoas tendencialmente tendem, até inconscientemente eu acho, a pôr a vida pessoal num segundo plano e a deixarem-se levar por uma vida profissional muito exigente e que consome o dia-a-

dia e que faz as pessoas nem pensarem dia após dia que estão, de alguma forma, a desvalorizar tudo o resto e a pôr tudo o resto num segundo plano.”

Estas dificuldades não deixam de atrair jovens recém-licenciados que anualmente engrossam a base da pirâmide, compensando não só os que foram promovidos à categoria seguinte, mas os que abandonam a empresa. O trabalho é intenso, o trabalho, a empresa, absorvem o tempo ou, como Joana disse, é tudo “uma questão do tempo que estas empresas roubam da vida das pessoas.”

Sobre o seu futuro, Joana confessa que o projeto familiar não está posto de parte, embora esteja consciente de que se esse projeto se vier a realizar, será difícil “manter o tipo de vida que tenho.” Um projeto familiar é incompatível com os três meses de trabalho em que chega “a casa às 5h da manhã e a entrar no escritório às 10h da manhã e a não pensar o que é que está a acontecer, ninguém depender de mim, para almoçar, para jantar.” A existência de filhos obrigá-la-á a alterar as rotinas de trabalho. Porém, o facto de ter sido promovida a *Manager* implica uma redução da “carga de trabalho operacional.” Essa circunstância permitir-lhe-á gerir melhor os horários e o tempo. Deixará de acompanhar as equipas serão outros a trabalhar até às 5 da manhã. Portanto, ainda que queria ser uma boa chefia e acompanhar de perto o trabalho da sua equipa, não considera impossível que possa terminar o dia de trabalho às 20 ou 21 horas. Apesar de tudo Joana considera que a conciliação do trabalho com a vida pessoal e, sobretudo, com a vida familiar, nunca será fácil: “não acredito que esta seja a profissão ideal para se coadunar com um papel de mãe.”

Joana afirma-se “Completamente identificada, completamente entrosada em todas as pessoas, desde a mais nova à mais antiga e mais experiente.” Acredita que só permanece na empresa quem estiver em linha com o modo como o trabalho está organizado. Não crê que a visão da gestão se vá alterar, ainda que pontualmente estejam a surgir algumas medidas pontuais destinadas a compensar os consultores pela dureza das jornadas de trabalho, assegurando tempo para estar com a família, Como exemplo, Joana indica a paragem obrigatória no Natal:

“são algumas medidas que eu acho têm por objetivo fazer este equilíbrio de vida pessoal/vida profissional mas serão sempre medidas casuísticas que não vão alterar a realidade como um todo, poderão eventualmente melhorá-la de alguma forma.”

Pessoalmente, costuma dar aos membros da sua equipa uns dias de férias, pagas pela empresa, para os compensar pela dureza do trabalho durante os 3 meses. Discute essas medidas compensatórias com a hierarquia e refere que tem sido bem-sucedida.

Joana considera que a *Big Four* onde exerce a sua atividade profissional é uma empresa com um ambiente informal e muito jovem, no entanto, ao mesmo tempo, é uma estrutura burocrática com uma hierarquia rígida com níveis hierárquicos acentuados.

Segundo Joana, a atividade de consultoria apresenta características específicas que podem ser consideradas como constrangimentos à (re)conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. Referiu o facto de o trabalho ser sazonal e existirem picos de trabalho que orientam a organização da vida pessoal dos indivíduos, as longas horas da jornada de trabalho, os prazos apertados para a realização de um trabalho com elevados níveis de exigência de qualidade e a competitividade interna, como os principais fatores de constrangimentos sentidos. Joana considera que estes fatores existem e são comuns a todos os indivíduos, mas que cabe a cada indivíduo decidir se se adapta ou não ao ritmo de trabalho e de vida das *Big Four*. No seu caso, Joana entende que consegue conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar. Adicionalmente, Joana demonstra vontade de constituir uma família no futuro e entende que uma vez que já foi promovida a *Manager* e se encontra a desempenhar uma função de gestão na empresa terá mais facilidade em (re)conciliar a sua vida profissional e familiar.

História de vida – Emília Souto

Emília Souto tem 29 anos, é solteira e é licenciada em Economia pela UP. Filha de um engenheiro Eletrónico e de uma Licenciada em Filosofia. Tem uma irmã e, atualmente, os pais estão separados. No ensino Básico primário frequentou um “externato de freiras, religioso” por decisão dos pais que qualifica como uma “ótima decisão dos meus pais para dar umas boas bases de formação.” O Ensino Secundário foi concluído na Escola Secundária de São Pedro da Cova e

“Foi uma experiência muito boa porque, eu acho que não deixei de ser tão boa aluna como poderia ter sido em nenhuma outra escola, sempre tive, sempre consegui ter resultados escolares do nível que os meus pais queriam, que eu ficava contente com eles, sempre fui uma das melhores alunas da escola, sempre com o Quadro de Mérito e tudo isso, mas ao mesmo tempo eu tive a oportunidade de viver três anos num ambiente social muito diferente da minha família.”

Do Secundário recorda que da sua “turma de 6 pessoas no Secundário, duas foram para a Faculdade.” Explica que o meio é pobre e que são pontuais os casos de estudantes da zona que chegam ao Ensino Superior. Das seis colegas, Emília diz que “todas elas estão casadas e com filhos, exceto eu, que sou solteira e não tenho filhos.” Desta fase da sua vida, Emília reteve o contraste entre as suas disposições e as das suas colegas, que

“não compreendiam porque é que eu queria ir para a Faculdade, porque é que eu não queria namorar ou porque é que eu não queria encontrar um namorado para casar naquele momento da minha vida, quando elas já tinham namorados há não sei quantos anos e já sabiam que iam casar com eles mal acabassem o Secundário e engravidar passado pouco tempo.”

Os pais exerceram influência na escolha do curso. O pai é oriundo de uma família de agricultores de Viseu e frequentou a Universidade do Porto com o patrocínio da Paróquia local. A mãe de Emília é natural de Gondomar e filha de

uma funcionária dos correios. Emília não se recordava da profissão do avô materno, que faleceu quando a mãe frequentava ainda o Ensino Secundário. A mãe de Emília licenciou-se em Filosofia. Após concluir a licenciatura o pai começou a dar aulas, depois trabalhou em empresas e em 1985 criou a sua própria empresa “na área dos sistemas de informação e continua até hoje.” Considera o pai “um exemplo de vida para mim pela capacidade que ele teve de se abstrair do meio em que ele veio e pensar o que é que ele queria construir para ele e que realmente construiu.” A mãe foi professora de filosofia, mas quando o pai abriu a empresa a mãe abandonou o ensino e foi trabalhar na empresa familiar. A colaboração correu mal e a mãe de Emília procurou regressar ao ensino, o que não foi possível. Assim, abriu “loja em que vendiam pronto-a-vestir, roupa de senhora. Pronto, a loja durou durante uns anos, sei lá, 5, 6, 7 anos mas passado algum tempo já não funcionava bem, então decidiram fechar.” A partir dessa altura, a mãe passou a estar em casa. É uma pessoa criativa e ligada às artes. Estando em casa, a mãe de Emília acompanhou as filhas com mais proximidade. Portanto, a mãe foi quem esteve mais presente durante o seu período formativo. Antes tinha sido a avó materna.

Quando Emília tinha entre 16 e 17 anos, os pais divorciaram-se. O pai mudou-se para Lisboa, mas continuou presente na vida das filhas. Na altura de escolher a área de formação, Emília não sentiu qualquer atração pelas humanidades nem pelas ciências naturais. Hesitou em relação às artes, por influência da mãe, mas acabou por escolher a área de economia e Gestão. Ao entrar para a FEP-UP, a “Economia” por ser “mais abrangente do que Gestão.” Recorda a passagem pela FEP como “uma experiência fantástica, não tanto pelo Curso em si, mas por tudo o resto que eu fiz durante o tempo da Faculdade.” Enquanto estudante na FEP começou, ainda no primeiro ano, a colaborar na “Comissão de Curso”, onde teve como tarefas “organizar apontamentos, sebentas, materiais da Faculdade, as festas da faculdade.” Foi aí que fez alguns dos seus amigos “para a vida..” No ano seguinte foi membro da Associação de estudantes “ e teve “um papel ativo até ao

final do curso, todos os anos tinha um cargo diferente e também no meu 2º ano entrei para a Empresa Júnior da Faculdade.” Explica que a

“Empresa Júnior é uma empresa constituída por estudantes da Faculdade que faz trabalhos e que faz projetos para clientes reais, são projetos mais de consultoria, de estudos de mercado, coisas em que podemos ajudar empresas, a um custo mais baixo do que uma consultora, do que uma *Big Four*, e sempre com o apoio de professores para garantir que tens um trabalho tecnicamente bom e de qualidade.”

Durante os 4 anos de curso não teve muito tempo livre, dadas as múltiplas atividades em que se encontrava envolvida. Habitou-se a dedicar o domingo à família e, por isso, “é sempre muito raro sair de casa ao domingo. Porque era o tempo que eu valorizava mais com a família.” Por influência do namorado não concretizou o projeto de ter uma experiência no estrangeiro. Por isso não fez Erasmus. Antes ainda de terminar o curso começou a “fazer processos de recrutamento aqui no Porto, para empresas que chamaram, proactivamente e tive uma proposta logo, antes de acabar o curso, ou seja, Março, Abril, Maio, talvez por aí.” A oferta de trabalho era para a área de auditoria numa *Big Four*. Portanto, terminou “o curso em Junho, tive férias de Verão e comecei o meu trabalho na tal *Big Four*.” Não teve qualquer interferência na escolha da área em que começou a trabalhar, mas considerou que

“ entrar numa *Big Four* era uma boa forma de começar a minha carreira por toda a experiência de aprendizagem que ia ter, por toda a possibilidade de aprender sobre vários sectores, várias indústrias trabalhar com pessoas diferentes, trabalhar em equipa, que é uma coisa que eu acho que é muito importante, que tinha na Júnior e que valorizava muito, pronto, e comecei a trabalhar.”

Não estava preparada para o que encontrou na empresa, onde permaneceu durante 5 anos. Inicialmente sentiu dificuldade de adaptação “tanto que eu quis mudar de área ao fim de 3 ou 4 meses.” Considera que, no entanto, a experiência com os colegas foi

muito boa e explica que

“quando entramos numa *Big Four* a integração é, é muito intensa, as pessoas são todas da mesma idade, portanto é muito fácil criares ali relações próximas, amigos, entre as pessoas que entram contigo nessas empresas, são semanas e semanas de formação, fora do Porto, ou seja, criam-se ali muitos laços de amizade também, e depois isso reflete-se no trabalho de campo que começa a ir para os clientes”

Emília não gostou do trabalho de auditoria, que considera “muito mecânico, era muito, era demasiado Excel, demasiado concreto” que não lhe permitia “criar e de ter liberdade para criar.” Aproveitou o facto de estar a ocorrer um processo de recrutamento para a equipa de consultoria e, como tinha manifestado interesse em mudar, perguntaram-lhe se queria integrar essa equipa, que “na altura era constituída por quatro pessoas, eu ia ser a quinta e a mais nova da equipa e eu disse que sim e mudei.” Porém, a mudança não foi inconsequente:

“As pessoas que estavam nessa equipa já eram mais velhas, estavam lá há algum tempo, tinham estado alguns anos em auditoria e tinham mudado agora para criar essa equipa de consultoria e portanto tudo estava a ser criado de raiz. Ou seja não havia, enquanto em auditoria existe o *Guidance* e tens que fazer este passo, aquele e não sei quê, ali não, ali o cliente quer X e nós temos que construir a forma de chegar a X, seja por nós, seja pelo nosso conhecimento, seja pelo nosso bom senso, seja por trocar experiências com outros países, seja por chamar especialistas doutros países, tudo isso, não é. Ou seja, foi um, os meus anos de consultoria, foram 5 anos lá, foram fantásticos por causa disso porque era sempre uma oportunidade para criar algo novo.”

Emília integrou uma equipa de “consultoria de gestão”, explicando que ajudavam “as equipas de gestão dos nossos clientes a melhorar áreas internas. Essa melhoria pode ser em termos de eficiência de processos, eficácia dos processos ou *compliance*, ou seja, esta três áreas.” O maior projeto em que se recorda ter estado envolvida foi

de uma “empresa de distribuição de veículos pesados” a operar em Portugal “há muitos anos. Tratou-se de “um projeto para aí de dois anos.” Todavia, enquanto este projeto esteve em curso, Emília tinha o seu tempo repartido por vários outros. Portanto, é possível que estejam em curso “cinco, seis projetos ao mesmo tempo, mas nem, nunca todos eles estão no momento muito ativo ao mesmo tempo. Se estiverem é mau planeamento...” Fazendo parte de uma equipa nova, Emília explicou que tiveram a oportunidade para criar uma organização do trabalho própria. A equipa integrava “dois *Managers* principais, um homem e uma mulher”, confessando que “trabalhava muito melhor com o *Manager*, do que com a *Manager* por vários motivos.”

A visão de Emília sobre o trabalho era semelhante à do *Manager*:

“Enquanto (...) o *Manager* com quem eu trabalhava ele tinha uma família, tem uma família, tinha uma esposa e tinha dois filhos e ele era um pai muito presente, ele valorizava, valoriza muito toda essa envolvente familiar; (...) a *Manager* quando estava lá, nessa altura – ela agora é casada e tem dois filhos – mas na altura ela era solteira e tinha no trabalho uma parte central da vida dela.

Estas diferenças traduziram-se em tipos diferentes de exigência:

“enquanto que o *Manager* entendia a minha posição e se eu queria trabalhar mais ou menos era comigo e não com ele, o que ele queria era que eu entregasse as minhas coisas no prazo e com qualidade de vida, ela não, ela esperava sempre que eu fosse e reagisse como ela e que me dedicasse tanto ao trabalho como ela.”

Portanto, embora valorize o trabalho e se dedique ao trabalho, Emília não quis abdicar da sua vida pessoal: “eu também valorizo, sempre valorizei muito o tempo para mim e o meu tempo mais pessoal e sempre fui muito independente a gerir as minhas coisas.” Resistiu, por isso, a ajustar o seu comportamento para se ajustar às expectativas da *Manager*, explicando que

“Ela queria que eu fosse igual a ela. Ela queria que eu reagisse e tivesse as mesmas, a mesma filosofia que ela. “Porém, a experiência de trabalho constituiu uma fonte de aprendizagem e Emília diz que, para “gerir a carga de trabalho” aprendeu a “gerir expectativas”, quer dizer, comunica permanentemente

“com quem estou a trabalhar, a dizer ‘olha, o plano era este, estou aqui, vou cumprir o plano ou houve aqui um imprevisto, vamos ter que fazer uma alteração aqui ou acolá’, ou seja, eu estou sempre a comunicar isto, estou a gerir a expectativa da pessoa que está á espera de algo meu. E eu acho que isso ajudar na comunicação e ajuda no trabalho em equipa. “

Esta prática de “gestão de expectativas sobre o trabalho” mantém-se na empresa onde atualmente trabalha. Enquanto permaneceu na *Big Four*, Emília foi confrontada com os prazos curtos que eram ajustados com os clientes e que, por vezes, a obrigaram a trabalhar ao fim de semana. A margem de negociação dos prazos no interior da equipa é residual, porque em última análise, o ritmo do trabalho é ditado pela urgência do cliente: “porque realmente o cliente precisava daquilo e tinha mesmo que ser feito e eu tinha que o fazer.” Não obstante, procurou evitar a intromissão do trabalho no seu tempo de descanso. Emília explicou que, estando em consultoria, nunca enfrentou a intensidade sazonal que caracteriza a atividade dos colegas de auditoria. A intensidade do trabalho reportava-se a cada projeto, ao que designa por “pico do projeto.” Quer dizer que, “se eu fizer 10 projetos por ano, eu tenho 10 picos, o pico é mais curto, o pico nunca é de dois meses, é uma semana, duas semanas, vá...” Recorda-se, assim, de ter trabalhado durante diversos fins-de-semana. Porém, quando isso acontecia com o *Manager*, “era uma decisão consciente da minha parte.” No caso da *Manager* a situação era diferente, porque o trabalho adicional surgia como uma imposição, muitas vezes sem sentido: “eu acho que o que te custa trabalhar fora de horas aí é muito diferente de alguém te pediu alguma coisa para amanhã, são 7h da tarde e tu nem sabes bem para quê. Aí, isso chateava-me

muito, e isso acontecia com essa *Manager*, com a *Manager*.”

Emília não considera que a exigência de longas horas de trabalho definam a cultura da organização. Reconhece que nos primeiros dois anos de trabalho essas situações foram frequentes, mas justifica-as com a adaptação e aprendizagem inicial: “Eu era assistente, nós estávamos a começar, nós estávamos a começar como equipa, não sabíamos bem como os fazíamos, aconteceu N vezes.” No final dos dois anos, “as coisas começaram a estabilizar, eu também já comecei a ter uma experiência diferente, eu já sabia para o que era, eu já era envolvida nas decisões, nas discussões e aí tu percebes o porquê e consegues gerir melhor dessa forma.” Admite que o esforço adicional é aceitável, desde que exista um objetivo claro e Emília participe na decisão, o que lhe acontecia com o *Manager* a que se referiu. Também está convencida que esta flexibilidade é maior por ser solteira:

“Obviamente que é muito importante referir aqui, é muito importante referir aqui que sou solteira, ou seja, este balanço de vida profissional, pessoal e familiar, no meu caso, eu tenho a minha vida profissional, tenho os meus interesses pessoais, tenho a minha vida pessoal e a minha família não é, ou seja, nunca será tão exigente quanto eu ter um marido e filhos.

Não tendo a experiência de uma vida familiar própria, não sabe que dificuldades sentiria, de facto, para conciliar o trabalho com a vida familiar. Sendo solteira, não passou por grandes dificuldades enquanto trabalhou na empresa consultora:

“naquela fase da vida em que eu estive na *Big Four*, realmente eu conseguia gerir bem. Agora, houve muitas vezes que eu chegava a casa só à hora de jantar, chegava a casa às 8.30h ou 9h horas para jantar e muitas vezes a minha mãe ou a minha irmã ficavam à espera para jantar. Mas isso nunca foi um problema para mim, porque elas nunca, não sei, nós criámos uma rotina tal, e a nossa rotina já era assim antes que isso nunca foi um grave problema. O que era um problema, às vezes, era os fins-de-semana porque às vezes é realmente preciso trabalhar aos fins-de-semana quando era preciso fazer alguma coisa.”

Antecipando a agenda da semana seguinte, Emília desenvolveu um sistema de trabalho em casa e “ao domingo á tarde ou ao domingo á noite começar a adiantar coisas da semana, só para libertar a semana.” Era uma prática que a incomodava, mas que lhe permitia sair mais cedo durante a semana: “eu fazia aquilo porque não queria sair às 8h da noite nessa semana, queria sair mais cedo, queria fazer alguma coisa.” Não tem a certeza se poderia fazer o mesmo “se eu tivesse família, se eu tivesse marido e filhos (...), provavelmente não podia, e isso é complicado.”

Enquanto trabalhou numa *Big Four*, Emília deixava o trabalho, “Em média 7.30h, 7h, 7.30h.” O seu dia começava cedo porque o volume de trabalho era grande e, assim, podia adiantar trabalho. Chegava cedo ao escritório em lugar de cumprir “a história de nas *Big Four* chega-se às 9.30h, vai-se tomar café, lê-se o jornal e só se começa a trabalhar às 10.30h, comigo isso nunca funcionou muito bem porque eu realmente preferia chegar cedo para organizar coisas para quando as pessoas chegassem para trabalhar.” Por esse motivo, “eu não tinha problema nenhum em sair às 6h, ou às 6.30h ou às 7h se eu já não tivesse mais trabalho para fazer.” Afirma que muitos colegas ficavam no escritório “só para mostrar que fica no escritório até tarde e eu nunca fiz isso.” Esta é, em seu entender, uma prática corrente nestas empresas e considera que os *Managers* são os responsáveis. Isto porque há “os *Managers* inteligentes que entendem o que estas pessoas estão a fazer e tens aqueles que acham que realmente as pessoas estão lá até tarde porque realmente têm muito trabalho e são muito bons no que fazem.” Ainda assim não lhe repugnaria voltar a trabalhar numa *Big Four*, “ Mas eu já aprendi uma série de coisas que se voltasse fazia diferente.”

Desde que entrou para a *Big Four* até ao presente, Emília procurou conciliar o trabalho com o estudo. Enquanto consultora, a formação ocupava-lhe as sextas e as manhãs de Sábado. À empresa, que apoiou e financiou o curso, dedicava 4 dias de trabalho por semana. Foi assim que concluiu uma pós-graduação em Finanças. Porém, na prática, teve de compensar o tempo despendido nas aulas e, assim, os

nove meses da duração da formação “foram provavelmente os mais difíceis. Até porque eu também nessa mesma altura eu estive num projeto complicadíssimo que foi literalmente o pior projeto que eu tive com horas impensáveis...” As horas impensáveis traduziram-se em jornadas de trabalho que se poderiam prolongar das 8 h da manhã às 3 ou 4 da madrugada, durante dois meses. Considera que em tais condições “Ninguém aguenta, não consegues entregar coisas de qualidade.” Atribui as dificuldades desse projeto ao facto de não possuírem conhecimentos necessários: “foi não termos o *expertise* necessário para fazer aquele projeto, foi não termos recursos suficientes, foi não termos recursos de pessoas suficientes, recursos monetários para contratar especialistas, foi o cliente não saber bem o que queria, o cliente fornecer dados errados, ou seja, foi um conjunto de fatores.” O facto de estar a frequentar a pós-graduação agravou as dificuldades, originando “um caos, um ano de caos.” Na empresa em que atualmente trabalha continua a estudar, frequenta uma certificação internacional em *Managment Accounting*. O tempo que eles te dão para estudar é fantástico. Ou seja, é o dobro do tempo que eu poderia ter alguma vez na *Big Four*.

Na empresa onde trabalha, tem sete dias para estudar para cada exame. Explica que se trata de dias “De trabalho para estudar; se quiseres fazer curso, ou seja podes estudar por ti, tens esses 7 dias para estudar por ti, se quiseres fazer um curso, tens ainda os dias do curso. É muito, eles dão realmente muito tempo.” Ademais, na presente empresa a distribuição do trabalho é feita a contar com o estudo. Portanto,

“enquanto na (nome da *Big Four*) eles me davam o tempo, o trabalho não reduzia, (...) aqui, eles sabem que eu estou a estudar e (...) eles fazem todo um planeamento a não contar comigo, porque eu realmente, eu não estou a trabalhar nessas semanas, eu estou a estudar. Portanto, (...) eu não tenho que fazer duas coisas ao mesmo tempo e portanto eu estou realmente a estudar, eu desligo completamente do trabalho, enquanto que isso não acontecia antes.”

Emília sugere que contraste das políticas de Recursos Humanos entre as duas

empresas se pode ficar a dever a “um problema muito grave, que é não dizer ‘Não’ ao cliente. Eu acho que as *Big Four* às vezes têm que dizer ‘Não’, porque ou não têm tempo ou não têm recursos.” A aceitação de clientes sem atenção aos recursos disponíveis poderá ser função da elevada competição entre as empresas, confrontadas com um mercado pequeno. Assim,

“é um negócio difícil, é um negócio competitivo, se tu não podes fazer esta semana e se o do lado pode fazer esta semana e tem uma pessoa que está disponível para fazer esta semana, perdeste o cliente E às vezes este tipo de, às vezes são aquelas oportunidades que te surgem de fazer uma coisa pequenina num cliente, para entrar, conhecer, saber como é e depois conseguir até ter um projeto maior. Mas, para tu entrares tens que ter uma pessoa disponível naquele momento e às vezes não tens e queres tanto agarrar a oportunidade que acabas por sobrecarregar alguém.

Portanto, no caso das *Big Four* parece existir a crença na disponibilidade absoluta dos consultores. A vida pessoal e familiar é sempre secundária em relação ao negócio. Nas palavras Emília:

“o teu sócio, que é quem está a falar como cliente e está a dizer ‘ah sim, sim, eu faço-lhe isso para a semana, ponho cá duas pessoas’, não tem a mínima noção de qual é o impacto que isso tem no caramelo que está em baixo que é consultor e que vai ter que ir para lá todos os dias da semana que vem. E se calhar este consultor é do Porto, e para a semana tem um aniversário da namorada ou da mulher ou do filho e esse projeto que o sócio acabou de dizer ‘ah sim, eu ponho cá esta pessoa assim assado’ e o cliente é em Portalegre. Eles não têm esta visão, este cuidado com as pessoas.”

Em contraste, afirma que na empresa onde agora trabalha, as pessoas são valorizadas “tu nunca dizes que sim a uma coisa sem teres a certeza que tens a pessoa certa no momento certo para o fazer.” Emília trabalha numa multinacional Suíça que “faz químicos para a agricultura e sementes.” Desenvolve a sua atividade

na Suíça e ocupa

“funções corporativas, estou no centro corporativo, numa função de auditoria interna global, ou seja, faço auditoria às filiais do Grupo. O que significa que, se alguém te pedir, vamos supor, vamos fazer aqui um caso completamente hipotético de alguém te liga hoje a dizer ‘eu preciso de uma auditoria no país X’, antes do meu *Manager* dizer ‘sim, vamos fazer’, ele tem que olhar para a equipa dele e perceber se realmente tem uma pessoa que vai pôr lá.”

As palavras de Emília sugere que nas empresas *Big Four* a estrutura burocrática favorece um tipo de organização do trabalho que depende inteiramente da subordinação dos colaboradores, sobretudo os que estão na base da hierarquia, aos interesses da organização. A exigência de flexibilidade é uma forma de assegurar a subordinação. A flexibilidade não diz respeito à organização do trabalho, mas à disponibilidade do trabalhador para assegurar os compromissos da organização: “as *Big Four* valorizam muito a flexibilidade, tens que estar flexível, ou seja, tens que ficar contente em ter um projeto em A, em B, na cidade A ou B, no cliente A ou B, na área, ou seja na área de negócio X ou Y. Tens que ser flexível.”

Quem não assegurar essa flexibilidade é discriminado. Emília pensa que os responsáveis deviam fazer um esforço para conhecer melhor as pessoas, para conhecerem “ as preferências das pessoas e tentar ao mínimo respeitá-las.” Estando disponível para viajar, Emília diz que por sorte ou não, eu fiquei com eles e eu estava disponível para viajar, eu gosto de viajar e queria fazê-lo.” Mas teve uma colega que, tendo o marido num país onde havia projetos, “durante um ano ou dois, todos os outros consultores tiveram oportunidade de fazer projetos nesse país menos essa pessoa. Eu não acho que isso seja justo.” Emília pensa que se tratou de uma decisão intencional porque foi uma situação que ocorreu durante dois anos. Emília alvitra que nas *Big Four* prevalecem unicamente os interesses das pessoas que ocupam os lugares de topo. Essa será, em seu entender, uma das razões para a elevada rotatividade que caracteriza estas empresas. No seu caso, a saída não teve que ver

com o excesso de trabalho na *Big Four*:

“O que aconteceu foi que eu queria ter uma experiência internacional, ou seja, queria mesmo trabalhar fora durante um tempo e eu tentei pela *Big Four* fazer a transferência, Infelizmente ela não correu bem, ou seja, houve algumas oportunidades que se desenvolveram mas nunca acabou por se concretizar. Mas era uma coisa que eu queria fazer. E ao mesmo tempo, ao fim de 5 anos em consultoria, é muito bom, é uma aprendizagem ótima, a bagagem que tu levas é fantástica, não só em termos técnicos mas também em termos de trabalho de equipa e de competências sociais, mais as *soft skill* (...), mas chegou um momento da minha vida em que eu queria (...) estar no lado do cliente, eu queria estar no lado da indústria em que eu, eu era capaz de implementar e de mudar, de fazer a mudança. Pronto, surgiu-me uma oportunidade que conjugava estas duas coisas, que era fora do país e que realmente era em indústria.

A permanência na *Big Four* não estava nos projetos profissionais de Emília:

“Sim. Nunca me vi como *Manager* numa *Big Four* porque o trabalho até *Manager* é muito técnico, ou seja, nós desenvolvemos as nossas competências técnicas e conhecimento técnico de forma muito rápida; quando chegamos a *Manager* as competências que tu precisas são completamente diferentes, são todo um conjunto de *soft skills* de venda e de angariação de clientes e de manter o cliente satisfeito, de gestão de equipa, de gestão de projetos que eu, apesar de achar interessante, não era o que eu queria fazer toda a minha vida.

As carreiras profissionais nestas empresas apresentam constrangimentos que são estruturais. A base é sempre muito alargada, o que constitui um imperativo do negócio: “realmente precisas de muitas pessoas para o fazer porque são tarefas muito morosas e muito detalhadas.” Consoante se sobe na hierarquia “tem mesmo de ser uma pirâmide, não há espaço para todos. Tu não precisas de ter 10 *Managers* e 10 consultores.” Assim, Emília não criou expectativas e não sabe como seria possível alterar os elevados níveis de rotatividade sem “mudar todo um modelo de negócio.”

Para os mais novos o contexto é de aprendizagem e “querem realmente conseguir absorver o máximo de conhecimento possível. E estão dedicados a isso e estão dispostos a isso.” Para Emília, a preocupação está com os que querem permanecer e “querem desenvolver-se pessoalmente e desenvolver uma família. E aí é que eu acho que o problema existe de forma mais séria.” Pensa ainda que nas *Big Four* os sócios não conhecem as pessoas com quem trabalham:

“por exemplo ninguém gosta de ouvir ‘ah porque não sei quem ficou cá até á meia-noite todos os dias desta semana, por causa disto e daquilo e tu sabes que não foi por causa disto e daquilo, sabes que foi ficar porque ficou. E quando tu ouves um sócio dizer isso ele não tem a noção porque é que ela ficou lá até essa hora. Não tem a noção, não sabe. Um sócio não sabe. (...) Às vezes não sabem o nosso nome. Não sei, acho que o problema não foi identificado e se calhar é uma coisa que, culturalmente, a história de ter o *time sheet* e não ter o *clock in-clock out*, cartão de ponto, é ótimo, dá-te uma sensação de liberdade teórica, mas que nas *Big Four* não existe. É tipo, ok, não tens que controlar o teu tempo como tens numa empresa de fábrica, quando trabalhas numa fábrica, mas na verdade a liberdade não é assim tão forte quanto isso, tão grande quanto isso.”

No seu discurso Emília deixa claro que existe entenderem constrangimentos na reconciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar na atividade de consultoria em *Big Four*. Emília refere que os principais constrangimentos são a longa jornada de trabalho, os picos de projetos com prazos apertados e a mentalidade das chefias que tendem a beneficiar a vida profissional em detrimento da vida familiar.

Em adição, Emília referiu que as chefias também incentivavam uma cultura de aparências no que se refere à jornada de trabalho diária, ou seja, ao número de horas que cada consultor trabalha por dia. Emília refere que para ficar bem

e ser valorizado perante as chefias muitas vezes era necessário ficar no escritório até mais tarde. Explica que este comportamento estava assimilando pelos consultores, de tal forma que já sabiam que a hora de saída seria tardia e por isso também já chegavam mais tarde ao escritório pela manhã. Mesmo sabendo que poderia não ser bem vista pelos superiores e colegas, Emília não se reviu neste enquadramento, e optava por chegar ao escritório mais cedo e sair também mais cedo.

No seu discurso, Emília referiu ainda um constrangimento importante de analisar que se traduz no facto de que o topo da hierarquia, portanto o *Partner*, é que negocia o trabalho propriamente dito e o seu planeamento com os clientes e, geralmente, com o objetivo de satisfação do cliente, gere prazos apertados para a realização dos trabalhos sem ter em consideração a vida pessoal ou familiar dos consultores. Emília entende que a política do dizer sempre sim ao cliente, sem preocupação com os impactos que isso poderá ter na vida do *staff* é um fator que leva à desmotivação dos consultores.

História de vida – Ana Rebelo

Ana Rebelo, 29 anos, solteira, Licenciada em Economia pela UCP, desempenha atualmente as funções de *Manager* numa *Big Four*. É filha de uma Inspectora Tributária das Finanças do Porto e de um Revisor Oficial de Contas. A irmã trabalha na Autoridade da Concorrência. Afirma que o exemplo de trabalho do pai foi muito importante: “A partir do momento em que decidiram ter filhos, e o meu pai tinha a vida que tinha, o meu pai fazia muitas diretas, ele só aparecia em casa, tomava banho, levava-nos á escola e voltava a trabalhar.” Com crianças em casa, Ana afirma que “um dos dois tinha que abdicar, digamos assim, um bocado duma carreira.” Foi a mãe quem acabaria por abrandar a progressão na carreira, em parte devido a circunstâncias interna que a levariam, para ser promovida, a deslocar-se para fora do

Porto e, em parte, para poder acompanhar as filhas. Portanto, para Ana, “Para mim sempre foi muito importante o facto de eu ver que era normal trabalhar muito, principalmente pelo exemplo que eu tinha do meu pai.”

Reconhecendo mérito à irmã, por ter feito um doutoramento, Ana explica que foi por sua influência que acabou por frequentar a UCP, depois de ter entrado para a FEP. Pelo caminho, Ana fez o Secundário na área Científico-Natural, mas acabaria por fazer o exame de Introdução à Economia de 10^o e 11^o anos. Licenciou-se em 2007, sendo a última geração anterior a Bolonha. No último ano da licenciatura não tinha qualquer experiência de trabalho porque os “pais sempre foram defensores que eu nunca mais ia poder gozar tanto na minha vida e que portanto tinha que gozar os meus últimos dois meses de férias.” Os colegas estavam quase todos a estagiar e Ana planeava “fazer o estágio, fazer um Mestrado em Inglaterra.” Pediu aos pais que a deixassem “fazer um estágio, porque eu tenho que pôr alguma coisa profissional porque nunca consegui fazer aqueles trabalhos, como por exemplo ser hospedeira no Dragão, ou aqueles trabalhos temporários, nunca consegui fazer nada disso e então não tinha mesmo experiência nenhuma, nenhuma, nenhuma.” Considerava que essa experiência podia ser benéfica, mesmo que fosse fazer o mestrado. Entrou para o programa de estágios de um banco, entre Julho e Setembro. Em Janeiro de 2007 “já tinha tido proposta da (nome da *Big Four*) (...) para auditoria, também estava lá no programa deles os *top talents*, que eles tinham um prémio de cinco mil euros, e eu na altura, como tinha a ideia que ia para o Mestrado, recusei e disse que não.” As representações que tinha da auditoria “eram péssimas e portanto não era exatamente isso que eu queria para mim.” Nunca se candidatou, mas foi chamada para processos em empresas. Encarou as entrevistas como treino, porque o projeto era fazer o mestrado. Numa das empresas, “não sei muito bem o que é que me deu e optei por ficar. Pronto, e em termos de experiência, basicamente estou desde Setembro de 2007 na empresa, portanto são sete anos.” Esta é a sua primeira experiência de trabalho, antecedida pelo estágio de Verão no banco.

A *Big Four* em que trabalha “aposta na formação.” Depois de um ano na empresa foi “tirar uma pós-graduação em Fiscalidade, que era na altura gerida pela, também pela empresa, ou seja, um dos sócios da minha empresa era, trabalhava lá, era diretor do curso.” Um ano mais tarde tirou “um curso de auditoria para o controlo de informação na Católica Porto *Business School*.” Quando em 2013 foi “promovida a *Manager*” frequentou

“um programa de Gestão e Liderança pela “AES”, que é uma escola de negócios com parceria com a “IEF” de Barcelona, em que basicamente é desenvolver competências de *soft skills* e funcionava com o Método de Caso da *Harvard Business School*, ou seja, tinhas que estudar em casa, depois tinhas uma discussão de grupo e depois discutias, com a turma toda, os casos. Aqui estamos a falar de pessoas, de empresas de renome, até porque a formação é (...) muito cara.”

Considera que a formação “foi, basicamente, no fundo, como se a empresa me estivesse a dar um prémio, porque é uma formação que a empresa te permite frequentar.” No mesmo ano, em Novembro, Ana entrou finalmente no “Curso de Fusões e Aquisições na Porto Business School” que frequentou ainda com o apoio da empresa. Considera que esta “é uma das grandes vantagens da empresa onde estou, ou seja, a aposta na formação, o tempo que permite com que tu te dediques.” Assim, explica que o tempo que tinha dedicar à formação “exigia que eu trabalhasse muito mais ao fim-de-semana, muito mais á noite, que fosse mais cedo, que saísse muito mais tarde.” Considera que, mesmo assim, “que a aposta que a firma faz em termos de formação é algo, é algo muito importante.” A empresa também a autorizou a “dar aulas na Católica desde 2010, para aí, é pro bono ou seja foi a Católica que me pediu para dar aquelas aulas, a firma assentiu, disse que sim, que podia ser e portanto também há horas que eu tenho que retirar do meu trabalho para ir dar formação.” Considera que todos estes aspetos constituem “claramente é um fator de distinção.” Ainda assim, afirma que “Trabalhar numa *Big Four* não é fácil.” Ana pensa que esforço “nunca pode ser medido” e, assim, “o esforço nunca pode ser recompensado,

têm que ser os resultados.” No seu entender, cada um terá de calcular o esforço que está disposto a realizar em função dos resultados: “Obviamente que estar a trabalhar para aquecer, estar a trabalhar e não ver promoções, obviamente isso também não deve em princípio funcionar.”

Na área em que trabalha, afirma, a disponibilidade tem de ser total:

“é uma área em que se uma transação tem que fechar no dia 31 de Dezembro, eu tenho que estar disponível no dia 31 de Dezembro para responder àquilo que for preciso. Eu posso... as transações não distinguem muito bem o que é um sábado, um domingo ou um feriado, portanto se eu não tenho alguma disponibilidade, não vai funcionar. Portanto, um *Manager* na minha área não pode não ter disponibilidade, porque se não tem disponibilidade não está na área certa.”

Os resultados da empresa são determinantes e é em função deles que os consultores organizam – ou desorganizam – a sua vida pessoal porque “as transações têm que ser decididas, muitas vezes estamos a falar de milhões, de milhões, de milhões e portanto tem que haver disponibilidade.” No caso de Ana, a disponibilidade está igualmente relacionada com a vida pessoal porque, como diz, “se estiver tudo bem na minha vida pessoal, tenho o máximo de disponibilidade.” Uma situação de doença da mãe, por exemplo, surgiu como facto novo na vida de trabalho de Ana. Nas suas palavras,

“estava habituada a falar com o sócio às 10.30h da noite, todos os dias, para fazermos o ponto da situação desse dia, respondermos aos emails, etc. O sócio diz-me ‘então falamos às 10.30h’ e eu respondi ‘não, não falamos; estou a sair do hospital, tenho que dar de jantar ao meu pai, estou disponível a partir da meia-noite ou a partir das 8h da manhã’”

Aparentemente, este foi o primeiro “Não”, justificado pela doença da mãe e possibilitado porque Ana considera que chegou

“a um determinado ponto na minha carreira de que as pessoas têm que me

respeitar e têm que respeitar aquilo que é importante para mim. E uma coisa muito importante para mim é a minha família, e portanto, se o meu avô, que tem quase 93 anos, a empregada dele me liga ao meio-dia a dizer que lhe falta um medicamento, o mundo pode estar a cair, que eu ao meio-dia e meia estou a sair para lhe entregar o medicamento.”

Considera que tem sorte por trabalhar “numa equipa, numa organização que respeita isso, porque sabe que quando está tudo bem a minha disponibilidade é máxima e tem que perceber que quando alguma coisa não está bem na vida pessoal eu também não vou estar bem lá, e portanto têm que respeitar.” Ana não sabe se esta circunstância reflete um contexto “específico da equipa”, mas em todo o caso, considera que depende do chefe. Quando esteve doente e teve de se ausentar para fazer exames foi sempre apoiada. Portanto, Ana pensa que as *Big Four* deviam

“sempre facilitar esta conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. O que é que eu quero dizer com isto? Se as pessoas estão sempre disponíveis, não há motivo nenhum, porque têm um médico às 6h da tarde ou às 7h da tarde, para criar um drama porque naquele dia até dava jeito ao chefe que a pessoa saísse às 9h da noite. As pessoas têm que perceber que as pessoas têm a vida delas e tentar respeitar.”

Condena, por isso, as empresas que não fazem, respeitar as férias das pessoas, porque há muitos chefes que optam por ter as férias marcadas mas é como se não tivesses, e isso interfere com as férias dos filhos, com as férias dos maridos, com as férias dos familiares, etc..” É uma situação que acontece na empresa em que trabalha, ainda que não no seu departamento. Mas nem tudo na vida pessoal é prioritário e, se a doença dos pais ou do avô constituem motivos para reprogramar o trabalho, a vida social é invariavelmente sacrificada em prol dos projetos de trabalho, como diz, “Aí normalmente o projeto ganha, a não ser alguma coisa muito importante que o meu amigo esteja a fazer, como festejar o noivado, como um aniversário.” Habitualmente procura conciliar compensando com jornadas de trabalho mais longas. O esforço

para conciliar as exigências do trabalho com a vida pessoal é fundamental porque Ana sente “que se eu não estiver feliz na minha vida pessoal, eu não vou ser um bom trabalhador, uma boa trabalhadora. Ponto. Porque se eu não me sentir bem com os meus amigos e com a minha família e não tiver a minha cabeça focada em outras coisas que não só aquilo, eu não vou ser feliz e eu acho que se alguém me quer bem-disposta tem que permitir que eu tenha todas as partes da minha vida completas.” Embora considere o trabalho muito importante, “muito reconfortante, ou a progressão na carreira, as notas finais da avaliação, é algo que me faz, que me faz sentir bem, sou uma pessoa que trabalha muito por desafios”, existem outros aspetos da vida cuja ausência diminui o valor e o interesse pelo trabalho. Como refere, “se a minha família não estiver bem, pouco me interessa se estou a trabalhar bem ou a trabalhar mal (...) percebi que nada é mais importante, nada é mais importante do que a família e do que a família estar bem.” Essa é, de resto, a condição fundamental para produzir bem. Reconhece que antes de ser *Manager* “Houve já anos que me senti muito mal, porque tinha o meu avô com muita idade e sentia que gostaria de ir lá todos os fins-de-semana e como estava a trabalhar todos os fins-de-semana, não conseguia ir” Para ultrapassar a situação, começou a reorganizar o trabalho e a trabalhar enquanto estava com o avô. Passou a dedicar tempo ao avô nos fins-de-semana, o que requereu disciplina. O trabalho aos fins-de-semana é, de resto, uma prática habitual:

“e tenho um hábito, que há muitas pessoas que não percebem, mas imagina, se eu sei que tenho que trabalhar no fim-de-semana, imagina que tenho que fazer um relatório e tenho que ver o relatório, eu prefiro trabalhar domingo da 10h da manhã às 2h da manhã do que prejudicar o sábado. “

Esforça-se igualmente por separar as das dimensões da sua vida, esforçando-se por não pensar nas coisas de trabalho. Tem procurado que “trabalhar todos os fins-de-semana não seja uma realidade, percebes.” Acedeu à função de *Manager*, um ano antes do esperado (“devia ter sido sénior três mas só fui sénior dois anos porque

assumi logo as funções (...) portanto eu tive que assumir as funções de *Manager* sendo *Senior*, portanto tinha 27 anos na altura”) e, nessa altura, pensava que “ tinha que resolver tudo muito rápido.” Entretanto, aprendeu a estabelecer prioridades, “Portanto, não tens que estar constantemente com o computador ligado e a trabalhar. E isso foi um ajuste que eu tive que fazer.” Pensa que a definição de prioridades nas empresas é muito importante, “principalmente estas que não têm muito a noção do que tem carácter de urgente e carácter não urgente, ou seja, quando tu passas para baixo ‘isto é urgente’.” Isso porque a tarefa pode não ser realmente urgente, mas terá prejudicado a “noite e o fim-de-semana daquelas pessoas.” A dificuldade que frequentemente as chefias manifestam na definição de prioridades é, segundo Ana, uma fonte de desmotivação. É igualmente uma fonte de conflito entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores que poderia ser evitada. Assim, “Eu acho que isso era uma das coisas que, para o bem da conciliação entre a vida do trabalho e a vida pessoal e familiar, acho que quem está acima e tem que gerir pessoas, tem que gerir também muito bem o tempo delas e tem que pensar ‘o tempo delas livre é tão importante como o meu’. Não é só porque não me está a afetar a mim que eu não me devo preocupar com o que está a acontecer ao outro.”

Muitas vezes são os clientes que solicitam serviços com carácter de urgência, ou como diz Ana, “para ontem.” Porém, cabe aos responsáveis da empresa “educar os clientes”, estabelecendo prazos razoáveis. Trata-se, pensa Ana, de uma questão cultural. Tal como acontece com as “pessoas que gostam de estar lá o tempo todo para mostrar que trabalham e pessoas que saem às 6h da tarde, há pessoas que saem para elas de lado no sentido de ‘mas porque é que já estás a sair? Não tens trabalho?’ As pessoas não é por estarem lá até à meia-noite ou 1h da manhã todos os dias que estão a ser mais produtivas do que aquelas que estão lá até às 6h ou às 7h da tarde, ok? Esta confusão entre a presença física e o trabalho efetivo é outro aspeto que Ana gostaria de ver ultrapassado. Para ela, “As pessoas não se devem preocupar com as aparências, devem-se preocupar com o trabalho efetivo e com os resultados.” A

gestão de topo conhece estes problemas, que são ventilados frequentemente, sobretudo pelos que abandonam a empresa.

Há sete anos na empresa, Ana é “das pessoas mais velhas que lá está, eu sou das pessoas que está lá há mais tempo.” Pensa que ultimamente “o mercado também tem aberto, acho que há muita mais concorrência entre as *Big Four*.” Uma das consequências desta abertura é a maior concorrência no campo e, se no passado havia alguma dificuldade no recrutamento no interior do mercado de trabalho das *Big Four*, isso agora é mais frequente. Pensa que esse é um dos fatores que incentiva e justifica a rotatividade dos consultores, sobretudo dos mais jovens. Como refere, a formação de jovens licenciados tem custos e, quando um consultor sai para outra empresa, será ela que beneficia do investimento que foi efetuado na formação. Ana pensa que a rotatividade acaba ser o resultado da cultura da empresa, caracterizada pela dificuldade de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos. Como diz, os *Managers* comunicam, sobretudo, com os *Seniors* e “muito dificilmente conseguem ir até à base do assistente.” Por isso, se os *Seniors* não tiverem “espírito de equipa de querer ensinar, de querer passar conhecimento para baixo”, acabam por desmotivar os mais novos que, assim, abandonam a empresa. Com efeito,

“nos últimos três anos tenho notado que tem saído muita gente, mesmo. Há equipas que a pessoa que resta é o *Manager*, que tudo em baixo mudou e têm pessoas no máximo há 1, 2 anos na equipa. O que, em termos de *Big Four* é péssimo isto acontecer, porque como tu sabes, para formar alguém é preciso muito tempo.”

Considera que, para travar a drenagem a que a base das empresas está sujeita, era preciso “tentar sempre perceber muito bem o que é que motiva cada um.” Fala igualmente num efeito geracional, dando conta da alteração das atitudes perante o trabalho entre as gerações mais recentes:

“Eu quando entregavam um trabalho às 5:45h, eu não perguntava se o trabalho era para aquele dia, eu assumia que o trabalho era para aquele dia. Tu entregas um trabalho a esta geração que eles chamam os milénio cinco minutos antes das 6h e eles

perguntam-te ‘mas é para hoje?’. Eu não digo que eles fazem mal em perguntar, a questão é a postura ou o sentido de responsabilidade, o sentido de capacidade de sacrifício é diferente.”

O que Ana sugere é que seria preciso conhecer melhor “as características dos novos”, procurando as atividades que os motivam. Pensa que quem tem responsabilidades de gestão tem de ter consciência destas diferenças geracionais porque “as pessoas que vêm aí são diferentes, são mais novas, são mais imaturas, são mais crianças, valorizam coisas diferentes”, caso contrário “vai ser muito difícil para essas *Big Four* conseguirem reter talentos.” Pensa que na *Big Four* o dinheiro não é a grande fonte de motivação “aliás se queres ganhar dinheiro não é numa *Big Four* de todo, não é de todo, porque basta vermos as pessoas que nós conhecemos que saíram, foram para cargos similares, ganham muito mais fora do que dentro.” Portanto, está convencida de que é preciso gostar do trabalho. As pessoas são diferentes e a gestão tem de estar atenta a essas diferenças. Essa foi uma das descobertas que fez quando foi promovida a sénior. Recordando a sua experiência, diz que

“era completamente radical (...) lembro-me perfeitamente quando cheguei, assumi as funções de sénior, (...) as pessoas até tinham medo de trabalhar comigo, porque para mim ou era preto ou era branco, não havia cá o intermédio e comecei-me a aperceber com o tempo de ‘ah ele não é igual a mim’ eu para mim, como sempre tive muito boas notas, com diplomas de mérito, eu para mim o brio era uma coisa normal, era uma coisa que eu achava que podia exigir a toda a gente. Não é bem assim, nem toda a gente tem, nem toda a gente tem as mesmas, nós não somos todos iguais.”

Mais tarde, quando assumiu as funções de *Manager*, ganhou consciência da importância de as pessoas serem todas diferentes. A frequência do “Programa de Gestão e Liderança, na “AES”” foi revelador:

“aquilo como eu estava a dizer, tu analisavas os casos, discutias em grupo e depois

discutias com o professor e a plateia. E para mim aquilo foi muito importante, porque foi uma tomada de consciência de perante exatamente o mesmo caso, cada um põe as suas vivências pessoais e profissionais e tira conclusões totalmente distintas. Portanto, eu nunca posso achar que o outro vai pensar exatamente aquilo que eu pensaria no lugar dele. “

Para além das motivações Ana reconhece que a competição interna é igualmente um fator a ter em conta. Pensa, todavia, que na empresa onde trabalha “não há tanta como existe nas outras, acho que isto não é tão fomentado em termos de objetivos.” Os colegas que passaram por outras *Big Four* afirmam que nas outras empresas o nível de competição interna é maior. Insiste no facto de na sua empresa, a orientação ser para os resultados, o que não anula a competição, mas dá-lhe um cariz diferente. No seu caso pessoal não sentiu que tivesse de competir “eu também não sei se na minha carreira, se calhar também um bocadinho por sorte, por estar na altura certa, eu nunca tive muitas dúvidas que era eu que estava na linha a seguir, até porque as pessoas que estavam acima de mim foram embora, eu sabia que havia a aposta em mim.” Reconhece, todavia que, quando há várias pessoas a competir pelo “mesmo cargo, às vezes as pessoas ficam irracionais; ficam irracionais e têm comportamentos que as pessoas nem querem acreditar.” A competição transparece em situações acidentais do dia-a-dia, como exemplificou:

“ eu estava a trabalhar numa grande operação recentemente com dois *Seniors* abaixo de mim, e um sénior tinha ficado com mais uma parte de trabalho e outro com mais outra parte de trabalho, entretanto eu estava a rever outra coisa com um determinado sénior, num gabinete do sócio, o sócio não estava entretanto o sócio liga-me. (...) ponho em alta voz e começamos a falar sobre o projeto com a pessoa que está ao meu lado, ou seja, nunca mais me lembrei naquele instante de me levantar e ir buscar o outro, trazê-lo para ele estar sentado para ouvir; a pessoa entrou lá e disse ‘mas o que é que se passa?’ e eu nem queria acreditar que a pessoa tinha ficado amuada a achar que alguém lhe estava a passar a perna porque estávamos a ter uma

conference call com o sócio e que, acima de tudo, que já estava marcada. E não estava. E é nestes comportamentos que tu notas que alguém está a competir. Agora não temos muito esse espírito, ok? Os sócios não são pessoas a quem tu vás falar mal duma pessoa. Aliás, eles se calhar culpam-te a ti, depois é que... Estás a perceber? Não há muito a cultura do ires mal da pessoa abaixo ao sócio.”

Ana acaba por reconhecer que estes comportamentos refletem insegurança, muitas vezes associada à competição, que por vezes têm consequências mais desagradáveis:

“Vês, por exemplo, que uma determinada pessoa a passar um ficheiro de Excel trocou os pontos por vírgulas, isso faz com que os somatórios fiquem diferentes, dependendo da programação do Excel, e tens outra pessoa que estava também no projeto que diz que não tem nada a ver com isso, que a responsabilidade era do outro sénior, não era dele.”

Ana afirma-se satisfeita com a trajetória profissional todavia, confessa-se incapaz de se projetar no futuro. Integrando um programa da *European Professional Women's Network*, não foi capaz de responder a uma das questões que o mentor lhe fez: “Onde é que te vês daqui a 10 anos?” Não sei responder a isto neste momento, estou numa fase de mudança de vida pessoal, por isso não sei.” Ana vai casar recentemente e, sentindo-se apoiada pela sua retaguarda familiar, acredita que tem “condições para continuar a trabalhar assim.” Sabe que tem de

“ajustar algumas coisas, por exemplo, agora passando a ter uma vida em conjunto, se calhar não vou ficar no escritório todos os dias até às 9.30h ou 10h da noite, se calhar vou ter um cuidado, 8.30h, 9h, vir jantar para depois a seguir, quando jantar ou deitar crianças, a seguir continuar, percebes? Eu acho que é possível. Agora, qual é que é um dos meus objetivos, é chegar ao máximo do topo da carreira, porque quanto mais chegas lá em cima, mais fácil é tu gerires o teu próprio tempo.”

Portanto, as posições mais elevadas da hierarquia são as mais privilegiadas e as

que melhor possibilitam a conciliação entre as exigências do trabalho e a vida pessoal. A função de *Manager* já proporcionou algumas mudanças nesse sentido:

“Eu noto que desde que sou *Manager* passo muito menos tempo fora do Porto. Passo muito mais tempo no Porto do que o que passava. Eu ia todas as semanas a Lisboa, se fosse preciso ficava 15 dias fora, ou 3 semanas. E agora como sou *Manager* o trabalho já não tenho que fazer isto. E isto também permite com que tu concilies melhor a tua vida.”

Até recentemente as deslocações para fora eram pouco relevantes porque a família resumia-se aos pais e à irmã. Tendo uma família própria altera o contexto:

“Acho que o que eu vejo lá, é quando passas a ter filhos que é muito diferente. A tua coisa de um momento para outro como a mim me acontecia, ah amanhã vou a Lisboa às 6h da manhã ou às 7h da manhã, se tens filhos se calhar a tua logística já não é a mesma.”

As mudanças ocasionadas pela constituição de família e, sobretudo, pela presença de crianças, constitui um dos motivos de saída de alguns colegas:

“Aliás, há muita gente que sai da empresa, por exemplo aquela pessoa que tu conheceste, recentemente falou comigo, que um dos motivos pelo qual saiu é porque queria estar – trabalha imenso, na mesma – mas queria estar mais pelo Porto, percebes? Para poder levar a filha á escola, para poder ir buscá-la, que era uma coisa que com a atividade que ela tinha era muito mais difícil.”

Ana tem consciência das exigências da atividade profissional, mesmo quando se sobe na hierarquia. Pensa que uma posição hierárquica mais elevada pode facilitar a conciliação do trabalho com a vida pessoal, mas está convencida que só com apoio é que conseguirá ultrapassar a incerteza:

“pessoas com uma vida como nós temos, incerta, em que de um momento para o outro marcam uma reunião para as 7h da tarde ou para as 8h da noite ou têm uma logística muito forte por trás, ou uma logística, ou uma empregada, ou uma ama ou o

que tu quiseses, ou então acho muito complicado continuares a ter a mesma disponibilidade para subir. E digo-te que as pessoas que eu conheço lá e que neste momento são sócias daquela empresa, mesmo quando foram promovidas a *Manager* a primeira preocupação delas foi ter empregada todo o dia. Todo o dia. E isso na altura sacrifica muito o salário, porque era muito dinheiro na altura, mas era a única maneira e a pessoa sabia, ficava descansada, caso contrário não dava.”

A importância do apoio acentua-se quando Ana testemunha a ansiedade de colegas que, por questões inesperadas de trabalho, não conseguem ir buscar as crianças à escola e não têm quem as vá buscar. Ana pensa que tais situações devem também contribuir para a instabilidade familiar:

“ já vi pessoas que claramente saíam do escritório às 9h e 10h da noite porque aquilo era um escape, para não irem para casa tratar dos filhos, ok? Também se assiste muito a isto nestas empresas. Há pessoas que se refugiam muito no tema ‘ah eu trabalho muito’ e não tentam fazer, por exemplo, a lógica do que eu estava a dizer, que é: fechas as coisas às 8h e continuas a seguir. E pronto, e é possível a seguir, depois às 10h da noite continuas a rever o relatório que estavas a fazer, só que em vez de o fazer às 7h da tarde, só fazes (---) a partir das 10h. Via muitas pessoas a fazer essa ginástica, mas depois tens muitas pessoas que acham que não conseguem coordenar tudo e que não sei quê e que ficam lá no escritório até às 9.30h, 10h da noite e às vezes até 11h da noite. Portanto, há de tudo. E depois há aquelas pessoas que têm sempre aquele sentimento ‘ai, que nunca passo muito tempo com o meu filho e que tenho que estar mais presente’ e que falham o aniversário e porque falham isto e porque falham àquilo. Eu vou-te ser muito sincera, eu às vezes há muitas conversas que a mim...”

Sobre a experiência familiar afirma que compreende que o pai não tenha estado presente na sua infância e reconhece a importância dos avós que complementaram o tempo que os pais dedicaram ao trabalho. Pensa que é preciso “explicar aos filhos que aquilo que eles estão a fazer não é nenhum mal, porque o dinheiro tem que

entrar em casa, porque eles têm que comer, têm que se vestir, têm que ir para a escola.”

Considera que a família é muito importante pelos “teus princípios e são os teus valores. Porque tu numa empresa destas, como noutra sítio qualquer, (...) ou és uma pessoa reta, uma pessoa com princípios, com valores, com o cuidado pelo próximo ‘não faças ao outro o que não gostavas que te fizessem a ti’, vira selva. E se vira selva é mau para ti como é mau para os outros.”

Por esse motivo, considera que o carácter é o critério mais relevante no recrutamento de um colaborador. Pensa que a parte técnica se trabalha, se aprende no posto de trabalho, mas o carácter é determinante: “Porque trabalhar com pessoas que não têm carácter, não têm princípios, não têm valores, não vale a pena, portanto contratem carácter, a parte técnica a gente há-de tratar dela depois”

Ana reconhece que “a empresa tem na cultura e que eu discordo totalmente, como tu sabes, é a confusão entre a vida pessoal com a vida profissional.” Ana refere-se às relações afetivas entre consultores, as quais podem ser problemáticas quando, para além da relação afetiva, existe uma relação de chefia:

“Ou seja, tens um sénior que namora com uma assistente, que avalia ou que é casado com. E este tipo de situações, como tu sabes, é muito recorrente nestas empresas, talvez pelas pessoas passarem tanto tempo juntas. Pessoas jantarem muitas vezes juntas, pessoas terem fins-de-semana muitas vezes juntas e isto gera situações de, às vezes o respeito entre a vida privada e profissional não existe, o que eu acho que é sempre mau.”

O problema coloca-se no que respeita às avaliações. A confraternização entre os avaliadores e os avaliados gera situações potencialmente conflituosas. Também legitima a emergência de dúvidas quanto à justeza das avaliações.

Como Ana refere, esta é uma realidade frequente, sobretudo no caso de projetos realizados noutras localidades:

“tu sabes tão bem como eu, que quando tu entras numa empresa destas que és fechado durante três semanas num hotel com pessoas, que são exatamente da tua idade. (...) Porque a maior parte das pessoas nem vê aquilo como trabalho, ainda vê aquilo como uma Queima das Fitas. Eu acho que estas empresas deviam ter um bocadinho de mais cuidado com estas situações (...). Porque depois podem gerar injustiças que elas nem sabem. E lá está, mais uma vez é aqui a linha ténue entre a vida pessoal e a vida profissional.”

Ana afirma que levou aos superiores hierárquicos algumas destas situações que considera “menos corretas e que poderiam levar a alguns problemas, inclusivamente as pessoas saírem da empresa” e foi sempre bem acolhida. Reconhece, porém, que há temas que são mais fáceis e outros que são mais difíceis e além disso tens realidades às vezes diferentes dentro dos departamentos das empresas.” Quando as situações ocorrem noutros departamentos Ana não pode intervir por não ter “acesso aos sócios, para ter este tipo de conversas, é um bocadinho diferente.” Agora que já é hierarquia, afirma-se recetiva e justifica a sua atitude com a defesa dos interesses da organização:

“os sócios querem que aquilo dê dinheiro, que é para isso que eles têm os negócios, para aquilo dar dinheiro as pessoas têm que estar lá e têm que trabalhar e têm que estar bem, senão não vão trabalhar, também, bem. Portanto, eles têm de ser os primeiros interessados em, se alguma coisa na cultura não está certa, de mudar.”

Admite igualmente que a dificuldade de resolução destes problemas dada a existência de “culturas divergentes dentro da própria organização e até mesmo dentro do mesmo departamento ou até mesmo em termos de localização, ou seja, se estás em Lisboa, se estás no Porto, se estás em Luanda, se estás em Cabo Verde.” Outra dificuldade advém da própria estrutura hierárquica, que não favorece as formas de comunicação entre todos os níveis. Reconhece, por isso, que “há coisas que como *Manager* já me vai passando um bocado abaixo; se não for alguém às vezes

bater-me á porta do gabinete, há coisas que às vezes eu também não tenho bem noção.” Em tom reflexivo, Ana refere a especificidade dos problemas das *Big Four*, os quais resultam, no fundamental, das características demográficas destas empresas, ou seja, da juventude da maioria dos colaboradores. Pensa que nas outras organizações onde trabalham “pessoas mais antigas” existam outras particularidades. Conclui afirmando que é em conversa com ex-profissionais de uma *Big Four* que dá conta das especificidades da “cultura” de cada uma destas organizações. Acaba por dar conta de “como aquilo que não dás tanto valor á tua, se calhar funciona muito melhor na tua do que aquilo que funciona na outra.”

Na sequência da análise do discurso de Ana Rebelo podemos verificar que a consultora entende que existem alguns constrangimentos na atividade de consultoria, como a necessidade de disponibilidade constante, a forma como as chefias gerem as prioridades de trabalho das equipas ou mesmo a definição dos prazos de realização do trabalho no que respeita ao tema da (re)conciliação entre a vida pessoal e familiar. No entanto, no seu caso pessoal, Ana, embora reconheça que te de abdicar de algum do seu tempo pessoal, não considera que este tema seja um problema. Pelo contrário, entende que se trata do esforço que cada indivíduo está disposto a investir no seu trabalho.

No entanto, explica também que existem indivíduos com uma visão diferente da sua e que estes constrangimentos levam mesmo à desmotivação profissional dos consultores, levando mesmo à saída de novos talentos da empresa. Segundo a experiência de Ana estas saídas representam custos significativos para a empresa, uma vez que a formação dos consultores numa fase inicial da sua carreira é um grande investimento efetuado pela empresa. Neste sentido, Ana refere que as chefias de topo de deveriam questionar do que motiva cada consultor e apostar numa maior satisfação dos consultores.

Numa fase final do seu discurso, Ana identificou ainda mais duas situações que

consideram serem um constrangimento, nomeadamente a competição por vezes excessiva entre os consultores, motivada por inseguranças sentidas na realização dos projetos. E o facto de na atividade de consultoria todos os indivíduos serem jovens e existir um convívio para além do profissional, o que leva muitas vezes à existência de relações afetivas entre diferentes hierárquicas e compromete a progressão apenas com base na meritocracia – um dos pilares fundamentais na organização das *Big Four*.

Relativamente ao futuro, Ana ainda não consegue responder à questão de onde se poderá ver daqui a dez anos, mas entende que tomando a decisão de constituir uma família, uma vez que já desempenha uma função de gestão na *Big Four* onde trabalha, provavelmente não terá dificuldades na (re)conciliação do balanço trabalho-família.

2. Discussão dos resultados

Esta secção apresenta a discussão da informação proporcionada pelas histórias de vida, que também se analisa à luz das problemáticas inerentes ao quadro teórico enunciado. O objetivo principal será, aqui, responder às questões de investigação que justificaram o presente estudo.

Após a análise das histórias de vida, foi possível identificar duas limitações. A primeira, decorre do facto de, sendo o objetivo do trabalho entrevistar consultores das empresas designadas por *Big Four*, a amostra inclui apenas representantes de três das quatro empresas *Big Four*. Embora houvesse a intenção de centrar o estudo nas empresas *Big Four* mais representativas em Portugal, isso não deixa de fora a possibilidade de, profissionais da empresa não incluída, pudessem ter contribuído com perspetivas igualmente sugestivas ou até diferenciadas para este estudo. E, qualquer abordagem futura terá de alargar o âmbito da amostra de modo a incluir,

necessariamente, as quatro empresas *Big Four*. A segunda limitação tornou-se evidente ao longo da construção das histórias de vida. As narrativas revelam que as dificuldades em conciliar o trabalho com a vida profissional são intensas durante os primeiros anos, aqueles em que os jovens assistentes e consultores juniores são mais constrangidos pelo trabalho.

À medida que vão assumindo posições de gestão, o ritmo de trabalho altera-se com a mudança de funções. A maioria dos indivíduos incluídos na amostra fala sobre a sua experiência filtrada pela posição que ocupam, ou ocuparam, já numa função de gestão. Apenas João Dias e Daniel Pessoa falaram da sua experiência enquanto *consultant* e *Assistant*, respetivamente. Por outro lado, sendo o género uma variável fundamental neste trabalho e nesta problemática, qualquer investigação futura terá de incluir uma amostra mais representativa destes níveis hierárquicos e de mulheres. Essas alterações são essenciais para se compreender, de facto, como se manifestam as dificuldades em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar, bem como as estratégias que consultores e consultoras desenvolvem para as solucionar ou, pelo menos contornar. Sendo igualmente importante compreender até que ponto a gestão de topo reconhece a importância da problemática da conciliação, a inclusão de representantes dos níveis hierárquicos superiores poderá igualmente ser esclarecedora.

No discurso dos entrevistados, as características do trabalho, da organização do trabalho, do tipo de trabalho, e a posição ocupada na hierarquia surgem, em geral, associadas a dificuldades de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. João Dias trabalhou seis meses em auditoria, que classificou como “absolutamente intensos (...) os seis meses mais loucos.” Em consultoria os picos de trabalho acontecem de acordo com projetos, por exemplo, quando se aproximam datas de submissão de candidaturas a financiamentos. Por exemplo, o trabalho de Joana Semedo culmina com a submissão de candidaturas que dependem de prazos impostos pelo Estado. Por esse motivo, entre Maio e Julho “(...) não há noites, não há

fins de semana, não há nada. (...) Havendo mesmo dias em que saímos às cinco da manhã (...) e no dia seguinte regressamos às 9h e às 10h.” A estes picos sazonais e/ou picos de projeto que exigem disponibilidade total por parte dos profissionais, acrescem outras características do trabalho, como as viagens no interior do território nacional ou para o estrangeiro, principalmente para Angola.

As viagens de trabalho não deixam de colidir com a vida pessoal e profissional. Joaquim Novais, por exemplo, admitiu que interferem com a sua vida pessoal, mas salienta fundamentalmente os “constrangimentos logísticos”, isto é, as “viagens, preparar e tratar da roupa.” E apesar de ter falhado eventos familiares por causa das viagens, acabou por considerar que viajar “(...) é uma vantagem deste tipo de empresas, porque te dá a possibilidade de conhecer outros países, outras culturas, as diferenças.” Joaquim Novais considera que, mesmo limitando a sua jornada de trabalho a dez horas diárias, não consegue separar o trabalho da vida pessoal devido à incerteza que caracteriza a atividade. Quando os projetos são mais complexos, “Isso obriga a que muitas vezes nós acabamos por refletir sobre as questões fora do nosso ambiente de trabalho (...) é muito natural sonharmos com o projeto, é muito natural aquelas situações de acordar com uma ideia qualquer, é natural tomar banho a pensar no projeto (...)” Joaquim não problematizou o facto de o trabalho e as preocupações de trabalho invadirem a sua vida pessoal. Considerou, todavia, que a situação é mais complicada enquanto se ocupam as posições na base da hierarquia, sobretudo quando se é assistente e consultor júnior.

Assim, no caso dos consultores, embora os entrevistados tivessem afirmado e identificado a existência de obstáculos ou de dificuldades em conciliar as diferentes esferas de vida, a questão só foi verdadeiramente problematizada por Daniel Pessoa. É de admitir que, entre todos os entrevistados, a perspetiva de Daniel foi mais profunda por ser casado e ter enfrentado o nascimento do primeiro filho enquanto assistente. De resto, Daniel acabou por abandonar a empresa ao fim de um ano. Sobre a *Big Four* e o trabalho que realizou disse que “Faz com que a vida pessoal saia

muito prejudicada”, apesar das compensações materiais e de aprendizagem. Confessou dificuldades em conciliar a atividade profissional com a sua vida familiar por lhe ser muito difícil não ter tempo para os filhos. Ainda assim, e tal como a generalidade dos entrevistados, as representações sobre a família consagram ainda o modelo tradicional. Será talvez esta visão tradicional da família que justifique o facto de os consultores relativizarem a questão da conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar.

Já no caso das consultoras a questão parece ser encarada com maior seriedade. Marta Coimbra, por exemplo, considerou a permanência na *Big Four* com projetos de constituição de família:

“Não me estaria a ver (...) a gerir família com um trabalho dessa complexidade e com essa envolvimento” e, por isso, abandonou a empresa. Confessou ainda que viu “muitas mulheres a sofrer em silêncio ou por não estarem em casa, por não verem os filhos, por não estarem em casa quando os filhos se levantam ou se deitam. É complicado! Acho que essa é uma das razões pelas quais muitas mulheres optam por abandonar este tipo de carreiras quando decidem ter filhos.”

Joana Semedo é igualmente conclusiva: “não acredito que esta seja a profissão ideal para se coadunar com um papel de mãe.”

Portanto, a resposta à primeira questão parece ser clara, em geral, os consultores reconhecem que o trabalho perturba a sua vida pessoal e familiar. Mesmo assim, são os homens quem tende para a relativização da questão da conciliação. As mulheres tendem a encarar a conciliação entre vida pessoal e vida de trabalho como um problema que justifica, frequentemente, a decisão de abandonar a empresa. Do mesmo modo, parece esclarecida a segunda questão, já que as histórias de vida sugerem a existência de uma diferença de género na perceção e, sobretudo, no modo de experimentar os constrangimentos que o trabalho impõe aos profissionais de consultoria das *Big Four*.

Fica por responder à última questão que é a de saber como homens e mulheres solucionam as dificuldades que enfrentam para conciliarem a vida de trabalho com a vida pessoal. A resposta mais evidente e a que aparece explicitada em todas as histórias de vida, é a do abandono. Em última análise, quando a pressão é excessiva ou as condições sentidas como insuportáveis, os profissionais abandonam a empresa. Por uma razão ou por outra, dos dez entrevistados, pelo menos metade já não trabalha numa *Big Four*. Uma das estratégias para conciliar o trabalho com, explicitamente, a vida familiar, parece ser o investimento na carreira. Como Maria Rovisco explicou, a promoção a *Manager* significou uma melhoria das condições de trabalho e para “conciliar (...) a minha vida pessoal com a minha vida profissional.” Noutros casos, os consultores procuram assegurar um mínimo de vida pessoal, como faz, por exemplo Joana Semedo, que disse ser “capaz de sair da (nome da empresa) à meia-noite para ir ter com uns amigos que estavam a jantar.” O trabalho no final de semana parece ser uma prática corrente, mas por vezes, os profissionais procuram resguardar a distância entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, libertando o Sábado, por exemplo, para só trabalharem ao domingo, como parece ter sido o caso de Marta Coimbra.

As histórias de vida revelaram outras questões com interesse para esta problemática. Uma delas, o facto de os entrevistados considerarem que, nas *Big Four*, a gestão deveria fazer mais, para melhorar a qualidade de vida dos consultores. Em alguns casos, os entrevistados mencionam alguns benefícios que existem na empresa com esse objetivo. Joaquim Novais enumera a conversão de horas extra em dias de férias ou o dia livre para comemorar o aniversário de um filho ou de um familiar mais jovem. João Dias manifestou uma posição mais crítica, mencionando um *Partner* de uma *Big Four* que, sobre os consultores, lhe terá dito que “sabia que os espremia ao máximo, mas que enquanto as pessoas não se queixassem eu vou continuar a espreme-los ao máximo.” João Dias acaba por representar uma grande parte dos pontos de vista expressos nas histórias de vida, ao considerar que o problema está

num modelo de negócio que vive dos recém-licenciados e da rigidez do mercado de trabalho. Isso permite, como disse João, manter as “condições desfavoráveis para fazer um equilíbrio entre o profissional e o pessoal.”

As histórias de vida revelam ainda a desconstrução de algumas representações sobre o nível de exigência do trabalho dos consultores (cf. por exemplo, Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004). André Santos, por exemplo, disse que na empresa *Big Four* onde trabalhou, “... não tens só que ser, também tens de parecer.” Marta, por seu turno, objetivou a ideia, afirmando que sair mais cedo da empresa, mesmo que o trabalho estivesse realizado, tinha como consequência ficar “um bocadinho mais mal vista.” O cumprimento do horário não era imposto formalmente, mas informalmente exigido. Por outro lado, a disposição dos postos de trabalho em *open space* favorecia igualmente estas formas de controlo, sobretudo sobre os mais novos. Na experiência de Emília Souto, por exemplo, muitos colegas ficavam no escritório “só para mostrar que fica no escritório até mais tarde.” Na sua perspetiva, os *Managers* são responsáveis por esta cultura de aparência porque “... acham que realmente as pessoas estão lá até tarde porque realmente têm muito trabalho e são muito bons no que fazem.” Portanto, a necessidade de construir uma realidade de trabalho mais complexa do que a que efetivamente existe, pode constituir uma forma de corresponder aos estereótipos que são veiculados, sobretudo aquando das sessões de recrutamento realizadas junto de potenciais candidatos nas universidades.

A história de vida de Ana Rebelo proporcionou, todavia, uma observação única. Reconhecendo as dificuldades em conciliar os desafios da atividade profissional nas *Big Four* com projetos familiares, sobretudo os que envolva crianças, dificuldades que fundamentam a decisão de saída da empresa, acrescentou, todavia:

“ já vi pessoas que claramente saíam do escritório às 9h e 10h da noite porque aquilo era um escape, para não irem para casa tratar dos filhos, ok? Também se assiste muito a isto nestas empresas. Há pessoas que se refugiam muito no tema ‘ah eu trabalho muito’ e não tentam fazer, por exemplo, a lógica do que eu estava a dizer,

que é: fechas as coisas às 8h e continuas a seguir. E pronto, e é possível a seguir, depois às 10h da noite continuas a rever o relatório que estavas a fazer, só que em vez de o fazer às 7h da tarde, só fazes (---) a partir das 10h. Via muitas pessoas a fazer essa ginástica, mas depois tens muitas pessoas que acham que não conseguem coordenar tudo e que não sei quê e que ficam lá no escritório até às 9.30h, 10h da noite e às vezes até 11h da noite. Portanto, há de tudo.”

Ana Rebelo acaba por reproduzir uma das conclusões de um estudo realizado por Arlie Hochschild (cit. Fevre, 2003, p. 42) na empresa norte-americana Amerco. Nesta empresa, a existência de políticas “amigas da família” parecia irrelevante para os trabalhadores. Alguns confessaram que preferiam passar o tempo livre na empresa do que em casa a cuidar dos filhos ou da família. A história de vida de Ana Rebelo sugere que a problemática da conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar pressupõe que todos valorizem a vida pessoal e familiar. Aparentemente poderá não ser assim, mas só o aprofundamento da investigação permitirá esclarecê-lo.

Capítulo 4

Conclusões

O presente trabalho investigou as trajetórias profissionais e os projetos familiares de profissionais de consultoria e auditoria que trabalham ou trabalharam em empresas de consultoria conhecidas como as *Big Four*. O trabalho procurou igualmente comparar o modo como as características da atividade de consultoria se refletem na conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar, de acordo com o género dos profissionais. A questão do género foi introduzida porque, como refere Fevre, (2003), a "revolução social" (Hochschild & Machung, 2003) da década de

1960 resultou na generalização dos compromissos profissionais a ambos os géneros, quando anteriormente constituíam, sobretudo, prerrogativas masculinas. Uma das consequências deste fenómeno tem sido, pelo menos em Portugal, o adiamento de projetos familiares e a quebra da taxa de natalidade.

O modo como cada indivíduo procura conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar parece relacionar-se a atividade profissional. É de esperar que a flexibilidade dos horários e/ou das próprias características do trabalho facilitem os ajustamentos que quotidianamente permitem reconciliar a atividade profissional com a vida pessoal e familiar. Porém, nos casos em que as jornadas de trabalho são longas e obrigam, frequentemente a viagens, as dificuldades de conciliação tenderão a ser mais evidentes. A literatura sugere igualmente que o género influencia a perceção e a tomada de consciência sobre as dificuldades em equilibrar o trabalho com a vida familiar (Hoschschild, 2003).

A escolha das *Big Four* teve que ver com o facto de estas empresas dominarem o campo da consultoria a nível mundial. São, por isso, organizações dominantes altamente competitivas. O trabalho dos profissionais que nelas exercem a sua atividade tem sido estudado com algum detalhe, mesmo em Portugal (cf. Guerreiro, Abrantes & Pereira, 2004; Mendonça, 2001). As descrições revelam uma realidade de trabalho complexa, típica dos trabalhadores altamente qualificados, da era do conhecimento (Reich 1993) e, por isso, dotados de elevados níveis de autonomia. Não sendo fácil entrar nestas organizações e menos ainda encontrar profissionais com disponibilidade para participar no estudo, foi necessário recorrer a contactos pessoais para o conseguir. Essas dificuldades associadas ao tipo de fenómenos em estudo, justifica a opção pela investigação qualitativa e, desse modo, pelas histórias de vida.

As histórias de vida revelaram uma realidade de trabalho complexa, a qual pode dificultar a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. Estas dificuldades parecem ser mais evidentes nos primeiros anos, durante os quais os profissionais se encontram em período de formação e funcionam como o suporte

fundamental do modelo de negócio da empresa. Um modelo de negócio que se baseia no trabalho intensivo dos jovens profissionais e que se centra nos resultados. Por esse motivo, as jornadas de trabalho podem alargar-se e invadir a esfera da vida privada dos profissionais.

O género acaba por influenciar as perspetivas dos entrevistados a propósito da questão da conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar. Os profissionais do género masculino parecem mais predispostos para desvalorizarem a questão como um problema, procurando caracterizá-la como típica do período formativo. No caso das profissionais, a questão é mais real e mais sentida do que simplesmente percebida. Porém, os profissionais de ambos os géneros concordam com a atenuação das dificuldades de conciliação quando se sobe na hierarquia e se assumem posições de gestão. O trabalho estabiliza e os profissionais parecem em melhores condições para darem corpo a eventuais projetos de família. Noutros casos, esses projetos são tidos como incompatíveis por interferirem com os projetos de carreira. Maria Rovisco viu assim a questão: “Sabes que o filho vai-te prejudicar, entre aspas, ou retardar essa carreira, esse crescimento na carreira, tu acabas por retardar também o nascimento do filho. É um ciclo.” Chegar a *Manager* parece ser um objetivo que não parece muito fácil no caso das mulheres. Maria Rovisco, por exemplo, foi a primeira mulher a “subir a *Manager*.” Disse ainda “tu olhas à tua volta e toda a gente que está a subir aqui é homem.”

A dificuldade que as mulheres parecem sentir para subir na hierarquia, pode decorrer da rigidez da organização, que apareceu descrita como “rígida” e “piramidal.” Quer dizer, organizações cuja atividade depende do conhecimento e da produção de conhecimento, são governadas por estruturas rígidas e burocráticas. Estas estruturas são masculinas e, isso pode ajudar a compreender que os valores presentes nestas organizações reflitam esse facto. Em todo o caso, as histórias de vida sugerem ainda que, mesmo no caso das mulheres, a subida na hierarquia significa a incorporação dos valores da gestão. A ideia aparece, nas palavras de Daniel Pessoa,

na aceitação das “regras do jogo no mundo da consultadoria, quem as aceita, continua, quem não as aceita, é obrigado a sair, é assim que funciona.” É reforçada por Joana Semedo, quando diz que permanecer na empresa depende de uma decisão pessoal: “ou se quer fazer parte deste jogo, ou não se quer.”

As histórias de vida retratam o carácter competitivo do ambiente de trabalho. Esta competição justifica-se pela escassez de oportunidades para as promoções e subida na hierarquia. Nestas condições, a identificação com os valores da organização parece fundamental e pode dar algumas indicações para a compreensão da orientação dos entrevistados para o trabalho. Também ajuda a compreender que, noutros casos, os entrevistados tenham considerado que a organização deveria esforçar-se por facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Todavia, como disse João Dias, esse será apenas um desejo enquanto as empresas de consultoria dependerem do trabalho de jovens recém-licenciados que estão “disponíveis para trabalhar 14, 15, 16h por dia, a ganhar 1000 euros por mês, a aturar tudo e mais alguma coisa, seja durante a semana ou ao fim-de-semana ou até a meio da noite.” A *Manager* Maria Rovisco, no entanto, pareceu convicta de que os responsáveis pelas empresas de consultoria estão a mudar, até para reterem a dar conta de que terão de mudar os processos se quiserem reter os melhores consultores que iniciam a atividade muito jovens. Muitos, acabam esmagados pela pressão das práticas de trabalho e abandonam as empresas.

Assim, não obstante as suas limitações, o presente estudo contribuiu para a identificação de um conjunto de ideias que, se aprofundadas em investigação futura, poderão ajudar a conhecer melhor, não apenas o universo de trabalho das empresas de consultoria *Big Four*, mas sobretudo, o modo como a questão da conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar é sentida pelos profissionais. O papel da gestão destas organizações parece fundamental, dada a rigidez da estrutura hierárquica e a centralização da tomada de decisão. A problemática do género merece ser igualmente aprofundada, sobretudo quando se constata que muitas

mulheres altamente qualificadas poderão estar afastadas deste universo profissional por não quererem abdicar dos seus valores, nomeadamente aqueles que se relacionam com a família.

Bibliografia

Abendroth, A-K., Dulk, L. 2011. Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. **Work, employment and society** 25(2) 234–256.

Abreu, R. (2001). Consultoria em benchmarking como forma de agregação de valor para os clientes. **Escola Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro.

Almeida, L., & Freire, T. (2007) **Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação**. Braga: Psiquilibrios edições.

Araujo, E., Duque, E., Franch M. (2013). **Revista Lusófona de Estudos Culturais | Lusophone Journal of Cultural Studies** Vol. 1 n.2, pp.337-350.

Barbosa, M., Peixoto, N., Medeiros, C., & Júnior, V. (2010). Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação. VII SEGeT – **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. (pp. 2-13) Rio de Janeiro.

Caetano, A. (2012). Psicologia Organizacional e do Trabalho na Era da Aceleração: Macro e Nanodesafios Atuais na Pesquisa e na Prática Profissional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12(1), 85-96.

Berger, P. & Luckmann (2004). **A Construção Social da Realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento**. (2ª ed.). Lisboa: Dinalivro.

Bird, J. (2006). Work - life balance: **Doing it right and avoiding the pitfalls. Employment**

Relations Today (Wiley). [Em Linha], 33 (3). Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN 22671850&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Boni, V. & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, 2, 68-80.

Brandão A., Entre a vida vivida e a vida contada: **A história de vida como material primário de investigação sociológica**. Publicado em Configurações, n.º 3, 2007, pp. 83-106.

Carioca, F. (2011). Medidas não têm de ser um custo para as empresas [Em Linha]. Lisboa: OJE. Disponível em: <http://www.fesete.pt/sca/docs/noim8dezembro>.

Chang, A., McDonald, P. & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. **International Journal of Human Resource Management**. [Em Linha], 21 (13) Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&hid=12&sid=0bae52b0-ec3e-4818-82de-cd45e356b605%40sessionmgr14>.

Chittenden, E.& Ritchie,C.(2011).**Work-Life Balancing: Challenges And Strategies**. **Journal Of Palliative Medicine**. [EmLinha],14 (7).Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rzh&AN=201110799&lang=pt-br&site=ehos-live>.

Christodoulou, M. (2011, 29 de março). "UK Auditors Braced For Report Examining Role In Banking Crisis." **The Wall Street Journal**.

Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. 1998. The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly** 43(2): 293-327

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH.

Deloitte (2014) **Quem somos**. Consultado em http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/quem-somos/index.htm.

Durrive, L. & Schwartz, Y. (2008). **Glossário da Ergologia**. *Laboreal*,4, (1), 23-28.

Duxbury, L. e Higgins, C. (1991). Gender differences in work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, vol. 76, pp. 60-74.

Ernst & Young. (2014) **Legal statement**. Consultado em <http://www.ey.com/GL/EN/home/legal>.

Eurofound (2011). Reconciliation of work, private and family life in the European Union, **European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**.

Fagnani J. and Latablier M. (2004). Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France. CNRS/Matisse, **Université de Paris 1**, Paris, France.

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida

(Eds.), **Métodos e técnicas de avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas** (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Flick U., Kardorff E. and Steinke I. (2000), **A Companion to Qualitative Research**. SAGE Publications.

Frone, M. (2003). **Work-Family Balance**. In Quick, J. & Tetrick, I. (Eds.), **Handbook of Occupational Health Psychology** (pp. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.

Guerreiro, M., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). **Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança**. In Ateliers do Vº Congresso Português.

Henrikson, M. (2009). **Work - life balance: is there such a thing? Nursing for Women's Health** [Em Linha], 13 (2). Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rzh&AN=2010249983&lang=ptbr&site=ehost-live>.

Hochschild, A., Machung A. 2003 [1989]. **The Second Shift**. New York: Penguin Books.

Hofsted, G. (1991). **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estatística (ed.) 2012. Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal, 2001-2011. **Lisboa: INE**.

Jacques, E. (1951). **The changing culture of a factory**. London: Tavistock Institute.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). **Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity**. New York: Wiley.

Kitay, J. and Wright C. (2007), **From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants**.

KPMG. (2013) **Carreiras**. Consultado em <http://www.kpmg.com/pt/pt/careers/Paginas/default.aspx>.

Manual de Estilo, Universidade Católica Portuguesa, FEG.

Marshall, M. N. 1996. Sampling for Qualitative Research. **Family Practice**. 13(6): 522-525

Mendonça, M. (2001). “Ausências” nas intervenções de consultorias. **Dissertação de Mestrado-Executivo**, Escola Brasileira de Administração Pública.

Murgia A., Poggio B. (2009). Challenging Hegemonic Masculinities: Men’s Stories on Gender Culture in Organizations. **Department of Sociology and Social Research, University of Trento, Italy.**

Nogueira, C. (2004). A feminização no mundo do trabalho. (s/l):Autores Associados
O’Driscoll M., Brough P. e Kalliath T. (2006) **Work-family conflict and facilitation. In work-life Balance. A Psychological Perspective** (F. Jones, R.J. Burke & M. Westman eds), **Psychology Press, Hove, East Sussex**, pp. 117–142.

Odle-Dusseau, H., Grene-Shortridge, T., & Britt, T. (2012). Organizational Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment. **Journal of Occupational Health Psychology**, 17, 28-40.

Perrow, C. 1986. **Complex Organizations A Critical Essay**. New York: McGraw-Hill.

Poelmans, S. A. Y., Chinchilla, N., Cardona, P. 2003. The Adoption of Family-Friendly HRM Policies Competing for Scarce Resources in the Labour Market. **International Journal of Manpower**. 24 (2): 128-147.

Poirier, Jean (1995); Clapier-Valladon S.; RaybauT, P. **Histórias de vida: teoria e prática**. Oeiras, Celta Editora.

PWC (2011). **Relatório de Transparência**. Consultado em http://www.pwc.pt/pt/quem-somos/imagens/pwc_relatoriotranspariencia2013.pdf.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Análise Psicológica**, 3, 335-344.

Reich, R. (2003), **O trabalho das nações**, Lisboa: Quetzal Editores.

Schein, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Josey Bass.

Schein, E. H. (1996). Culture: **The missing concept in organizational studies. Administrative Science Quarterly**, 41, 229-240.

Seidman I. (2006), **A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences**. Teachers College, Columbia University, New York and London.

Torres, A. C. (2004). **Vida Conjugal e Trabalho. Uma Perspetiva Sociológica**. Oeiras: Celta Editora.

Vieira, J., Ávila, M., & Matos, A. (2012). Attachment and Parenting: The Mediating Role of Work-Family Balance in Portuguese Parents of Preschool Children. *Family Relations – Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 61, 31-50.

Webster, L. e Mertova, P. 2007. **Using Narrative Inquiry as a Research Method – An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching**. London, New York: Routledge

Whittle, A. (2008). From Flexibility to Work-Life Balance: **Exploring the Changing Discourses of Management Consultants**. Cardiff Business School, Cardiff, UK.

Anexos

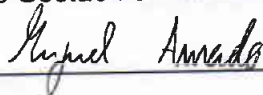
Anexo I

Declarações de Confidencialidade dos Entrevistados

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e



("entrevistado/a").

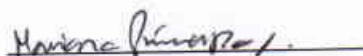
Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a entrevistado/a cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**



O/A **entrevistado/a**



DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira (“**compromitente**”), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

MUGO MUGATO HERBINA BARBOSA

(“**entrevistado/a**”).

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e **entrevistado/a**, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registros eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Príncipe

O/A **entrevistado/a**

Mugo Barbosa

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Pedro Manuel Nogueira dos Santos Gusmão
("entrevistado/a").

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a entrevistado/a cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Príncipe

O/A **entrevistado/a**

Pedro Nogueira

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Américo André Areal

(**"entrevistado/a"**).

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e **entrevistado/a**, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Príncipe

O/A **entrevistado/a**

Areal

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira (“**compromitente**”), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

DIOGO CARNEIRO

(“**entrevistado/a**”).

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registros eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**



O/A **entrevistado/a**



DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e
DIANA DÓRIS COELHO

("entrevistado/a").

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os **entrevistados** e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira

O/A **entrevistado/a**

Diana Dóris Coelho

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira (“**compromitente**”), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Ana Reis

_____ (“**entrevistado/a**”).

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira

O/A **entrevistado/a**

AR

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Filipa Alexandra Pires Loureiro Ribeiro

("entrevistado/a").

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a entrevistado/a cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira

O/A **entrevistado/a**

Filipa Alexandra Pires Loureiro Ribeiro

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira (“**compromitente**”), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Aijta Cunha Soares Pires Pereira

 (“**entrevistado/a**”).

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a **entrevistado/a** cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e entrevistado/a, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registros eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira

O/A **entrevistado/a**

Aijta Cunha Soares Pires Pereira

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

O presente Acordo é celebrado entre:

Mariana Tavares Pessoa Príncipe Ferreira ("**compromitente**"), estudante de Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto; e

Cristela Mota

("entrevistado/a").

Considerando que a entrevista é parte do projeto de investigação da **compromitente** no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado, cujo tema é a *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar*, de acordo com os termos acordados na presente declaração, a **compromitente** terá acesso a dados / informações sobre o/a entrevistado/a cujo conteúdo deverá ser estritamente utilizado para a realização do projeto acima referido.

Compromitente e **entrevistado/a**, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização dos **dados / informações** confidenciais, nos seguintes termos e condições:

- Todas os dados / **informações** que sejam fornecidos à **compromitente**, de forma escrita (incluindo registos eletrónicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade dos **dados / informações** fornecidas pelo/a **entrevistado/a**, que só poderão ser usados para efeitos académicos;
- A **compromitente** obriga-se a assegurar o anonimato da identidade dos **entrevistados**, utilizando para este efeito nomes alterados para os entrevistados e respetivas empresas.

Porto,

A **compromitente**

Mariana Príncipe

O/A **entrevistado/a**

Cristela Mota

Anexo II

Guião das Entrevistas Realizadas

Guião para as entrevistas	
1	Qual o seu percurso académico? Formação?
2	Qual a profissão dos seus pais? E avós?
3	Qual o envolvimento familiar? Família tradicional?
4	Qual foi o seu percurso/trajetória profissional até ao presente momento?
5	No seu dia-a-dia o que faz exactamente?
6	Em que medida acha que a sua profissão é diferente das outras?
7	Como descreve a cultura da empresa onde trabalha?
8	Identifica-se com a cultura? Se sim porquê? Se não porque?
9	Gosta da sua profissão? O que mais gosta e o que menos gosta?
10	Está satisfeita com as condições de trabalho?
11	Porquê que acha que se enquadra ou não nesta profissão?
12	Quais são os constrangimentos que encontra no seu dia-a-dia?
13	Consegue conciliar a vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?
14	Que constrangimentos se depara a este nível?
15	Quais os fatores que no seu trabalho facilitam a forma como concilia a vida profissional e a vida familiar?
16	No tempo em que está em casa sente que as questões profissionais o ocupam psicologicamente? Sente que não consegue "desconectar das questões do trabalho?
17	Que fatores intrínsecos à natureza da actividade de consultoria no âmbito de uma empresa multinacional considera que prejudicam a gestão da vida familiar?
18	Acha que a cultura organizacional em que está inserido/a é um elemento facilitador ou considera ser uma entrave à conciliação entre trabalho e família?
19	Se estivesse exposto a uma cultura organizacional diferente considera que seria benéfico para si? Que diferenças poderiam ocorrer na sua vida?
20	Quais as estratégias que utiliza quando está em casa para compensar o tempo e a disponibilidade que despende para o seu trabalho? Considera que funcionam?
21	Quais as estratégias que utiliza quando está em trabalho para compensar o tempo e a disponibilidade que despende para o seu trabalho? Considera que funcionam?

Guião para as entrevistas	
22	Considera que perde muitas horas de lazer em prol do seu trabalho?
23	Como são ocupados os seus tempos livres?
24	Pretende vir a ter filhos num futuro próximo ou considera um assunto a adiar devido ao peso que o trabalho tem na sua vida?
25	Considera que a sua profissão pode retardar o nascimento do primeiro filho?
26	Em que situações sente que tem de fazer uma opção entre trabalho e família? Alguma situação que queira salientar?
27	O que para si é mais complicado de gerir: trabalho ou família?
28	É para si um elemento de stress ter de gerir vários papéis (trabalhador/a, mãe/pai, filha, dona de casa, marido/esposa)?
29	Em pontos/áreas de gestão da vida familiar/doméstica, sente que falha nalgum aspeto devido ao tempo que dedica à sua atividade profissional?
30	No futuro, deseja continuar com a sua actividade profissional? Se sim porquê? Senão porquê?
31	Que medidas entende que a sua empresa poderia implementar que facilitariam a (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar?
32	Já propôs alguma destas medidas na sua empresa? Qual a aceitação por parte da empresa das medidas propostas?

Anexo 3

Transcrições das Entrevistas Realizadas

Entrevista 1 – Joaquim Novais

Entrevistado (e): Ora bem, em relação ao meu trajeto, eu estudei e fiz o meu percurso no preparatório e secundário no Colégio dos Carvalhos que era a localização onde eu morava, na altura e onde cresci, basicamente. O colégio tem uma particularidade interessante, porque os cursos são técnico-profissionais e, portanto, a partir do 10º ano está muito orientado para determinadas áreas. Nessa altura eu escolhi logo um curso de Contabilidade e Gestão. Atualmente, existe diferença, mas na altura era tudo em conjunto. Desde logo, fui encaminhada para temas de gestão e economia, por aí... No fim do 12º ano, entrei na Universidade Católica, no curso de Gestão de Empresas e foi um curso de 4 anos (Licenciatura normal).

Entrevistadora (E): E não tiveste dúvidas sobre a escolha da Licenciatura? Sabias, exatamente, que era essa a área que querias seguir ou tiveste dúvidas?

e: Nessa altura, já não tinha dúvidas. Tive dúvidas no 10º ano entre uma área mais ligada ao Desporto e uma área mais ligada à Economia e Gestão. Por um lado, tinha um gosto pessoal por desporto e por ensinar e porque tinha uma experiência na área de desporto diversa e desde sempre, até essa altura, numa forma bastante recorrente (eu ia dizer outra palavra, mas agora esqueci-me). Fui federado, durante muitos anos e, portanto, era algum pelo qual eu tinha um gosto muito especial. Mas decorrente dum contexto familiar, nomeadamente o meu pai que é empresário, tem uma empresa e sempre trabalhou numa empresa familiar, foi sempre uma área que também me cativou e eu também gostava bastante de Gestão e foi algo que se proporcionou. Foi essa a dúvida que tinha e, na altura, escolhi essa vertente. Já na fase de seleção do curso superior, a minha dúvida não era muito grande. Entre

Gestão e Economia, claramente, foi a escolha por Gestão e fiquei bastante contente e não escolheria outra, neste momento. Referi apenas o meu pai, também vale a pena referir o caso da minha mãe que também é licenciada: é médica. Comparando aquilo que é o contexto familiar paterno e materno, de referir que no lado materno praticamente todas as pessoas são licenciadas muitas delas na área da Medicina (3 ou 4 pessoas) e também na área do Ensino. No lado paterno, apenas a minha tia (irmã do meu pai) é licenciada em advocacia e aí não tinha tanto esse padrão de percurso, digamos assim.

E: Referiste que a tua mãe tem formação em Medicina e o teu pai era empresário. Como é que era a atividade profissional dos teus pais, era muito intensa?

e: Bem, sempre foi bastante intensa. Por um lado, no caso do meu pai, tem uma empresa para gerir com a dimensão de cerca de 100 colaboradores e, portanto, já tem um nível de complexidade razoável e sendo ele o elemento principal da empresa sempre teve uma disponibilidade e dedicação bastante grandes, nomeadamente com muitas viagens ao estrangeiro que fazia com que estivesse fora de casa por períodos nunca superiores a uma semana, mas bastante frequentes, nomeadamente na nossa infância e adolescência. No caso da minha mãe, obviamente pela pressão profissional da profissão que pratica, tinha que fazer bastantes urgências, coisa que sempre fez e, na altura, também. Para além disso, uma vez que nós somos 4 irmãos, a necessidade de conciliação da vida profissional e familiar sempre foi um tema bastante premente. Ainda para mais porque o meu irmão mais novo tem Trissomia 21, ainda mais apoio e disponibilidade foi necessária. No entanto, tendo em conta que o meu pai, por ter uma atividade mais flexível em termos de horários e possibilidade de se ausentar facilitou. Já no caso da minha mãe, com um horário mais fixo, não consegui facilitar. Portanto, sempre foram pessoas bastante dedicadas à profissão. No caso da minha mãe, acabou por não seguir nenhuma especialização por causa da família. Na altura que eu nasci (que sou o irmão mais velho) acabou por tomar a opção de não

continuar e não investir numa especialização. Este é o contexto em que cresci e as minhas referências.

E: Estavas a dizer-me que, com base neste teu trajeto, tiveste os dois pais a trabalharem bastante, mas também a conciliar com a vida familiar. Estavas a falar que isto influenciou a tua escolha pela área da Gestão sem grandes dúvidas. O teu percurso académico foi um percurso normal?

e: Sim, normal. Depende do conceito de normalidade que está aqui associado, mas sim, se pensarmos numa licenciatura de 4 anos, eu completei-a em 4 anos, num percurso normal enquanto envolvido nas atividades académicas. Nem fui muito dedicado nem fui completamente desligado.

E: Foi completamente normal.

e: Sim, completamente normal.

E: E após o teu tempo na faculdade quando chegou aquela hora do primeiro emprego, como é que foi essa procura? Foste logo contactar várias empresas?

e: Aí, a minha escolha sempre foi bastante clara. Eu sempre gostei da área de Gestão relacionada com estratégia, Marketing... E procurava uma empresa e uma função que me permitisse ter contacto com muitas empresas, muitos negócios, que me proporcionasse trabalhar em equipa e recolher competências bastante diversificadas, até para perceber se me queria especializar e alguma área em específico ou não. E as empresas ou o tipo de profissão que me vinham logo à cabeça era a área da consultoria ou a área da auditoria. Portanto, acabei por considerar todas as empresas de consultoria estratégica e de negócio e as de auditorias tradicionais que acabam por fazer também consultoria...

E: Quando falas de auditorias tradicionais, estás a falar de?

e: Pronto, são as *Big Four*.

E: E como foi quando saíste da faculdade, foste logo pro mercado de trabalho?

e: Sim, na altura tive possibilidade de escolher uma *Big Four* e fui, diretamente, para auditoria, no Porto. Foi o meu primeiro emprego, não estive muito tempo à espera. Tive que começar a atividade imediatamente após o curso.

E: Na área da auditoria.

e: Sim. Eu aqui não colocaria muito auditoria. Eu estive em auditoria 5 meses. A minha experiência profissional de 7 anos é, sobretudo em consultorias externas.

E: Mas mantiveste-te apenas numa empresa.

e: Certo. Especialmente, porque eu queria consultorias externas e, como segunda opção, auditoria. Uma vez que não tive nenhuma oferta para entrar em consultoria e também aqui, no Porto, não contratam... Ou pelo menos, no caso da minha empresa, não contratam, por isso, não tive essa oportunidade. Mas, rapidamente, mostrei essa vontade e mudei.

E: Solicitaste, dentro da tua empresa uma mudança de área, a qual foi aceite...

e: Exatamente. Portanto, relativamente ao tipo de funções que eu desempenho, obviamente que elas foram mudando, ao longo do tempo, ou seja, ao longo destes 7 anos. Mas, de qualquer forma, existem alguns pontos comuns, independentemente da função que se desempenha. São sempre funções que exigem uma dedicação muito elevada. Trabalhar em projetos, projetos com clientes de diferentes dimensões e, normalmente, trabalhamos em equipa, sendo que a nossa atuação não tem grande limitação em termos de território nacional e Angola. Pode ocorrer em qualquer uma destas geografias, com tempos de permanência limitados, mas que podem estender-se a várias semanas ou até meses.

E: Quando falamos destes projetos de consultoria, podes só dar um ou dois exemplos daquilo que estamos a falar?

e: Sim, consultoria / consultoria de Gestão e dentro da consultoria de gestão depois temos vários projetos. Não temos uma grande especialização, portanto encontramos desde trabalhos mais estratégicos (estratégias de negócio e como é que as orientações

podem crescer) até questões mais operacionais, a nível da organização dos processos e sistemas. Duma forma muito simples, as empresas têm um problema, um desafio que querem ver resolvido e nós através de experiências passadas ou metodologias adequadas, acabamos por ter soluções concretas para apresentar a estes clientes. São projetos que, tipicamente, envolvem uma equipa, com diferentes funções entre uma pessoa até 3 ou 4 pessoas, dependendo da dimensão. Estou mais a falar de pessoas em campo, porque os projetos, normalmente, têm sempre uma pessoa como gestor / *Manager* e depois uma equipa de campo. A equipa de campo pode ser uma única pessoa ou pode ser 3, 4 pessoas... depende. Mas tipicamente anda nas 2 ou 3 pessoas, em média. São projetos que, normalmente, são feitos 50 ou 60% no escritório do cliente, portanto exigem uma deslocação diária às instalações do cliente. E se for um cliente relativamente perto do nosso escritório de origem (Porto) muito bem, caso contrário existe a permanência fora da cidade, durante a semana.

E: Pode ser em Portugal ou em Angola?

e: Sim, sim. Há exemplos e eu tive esse exemplo, durante cerca de um ano em que tive de viajar pela Europa, mas são casos muito esporádicos e era um cliente português. Mas pode haver deslocações a outros territórios que não estes, se falarmos em clientes cuja sede se situa em Portugal ou em Angola.

E: E essas deslocações são constantes ou a maior parte dos trabalhos são no Porto?

e: Normalmente, como temos recursos no Porto e em Lisboa e as grandes empresas como quem costumamos trabalhar estão localizadas neste dois grandes polos acaba por se adequar enviar recursos que estão nesses escritórios, por ser mais perto. Claro que, tendo e conta que o cliente nos solicita experiência, pode existir necessidade de deslocar recursos de um lado para o outro. Mas procura-se que as pessoas do Porto trabalhem em projetos no Porto e que as pessoas de Lisboa trabalhem em projetos em Lisboa. No caso de Angola, as pessoas viajam e permanecem lá.

E: Isso foi frequente, ao longo do teu percurso de 7 anos? Tiveste que estar muito tempo ausente?

e: Sim, eu não consigo dizer uma média, mas fora do meu local de residência houve alguns projetos. A maioria deles situou-se no distrito do Porto e acaba por ser fácil deslocar-se diariamente. Claro que é um esforço adicional, porque para se estar num cliente às 9h, é necessário sair mais cedo e, portanto, há deslocações que demoram 1h ou mais. Mas tive vários projetos fora do Porto e isso trouxe sempre alguns constrangimentos, obviamente.

E: Que tipo de constrangimentos?

e: Constrangimentos vários: primeiro, constrangimentos logísticos. Se estivermos várias semanas no mesmo cliente, obviamente, que temos que preparar toda a logística associada (viagens, preparar e tratar da roupa). Depois, há a indisponibilidade para estar em casa, com os familiares. Normalmente, são esses os constrangimentos. Uma vez que não é tão fácil cumprir com as obrigações familiares durante a semana, acaba por sobrar para o fim-de-semana as atividades que tenho que fazer desse cariz.

E: E lidaste bem ou isso ou, por vezes, sentiste que estavas a perder algum tempo com a família ou alguns eventos com os amigos?

e: Sim, isso colocou sempre alguns constrangimentos.

E: E como é que lidavas com isso? É algo que não te importava muito ou...

e: Aconteceu sempre em períodos diferentes, mas quando isso foi um constrangimento... Houve alturas em que isso não aconteceu, por diversos motivos. Houve outras em que isso aconteceu.

E: Houve algum momento que tenhas perdido, por não estares?

e: Posso dar alguns exemplos: houve uma altura em que estava fora e estava num relacionamento e não tinha disponibilidade. Como era um relacionamento recente,

isso acabou por ter um impacto negativo. Houve uma altura que fui para Angola (Angola, Moçambique e Marrocos, neste caso). Para além destas viagens que já falei pela Europa. E houve alguns eventos em que não pude estar presente, porque tinha que estar semanas fora. Por um lado, isso também é uma vantagem deste tipo de empresas, porque te dá a possibilidade de conhecer outros países, outras culturas e as diferenças. Por outro lado limita, por não estar presente fisicamente, impede que se compareça, que se cumpra...

E: No final do dia, quando pesas na balança, a vantagem e desvantagem como é que vês?

e: Eu diria que... a minha sensação é que não há um padrão neste tipo de profissões, neste tipo de indústrias. Mas não sinto, pela flexibilidade que eu sempre tive e pela própria cultura da empresa que isso tenha sido um constrangimento muito grande. Pelo menos, até agora, não sinto que aquilo que deixei de fazer face àquilo que ganhei...

E: Tens o balanço equilibrado.

e: Tenho o balanço equilibrado. Não sinto que, até agora, isso tenha sido um problema muito grande. É preciso gerir. Para além disso, tendo em conta que, no caso da minha função em específico, na área da consultoria e gestão, não existirem picos de trabalho claramente definidos faz com que os mesmos não sejam muito fáceis de prever (e isso é um constrangimento). Por outro lado, pode ou não acontecer e, portanto, é um bocadinho imprevisível. E, no meu caso, eu sempre consegui gerir bem os horários de trabalho e sempre consegui também impor, junto dos meus superiores, a minha indisponibilidade para dedicar mais tempo à empresa, para além daquele que eu achava que era devido. Portanto, nesse aspeto, não tive grandes constrangimentos.

E: Gostava só de clarificar aqui uma questão: dizes que felizmente, consegues gerir os teus horários e definir quando estás ou não disponível. Mas o que é, para ti, estar disponível? Estamos a falar dum horário de trabalho de que horas a que horas?

e: Pronto, eu já tive várias fases: tive fases em que entrei às 9h e saí às 20, tive outras fases em que entrava às 10h e podia sair às 20h ou às 22h mas, tipicamente, estamos a falar de 10h de trabalho diárias.

E: Então, a tua indisponibilidade é para além dessas 10h de trabalho, diárias?

e: Sim. Temos a parte em que estamos fisicamente presentes no escritório do cliente ou no nosso escritório e depois existe a parte, que acaba por ter um peso considerável, que tem a ver com o stress que esta profissão causa. O próprio tipo de trabalho não é um tipo de trabalho standard, os projetos não têm uma estrutura completamente definida em que a resposta é completamente definida. Portanto, parte muito daquilo que é a nossa capacidade de resolver os problemas e a solução, a priori, não é conhecida. Não é uma função em que nós sabemos, claramente, aquilo que vamos fazer todos os dias. Pelo menos, isto acontece na maior parte dos projetos em que estive envolvido, apesar de existirem alguns que são mais fáceis, são mais standard. Isso obriga a que muitas vezes nós acabamos por refletir sobre as questões que temos que responder e os desafios que temos que agarrar fora do horário de trabalho e quando estamos fora do nosso ambiente de trabalho. Portanto, é muito natural nós sonharmos com o projeto, é muito normal aquelas situações de acordar com uma ideia qualquer, é natural tomar banho a pensar no projeto e em como é que vamos solucionar o problema. Portanto, isto acaba por ser algo que nos ocupa bastante psicologicamente e é um ponto de desgaste adicional e eu diria que, para além das horas, este é um tempo fulcral. Há pessoas que conseguem gerir melhor esta situação, são mais objetivas, são mais calmas, conseguem separar o momento do trabalho do momento fora do trabalho e, portanto, conseguem separar em termos mentais esses momentos. No meu caso, é muito normal, eu estar em viagem, estar em casa ou estar numa conversa e estar com outra coisa também, na cabeça, a correr.

E: E diz-me uma coisa, tens algum tipo de mecanismo que tenhas desenvolvido para tentares combater essa pressão psicológica?

e: Eu cada vez mais tento ser mais focado no horário de trabalho, ou seja, sinto que muitas das vezes acabo por não ser muito eficiente durante as 10h que estou a trabalhar, no escritório ou no cliente e, hoje em dia, tento ser mais concentrado para não sobrarem coisas, fora do horário de trabalho e para conseguir focar-me nos problemas que tenho que resolver, fora das atividades normais que acabo por ter que desenvolver, como produzir informação sobre um projeto. Isso faz com que tenha menos peso de encontrar soluções, de encontrar formas de resolver os problemas fora do horário. Para além disso, a experiência também ajuda-nos a tirar um pouco do stress da profissão, porque ficamos cada vez mais habituados a encarar desafios novos, problemas que nunca vimos antes. Portanto, isso acaba por tirar-nos um bocado do stress. Enquanto no início qualquer questão podia ser um bicho de sete cabeças e isso era um motivo para andar menos calmo e consumir-me mais psicologicamente, hoje em dia acabo por conseguir gerir melhor estas situações. Por outro lado, o facto de assumir mais responsabilidades acaba por compensar. Ou seja, os problemas são outros, mas acaba por manter essa energia ocupada.

E: Relativamente à pressão psicológica, achas que a própria cultura da empresa contribui para isso ou existem formas de compensar essa situação?

e: eu creio que não existem grandes mecanismos para facilitar a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional. Acho que a cultura em si, no caso da empresa em que trabalho, face a outras referências que tenho, acaba por facilitar um bocadinho isso quer por ser menos agressivo em termos de objetivos, na entrega dos projetos e nos timings em que isso acontece e também porque acaba por ser uma empresa que promove menos a competição interna e estas duas coisas estão um bocadinho ligadas. Acho que cria uma cultura em que há um respeito por essa vida pessoal e até protege um pouco. Sinto que isso tem vindo a modificar com a entrada de novas

pessoas em funções de gestão de topo e com a ambição em termos de crescimento diferente que acabou por ser imposta...

E: Consideras isso negativo?

e: Ou seja, é mais exigente nesse ponto de vista, faz com que haja uma pressão maior para aquilo que é a entrega, para os objetivos que têm que ser cumpridos e, portanto, em linha com isto, acaba por haver uma maior pressão com o trabalho e de ser mais difícil ter essa conciliação.

E: Referiste uma coisa interessante: que, com o passar do tempo, as coisas têm mudado no sentido da pressão ser maior...

e: Sim, eu em termos gerais acho que há aqui duas situações que acabam por ser controversas e que uma acaba por ganhar a outra. Por um lado, acho que nas empresas o tema das pessoas tem sido cada vez mais importante e mais explorado, ao longo do tempo.

E: Quando falas em pessoas, estás a falar de Gestão de Recursos Humanos?

e: Não estou a falar em Gestão de Recursos Humanos, mas em gestão de pessoas, num sentido mais abrangente.

E: A qualidade que as pessoas têm na sua atividade?

e: Certo. Portanto, isso tem evoluído, ao longo dos tempos. Tem sido estudado, debatido e há uma preocupação cada vez maior nas empresas, nomeadamente nestas empresas internacionais que têm uma maior exposição em termos mediáticos acaba por haver uma maior preocupação nesse sentido e uma maior responsabilidade, muita associada a responsabilidade social, a sustentabilidade não só ambiental, mas também económica e das pessoas que trabalham nas empresas. Por outro lado, como existe cada vez maior concorrência e maior pressão para resultados, eu acho que se pede cada vez mais às pessoas que sejam mais eficientes, mas não no sentido em que lhes tiram horas de trabalho e conseguem produzir mais em menos tempo mas no sentido em que trabalham as mesmas ou mais horas. No caso específico do nosso

país, acho que isso tem sido bastante evidente e, mesmo assim, acabamos por não ser competitivos. Mas isto não é o tema... Mas estava a fazer comparação com a minha empresa, porque acho que isso tem acontecido também. Em termos do mercado de consultoria, em Portugal, não tem crescido e há um grande problema em as empresas conseguirem continuar a ter esses tipos de serviços. Acontece isso nos maiores clientes, mas isso é mais evidente nas empresas de menor dimensão e, portanto, nós temos cada vez maior dificuldade em conseguir trabalhar e isso coloca uma maior pressão, na nossa área. Isso também justifica que novos mercados tenham sido explorados, nomeadamente, o mercado africano, especificamente Angola, Moçambique, países de língua oficial portuguesa e isso ainda coloca mais entraves porque existe necessidade, não de exportação de recursos, mas de idas frequentes, estadias de semanas e até de alguns meses e isso coloca algum peso acrescido a esta capacidade de conciliação. Eu não sei se respondi à pergunta, porque...

E: Sim, sim... E, na tua perspetiva, como é que achas que as pessoas encaram essa necessidade de expatiação, por períodos determinados de tempo?

e: Ora bem, acho que hoje em dia, acaba por haver uma consciência de que isso é necessário e que, feliz ou infelizmente (não consigo avaliar), acaba por ser normal e, portanto, já esse tipo de situações acabou por entrar na normalidade e as pessoas vêem isso como normal e muitas vezes até como uma oportunidade de ter novas experiências, de contactar com novas culturas e, em alguns casos, também de terem remunerações extra, porque isso também acaba por ser aplicável nesse tipo de territórios.

E: Há um incentivo, é isso?

e: Há um incentivo extra ou uma compensação. Acaba por não ser um incentivo, pode haver pessoas que vejam como incentivo, porque acabam por ganhar mais. Mas é visto como uma compensação por estar deslocado fora do país.

E: Ou seja, os colaboradores da tua empresa, quando estão deslocados, têm uma compensação...

e: Deslocados, fora do país, em alguns territórios específicos. Se eu for a Angola tenho um valor diário que me é pago por estar lá...

E: Tens um extra monetário...

e: Exatamente. Mas passei meses fora de Portugal. Na Europa, eu não tive essa compensação. É visto mais como uma cobertura por via do risco do país do que pelo facto de se estar fora, por ter um risco extra no país e são países que estão categorizados na nossa empresa. São três.

E: E quando falas em risco extra a que tipo de risco é que te referes?

e: Estamos a falar em países em vias de desenvolvimento, países que acabam por não estar a nível de segurança, estabilidade social e económica como o nosso e, portanto, acaba por haver essa compensação. Existem, também, viagens de avião e, portanto, e isso pode ser também um risco acrescido, para além de outros riscos mais do foro de saúde. No caso de Angola, a malária é um dos riscos acrescidos e temos que tomar medicamentos extra, ser vacinados e acaba por ser uma compensação, porque é um risco efetivo.

E: Como é que, na tua perspetiva, achas que as pessoas veem isso?

e: É como eu dizia... Depende muito do nível em que estão, mas podem ver como uma oportunidade de ter uma remuneração extra, uma oportunidade de ter uma experiência internacional, uma oportunidade para ter acesso a um mercado maior e, portanto, conseguir atingir outros tipos de objetivos e crescer, que por via do mercado nacional acaba por não existir... Por outro lado é visto, também, como um constrangimento à sua vida pessoal, porque não é o mesmo que estar em Portugal. Mesmo que seja deslocado para Lisboa, essas deslocações, a menos que sejam por períodos muito curtos, exigem trabalhar ao fim-de-semana, por isso não se vem a casa, não se está com a família, não se está com os amigos, com os familiares, marido

/mulher, namorado / namorada... Isso acaba por “impactar”, especialmente no caso das mulheres, digamos assim, acho que isso pode ser um constrangimento acrescido, nomeadamente mulheres com filhos pequenos porque acabam por não conseguir fazer o acompanhamento que é normal. Obviamente que nos homens também, mas admito que no caso das mulheres que queiram pensar criar família isso seja visto como um entrave. Entrave em dois sentidos: primeiro, se tiverem que ir, vão ser que adiar essa opção de ter filhos ou também como entrave à progressão, se não o quiserem fazer. Não digo que isso seja claro, mas obviamente que pode estar na mente das pessoas que decidem. Não estou a dizer que está, porque não tenho evidência nenhuma, mas pode acontecer. Claro que há pessoas mais disponíveis para estarem noutros territórios do que outras e isso pode ser um fator diferenciador.

E: Tu tens algumas equipas que tens que gerir.

e: Sim.

E. Pela tua experiência, nas equipas que geres, o que referiste acerca de para as mulheres ser mais difícil quando têm filhos pequenos... Encontras algum exemplo prático, alguma situação?

e: Sim, não necessariamente com a necessidade de deslocação, mas... Antes de mais, é um facto que nós trabalhamos por equipa e que no meu caso tenho que gerir equipas e projetos constituídos por diferentes tipos de pessoas (homens, mulheres) e com responsabilidades familiares distintas. A nossa empresa tem uma média de idades muito reduzida, muito jovem e, tipicamente, as pessoas que estão afectas a trabalho de campo, que estão até 6 anos, podem estar cerca de 6, 7 anos de experiência na empresa, acabam por ter uma exigência maior de presença no cliente. Portanto, as suas funções são, diretamente, relacionadas com projetos específicos: tem um projeto para fazer, têm uma equipa e têm um cliente. No caso de funções de *Manager* para cima, têm funções em que não têm necessariamente de estar no cliente e com menores necessidades de deslocação ou maior flexibilidade. Temos que pôr as coisa nesta ordem de ideias. Isto para dizer que no caso das funções de *Senior* (6, 7

primeiros anos) existe uma maior necessidade de deslocação, de estar no cliente e isso pode ser um problema acrescido. Mas estas pessoas (homens ou mulheres) acabam por ter menos responsabilidade a este nível, portanto, existem poucos casos em que isso possa ser um entrave. As pessoas também podem adiar algum tipo de opções até chegarem a um nível que lhes permita maior flexibilidade.

E: Pela experiência que tens, achas que as pessoas adiam?

e: Eu acho que sim. Acho que acabam por adiar não só a opção de ter filhos, mas também a opção de ter uma relação que permita chegar a casar, constituir família, ter filhos... Acho que isso se adia.

E: Ou seja, há aqui uma espécie de opção...

e: Eu acho que acaba por ser uma opção. Pois, não sei qual a melhor palavra para especificar isto. Não digo que seja algo claramente pensado mas é inconsciente, porque têm um objetivo e estão focados num objetivo profissional e têm uma carreira para desenvolver e acaba por ser uma prioridade das pessoas focarem-se na carreira e só pensarem nas questões pessoais quando isso deixar de ser uma prioridade.

E: Isso acontece no início, quando as pessoas são mais novas...

e: Sim, eu diria que nos primeiros 7 ou 8 anos acaba por ser uma opção, porque não é uma necessidade que as pessoas sentem. Nem pensam nisso, por isso, acabam por adiar um bocadinho inconscientemente. Eu tenho um exemplo, no caso em que trabalhei com uma colega, em que na altura em que teve um filho, isso claramente foi um entrave para ela em termos de conciliação.

E: Essa tua colega estava há pouco tempo na empresa?

e: Sim, 5, 6 anos. E isso acabou por ser um entrave...

E: Portanto, ainda estaria na fase dos tais trabalhos de campo...

e: Sim, tinha esse tipo de responsabilidades de trabalho de campo, gestão de equipa. Na altura estávamos a trabalhar em alguns projetos e, claramente, foi uma situação

difícil de gerir por via do nosso tipo de trabalho. Por um lado, a disponibilidade para deslocar-se para clientes, durante a semana. Deslocar-se, diariamente, também demora e isso acabou por ser difícil de gerir. Neste caso, como nós temos de deslocar-nos, acabou por ser um constrangimento. Por outro lado, devido ao tipo de trabalho que fazemos e, nesse caso, estávamos a trabalhar em projetos que não tínhamos tanta experiência e isso acabou por exigir muito mais da pessoa. Era um trabalho que exigia mais pensamento crítico, uma nova organização, problemas que nunca se tinha respondido. Isso foi muito mais stressante e afetou a qualidade do trabalho que foi entregue, porque a disponibilidade não era a mesma, as horas de sono eram bastante reduzidas e isso acabou por ter um impacto na qualidade do trabalho e na necessidade de, no meu caso, como *Manager* ter que dedicar-me mais aos projetos e compensar. Também existiu sempre, da minha parte, noutros casos também, mas estou a falar dum caso em concreto, a preocupação e a compreensão pela vida pessoal e pela fase em que estava.

E: Mas por aquilo que descreveste, claramente, notaste aqui uma grande diferença no perfil duma pessoa que está com este ritmo de vida...

e: Sim foi uma mudança grande, porque comparativamente a outras profissões que têm um horário definido e em que as tarefas são standard, portanto, sabe-se claramente que das 9h às 18h tem que se fazer “x”, “y” e “z” e é espectável. Aqui, não é de todo pré-definido e os horários de trabalho e o tipo de trabalho que se está a fazer é bastante incerto. Portanto, isso acabou por ser um entrave, um constrangimento para o desempenho dela e também impactou a mim ou outros membros do projeto que estivessem envolvidos. Eu posso falar por mim e acho que pode ou não ser uma perspetiva da empresa, mas existe algum nível de compreensão que tem que haver. Falando um bocadinho da cultura, eu acho que acaba por proteger essas situações, embora as pessoas também possam ter que optar por, em certa altura, tomar outro rumo profissional, se quiserem fazer crescer a família, ter mais filhos...

E: Achas que dependendo dessa opção, pode haver um limitador à progressão?

e: Acho que sim. Existe alguma limitação porque a nossa carreira está, face à indústria, claramente definida. Portanto, nós sabemos que temos um percurso de assistente por 1 ano, 2 anos consultor, 2 anos *Senior* e, à partida, a posição de *Manager* não está muito definida e subir a *Manager* também não é algo que seja muito esperado. Mas sabemos que este é o trajeto e que, se tivermos o desempenho que a organização exige, isto vai acontecer. Isto para dizer que os nossos períodos de avaliação e os anos são vividos como anos mesmo enquanto que noutra organização, nós podemos estar numa função durante muitos anos, aqui isso não acontece. Isto para dizer que a opção de ter um filho, por exemplo, no caso das mulheres, acaba por tirar esse ano de trabalho, atrasa um ano a progressão de carreira que era esperado ter. Há alguns exemplos que identifico em que há um ano que não se pode contar, tipicamente. Por outro lado...

E: Há aqui, então, uma espécie de diferença entre homens e mulheres?

e: Sim, se pensarmos que, neste caso, os anos de experiência contam, até um certo nível, o facto de se estar quase um ano ausente tem impacto. Portanto, se pensarmos entre homem e mulher, claramente, existe esta diferença. Por outro lado, pelas pessoas que trabalham comigo e pelas pessoas que conheço na organização, nomeadamente, as mulheres que estão em cargos de gestão, de *Manager*, directoras são pessoas que criaram a sua família e não identifico grandes entraves nisso. O facto de trabalharem numa *Big Four*, neste caso, não me pareceu que servisse de constrangimento para que isso acontecesse ou para que isso não acontecesse. Mas acho que acabam por ter uma opção mais tardia, adiam essa opção, porque acho que acabam por ser mães mais tarde. E pode ter um impacto não só no primeiro filho, mas também nos outros, se existirem.

E: E face a estas experiências que já partilhaste, identificas algumas medidas que achas que a empresa poderia adotar que facilitassem? Ou achas que já adota?

e: Não, era o que eu dizia anteriormente. Acho que a empresa não tem grandes medidas ou instrumentos para facilitar essa situação. Acho que facilita por uma questão só de cultura, face a outras referências, penso que é mais fácil por uma questão de cultura. Instrumentos existentes, sinceramente, não identifico nenhum. Se calhar também é por desconhecimento, porque não passei por isso e não sei...

E: Mas vê algum que aches que pudesse ser aplicado?

e: Sim, mas isso na questão de conciliação?

E: Exacto, que facilitasse aos consultores (das as exigências da profissão) essa conciliação.

e: Sim, estou aqui a identificar um: no caso da minha empresa não sei se isso ainda existe para todas as pessoas, mas historicamente, havia horas extra que depois eram convertidas em férias e, portanto, acaba por haver uma compensação, em férias, do tempo que se deu a mais. Obviamente que não será 100%, mas algumas delas são compensadas. Para além disso, a empresa acaba por dar mais dias de férias por ano, nomeadamente, em épocas festivas e acaba por ser uma compensação.

E: Permite estar mais disponível...

e: Sim, mais disponível nessas alturas.

E: E nessas alturas festivas há mesmo disponibilidade, de verdade?

e: Acho que depende muito das áreas e negócio de que estamos a falar. No meu caso em concreto, consultoria de gestão, depende bastante do projeto que esteja a decorrer. Noutras áreas, tendo em conta a função que executam... Por exemplo, em auditoria, o final do ano é um período crítico, o final do ano e o início do ano seguinte. Portanto, admito que a disponibilidade não seja tanta como nós temos, é mais variada. Eu, por exemplo, nunca tive problemas nestas épocas festivas e, mesmo em férias, para tirar o tempo que precisava. Outros instrumentos que possam ser implementados, eu acho que nós temos alguma flexibilidade de horário, mas obviamente que, muitas vezes, não é a desejável porque o trabalho é em equipa. As

peças têm que estar juntas, têm que ir para o cliente e, portanto, não é fácil de flexibilizar, mas acho que há instrumentos que, formal ou informalmente, podem ser implementados para facilitar esta flexibilização, nomeadamente o trabalhar a partir de casa que foi algo que não estando formalizado na empresa, eu acabei por adotar, ao longo da minha carreira em alguns momentos que necessitasse e houve sempre a disponibilidade ou a permissão de quem eu reportava para o fazer e, hoje em dia, também acabo por ter essa facilidade. Mas existe sempre a compreensão da empresa, se houver essa necessidade. Para além disso, também não se colocam grandes entraves quando existem compromissos como consultas ou outros eventos em que se tenha que faltar. Já se falou na criação de bancos de horas e acho que também já está em vigor, mas eu não conheço muito bem o formato, sinceramente, para facilitar a conversão de horas extras em outros períodos. Hoje em dia, também está implementado (esqueci-me de dizer há pouco), em alguns eventos específicos, nomeadamente o dia de aniversário dos filhos ou dum parente jovem, até uma determinada idade, de poder tirar a tarde do dia e isso está implementado.

E: E é oferecido pela empresa?

e: Sim, sim. A empresa permite que, num dia de aniversário, se tire a tarde, sem prejuízo do colaborador ou de férias. Portanto, há aqui um conjunto de situações em que a empresa acaba por dar esse tempo. Para além de, por exemplo, na passagem de ano, acabam por dar a tarde.

E: Há alguma medida que a empresa ainda não tenha que, por acaso, em algum momento ou numa conversa com um superior, tenhas sugerido ou tenhas abordado?

E se sim, qual é que foi o feedback?

e: A este nível não me recordo de nenhuma, sinceramente. É claro que há muitas ao nível da gestão de pessoas, mas é o nosso dia-a-dia.

E: E no dia-a-dia, junto de um superior?

e: Existe abertura para discutir esses temas. É uma empresa relativamente aberta a sugestões de qualquer tipo, nomeadamente desta natureza.

E. E geralmente qual o feedback? Há uma abertura, mas o feedback é positivo, aplica-se depois, na prática?

e: Bem, vamos lá ver, estamos a falar duma estrutura organizativa que não é muito usual ou standard. Portanto, os decisores normalmente... Nós temos acesso, normalmente, a pessoas que têm poder de tomar decisões no âmbito de gestão diária ou dum projeto específico, têm responsabilidade sobre isso. Mas, ao nível de decisão de novas práticas, novos instrumentos ou novas políticas da empresa acaba por não ser tão fácil chegar. Existem canais que estão abertos e momentos no tempo em que isso pode ser reportado e há sempre a abertura para discutir, para propor. Se são implementadas ou não, existem muitas que são propostas em vários âmbitos que não são implementadas, a maioria podem ser discutidas mas a sua implementação não é imediata, demora bastante tempo. Sinceramente, a este nível, eu desconheço. Não me lembro de nenhum caso e não consigo dizer se foi ou não implementada. Por exemplo, estas ações de dar a tarde ou a situação do banco de horas não sei quando é que surgiram ou se foram uma sugestão dos colaboradores ou algo mais estruturado. Sinceramente, não consigo aferir.

E: Não sei se tens mais alguma coisa que queiras referir...

e: Não, acho que é tudo.

E: Muito obrigada pela tua disponibilidade!

Entrevista 2 – João Dias

Entrevistado (e): O meu percurso previamente a entrar na Universidade não foi, de todo, tradicional. E por que é que não foi tradicional? Porque, basicamente, desde sempre, que tive a convicção que queria ser Engenheiro Mecânico e toda a minha

formação no Secundário foi orientada para a formação na área de engenharias, essencialmente, em Engenharia Mecânica. E porquê Engenharia Mecânica? Porque tenho um tio que é muito próximo de mim que é mecânico, no ramo automóvel, sempre esteve ligado a projetos relacionados com a transformação automóvel, com a melhoria da performance automóvel, trabalhando, em tempos, na Seat, em Espanha. Ele sempre me influenciou, juntamente com o meu pai que tinha gosto pelo mundo automóvel e pela competição e sempre me influenciou a gostar de carros, a gostar de máquinas, a gostar de performance competitiva e, portanto, desde pequeno que esse meu tio e também o meu pai me influenciaram para a competição automóvel, tendo eu andado ainda cerca de 1 ano e meio na competição dos karts, onde participava ativamente com o meu tio a equipar o meu kart, a melhorar a sua performance. Portanto, toda a minha envolvente, desde muito novinho, desde os meus 1, 13 anos foi sempre muito orientado para a Mecânica, para a vertente mais prática da coisa. No entanto, tanto o meu pai como a minha mãe, sempre foram da área de Letras, nomeadamente da área administrativa e, portanto, por outro lado, sempre fui, familiarmente falando, num círculo mais próximo, sendo influenciado para ler, para me instruir, a nível de cultura geral, de forma construtiva e não de forma imposta e acabei por, também, ao longo do meu percurso de adolescência, ir indo mais no sentido das Letras, o que acabou por ser um equilíbrio entre a vertente mais lógica e a vertente de Letras. Portanto, quando chego a uma fase mais de decisões, que é essencialmente quando se entra no Secundário em que se tem de tomar uma decisão sobre a componente formativa em que nos devemos especializar, a questão tendeu entre optar por uma área mais de Ciências Exatas ou, por outro lado, mais de Ciências Sociais. Na verdade, aquilo que acabei por optar foi pelas ciências naturais, com uma vertente de Engenharia, tendo disciplinas ligadas à Física, à química, ao Desenho Técnico, etc... Portanto, acabei, por nesta fase, abdicar um pouco das Letras e das Ciências Sociais e da vertente que o lado familiar mais me puxava. Estou a falar tanto dos meus pais, como dos meus irmãos, como dos meus avós que sempre tiveram negócios e acabaram por ter uma influência na vertente de gerir, de fazer

gestão de pessoas. Esta paixão que quando temos 14, 15, 16 ou 17 anos o nosso dia-a-dia é feito de paixões e a minha também era claramente vincada e essa paixão eram os automóveis. A única coisa que eu via ou ligava era ser um mecânico ou um Engenheiro Mecânico ligado à Fórmula 1 ou ao Rally e gostava de estar ali, quando via o Ayrton Sena na televisão, gostava era de estar ali a afinar aqueles carros da Fórmula 1 ou do Rally. Com base nisso, acabei por decidir-me pela área da engenharia, ou melhor, pela área de Científico-Natural no qual fui tendo um percurso relativamente normal. A par disso, tinha uma paixão muito grande também por competição e visto que não tinha pais milionários nem era acionista do BES acabei por dedicar-me à competição no voleibol e no karaté. Portanto, a única competição que eu estive integrado até aos meus 18 anos foi no voleibol e no karaté. No voleibol acabei por chegar à Selecção Nacional. Por isso, desde pequenino, nomeadamente, nos karts, no karaté e no voleibol sempre tive esta veia competitiva e esta tendência para a competição e para ser resiliente, etc...que mais tarde podemos falar. Então, optando por esta área de Científico-Natural, acabei por terminar o Secundário, ainda com 17 ano, ou seja, ainda nem sequer podia conduzir carros e tomei um primeira grande decisão, estranha à maioria dos olhos dos meus amigos: em vez de ir para a Universidade normal, fui para a Academia da Força Aérea. Fui para a Academia da Força Aérea para quê? Para Engenharia Mecânica. Lá fui eu para Engenharia Mecânica que tinha sido, na prática, aquilo para que me tinha treinado academicamente. Depois, nesse percurso, entrado na Academia, acabei por ter provavelmente a maior decepção da minha vida, porque o curso que fui frequentando, no 1º ano, no 2.º ano, não era o curso que eu tinha idealizado como aquela profissão do Engenheiro Mecânico dos pilotos de Fórmula 1 ou de Rally, porque de componente prática tinha muito pouco, o percurso académico, na área de engenharia, tinha muito pouco de prático e tinha de teoria e muito de porradinha, como eu costume dizer. A Academia, aquilo tinha pouco de soft, pós aulas. Um percurso de faculdade já é um percurso exigente, quando associamos a um percurso académico, um percurso militar, as coisas complicam-se um bocadinho e,

nomeadamente uma das componentes que eu mais aprecio na vida, que é a componente social (poder socializar com amigos, conhecer pessoas novas, viajar, ter alguma liberdade em termos de vida social) e isso era completamente impossível numa vida militar, ou melhor, era completamente limitativa. Talvez passado 15 anos de estar lá mas, efetivamente, durante muito tempo, na fase da juventude, teria grandes dificuldades em poder viver a vida como eu desejava. Associando esses dois fatores, por um lado, o facto do curso não estar a corresponder às minhas expectativas, essencialmente por causa desta ausência de componente prática que tanto me cativava e que tanto ansiava e, por outro lado, o facto de sentir que, do ponto de vista pessoal e social, iria ter grandes constrangimentos, ao longo dos 8 ou 9 anos que iria ter que permanecer lá (porque quando se entra na Academia há uma obrigatoriedade não só de estar até ao final do curso lá, não é possível conciliar um curso lá com outro fora do ambiente militar, e de permanecer entre 3 a 8 anos encarcerados na instituição militar). Somos obrigados a vincular-nos à instituição militar e, mesmo depois, para nos desvincularmos há um processo administrativo legal que não é de todo linear, mesmo que eu queira sair não consigo fazê-lo assim dum dia para o outro. Depende das necessidades nacionais daquele recurso para aquela função, naquele ano e da possibilidade ou não desse mesmo recurso ser substituído ou ser dispensado. Portanto, essas duas questões associadas ao facto de também, por outro lado, começar cada vez mais a interessar-me pelas questões das Ciências Sociais. Aquilo que fui vendo, no meu percurso militar é que, efetivamente, havia um Governo, um Estado em que comecei a deparar-me com muitas situações de ineficiência, de promiscuidade, de injustiças contratuais, situações de desperdício de dinheiros públicos que, de alguma forma, e não sei muito bem porquê (talvez pelas minhas origens, provavelmente, pela educação que tive) mexiam com o meu dia-a-dia. Não conseguir lidar muito bem com ver pessoas formadas, com 20 anos de casa em caminhos de forças armadas, a olhar para o boneco ou à espera da hora de ir embora, porque não tinham nada para fazer, efectivamente. E comecei a perceber que havia qualquer coisa ali que estava mal, entre outras coisas que estavam mal e que

levavam, claramente, a um desperdício de dinheiros públicos. Então, eu fui lendo, nas minhas horas vagas que eram poucas, mas como eram tão silenciosas e tão reprimidas, eu podia dedicar-me a ler. Também não havia outras alternativas, não havia telemóveis nem facebooks nem essas coisas... E se havia também não podia aceder aos mesmos, por isso, tinha ali grandes condições para poder dedicar-me à leitura e ao estudo. Então, em vez de estudar engenharia e ler coisas relacionadas com engenharia, comecei a ler cada vez mais coisas sobre Ciências Sociais. Ao final de mais ou menos 2 anos, 2 anos e meio, aquilo que eu pensei foi: quando eu tinha 13 anos a minha ideia era que queria fazer da minha profissão ser Engenheiro Mecânico e, para mim, isso era claro e que gostava, como hobby, de vir a ter um negócio, ou seguir algum dos negócios que, na altura, a família tinha. As duas soluções, de forma complementar, eu gostava de desenvolver. Portanto, via muito mais a profissão de Engenheiro Mecânico como, efetivamente, a minha profissão e a parte de ter um negócio ou de fazer gestão como um hobby. Quando eu estou no meu segundo ano e meio de Academia, deu-me assim um clique, um flash com base naquilo que que fui dizendo em que, em determinada altura, pensei: “às tantas, eu estava enganado, quando tinha 13 anos e agora com 20 o que eu acho que, claramente, será a minha profissão é ser gestor e aquilo que vou querer fazer como hobby é engenharia mecânica, ser mecânico, ser piloto, o que quer que seja, mas como hobby. Nos tempos livres, ao fim-de-semana, quando tiver um filho, ajudá-lo a ser piloto de karts. Às tantas isso é que é, claramente, o meu hobby! A profissão vai ser a de gestão, não sei se tenho muito jeito, mas poderei ter um bocadinho mais de jeito e de interesse por isso... (fim da gravação)

(reinício da gravação)

e: Então, no meu percurso, eu decidi, de um dia para o outro que isso era uma paixão do passa do e eu vou tentar sair da Academia e entrar numa Faculdade para ir para Gestão. O que acontece é que eu decidi isto em junho, ou melhor, em maio, final de maio. Portanto, quando eu decido isto, a oportunidade que eu tinha de ir para uma

escola não era plausível ou não era simples, porque havia as inscrições, tinha que fazer uns exames, depois tinha que pedir o estatuto para alta competição, tinha que ver em relação ao estatuto militar. Portanto, havia ali constrangimentos e eu também como já não pegava na Matemática do 12.^o há muito tempo e como eu não tinha nenhuma cadeira de Economia do Secundário tinha duas hipóteses: ou estudar, em duas ou três semanas, aquela cadeira que acho que era o IDES ou uma coisa assim e aprender aquilo tudo em duas ou três semanas ou então fazia só Matemática que até atinha alguma facilidade. Embora não tivesse a Matemática do 12.^o presente, tinha a Matemática presente como um todo e achei que era mais seguro fazer só Matemática do que fazer Matemática e IDES e, em vez de ir para a pública, decidi inscrever-me na Católica, nomeadamente na área da Gestão. Pronto, então, fiz o exame e entrei na Católica, em Gestão, com 21 anos, entrei e basicamente, o que é que eu posso dizer? Posso dizer que, em traços gerais, a minha formação foi exatamente aquilo que eu esperava, ao contrário do que tinha acontecido em engenharia, foi exatamente aquilo que eram as minhas expectativas positivas para e, como a senhora diretora da Católica disse, passei a ter licença para aprender a Gestão, quando acabei a licenciatura. Eu tinha estudado Gestão, mas as competências que eu ganhei ao estudar foi ter a licença, ter as capacidades básicas para aprender e exercer Gestão. O que eu posso dizer mais do meu percurso, na Faculdade? O meu percurso foi carregadinho de atividades extracurriculares, porque fiz parte duma Associação de Estudantes, no primeiro ano que tinha uma forma de estar completamente diferente daquelas que tinham existido antes. As Associações de Estudantes da Católica, historicamente, tinham sido Associações de pessoas especializadas em copos e levanta copos e a Associação de Estudantes que acabei por integrar, originalmente, tinha como pressuposto ajudar os estudantes a estudarem mais, a terem mais experiências académicas e formativas mas, por outro lado, também prepará-los para um futuro profissional mais competente, mais competitivo, mais exigente. E foi precisamente nessa questão das saídas profissionais que eu fui integrado, desde uma fase muito inicial na Associação de Estudantes, porque o convite que me foi dirigido foi

exatamente para ser responsável por conceber um projeto que fosse um estímulo às saídas profissionais ou às formas como a Associação podia colaborar com os estudantes para que eles pudessem ter uma saída profissional mais interessante ou, pelo menos, uma referência no currículo que se tornasse diferenciadora face aos colegas de outras faculdades análogas, E, na altura, a minha ideia foi “por que não fazemos aqui uma coisa, realmente diferente, que junte, na prática, o presente e o futuro?” O presente era, obviamente, os professores, era a teoria e as ferramentas de Gestão, era toda a realidade académica relacionada com a Universidade e juntá-la às empresas. Então, na altura, liderei um projeto de criar um evento, que era um fim-de-semana, que juntasse essas três componentes: alunos numa vertente de jovens divertidos, de jovens que querem socializar e conviver na dimensão de alunos e na dimensão em que são potenciais candidatos a trabalhar em empresas. Então, para isso, convidamos os professores que traziam a parte de ministrar e de enquadrar as ferramentas de Gestão e da formação nestas dimensões dos alunos (das pessoas que iam frequentar esse evento) e das pessoas para darem o enquadramento de como essas ferramentas eram aplicadas, como é que os alunos faziam a transição entre o processo académico e o processo profissional e quais as competências que essas empresas valorizavam nessas pessoas que mais tarde iriam integrar os seus quadros. E, portanto, foi um evento que se concretizou, passou de projeto a evento, passou de evento a evento com sucesso e passou de evento com sucesso a evento que chegou a ocorrer durante os anos subsequentes (tenho ideia que ainda hoje ocorrerá). Portanto, não foi um evento que surgiu e morreu. Foi um evento que surgiu, desenvolveu-se e que ocorreu durante os anos subsequentes. Trata-se de um fim-de-semana de Economia e Gestão e que se realizou nos anos subsequentes. Posteriormente a isso, fiz ainda, despoletar ainda outro projeto, no ano a seguir que, na prática era quase o upgrade desses eventos. Ou seja, esses eventos eram um evento e a ideia era criar outros eventos seguintes com as pessoas que antes, durante e após o evento principal tinham demonstrado maior apetência e interesse por essas temáticas. E, então, criámos uma associação paralela à Associação de Estudantes que se chamava

Catolica Students Corporation (CSC) que na prática pretendia funcionar como uma pseudo (e vou dizer pseudo porque, na altura, ainda não se tinha concretizado embora, hoje em dia, funcione efetivamente como uma associação), como uma pseudo business angel em que em que, por um lado, funciona como business angel das competências das pessoas, ou seja, por um lado, iria proporcionar que as pessoas pudessem ser consultoras ainda sem ferramentas de consultoria, ainda sem competências e consultoria com a ajuda dos professores, com a ajuda das empresas essas pessoas poderiam praticar e oferecer serviços, quase pro-bono, junto de empresas (PME's, nomeadamente) em que iriam aprender a fazer consultoria. Por outro lado, se ria uma associação que iria juntar ideias de diferentes estudantes, não só da Católica, que poderia desenvolver ideias de negócio para eles próprios criarem os seus negócios próprios e patentes, etc... Portanto, isto foi um projeto arrojado, foi um projeto que dificilmente, nos dois anos que restavam da minha licenciatura, iria ser possível às pessoas que estavam nele concretizá-lo a 100%. Mas foram criadas todas as ferramentas e foi organizada a associação e apresentada a todas as instituições da Universidade e não só no sentido de vender o projeto. Na verdade, o projeto foi vendido, ainda foi vendido no nosso tempo e quando eu ainda era líder desse projeto, mas só se tornou uma empresa no ano em que nós saímos da licenciatura. Na prática, esta experiência, juntamente com o percurso que eu fui fazendo, académico, fizeram com que eu ganhasse competências de gestão, nomeadamente de gestão de projetos, liderança de pessoas, análise porque quando se faz toda essa gestão de ideias há necessidade de orçamentar, planear, fazer comparação. Essas ferramentas juntamente com outras ferramentas que ganhei nas forças armadas e juntamente com alguma formação que tive interessante, na área mais lógica, nomeadamente, em engenharia fizeram com que eu tivesse um mix de competências (sem ser presunçoso) particular. Portanto, não era melhor nem pior do que os meus colegas, mas tinha algumas competências particulares face a muitos outros e isso fez com que, embora eu não fosse um aluno brilhante, em termos de notas, fez com que eu tivesse logo numa fase inicial pós-faculdade várias

oportunidades de emprego, várias. E essas oportunidades surgiram, essencialmente, na componente u na indústria da consultoria. Na altura, a minha decisão face às propostas que tinha e comparando aquilo que era o package salarial, a reputação da empresa, a função que eu ia desempenhar, a proximidade face à família ou ao sítio em que eu vivia foi pela [nome da empresa], uma *Big Four*. Desde o processo de recrutamento, sempre tive indicação que iria ser contratado numa perspetiva de incorporar a consultoria, mas por prática e por política interna, na altura, havia uma necessidade de fazer um percurso inicial entre 3 e 9 meses, na área da auditoria. Pronto e foi isso. Eu entrei em auditoria e durante cerca de 6 meses acabei por desenvolver atividades na área da auditoria, nomeadamente tudo o que tem a ver com análise de contas, especificamente área de payroll, de inventários, bem como toda a componente de controlo interno, onde acabei por especializar-me na área de payroll, porque era uma área que me interessava e em que tinha algum prazer em trabalhar e acabei, naquela fase em que somos assistentes, por em quase todas as empresas em que estava inserido fazer o payroll, tanto na perspetiva da análise de contas como do ponto de vista do controlo interno. Portanto, acabaram por ser 6 meses absolutamente intensos, porque normalmente quando entramos como assistentes e temos os nossos planeamentos, os planeamentos têm imensos buracos. O que é que nós chamamos de buracos? Os buracos são as semanas em que nós passamos no escritório, normalmente, a fazer trabalho administrativo (arquivo, fotocópias, organização e dossiers, research...). Mas eu, graças a Deus, durante esses 6 meses iniciais, se estive 2 ou 3 dias no escritório foi muito, porque estava sempre em clientes e em grandes clientes, cliente de diversas indústrias da parte da construção, sector público, retalho alimentar, indústria e, portanto, acabei por não só correr múltiplos como acabei por ter uma diversidade de entidades muito grande o que me permitiu conhecer muitas realidades organizacionais, conhecer muitas pessoas diferentes com mais e com menos competências, com mais ou menos nível de desenvolvimento daquilo que é as melhores práticas, com empresas com métodos mais centralizadores e mais autónomos junto das suas equipas, métodos mais e

menos controlados, mas a riqueza que obtive nesta multidisciplinariedade das empresas e dos sectores em que acabei por trabalhar fizeram, do ponto vista profissional, muito bem. Portanto aquilo que eu, a início via como um fardo, que era passar por auditoria, acabou por dar-me uma riqueza enorme sobre aquilo que é a sistematização e a conclusão duma análise, aquilo que é a análise importante de se fazer junto com os balanços... Olhar para uma empresa, olhar para os números e perceber quais são os problemas que essa empresa pode ter à partida; olhar para o controlo interno e perceber a sua importância não só n contexto da auditoria para termos mais confiança a fazer a análise de contas. Podemos olhar para o controlo interno e perceber o que é que o controlo interno pode trazer: menos necessidade de reporte, menos necessidade de pessoas a controlar, menos necessidade de correção de erros... Porquê? Porque, na prática, todo o trabalho de mitigação desses problemas, surge a partir do momento em que há esses controlos. Os controlos acabam por gerar identificação de erros e, portanto, por corrigimos e atuamos muito mais rápido. Mas tudo isto é muito bonito, mas foram 6 meses absolutamente loucos. Foram 6 meses em que passei os dias fora de casa, em que passei os dias em clientes, portanto...

E: Quando dizes que passaste dias fora de casa, trabalhavas mais ou menos até que horas?

e: É assim, eu em termos familiares sempre tive sorte. Os meus pais, como tinham alguma flexibilidade acabavam por sair comigo e deixar-me na escola todos os dias e depois iam buscar-me e nunca tive que ficar depois do horário porque o meu pai entrava muito cedo mas às 17h já estava completamente livre. Portanto, a minha mãe ia levar-me, o meu pai ia buscar-me e jogavam aqui de forma muito interessante. No fundo, acabava por estar sempre com os dois, de forma tranquila: de manhã, tomava o pequeno-almoço com a minha mãe e ela levava-me a escola. À hora de almoço, normalmente, almoçava na escola, nunca tive a sorte de almoçar em casa. Nunca dei muita importância ao almoço em casa, porque, tirando aos fins-de-semana, não

almoçava com a família. Mas tomar o pequeno-almoço e jantar era uma prática. Se o meu pai chegava a casa 1 ou 2 vezes depois das 20h, já era uma loucura, já era quase como Benfica ser campeão. Portanto, na prática, aquilo que foi muito diferente para mim foi essa experiência. Eu de manhã sempre tive alguma dificuldade em levantar-me, não posso dizer que seja uma pessoa que goste de ir trabalhar cedo, mas na minha carreira não há muitas alternativas. Então, às 8h30 já estaria no cliente ou o escritório e era muito raro o dia em que antes das 21h estava a sair do cliente. Portanto, o almoço era feito no cliente e antes das 21h muito dificilmente saía do cliente. Normalmente, quando saía do cliente, às 21h, isso significava um jantar muito rápido e, muitas vezes, ainda pegar no computador a terminar uma análise, uma lide, um relatório, porque, normalmente, neste ambiente de *Big Four* daquilo que percebo do tempo que estive em auditoria é que o rate que é pago à empresa de auditoria é realmente baixo e não reflete as horas de trabalho. Ou seja, aquilo que eu senti claramente é que eu trabalhava 14h por dia, mas na prática aquilo que ficava registado eram 9h de trabalho ou 10h, já na loucura. Isso fazia com o que o rate até fosse limpo, ao nível daquilo que é o rate internacional, mas aquele rate só reflete 70% das horas que efetivamente foram gastas. Portanto, quando o meu *Manager* dava um orçamento a um cliente, aquilo que estava a dar-lhe era só 70% do custo real das horas que eu trabalhava. Ele, na prática dava 70%, porque se ele fosse a dar a totalidade das horas o cliente provavelmente já diria que não queria pagar. Portanto, o sacrifício e o esforço e o custo das auditorias terem os clientes que têm é muito feito à custa destes assistentes, destes novos colaboradores das *Big Four* que estão, obviamente, mais interessados em aprender, como eu estava essencialmente interessado em aprender, em ganhar currículo, em trabalhar em novas realidades e não, necessariamente em reivindicar e ter um equilíbrio pessoal e profissional ajustado. E, basicamente, foi isso que constatei em auditoria, que trabalha-se muito, trabalha-se muitas horas, tem que se ser eficiente, porque o trabalho é muito exigente, em termos de procedimentos, de regras, de diretivas e, na prática, aquilo que é pouco aceite é que se coloque todas as outras trapalhadas. Para além de termos

que ser eficientes, porque o trabalho é muito e senão não conseguimos fazer o trabalho todo, nomeadamente, eu que tinha muitos clientes. Para além disso, na realidade, ainda tenho que pôr menos horas do que se efetivamente trabalha, porque o cliente só está disponível para pagar 70%, na prática não paga o custo real. E aquilo que é a aprendizagem normal e os erros que se cometem no início e as dificuldades que se tem a mexer com o Excel e a conhecer o POC todo e as dificuldades que se tem em conhecer as normas internacionais de contabilidade, acabam por ser um problema nosso e não da empresa, porque a empresa já está a retirar 30% do trabalho, quando pede para colocarmos, apenas 70% que, efetivamente, nós trabalhamos. Ao fazer auditoria, aprendi muito, gostei muito. Acho que é um trabalho muito mal usado por parte dos clientes, porque não é usado de forma construtiva, é usado de forma a cumprir uma diretiva legal, nomeadamente, para as grandes empresas e não é usada toda a mais-valia e todo o interesse que pode ter para a empresa ouvir e adotar as práticas que os auditores recomendam. Também vejo do lado dos auditores e de quem gere as empresas de auditoria que a perspetiva não é tanto a de enriquecer o cliente, mas sim de cumprir as suas obrigações, ao mínimo custo possível. Portanto, no mínimo de horas possível...

E: E diz-me uma coisa, essa realidade que descreves, achas que acabava por desmotivar as pessoas?

e: Claramente, acho que sim. Provavelmente, só dois colegas meus em cada dez, independentemente do nível deles, é que estavam satisfeitos com o que faziam. Os outros não estavam satisfeitos com o que faziam e sentiam-se cansados e frustrados e esgotados. Mas, na prática, todos eles reconheciam que tinham aprendido imenso e que se sentiam com muito mais competências e muito mais capazes de fazer qualquer coisa, na área da gestão, nomeadamente, financeira, com competência de softskills muito interessantes, porque nós, desde o início, somos instigados a falar com pessoas mais *Seniors*, com pessoas com mais experiência, com cargos mais elevados, somos instigados a pedir informação sensível, a tratar informação sensível,

a reportar informação sensível a lidar com gestão de informação de forma inteligente... Portanto toda esta gestão exige bom senso por parte de quem a trabalha. Quando se está a falar dum miúdo, no meu caso não porque eu já tinha 25 anos, mas quando se está a falar dum miúdo de 22 anos isso ainda é mais relevante, porque uma pessoa com 22 que é sujeita a essa experiência, quando chega aos 30 já tem uma maturidade e arcaboice completamente diferente do que alguém que fez um percurso como técnico júnior e que só passados 6 ou 7 anos é que lhes começam a ser incutidas responsabilidades de contacto com pessoas mais *Seniors*, etc... Portanto, efetivamente, há coisas negativas, mas também há coisas positivas. O que eu acho, para fazer uma súmula, é que naquela fase da vida quem tiver oportunidade para passar por aquilo, é a fase certa. Se não tiver essa oportunidade, dificilmente recomendo que passe aos 29 ou aos 30 anos quando já tem outro tipo de responsabilidades, nomeadamente, familiares.

E: No teu caso não te vias numa profissão como esta no futuro, não é algo em que te vês a longo prazo...

e: Não. O que eu acho é que o que tu tens que sujeitar-te, naquela fase da vida, o que tu tens que sujeitar no ponto de vista de aprender muito rápido. Ou seja, num mês tem que se aprender uma loucura de questões técnicas, num mês temos que nos desembaraçar ao nível de Excel e um técnico numa empresa demorará 3 ou 4 anos a desembaraçar-se... Portanto, em termos de conhecimento, de exigência, de responsabilidade e, ao mesmo tempo de carência de tempo para nos dedicarmos à vida pessoal, eu acho que deve ser passada nessa fase, quando temos 21, 22, 23 até aos 30 anos. Depois, acho que em determinada altura, o ritmo de aprendizagem tem que ser diferente e temos que passar muito mais a equilibrar o nível de inputs com o nível de outputs, ou seja, aquilo que nós temos para aprender e aquilo que sabemos e que conseguimos orientar e ensinar outras pessoas para que elas também possam vir a ajudar-nos a fazer o trabalho de todos. Eu ver-me-ia, hoje, novamente numa empresa *Big Four*, mas noutra posição. Porquê? Se me dissesse assim: hoje vais para

Manager ou para *Senior Manager* eu iria, facilmente, assumir essas funções, porque na prática não diferem muito das funções que tenho hoje. A indústria é diferente, a bordagem é diferente mas em termos daquilo que é exigido no dia-a-dia, não é muito diferente. É muito exigente, é muito stressante, mas aí é noutra componente, não é numa componente de aprendizagem, absorvência, dedicação exaustiva como quando estamos a iniciar. Enquanto hoje nós temos que correr 3000m, porque temos que correr a um ritmo bom mas, acima de tudo, temos que correr com qualidade e consistência, quando estamos no início é todos os dias a correr 100m, porque estamos sempre a ser postos à prova, não temos currículo, não temos experiência, não temos um instrumento como aquele que ganhamos quando já temos outra experiência. Por isso, estamos sempre a provar no dia-a-dia o que é que somos, o que podemos valer, mostrar e dar. Enquanto que quando já temos experiência... hoje se eu fosse para uma consultora ou para uma auditora claramente que iria com um currículo atrás, com uma experiência atrás, com eventos atrás, com contactos que entretanto fomos ganhando completamente distintos. Portanto, o meu posicionamento, seria distinto, embora, provavelmente, trabalhasse tantas horas como trabalhava na altura. Mas teria outra qualidade, outro posicionamento, outra qualidade...

E: Com outro tipo de pressão?

e: Com outro tipo de pressão. Com uma pressão não com a quantidade, mas sim pela qualidade e pela exigência a médio prazo, com objectivos a médio prazo, com equipas para orientar, com resultados para atingir... Mas não é resultados técnicos do segundo a seguir em que eu tenho que fazer aqui uma fórmula que vai resolver-me um problema e vai poupar-me 10m. Não é esse o objetivo, embora também o saiba fazer. Mas o tipo de exigências de carreira, nunca *Big Four*, são completamente distintas.

E: Nestas alturas de maior exigência, quais eram as tuas medidas, o que fazias para combater estas pressões? Quais eram os teus mecanismos?

e: Bom , nessa altura ganhei algumas competências interessantes, porque tive 2 ou 3 pessoas que conheci nessa fase que me ensinaram coisas, provavelmente, sem saberem que teve a ver com olhar para elas e ver como é que elas reagiam. Aliás, sempre foi uma característica minha ser observador e tentar observar o que de bem os outros fazem para tentar ir atrás do que faz bem. Tive 1 ou 2 pessoas que me ensinaram uma coisa muito importante que é: quando toda a gente à tua volta está relaxado, é o momento em que tu deves ser mais intenso, mais assertivo. E, depois, quando as pessoas estão todas stressadas, todas enervadas, tu tens que ser a pessoa que demonstra mais calma e mais relaxamento. E essas pessoas que tinham essa atitude fizeram-me ver que nada é o fim do mundo, há sempre uma solução, há sempre um escape e mesmo que corra tudo mal ninguém vai morrer. Essa mensagem foi uma mensagem que me foi sendo passada e que me ajudou, porque no início eu ficava muito enervada quando não conseguia cumprir algum objectivo, mas com isso aprendi a relativizar as coisas. Hoje, olhando a esta distância, vejo na minha maneira de estar que quando está toda a gente em polvorosa ou quando está tudo danado, a minha tendência é para me acalmar ao máximo e para fazer um icebreak e tentar, no nervosismo dos outros, encontrar a minha calma e a minha ponderação e encontrar a solução- E a verdade é que é nessas alturas que eu encontro as melhores soluções, enquanto os outros estão todos nervosos. Portanto, nessa altura, tive a sorte de ter 1 ou 2 *Managers* que trabalhavam comigo, que me foram passando essas competências e que eu rapidamente absorvi e consegui replicá-las em mim próprio e isso evitou que eu, muitas vezes, entrasse em colapso, como alguns colegas meus entravam. Eu nunca fui uma pessoa assim, também tinha outra maturidade. A verdade é que quando eu entrei, eu já tinha 25 anos e os meus colegas tinham 23, portanto, aqueles 2 anos, naquela altura, fazem alguma diferença. Também o facto de ter andado na academia e de ter tido o percurso militar de exigência psicológica muito grande e de exigência física exaustiva fez-me viver com essa pressão psicológica de forma muito mais tranquila e muito mais relaxada. E isso acabou por me ajudar naqueles momentos em que precisava de ter bom senso para tomar decisões e conseguir ter

essa capacidade para distinguir entre entregar nada e entregar algo bem feito, é melhor entregar algo bem feito, não tudo mas algo.

E: Há pouco usaste a expressão “entrar em colapso.” Há algum momento que possas partilhar em que isso tenha acontecido?

e: Há um momento que posso partilhar que quase que entrei em colapso, porque tive o azar de numa das empresas onde fui fazer auditoria, já numa fase final, havia uma *Senior*, uma pessoa que trabalhava comigo com quem eu não morria de amores por ela e ela também não morria de amores por mim. Não tínhamos uma personalidade muito compatível, não tínhamos formas de ver a vida muito compatíveis e ela deixou que isso influenciasse a nossa relação profissional e na altura ela teve uma atitude que foi a única pessoa até hoje, na minha experiência profissional que me tentou humilhar profissionalmente. E basicamente ela ficou um bocadinho em estado de choque com a minha reação, porque a minha reação foi ficar em silêncio a olhar para ela e dizer, depois, que nunca mais trabalharia com ela na vida. Disse que iria falar com o superior e que nunca mais trabalharia com ela, porque não admito a ninguém que me faltem ao respeito. Mas agi duma forma absolutamente natural, claro que por dentro fiquei destruído, porque ela foi bastante rude e caustica, bastante mazinha mesmo. Mas, na verdade, a mensagem que lhe passei foi uma mensagem completamente distinta e a verdade foi que quem ficou mal na fotografia foi ela, porque efetivamente ela tomou uma atitude, para além de injusta, sem qualquer proporcionalidade ou bom senso. Portanto, acabou por correr bem, mas confesso que para mim foi muito difícil porque não estou habituado a que me humilhem e foi muito duro não poder reagir, porque a minha vontade era desfazer a senhora, mas tive que manter-me calmo e consegui ter uma atitude ótima e acabou por correr bem. Mas foi a situação mais complicada que tive até hoje.

E: Achas que aí estava presente a competição?

e: Sim, competição. Aliás, é fácil perceber o que aconteceu. Nós estávamos num cliente que era um diretor financeiro e ela é que era a *Senior*, mas o cliente falava

comigo. Ele simpatizou comigo, tínhamos umas pessoas em comum e ela sentiu-se numa posição fragilizada. Ela vem de Arcos de Valdevez, nunca tinha lidado com o senhor e não tinha grandes amores pelas Católica, porque era daquelas senhoras que bombeiam a Católica antes de entrar lá. Ela não gostava do facto de eu ser da Católica, não gostava da minha postura porque, aos olhos dela devia ter um comportamento mais subserviente, muito mais de laçao dela e ainda pior ficou quando o diretor financeiro duma empresa era comigo que falava, era a mim que perguntava as coisas. Ela foi acumulando aquela frustração de um miúdo, na prática, ter maior facilidade de estabelecer uma relação e, na auditoria, a relação da proximidade e da confiança é fundamental. Porque dependemos dos clientes para nos dar a informação, dependemos dos clientes para perceber o porquê de alguma informação e depois os clientes dependem de nós para que nós possamos dar um reporte o mais adequado aos interesses de todos. Claro que a questão técnica é importante, mas essa relação é fundamental. Mas o que motivou isto foi, claramente, a competição, o facto dela sentir que ali estava uma ameaça, embora eu não quisesse fazer carreira na auditoria, mas estava ali um competidor perante um cliente que já era dela há 2 anos e estava a ganhar um relação muito mais próximo em 2 semanas do que ela tinha ganho em 2 anos e isto tudo mexe com as pessoas, nomeadamente, quando as pessoas têm algumas frustrações acumuladas e não lidam muito bem em competições abertas.

E: Gostava de saber a tua opinião em dois pontos: em primeiro lugar se achas que os responsáveis das empresas têm esses problemas identificados e em segundo lugar se tens em mente algumas medidas que pudessem facilitar aos consultores a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional.

e: Enquanto houver a razia dos rates que há, vai ser muito complicado. Enquanto houver pessoas disponíveis para trabalhar 14, 15, 16h por dia, a ganhar 1000 eures por mês, a aturar tudo e mais alguma coisa, seja durante a semana ou ao fim-de-semana ou até a meio da noite... Enquanto houver gente disponível para isto (e

atenção que eu não sou nenhum sindicalista, antes pelo contrário) sem que exijam mais formação, mais tempo para solidificarem conhecimentos, mais tempo para perceberem a forma como devem intervir e lidar com os clientes... Enquanto não houver pessoas que parem um bocadinho com este ritmo, isto vai ser difícil de inverter. Por que é que vai ser difícil de inverter? Porque, na prática trabalhas durante 6 meses sem ter tempo para nada e depois as pessoas compensam um bocadinho na altura das férias, porque na auditoria existe um período entre Julho e Setembro e que a hora extra é paga em férias. O que te fazem é que, em vez de teres 1 mês de férias, como toda a gente, tu vais ter 2 meses e compram-te assim. Para eles, aquilo é um lay off, na prática, porque não têm trabalho, porque as empresas se há altura em que não querem lá auditores é no período do Verão, portanto para eles é porreiríssimo e é uma ótima forma de dar um pseudo benefício às pessoas. Normalmente, é nessa fase que muitas vezes, as pessoas demitem-se. Aliás, se formos fazer uma estatística, das pessoas que eu conheço mais de metade das que saíram de *Big Four*, saíram nessa altura do ano, entre Julho e Setembro. E porquê? Porque é a altura do ano em que tens tempo para refletir sobre o que foi a tua vida no último ano e a tua vida, no último ano foi quadrinhos do Excel, olhar para balanços, resultados e fazer reuniões com clientes. Não foi mais nada! Qual é a medida que podes tomar quando o teu tempo está completamente absorvido? Evidentemente, muito pouca. Porque tu não consegues ter vida quando saís de manhãzinha para trabalhar, almoças em clientes, normalmente, a 20, 30, 50, 200, 500 km de casa e, normalmente, se é 500 km já não jantas em casa, ficas lá 2, 3 dias fora, se estás perto de casa o que acontece é que tens tendência para sair um bocadinho mais tarde. Portanto, chegas a casa 22h, 23h, 00h, tu não tens tempo para fazer vida. Vais fazer ao fim-de-semana? Mentira! Tu não tens tempo, porque ao fim-de-semana vais aprimorar o trabalho, porque estás numa fase em que queres mostrar tudo, até mais do que o que consegues mostrar, queres aprimorar o trabalho da semana e vais queimar mais umas horas. Se queres fazer um Mestrado ou uma Pós-Graduação, vais queimar mais umas horas. Portanto, na prática, o que é que te sobra para fazer uma

conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal? Não te sobra! Portanto, ou há medidas estruturais, por parte das empresas e há pessoas que em vez e quererem ir para esta profissão, querem ir para outras e para cativarem as pessoas boas acabam por ter que subir salários e melhorar as condições de trabalho ou então isto é muito difícil de eu, de forma independente, criar medidas para contornar isso. Na prática aquilo que foi a minha experiência foi ter que ir pela mesma via: os outros dedicavam-se 12h e eu, como era competitivo, tinha que dedicar-me 13h para tentar ser melhor, para tentar perceber mais e mostrar mais. E é essa a tendência. Portanto, ou há uma limitação, uma imposição como existe no norte da Europa em que os teus chefes veem-te a trabalhar às 19h ou a enviar um e-mail às 20h ou veem-te a marcar uma reunião com os teus subalternos às 7h e dão-te nas orelhas ou então, enquanto isto for bem visto em Portugal, é impossível haver medidas que tu possas tentar conciliar a tua experiência numa vertente profissional e pessoal.

E: Sim, se achavas que essas questões estavam bem identificadas por parte dos responsáveis da empresa.

e: Eu acho que não estão bem, estão otimamente bem! Eu conheço um *Partner* numa *Big Four* que, por acaso, que disse-me olhos nos olhos que sabia que os espremia ao máximo mas que enquanto as pessoas não se queixassem eu vou continuar a espreme-los ao máximo. Portanto, eles sabem que estão a espremer, eles sabem que estão a impor condições desfavoráveis para fazer um equilíbrio entre o profissional e o pessoal, mas aproveitam também o enquadramento da crise e da pressão social para dizer assim “aqui tens oportunidade de aprender, ganhar currículo, de ser alguém e de ganhar 1000 euros, que já não é mau. Também tens oportunidade de ir para outro sítio fazer um estágio a ganhar 400 euros por mês ou ficares em casa a jogar *playstation*. O que é que preferes?” É isto que acontece.

E: Não sei se tens mais algum ponto que queiras acrescentar...

e: Não, basicamente, é isso. Acho que todas as experiências que tenhas na tua vida, hoje, são importantes e todas as experiências desde que bem aproveitadas, no tempo

certo e desde que bem utilizadas em experiências futuras podem sempre fazer de ti melhor profissional. Portanto, não é por tu, em determinada altura, teres passado sacrifícios e coisas muito dolorosas que as coisas vão correr bem ou o invés. É muito da forma como utilizas a experiência que tiveste no passado depois no futuro que vai tornar-te cada vez melhor profissional e cada vez mais competente. Não basta ter a experiência, é preciso saber utilizá-la e é preciso quando vais liderar e passar àquela fase em que és tu a gerir e a coordenar, poderes também utilizar as experiências mais negativas para saber aquilo que é necessário passar às pessoas que trabalham contigo e aquilo que é desnecessário.

E: Muito obrigada pela tua disponibilidade.

Entrevista 3 – Paulo Rebelo

H1 – Antes de mais quero dizer que é com muito gosto que estou a responder a esta entrevista, acho que é um tema interessante, acho mesmo. Acho que é um tema que pode pelo menos ajudar a que no futuro as pessoas pensem um bocadinho mais sobre este tipo de temas e que normalmente no dia-a-dia não tem esse tempo para pensar e faz falta que as pessoas ponderem um bocadinho as suas decisões profissionais e pessoais e a ligação entre ambas. Posso começar por falar um bocadinho sobre mim. O meu nome é (nome do entrevistado), eu sou licenciado em Economia, a minha formação é uma formação relativamente normal de... escolhi a área de Economia logo no Secundário e nunca tive grandes dúvidas se seria essa a área certa ou não para mim porque sempre foi a área que mais me atraiu. Tive alguma ligação á área de Direito mas achei que a área de Economia era aquela que mais me podia satisfazer no futuro e até agora tenho visto que essa é a realidade. Escolhi Economia no Secundário, entrei na Faculdade de Economia do Porto em 2002 e tirei o curso de Economia no tempo normal, em cinco anos na altura, já lá vai algum tempo. Um curso normal, um percurso normal, nunca fui, pelo menos na Faculdade

não posso dizer que era um aluno extremamente dedicado porque sempre me preocupei em fazer outras coisas que não o percurso académico normal. A faculdade foi para mim, mais do que um momento de aprendizagem académica, um momento de aprendizagem de vida e cresci muito a esse nível; portanto todas as experiências que tive permitiram esse, esse crescimento. E portanto sempre tentei conciliar todos esses aspectos e penso que o consegui e acho que hoje o profissional que sou tem a ver muito também com essa vertente, com a vertente de outras coisas que eu procurei fazer durante a faculdade, o associativismo, mesmo os amigos que fiz e os tempos que lá passei ajudaram a tudo isso e acho que é importante; é importante que as pessoas se realizem sempre a vários níveis e não só, no caso da faculdade no aspecto académico e depois na vida profissional na vertente do trabalho do dia-a-dia. O meu enquadramento familiar também penso eu que é normal, os meus pais sempre trabalharam os dois, assim como os meus avós, sempre foi visto em minha casa como um percurso normal.

MP – E, por exemplo, no caso dos teus pais eram duas profissões que lhes faziam estar bastante tempo fora de casa? Isso foi uma realidade no teu crescimento?

H1 – Sim, o meu pai mais do que a minha mãe, até por profissões diferentes, a minha mãe é professora e portanto tinha uns horários normais, digamos assim; o meu pai trabalha por conta própria portanto sempre teve, sempre teve uma vida profissional um bocado mais activa e mais complicada em termos de tempo disponível.

MP – Explica-me aqui um bocadinho só para eu perceber: para ti o que são os horários chamados mais normais e os menos normais?

H1 – Sei lá, em minha casa, pelo menos aquilo que eu fui vendo, um horário normal sempre foi o, ou seja, a minha mãe estar em casa ao final da tarde e estarem todos á hora de jantar e o trabalho ter terminado ao final da tarde. O meu pai nesse...

MP – O final da tarde, desculpa interromper-te, estamos a falar de?

H1 – 6 horas, 7 horas. Sim, por aí. A minha mãe sempre teve esse tipo de horários e

da profissão que tinha, o meu pai nem tanto; era relativamente normal ver o meu pai a trabalhar fora de horas, ou seja, trabalhar á noite, trabalhar ao fim-de-semana, era relativamente normal para mim ver isso a acontecer, fruto da profissão que ele tinha, isso também acaba por ser um exemplo no caso específico dele porque sempre me mostrou que as coisas vêm com esforço, e portanto que para conseguir sucesso na profissão que tinha que fazer esse esforço extra em prol daquilo que era a sua profissão.

MP – E qual é que era a profissão do teu pai, já agora?

H1 – O meu pai é despachante. E portanto, sempre foi esse enquadramento ao longo do... claro que as coisas variam ao longo da vida, claro que quando eu era mais pequeno isso era mais normal, depois á medida que os anos foram passando o meu pai também foi abrandando um bocadinho o ritmo, naturalmente, como também é normal. Mas isso já vinha de trás, os meus avós também como eu disse sempre trabalharam, quer a minha avó quer o meu avô, a minha avó apesar de se ter reformado mais cedo sempre trabalhou; eu e a minha irmã seguimos exactamente o percurso normal, a minha irmã é professora, também, seguiu o caminho da minha mãe, pronto e eu como disse segui o caminho de Economia. E em termos de enquadramento familiar acho que é isso, posso considerar uma família tradicional. Tradicional que... lá está e esses exemplos sempre foram importantes de esforço e de perceber que é importante dar esse, ter esse esforço extra no dia-a-dia. E é isso que eu também acabo por transportar para a minha forma de estar no trabalho, se calhar; fazendo um bocadinho de psicanálise acho que é, isso acontece, sim.

MP – Foi esta mensagem que tu trouxeste contigo.

H1 – Sim, foi-me inculido desde pequeno, mesmo numa forma inconsciente isso estava presente nos meus valores, digamos assim. Portanto eu já estava preparado para isso, acredito sinceramente que esse esforço... que as pessoas devem fazer esse esforço e portanto tento fazê-lo e acho que só resulta bem nesse tipo de atitude.

MP – Exactamente. Damos aquele extra para que as coisas resultem. E podes-me falar um bocadinho também do teu percurso desde que saíste da faculdade?

H1 – Sim, eu quando terminei o curso entrei numa empresa de auditoria, no Porto, numa empresa de pequena dimensão e comecei por fazer trabalho de auditoria e foi, foi muito, aprendi muito a todos os níveis, era uma empresa com uma estrutura pequena, não voltei a trabalhar numa estrutura dessas mas o facto de ter esse tipo de exposição no início da carreira foi muito importante, porque aprendi a lidar com diferentes tipos de realidades, quer a nível de clientes quer a nível da própria empresa onde eu trabalhava e deu-me responsabilidade muito cedo, como a estrutura era pequena tinha que assumir essa responsabilidade e nesse aspecto foi importante a nível de crescimento e deu-me algumas, algumas bases de, algumas bases de trabalho mais até a nível de atitude e de relacionamento do que propriamente a nível técnico, não que não tenha aprendido mas cedo percebi que esse tipo de trabalho, o trabalho de auditoria neste caso, não era aquilo que eu queria fazer. Acho que quando saímos da faculdade saímos um bocadinho às escuras, ou seja, não sabemos bem o que é que gostamos de fazer e o que é que não gostamos e portanto, como eu não sabia, também decidi ir experimentar uma saída que é comum para quem sai duma área de Economia ou Gestão e fui para auditoria. Mas não era bem aquilo que eu gostava e portanto, cedo percebi isso e tentei mudar quando me apercebi disso. Portanto, a nível técnico, na altura aprendi bastante mas pronto, passado os anos, tendo menos ligação a essa área essa parte passa um bocadinho, mas ficaram os outros ensinamentos que se calhar até são mais importante. Depois, quando decidi sair passados os dois anos nessa empresa fui para a (nome da empresa) para uma área já de consultoria, consultoria específica neste caso, consultoria de incentivos, ou seja, que basicamente é uma área de serviço que está relacionada com a realização de projectos de incentivos fiscais ou financeiros, face a projectos de investimento que as empresas realizem, futuros ou passados, dependendo dos casos. Nós na equipa basicamente o que fazíamos era compilar

informação e montar a argumentação para esses projectos, fazer os planos financeiros, os planos estratégicos de apoio aos projectos, todo esse tipo de coisas. E estive na (nome da empresa) cerca de três anos e meio, quatro anos.

MP – Podes-me dar um exemplo dum trabalho concreto. Eu já percebi que os incentivos podem ser a nível financeiro, podem ser para a Inovação, podes-me dar um exemplo, o primeiro que te vem á cabeça, só para ficarmos com uma descrição de como é que pode começar um projecto até terminar? Qual o trabalho envolvido? Desde a captação do cliente, até...

H1 – Sim, posso dar dois exemplos mais diferentes de coisas que nós fazíamos regularmente: um caso, por exemplo, dum cliente que nós tínhamos que decidiu fazer uma nova fábrica...

MP – E qual o sector?

H1 – Sector alimentar. Que ia fazer uma nova fábrica e essa fábrica ia recorrer a métodos de produção inovador, pelo menos em Portugal, mas era um investimento bastante avultado e por esse interesse estratégico, digamos assim, para o país, esse projecto enquadrava-se – ou poderia enquadrar-se – num sistema de apoios que recorria a fundos comunitários e foi o caso. E o nosso objectivo era, no fundo perceber todo o âmbito do projecto e argumentar nos aspectos do projecto que se podiam enquadrar nesse tipo de financiamento. Foi isso que nós fizemos, nós ajudamos a enquadrar o projecto na estratégia da empresa, na estratégia do Quadro de Financiamento, fazer o Plano Financeiro do investimento.

MP – Essa seria a primeira fase, depois a segunda seria o Plano Financeiro...

H1 – Sim, sim. No fundo as fases podem-se dividir assim apesar delas decorrerem todas ao mesmo tempo, mas sim, os projectos essencialmente decorriam dessa forma, ou seja, nós primeiro fazíamos um enquadramento estratégico e teórico da valência do projecto e depois a parte de valorização financeira do projecto: investimentos necessários, financiamentos desses investimentos e depois a valorização do projecto

com base numa série de critérios que já estão definidos. Todo esse enquadramento que é feito, financeiro e teórico, depois dá origem a uma pontuação do projecto e a fase final é preencher um relatório que defende, no fundo, a melhor pontuação possível para esse projecto para depois ter direito a esse financiamento comunitário. E portanto isso era o que nós fazíamos, e fazíamos com vários tipos de projectos; depois havia, há diferentes tipos de incentivos, mediante o, sendo inovação, sendo incentivo ao crescimento de empresas, internacionalização, uma série de factores que podem, podem dar origem a esse investimento.

MP – Um projecto desses terá que duração média? Eu sei que isto é sempre complicado responder, mas...

H1 – Nós nunca fazíamos um projecto a tempo inteiro, ou seja, tínhamos sempre vários projectos a decorrer ao mesmo tempo, mas um projecto desses, de grande dimensão como era o caso, estamos a falar de investimentos de 20, 30 milhões de euros, portanto, coisas bastante avultadas, seria projecto para, desde que começava até que acabava, demorar cerca de um mês, mês e meio, algo do género; não a tempo inteiro, dependia das dimensões das equipas, normalmente fazíamos, num projecto desta dimensão teria três pessoas a equipa, digamos assim.

MP – E seria composta por que elementos, para percebermos os graus hierárquicos?

H1 – Este projecto específico que eu estava a falar, o projecto normalmente tinha sempre um *Manager*, um *Senior* e um *associate*, no caso da (nome da empresa) é assim que se chamam os níveis, e tinha pessoas dos três graus, normalmente. Dependia dos projectos, outros projectos maiores que tinham um *senior* e dois *associate*, poderia ser assim a composição, sendo que tive outros em que eu comecei a fazer o projecto sozinho, directamente com o *Partner*, por exemplo; dependia... nós também éramos poucos, era um equipa relativamente pequena, éramos uma equipa de nove pessoas, se não me engano no Porto, e portanto esses projectos dependiam sempre dos projectos que nós tínhamos para o número de pessoas que podíamos alocar a cada

um deles.

MP – Nessa tua realidade, tu quantos projectos poderias ter a decorrer ao mesmo tempo?

H1 – Vários. Mas digamos assim que...

MP – Em média.

H1 – Em média teria sempre quatro ou cinco projectos a decorrer ao mesmo tempo, sendo que neste tipo de casos que estamos a falar, de grande dimensão de quadros comunitários, nunca teria mais que dois. Tínhamos sempre outro tipo de projectos que eram mais recorrentes ao longo do ano, que tinha a ver com incentivos fiscais e esse tipo de projectos serve basicamente para enquadrar investimentos que já aconteceram em incentivos fiscais. No fundo, ver como é que esses projectos se podem enquadrar em Investigação e Desenvolvimento e portanto como é só uma descrição do projecto passado é uma coisa relativamente mais simples de fazer e mais rápido, e nesses sim, nesses já tínhamos mais projectos ao mesmo tempo; sendo que, como nesse tipo de projectos há um *deadline* para a entrega das candidaturas, na parte final do processo tínhamos, às vezes, mais do que dez projectos para entregar ao mesmo tempo e estávamos a trabalhar em todos ao mesmo tempo na fase final.

MP – Agora que me falas nisso, dos *deadlines* a ideia que eu tenho e do conhecimento geral de quem não esta na área, é que esta área dos incentivos, vocês são muito focados em *deadlines*, porque têm muitos prazos.

H1 – Sim, é verdade. Todos os projectos têm um prazo de candidatura, como acaba por ser normal quase todos os projectos aproximam-se, ou seja, são entregues mais próximos da data final porque há sempre coisas para afinar e portanto havendo prazos, vão sempre sendo ajustados e portanto nós lidávamos – e lidamos – muito com esse tipo de pressão de prazo e portanto foi com que o tipo de trabalho seja muito oscilante em termos de horas necessárias e de horários de trabalho e de pressão de trabalho, ou seja, temos picos de trabalho próximos dos *deadlines* em que a

pressão é muito grande, em que a carga de trabalho é muito grande e temos outros, ou seja, nos inícios dos prazos, ou quando não há prazos de entrega em que as coisas são bastante mais relaxadas e portanto nesse aspecto acaba por ser uma particularidade da equipa em questão, porque efectivamente funciona por picos, mas todos eles são expectáveis, porque á partida nós já sabemos quando é que vão ser as cargas de trabalho grandes porque sabemos quais são os *deadlines* e sabemos que vamos ter esse tipo de pressão nessas alturas e é incontornável, é impossível que não seja assim.

MP – Quando me falas destes picos de pressão e horários alargados de trabalho, estamos a falar de quantas horas diárias? Podes-me explicar um bocadinho, para perceber a diferença entre um período normal e também o que é um pico de pressão? E também depois que me expliques um bocadinho qual a duração de um período normal, qual as durações destes picos.

H1 – Lá está, em média, mais uma vez, vai variando de caso para caso, mas na arte final dos prazos das candidaturas, quando eu digo uma carga de trabalho grande, além do número de projectos como eu disse há bocadinho, as horas de trabalho são praticamente todas as horas disponíveis, nesse caso, ou seja, desde o momento de chegada ao escritório de manhã, até à noite, até ir dormir, ou seja, parar para almoçar e para jantar e ao fim-de-semana praticamente igual.

MP – E quando me dizes parar para ir dormir, estamos a falar de que horas?

H1 – Lá está, isso tudo depende muito, depende dos projectos em questão mas também depende muito de cada um, ou seja, depende da maneira de como as pessoas vão gerindo essa carga. Como eu disse, essa carga é expectável e há uma coisa bastante importante que eu aprendi, ou seja, em quase todas as profissões isso existe, há uma altura em que é importante saber balancear a qualidade do trabalho que se entrega e o tempo disponível, ou seja, por muito que não se queira há uma altura em que temos que agilizar o trabalho que estamos a fazer para garantir que o entregamos a tempo. Eu sempre procurei fazer uma gestão minimamente balanceada

disso e portanto sempre consegui minimizar o número de noitadas que fiz e de, ou seja, não posso dizer que tenha feito muitas directas ou a dormir duas ou três horas, nunca me aconteceu muitas vezes porque sempre procurei balancear isso.

MP – Mas isso acontecia?

H1 – Acontecia, sim. Acontecia porque lá está, as pessoas têm atitudes perante o trabalho diferentes, há pessoas que preferem, que preferem ir prolongando o trabalho no tempo e se calhar fazer mais pausas durante o dia ou preferem ir mais a determinados pormenores e de alargar um bocadinho depois o prazo final e eu preferia concentrar-me ao máximo e minimizar o tempo que ia ter que perder ou que deixar de dormir, neste caso. Mas aí estamos a falar, ou seja, este exagero de horas, no meu caso estava a falar, isso acontecia na semana final, digamos assim, antes das entregas, não era uma coisa que ocorresse durante muito tempo.

MP – E a que horas saías do escritório, nesses dias?

H1 – Saía 2h, 3h da manhã, por aí. Acontecia alguns dias, nesta fase final, mas isto era em crescendo, ou seja, tínhamos o início do ano em que ainda não havia esses prazos e que mantínhamos horários normais, ou seja, na (nome da empresa) o horário de entrada era bastante flexível e portanto o horário de entrada era bastante depois das 9h da manhã, entre as 9h e as 10h, mas mais próximo das 10h, portanto era uma manhã que não começava muito cedo. Para toda a equipa, portanto. Eu não vinha muito habituado a esse horário, ou seja estava muito habituado a começar cedo, mas no fundo as equipas vão-se adaptando às pessoas que lá trabalham e portanto tínhamos todos um horário semelhante nesse aspecto. Na altura em que as coisas estavam a começar o horário de saída era relativamente normal, estamos a falar 7h, 7.30h. Lá está porque havia, porque as coisas estavam calmas, mas depois – e á medida que os prazos se aproximavam – ia sendo crescente, ia começando o horário de saída a aproximar-se da hora de jantar, digamos assim, e depois começava a ser necessário trabalhar á noite e ao fim-de-semana, ou seja, era crescente; sendo que estes períodos em que era necessário trabalhar á noite e fazer este esforço extra

podiam durar, sei lá, num ano eram dois meses do ano, digamos assim, juntando tudo acho que pode...

MP – São dois meses do ano em que o horário de saída 2h, 3h e trabalhar ao fim-de-semana.

H1 – Não tanto, não diria tanto. Ou seja, esse seria mais na fase final. Nesses dois meses eu estou a falar trabalhar até á hora de jantar e depois trabalhar, sei lá até às 11h da noite, digamos assim á noite e alguns fins-de-semana mas não o fim-de-semana todo.

MP – Ou seja, mas pelo que eu fui percebendo tu ias desenvolvendo os teus mecanismos para lidar com isto. Falaste-me numa preparação prévia do trabalho.

H1 – Sim, até... eu sempre tentei ter algum equilíbrio nesse aspecto e sempre tentei, não só para mim, mas para as pessoas que trabalhavam comigo, quando tinha...

MP – Quando tu dizes as pessoas que trabalham contigo, dizes as equipas que tu lideravas?

H1 – Exactamente, as equipas que eu liderava. As pessoas que trabalhavam comigo e para mim mesmo, eu sempre tentei minimizar esse esforço extra porque sabia que ele ia ser necessário, portanto queria minimizar esse impacto, quer para mim, quer para as outras pessoas. E por outro lado, podendo minimizar é sempre uma coisa que se deve fazer e portanto tentava planear as coisas nesse sentido, tentava planear o máximo possível para que as coisas pudessem ser executadas num tempo normal, sabendo que elas fogem sempre um bocadinho a esse planeamento, então neste tipo de trabalhos fogem sempre – por várias coisas, porque a pressão do tempo depois também não ajuda, porque os clientes têm exigências, porque aparecem projectos novos á última da hora, uma série de factores que aconteciam, mas portanto quanto mais preparados tivéssemos melhor, e sempre tentei minimizar um bocadinho isso, sendo que sempre tentei fazer o que gostava que me fizessem a mim, nem sempre faziam, mas que gostava que me fizessem a mim e eu sempre tentei que, numa

equipa que eu liderasse, que a carga maior de trabalho fosse para mim e não para as pessoas que eu estava a liderar, porque acho que se deve fazer isso pelo exemplo. Mas sim, era... ou seja, era expectável... ou seja, era sempre assim... ou seja, o ano ocorria sempre desta forma. Nós já sabíamos que era assim, portanto na altura em que as coisas estavam tranquilas toda a gente sabia que as coisas estavam calmas e portanto havia uma flexibilidade de horários e de ritmo de trabalho, que poderia até não haver normalmente porque se sabia que depois aquilo ia ser mais complicado mais á frente e depois havia essa, essa flexibilidade nas coisas.

MP – E além deste mecanismo do planeamento, tinhas mais algum para lidar com estes picos da pressão e estes *deadlines*?

H1 – Não havia muito, não havia muito a fazer, não é, ou seja, como eu disse, isto, no meu caso específico, este tipo de pressão e de horários fazia parte do tipo de trabalho. Claro que depois há outro tipo de coisas de que podíamos falar, de sugestões ou de ideias para que isto não fosse sempre assim. Mas fazia parte do trabalho, ou seja nós já sabíamos que nas alturas de entregas de projectos ia ser sempre complicado porque é quando aparece o trabalho todo, ou seja, não havia muito a fazer. Se nós tivéssemos uma equipa o dobro do tamanho, as pessoas podiam trabalhar menos horas nessa altura mas depois íamos ter 10 pessoas sem nada para fazer durante a maior parte do ano, portanto seria complicado de gerir. Mas já sabíamos de antemão que esses dois meses do ano iam ser alturas complicadas. A questão é tentar minimizar isso, tentar que a equipa esteja o mais adequado possível em termos de dimensão e tentar ir adiantando o máximo de trabalho possível. O que acontece muitas vezes é que as pessoas, sabendo de antemão que vão ter um pico grande e não lhe conseguem fugir, quando podem relaxar, relaxam em demasia. E, portanto, no início dos trabalhos, as coisas andavam a um ritmo muito lento, porque depois iam ter que apertar e apertava-se no fim e acabava por resultar. Eu sempre tentei lutar um bocadinho contra isso, que no início não fosse, não fosse tão relaxado em termos de ritmo para que depois não tivesse que ser tão apertado em termos de ritmo

no final. Mas, claro que isto em termos teóricos é fácil de fazer, na prática nem sempre é possível porque é, é preciso lidar com a sensibilidade das pessoas e com nós próprios, eu próprio, estou a falar das equipas mas eu próprio, às vezes, queria fazer isso e não conseguia, não tinha esse auto-controlo. Mas, sim, acho que essa era a principal forma de lidar com isto, que neste tipo de trabalho, em questão, é mesmo assim.

MP – Ou seja, este pacote de trabalho, já sabias o que te esperava quando aceitaste o desafio da (nome da empresa).

H1 – E quando aceitei a (nome da empresa) não sabia exactamente, ou seja, sabia o trabalho que ia fazer, mas não sabia exactamente que o ritmo de trabalho era este, nestes picos, isso não sabia, mas sabia...

MP – E achas que superou as tuas expectativas? [Risos]

H1 – Sim, talvez. Talvez. Mas sabia como é que este tipo de empresas funcionam, sabia que uma *Big Four* ou uma empresa de consultoria ou auditoria tem esta fama de ritmos de trabalho muito elevados e portanto eu já estava minimamente preparado para isso; minimamente, não já estava preparado, não fui ao engano, ninguém me prometeu uma vida tranquila e uns horários de trabalho muito calmos. Ninguém me prometeu isso e eu não fui ao engano. Percebo, percebo... E acho que quase ninguém vai ao engano, hoje em dia, toda a gente que entra para uma empresa destas sabe, sabe o que o espera em termos de ritmos de trabalho. Podemos perguntar se tem que ser mesmo assim? Eu percebo, eu percebo os dois pontos: eu acho que, por um lado é o modelo de negócio, ou seja, é o modelo de negócio destas empresas, que parte de ter mão-de-obra extremamente qualificada, que trabalhe muitas horas e que vendam um serviço a um cliente que vai pagar caro por ele, porque é mão-de-obra qualificada e a empresa, por ter as pessoas a trabalhar muitas horas mas ter menos pessoas do que se calhar a dimensão ideal, acaba por ter altas taxas de rentabilidade. Mas também são essas altas taxas de rentabilidade que permitem que os salários sejam bons face à média do mercado, que permita que as

peessoas tenham algumas regalias que não têm noutras empresas e tenham progressões rápidas. Portanto, isto no fundo é um *trade-off*, eu sempre encarei assim; nem toda a gente encara, e principalmente quantos mais anos está, a pessoa começa a ficar saturada duma vida tão intensa em termos de trabalho, mas a verdade é que, pelo menos no início de carreira, pelo menos eu sempre encarei assim, é um *trade-off*, ou seja que o que me esperava eram muitas horas de trabalho mas que em termos de evolução de carreira e mesmo em evolução de remuneração eram evoluções que eu não teria noutra empresa. E portanto, e para mim, sempre encarei esse *trade-off*. Agora, efectivamente acho que se leva isto ao exagero, ou seja, há claramente casos em várias equipas, não só na minha mas como outras que estão subdimensionadas, que têm gente a menos e que as pessoas trabalham bastante mais do que o que deviam e que, mais pessoas não fariam com que a rentabilidade dos projectos descesse tanto assim, até poderia permitir algum mais, mais trabalho e que permitiria pessoas mais satisfeitas e que se agentassem mais tempo. O que acontece é que as pessoas rapidamente se fartam e passados três, quatro, cinco anos a maior parte das pessoas acaba por começar a querer sair porque pretende uma vida mais calma a nível profissional e estas empresas deveriam e poderiam ter isso em atenção e reforçar um bocadinho as equipas para aumentar essa, para aumentar esse bem-estar e para poder reduzir a carga que põem nas pessoas.

MP – Isso é uma questão que, mesmo quem está de fora desta realidade *Big Four* se apercebe um bocadinho, há uma rotatividade muito grande. Tu próprio acabaste de dizer, as pessoas estão três, quatro, cinco anos, vá, e saem. Isso também é um custo para as empresas.

H1 – Claro que sim.

MP – Porque é que achas que não tomam medidas para que isto não aconteça?

H1 – É mais ou menos um custo, ou seja, tem aqui dois factores: as pessoas fartam-se pelo número de horas que trabalham, pela carga que têm, mas também pelo tipo de trabalho que fazem, ou seja, como eu disse, não foi o meu caso, mas a maior parte vai

directamente da faculdade para estas empresas e não tem bem a noção do tipo de trabalho que vai fazer, portanto as pessoas acabam por se saturar dum trabalho que com certeza pode ser rotineiro e que acabam por não, não querer fazer, não é só o horário de trabalho. Mas também isso e portanto as pessoas acabam por sair com alguma facilidade porque acabam por não ter, por não, pronto, por querer outro tipo de vida. Mas do lado da empresa, claro que sim, claro que podiam fazer alguma coisa para minimizar isso, ou seja, tentar manter as pessoas por mais tempo, mas também tem outra questão: nós estamos a falar de uma estrutura piramidal, com muito boas condições de remuneração. Se as condições fossem óptimas, se as pessoas não quisessem sair, a estrutura deixava de ser piramidal, ou seja, começávamos a ter muita gente nos cargos de cima, porque as pessoas querem evoluir na carreira, querem ser promovidas e depois não tínhamos um problema de motivação por horário de trabalho, mas tínhamos um problema de motivação por nem toda a gente ser promovido. E portanto, as empresas acabam por aceitar que as pessoas saiam porque também interessa que a estrutura se mantenha estável, com mais gente na base do que no topo. E é sempre mais fácil meter recém-licenciados do que pessoas com experiência, portanto também interessa ás empresas que esta rotação seja elevada.

MP – Ou seja, a rotação já faz parte da cultura, não é?

H1 – Sim, a rotação faz parte da cultura e do modelo de negócio das empresas. É normal que assim seja, acabam alguns por resistir e por ficar e é mesmo assim que as coisas funcionam e que devem funcionar. E até, aliás, recentemente, com a crise que houve, houve muitas destas empresas que sofreram porque o mercado não absorvia as pessoas que queriam sair, as pessoas acabavam por ficar mais tempo nestas empresas e começava a haver grandes pressões para promoções de muito mais pessoas do que seria normal e, portanto, causou-se um mal-estar nas equipas, não pelo trabalho mas pela quantidade de pessoas que deveria ter saído, digamos assim, e que não saiu. Portanto também não é uma questão fácil de resolver, as empresas

acabam por, por ter de acomodar estas duas realidades; acho que acaba por funcionar bem o modelo normal em que as pessoas estão alguns anos e a maior parte acaba por sair ao fim de alguns anos e vão saindo. O modelo de negócio acho que é mesmo assim, isto numa perspectiva teórica, não invalida que eu ache que, mesmo assim, é exigido demais às pessoas, são horas de mais, principalmente em alguns tipos de equipas em que há realmente falta de recursos, em que as pessoas são recorrentemente obrigadas a fazer horas extras por regra, ou seja, não por, não por picos, porque no meu caso, no caso da minha equipa, se nós analisássemos numa forma linear ao longo do ano, espalhando as horas as horas que trabalhávamos nos picos e o tipo de trabalho que tínhamos no resto do ano, trabalhávamos mais horas do que aquilo que devíamos, sempre, mas há outras equipas em que isso ainda era mais gritante, porque não tinham picos e tinham sempre um ritmo de trabalho bastante elevado com horas extras, ou seja, isso é mais gritante noutras equipas, e portanto essas coisas, sim, deveriam ser resolvidas e poderiam ser resolvidas. Principalmente porque a cultura destas empresas é, ou pelo menos a cultura que estas empresas vendem às pessoas quando as contratam e que vão vendendo para fora, é uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas e com os recursos humanos e efectivamente os recursos humanos são a maior mais-valia das empresas, só que não valorizam, isso nem sempre é assim tão valorizado que as pessoas têm, as pessoas nem sempre se sentem felizes com isso e portanto as empresas devem perceber que as pessoas precisam de tempo para estar em casa, precisam de tempo para estar com a família, precisam de tempo para actividades de lazer, recorrentemente e portanto mesmo que só vão estar três ou quatro anos na empresa, a pessoa precisa de estar satisfeita no dia-a-dia e as empresas nem sempre, por muito que digam, bem-feitas as contas acabam por não ter essa preocupação com a vida fora do trabalho das pessoas e do que exigem em termos de trabalho aos seus colaboradores e portanto acho que esse tipo de cultura pode ser revista porque as regalias e a preocupação da empresa não é só em termos de remuneração mas também em termos daquilo que possibilita a pessoa em termos da sua vida. E

portanto eu acho que esta cultura é complicada de mudar mas há algumas coisas a fazer e que poderiam ser feitas.

MP – E diz-me uma coisa: este entrave, que tu há pouco mencionaste, devido a estes factores, muitas vezes fazer com que as pessoas procurassem, outros empregos, outros desafios, outras coisas, outras realidades. Tu achas que quando as pessoas vão à procura destas realidades, disseste-me que algumas poderiam ser porque as tarefas estavam-se a tornar rotineiras, mas achas que algumas vão também á procura duma vida diferentes?

H1 – Sem dúvida, sem dúvida nenhuma! Acho que a principal razão pela qual as pessoas saem duma *Big Four* é querer ter uma vida mais calma. Ou seja, há pessoas que podem querer ter outro tipo de trabalho, há pessoas que podem querer ter outro tipo de experiências, mas a maior parte das pessoas, eu acredito que saem porque querem ter uma vida mais calma, porque quer constituir família, porque quer ter tempo para a família e que numa empresa destas tem mais dificuldade em tê-lo, não quer dizer que não tem, mas tem que encontrar uma forma de o ter. Ou seja, eu não considero que tenha sido muito prejudicado em termos de vida pessoal enquanto estive na (nome da empresa), não posso dizer isso porque arranjei, tentei arranjar forma de o fazer mas porque estava num período da minha vida, ou seja, eu entrei na (nome da empresa) tinha 23 anos, 23 se não me engano. Ou seja, estava num período da minha vida em que a minha vida familiar não me exige um tempo que exige depois aos trinta e tal, portanto, é diferente e acho que a maior parte das pessoas acaba por sair porque quer ter essa estabilidade e é complicado. É complicado uma pessoa ter filhos pequenos e chegar a casa às 10h da noite, ou às 11h da noite ou ter que trabalhar á noite, é complicado.

MP – Acho que estou a perceber aqui o que me estás a dizer, estás-me a dizer que enquanto estás no papel de filho é mais fácil ter este tipo de vida do que quando já passas a ser tu o pai.

H1 – Claro, sem dúvida nenhuma, porque as responsabilidades são diferentes, não é?

A vida familiar exige-nos coisas diferentes em alturas diferentes da vida e neste caso, enquanto eu estava, enquanto eu estive na (nome da empresa) era relativamente simples porque a minha vida pessoal dependia única e exclusivamente de mim, portanto se eu tivesse alturas tranquilas e outras alturas menos tranquilas, horários diferentes eu podia-me adaptar bem a isso, mas quando se tem uma família, quando se tem filhos, não é assim que isso funciona.

MP – Mas diz-me uma coisa, enquanto tu estavas neste papel de filho, 23, 24, 25, claro que não tens responsabilidades tão acrescidas, mas não sentias – ou não – queria que me explicasses um bocadinho isso, o teu papel em tua casa, não sei se vivias com os teus pais ou não...

H1 – Sim, vivia.

MP – ... mas se sentia que tinhas menos tempo, mesmo para os eventos familiares e...

H1 – Sentia que tinha menos tempo, sim claro. Ou seja, principalmente nas alturas mais complicadas, se passava a maior parte das horas a trabalhar sentia que tinha menos tempo, naturalmente, e mais do que isso, sentia que quando tinha esse tempo não tinha muita paciência para, quer dizer, queria descansar, queria... essencialmente é isso, queria descansar, não tinha tanta cabeça, digamos assim para, para estar com a família, com os amigos, esse tipo de coisas acabavam por ser prejudicadas nessa altura, sem dúvida.

MP – Ou seja, não só o tempo que o trabalho te tira para tu ires trabalhar, mas também...

H1 – Sim, o espaço mental, claro, sim. Sim, sim. Claro que isso é prejudicado, sem dúvida. Como eu digo, isso para mim nunca foi um problema porque era limitado no tempo, ou seja, eu sabia que tinha alturas em que isso ia acontecer mas compensava noutras alturas e não tinha a nível familiar uma exigência muito grande nesse aspecto e portanto conseguia compensar noutra altura e conciliar noutras alturas.

MP – Mas em algumas das alturas, sentias que gostarias de ter mais tempo, isso foi um dos factores...

H1 – Sim, é normal, num pico de cansaço e de trabalho, pomos as coisas em perspectiva, claro que há uma ou outra altura em que estamos a trabalhar á noite, estamos a trabalhar ao fim-de-semana e estamos aborrecidos, porque queríamos estar a fazer outras coisas, queríamos estar com a família, com os amigos, esse tipo de coisas e claro que se sente que isto é prejudicial. Eu sempre tentei pôr um bocadinho as coisas em perspectiva, foi como eu disse, eu nunca fui ao engano, eu sabia que era assim, sabia que estava a ser valorizado enquanto profissional, sempre encarei essa fase da carreira como uma fase de aprendizagem e portanto nunca me senti injustiçado, nunca senti que isso estivesse a prejudicar a minha vida, e a verdade é que as pessoas, quase toda a gente se queixa ou muita gente se queixa quando tem este tipo de trabalho, quando saem as pessoas queixam-se do que tinham, mas a verdade é que no mercado que temos, hoje em dia, as pessoas saem valorizadas, ou seja, uma pessoa que vem deste tipo de cultura ou duma empresa com este tipo de cultura é vista pelo mercado como uma pessoa com uma capacidade de trabalho acima da média e isso, quer queiramos quer não, valoriza; mas pagou-se com o corpo, digamos assim, ao longo dos anos. Mas eu sempre vi as coisas assim, portanto eu nunca me senti, nunca me senti enganado, nunca me senti prejudicado nesse aspecto, mas naturalmente que, na altura em que as coisas estavam a acontecer, claro que a pessoa preferia estar a fazer outras coisas mas não foi um problema muito grande.

MP – Eu sei que tu entretanto ouro desafio, quando saíste da (nome da empresa), tiveste outro convite, duma grande empresa nacional. Isto foi um dos factores, quando tiveste este convite, que te fez ponderar aceitar? Este ritmo, digamos assim?

H1 – Não, sinceramente não foi. Como eu digo foi...

MP – O que é que te aliciou para sair? Pelo que me foste contando, tu gostavas

deste ritmo, és uma pessoa que já foi... já estava preparada para este ritmo. O que é que te fez aceitar outro desafio?

H1 – Sim, não foi nenhuma questão relacionada com o horário de trabalho nem com o estilo de vida, foi mais o tipo de trabalho em si, porque... ou seja, eu gostei muito do trabalho que fiz na (nome da empresa), aprendi imenso, gostava do que fazia, mas sentia que tinha outras necessidades, queria-me tornar um profissional mais completo, digamos assim, e portanto queria fazer outro tipo de coisas, mas não estava a tentar sair, não estava à procura de sair. Mas entretanto apareceu-me, tive uma proposta para fazer um trabalho que, e que eu percebi ao longo dos anos que era aquilo que eu gostava de fazer. Portanto, quando eu tive esta proposta foi a oportunidade de fazer um trabalho que efectivamente estava relacionado com aquilo que eu gostava de fazer. E portanto, por muito que eu gostasse do que fazia antes eu sabia, quando tive a proposta, que este desafio era mais á minha medida e portanto teve, única e exclusivamente, a ver com o trabalho que faço agora e que poderei vir a fazer. E portanto, e não com o ritmo de trabalho, que apesar de sentir algumas diferenças face á (nome da empresa) também não é um mar de rosas, digamos assim. Mas sim, claro que é diferente.

MP – Porque, digo-te isto, voltando um bocadinho... dando aqui um passo atrás na nossa conversa, tu disseste-me na altura que estavas no papel de filho, digamos assim, nos teus 23, 24, 25. Mas puxando mais um bocadinho agora, alguma visão mais futura, no papel de pai, tu achas que te vias ainda com aquele ritmo da (nome da empresa) e a ter filhos em casa?

H1 – Não. Não, não via.

MP – Assim um 'Não' tão...

H1 – Não, não via, não via... Não via porque não encaro as coisas assim. Não estou a dizer que não fosse possível – e havia pessoa que o fizessem...

MP – Tinhas exemplos de colegas teus?

H1 – Sim, sim, sim, tinha. Tinha exemplos de colegas que tinham filhos e que o faziam. Eu não digo que não faria – e até posso vir a fazê-lo, posso na altura, quando chegar a altura de ter filhos posso estar num trabalho que me exija a mesma coisa em termos de horários e vou ter que o fazer, vou adaptar a minha vida nessa forma, não acho que seja um problema por aí. Mas á partida diria que não, á partida diria que quando tiver esse papel queria ter mais tempo para o aproveitar e para me dedicar a ele, por isso não, o ideal não seria ter este, ter esta concentração de trabalho quando tivesse, quando tiver uma vida familiar mais preenchida.

MP – Então achas que esta característica desta profissão, neste enquadramento destas profissões neste tipo de empresas, para ti teria algum impacto?

H1 – Sim, para mim dificulta a vida familiar nesse aspecto. A constituição duma família sim, na minha opinião dificulta, sem dúvida.

MP – E não vês, não sei, mecanismos que as pessoas pudessem adoptar ou que visses os teus colegas até adoptar, para além dos que tu adoptavas, que pudessem minimizar isto? Ou a tua ideia é que embora minimizasses já não havia mesmo volta a dar?

H1 – Acho que há sempre coisas a minimizar mas aí acho que é não só para as pessoas que têm filhos mas para toda a gente, ou seja, eu acho que as acções para aumentar o tempo livre e a qualidade de vida fora do trabalho devem ser feitas independentemente das pessoas terem filhos ou não, que isso é uma opção que nem sequer tem a ver com o trabalho. E acho que há algumas coisas que deveriam ser feitas e lembro-me e lembro-me de duas, assim de repente. Ou seja, uma delas é a questão das pessoas poderem, ou seja, nestes picos de trabalho considero mesmo que será difícil, acho que naquelas situações como eu disse há pouco em que as equipas são subdimensionadas e que têm pouca gente, acho que essas coisas devem ser revistas, ou seja, deve haver um sentimento dentro das equipas de que, quem está acima está a fazer de tudo para que exista um número de recursos correctos para fazer o trabalho. Ou seja, eu não me importo de estar a trabalhar muitas horas se

souber que a pessoa responsável por mim, neste caso o meu chefe directo, pôs todos os recursos disponíveis e portanto nós estamos a fazer um esforço extra porque é necessário, eu aí compreendo. Quando percebo muitas vezes que é espremer os recursos que existem para aumentar as rentabilidades á custa de horas de vida pessoal das pessoas custa mais a compreender; portanto esse aspecto deve ser balanceado, e depois acho que...

MP – E achas que isto é cultural?

H1 – Sim, sim, acho que sim. Acho que é cultural, acho nem toda a gente faz, acho que há chefias com mais sensibilidade a isso do que outras, mas sim, acho que acaba no fundo por estar dentro da cultura. E outro aspecto é bastante mais simples, ou seja, nas alturas em que há menos picos, acho que deveria haver maior flexibilidade para as pessoas, para as pessoas poderem trabalhar a partir de casa, por exemplo, ou mesmo nas alturas em que há muito trabalho, se isso for possível, dar essa flexibilidade, durante o dia, digamos assim, porque todas estas empresas gostam de dizer que há possibilidade de trabalhar em casa, se for preciso, mas isso depois na realidade não é bem assim e isso poderia ser uma realidade mais efectiva. Ou inclusivamente fazer horários reduzidos nas alturas de menor trabalho e ... na (nome da empresa) por acaso já fazem um bocadinho isso nas equipas de auditoria, nos meses de Verão em que há menos trabalho têm um horário mais reduzido, mas estamos a falar duma hora, da redução de uma hora. Acho que isso podia ser um bocadinho levado mais ao extremo, porque há horas suficientes, depois, nas outras alturas para compensar. Estas medidas podem balancear um bocadinho as coisas, ou seja, a vida familiar ficando prejudicada durante um ou dois meses, mas depois havendo até uma maior disponibilidade do que haveria em condições normais, isto pode ajudar as pessoas a encarar isto com outra facilidade. Porque muitas vezes o que acontece é que isto tem um impacto um bocadinho mais, mais fundo, ou seja as pessoas não só prejudicam a sua vida como vão adiando uma série de coisas na vida...

MP – Como por exemplo?

H1 – Nomeadamente as pessoas acabam por ter filhos cada vez mais tarde e isso é uma questão que é transversal á sociedade mas nestas empresas é bastante mais comum até; as pessoas têm filhos bastante mais tarde, vão adiando essa constituição da vida familiar ou até saírem das empresas ou até chegarem a uma posição em que já podem gerir duma forma mais autónoma a sua, o seu horário, ou seja, chegando a uma posição de *Manager*, digamos assim, a gestão do horário já é mais flex-, já depende mais da pessoa e portanto já é mais fácil de conciliar; ou então saindo da empresa já é mais fácil conciliar. Nos outros casos é mais difícil e as pessoas muitas vezes aguentam até aí, sendo que estamos a falar de idades um bocadinho mais avançadas do que muitas pessoas gostavam, provavelmente.

MP – Estás-me a dizer, então, que algumas pessoas ou esperam pela saída ou esperam por alcançar um cargo mais elevado, é o exemplo do cargo de *Manager*?

H1 – Sim, sim, sim.

MP – Isso estamos a falar mais ou menos de que idade, em média, para termo uma ideia?

H1 – Sei lá, eu diria que em média será, em média uma pessoa chegará a *Manager* por volta dos trinta. Em média parece-me que será mais ou menos assim. E portanto, sendo hoje em dia uma idade normal para ter filhos, neste caso acaba por ser quase uma, não é uma imposição mas acaba por ser quase o natural porque as pessoas até lá acabam por não pensar muito nisso porque não têm tempo, basicamente.

MP – Ou seja, achas que nem sequer é um tema que colocam em cima da mesa?

H1 – Sim, sim. Não tenho grandes dúvidas. Não estou a dizer que se não tivessem este tipo de cargo a maior parte das pessoas não acabasse por ter filhos tarde na mesma, mas que é um factor que influencia não tenho dúvidas que é, sim.

MP – E pelo que ias vendo, por colegas, por chefes, como é que eram as tuas chefias, eram pessoas que já eram casadas, já tinham constituído família? Não?

Esperaram? Perceber aqui o contexto do que era a tua realidade.

H1 – Sim, as minhas chefias, mesmo, sim. Havia uma das minhas chefias, não, não tinha filhos.

MP – Quando falas em chefias estamos a falar de *Manager*?

H1 – Sim, a *Manager* a que eu respondia não tinha filhos, não tem, aliás. Era casada mas não tem filhos. É casada e não tem filhos.

MP – Teria mais ou menos que idade?

H1 – 35.

MP – Aqui como não sabemos quem é a senhora podemos perguntar a idade.

H1 – Mais, se calhar um bocadinho. Sim, quando eu saí mais. Quando eu comecei, quando comecei a responder a ela sim, 35, 36. O meu *Partner*, não. Quando eu saí ele tinha 40 anos, mas sim, tem dois filhos. Mas lá está, tem dois filhos, geria a sua agenda e o seu horário, mas isso acontecia muitas vezes, quer ele quer outras pessoas que eu via que tinha filhos, faziam muitas vezes o que eu, ou seja, estavam a trabalhar até á hora de jantar, iam para casa, estavam com os filhos até eles irem dormir, depois recomeçavam a trabalhar às 11h ou à meia-noite quando os filhos já estavam a dormir e depois, ou seja, não prejudicavam a vida familiar, prejudicavam as horas de sono, porque depois deitavam-se às 2h, 3h, 4h da manhã, a acabar o trabalho que teriam de fazer, e depois recomeçavam no dia a seguir. Acabavam por reduzir as horas de sono, em vez de reduzir a participação na vida familiar. O que não deixa de ser também um preço a pagar.

MP – E achas que, isto na tua opinião e um bocadinho pela tua experiência, achas que tirando estas horas de sono, as pessoas indo para casa a saber que depois têm que retomar o trabalho, achas que havia disponibilidade, eu digo isto porque tu, numa fase da tua entrevista disseste que estavas já mentalmente cansado, não só sentias que o trabalho te tirava o tempo, mas depois também estavas mentalmente cansado. Achas que esta estratégia, claro que já percebi pelo que me disseste, só

para cargos mais acima é que é possível ter este tipo de medidas, mas achas que neste tipo de medidas, as pessoas conseguem estar a 100%? Era este *feed-back* que tinhas?

H1 – Isto depende muito das pessoas. Nestes casos, os casos específicos que estava a falar tinha ideia que sim, mas é sempre difícil, depende sempre de pessoas para pessoa. É sempre difícil desligar completamente, quando as coisas estão a correr menos bem ainda é mais difícil desligar, portanto acaba sempre por ter algum impacto, mas aí nesse aspecto não me parece que seja um impacto maior do que qualquer outro trabalho porque se houver problemas e se as coisas ocuparem assim tanto a cabeça, isso é igual quer o trabalho tenha terminado às 8h quer tenha terminado às 6h. Portanto, aí, não me parece que o impacto seja decisivo; claro que é um trabalho absorvente em termos intelectuais, mas isso há muitos, independentemente do horário, acho que aí a relação não é directa.

MP – Achas que seria mais, mesmo, numa ocupação de tempo físico? De tempo...

H1 – Sim, mais numa ocupação de tempo. Claro que essa ocupação mental nas alturas de maior stress existe, claro, mas quanto maior o stress e maior a carga de trabalho, isso aumenta, claro, isso depois tem impacto no resto, claro, mas o principal constrangimento para mim é o tempo, principalmente nestes picos de trabalho que eu estou a falar.

MP – Principalmente o tempo para lazer, família, mesmo para os teus tempos livres.

H1 – Sim, claro, claro. Isto que estamos a falar, depois, é uma espiral. Quer dizer, se a primeira prioridade, digamos assim, que é a família e os amigos, aquele círculo mais próximo, é directamente prejudicado, tudo o resto ainda é mais, ou seja, tudo o resto que vem a seguir, o lazer, praticar desporto, aquelas coisas que as pessoas gostam de fazer para além do normal ainda é mais prejudicada, são as primeiras coisas a sofrer, portanto isso é...

MP – Sentiste isso quando foste para, quando aceitaste o desafio da (nome da empresa)? Dos teus tempos livres? Não sei, se praticavas algum desporto, se tinhas alguns hábitos...?

H1 – Sim, alguns sim. Sempre pratiquei desporto, mas... sempre gostei de jogar futebol com os meus amigos e sempre joguei futebol, mesmo quando estive na (nome da empresa) continuei a jogar, jogava squash, também. Claro, nas alturas de maiores picos de trabalho, sim, deixava de jogar, basicamente sim, nesse aspecto era prejudicado. Durante o ano, em média, digamos assim, não era fortemente prejudicado, continuava a fazê-lo, se calhar um bocado mais tarde do que aquilo que gostaria, mas continuava a fazê-lo, mas nestas alturas mais absorventes, isso eram as primeiras coisas a cair, não é, porque tinha outras prioridades, quando tivesse tempo livre tinha outras prioridades e portanto essas acabavam por ser um bocadinho prejudicadas, sim.

MP – Claro, sim, percebo.

H1 – Essencialmente é isso, ou seja, mas é como eu disse, eu acho que é, acho que também, acho que há uma ideia generalizada que este tipo de empresas faz, absorve muito as pessoas e, como se costuma dizer, suga as pessoas e as suas horas de trabalho; em muitos aspectos isso é uma realidade – e principalmente em algumas alturas do ano, isso é uma realidade – no meu ponto de vista, ou pelo menos na minha experiência pessoal, não foi assim, não posso dizer que tenha sido assim tão dramático quanto isso, não foi algo que... nenhuma vez me levou a pensar em sair por causa disso ou que seria demasiado, nunca foi. Tenho consciência que abdiquei de algumas coisas ao longo do tempo quando tinha mais trabalho, mas isso acho que é o normal, ao longo da vida acho que vai ser assim, até porque como eu disse no início, gosto de ter essa abordagem, ou seja, gosto de ter esse esforço e dar um bocadinho mais e portanto já estou á partida preparado para isso, não é que seja um problema; mas, apesar de tudo isto, apesar de nunca ter sido um problema, acho que há uma cultura que tem essa predisposição e que muitas vezes não é levada a cabo da

melhor maneira porque como os resultados vão aparecendo, acho que as pessoas não param, pelo menos quem decide nestas empresas, não pára muitas vezes para pensar no bem-estar das pessoas nalguns aspectos, nem que fosse em pequenos, que poderiam melhorar como eu disse. E que poderiam não ter impactos muito grandes no dia-a-dia da empresa, mas que iam ter impactos muito grandes no bem-estar das pessoas e na recomendação até que as pessoas fazem deste tipo de empresas. No fundo estas empresas vivem muito, ou seja, a sua base de recrutamento está muito nas boas experiências de quem já trabalhou, passa às pessoas que conhece e isso tem que se ir regando, digamos assim, para crescer e portanto acho que sim, acho que há algumas coisas que deviam ser trabalhadas, mas apesar de tudo a minha experiência foi sempre positiva, não me arrependo nem estou, nem me sinto defraudado em nada.

MP – Ótimo. Muito obrigada pela tua disponibilidade.

Entrevista 4 – Daniel Pessoa

Entrevistadora (E): Antes de mais... obrigada pela entrevista e pelas experiências que vais partilhar connosco. Na sequência da nossa conversa, se pudesses começar por explicar um pouco da tua trajetória...

entrevistado (e): Antes de mais começava primeiro por explicar o meu contexto familiar e o contexto onde cresci e depois talvez passasse para o contexto curricular e profissional. Cresci... o meu pai que era médico e a minha mãe é professora... embora devido às suas profissões, tenham-se dedicado muito às suas profissões. Eu e as minhas irmãs, duas irmãs, tivemos sempre um apoio mais forte por parte da minha mãe ao invés do meu pai, na formação e no crescimento. O meu pai é ainda hoje mais ocupado porque no que trabalha o número de horas são superiores aos da minha mãe. Os meus avós maternos... o meu avô tinha uma loja, a minha avó não trabalhava. A minha mãe cresceu com base nesse agregado familiar e a minha mãe

licenciou-se em professora português-francês. O meu pai, os meus avós paternos... o meu avô era militar e a minha avó também não trabalhava. Era este o contexto familiar deles. Os meus pais, como já referi, tiraram as suas licenciaturas. O meu agregado familiar era composto por mim, as minhas irmãs e os meus pais, portanto eu já casei e tenho dois filhos. E agora focando um pouco mais no meu percurso pessoal e profissional... no ensino secundário optei pela área (impercetível) claro porque na altura queria ir para Direito, conforme fiz, depois ingressei me na Universidade Católica do Porto, licenciiei-me em Direito. Depois de seguida ainda estava a tirar a licenciatura das várias opções que tinha, como o meu curso proporciona e vi que gostaria de começar na área de consultadoria e por ser uma área que seria um pouco atrativa para quem sempre estive como eu no mundo das empresas e para quem sempre viu no Direito uma forma de chegar ao mundo das empresas. Foi por aí que fui lá parar. Concorri num processo normal de seleção, concorri à [nome da empresa] passei nas fases todas da seleção e consegui também porque para além dum plano de carreira e da situação em si (e mesmo que 'tivesse lá durante pouco tempo iria abrir portas no futuro para outros percursos que eu quisesse optar) foi assim que aconteceu e ingressei no meu primeiro local de trabalho em termos de fiscalidade e direitos, impostos, neste caso, onde trabalhei efetivamente... Passando um pouco mais para a minha experiência profissional na [nome de empresa] foi para mim uma experiência onde tirei vários ensinamentos para a minha vida que considerei sem dúvida boa para qualquer bom profissional. É uma experiência que talvez seja a mais indicada para quem está a iniciar a carreira, não uma experiência para uma vida inteira, porque considero que realmente é um trabalho que exige muito de nós, muito da nossa vida pessoal, muito tempo, muita dedicação e... em comparação com vida profissional versus vida pessoal poderá não ser a mais indicada e, talvez, hoje em dia, não me imaginasse a voltar a trabalhar numa consultadoria ou ter a mesma vida que tinha enquanto trabalhei na [nome da empresa] porque realmente havia alguma rigidez nos horários e talvez algum excesso de trabalho e talvez também um excesso de objetivos que as equipas se

propõem. Faz com que a vida pessoal saia muito prejudicada e, considero que nós fazíamos quer em termos financeiros quer em termos de currículo... compensa até um certo ponto. Eu, por ser homem (não sou do sexo feminino) na minha própria experiência senti que na minha própria vida, é que não é fácil uma pessoa conseguir crescer e ao longo dos anos que vão passando, se fosse mulher, conseguir ter filhos, conseguir educar filhos, conseguir ter tempo para os filhos... e já se sabe que uma mãe (eu também sou pai), tal como a minha mãe, é sempre a que está mais presente com muita precisão no dia a dia dos meus filhos... mas sei que uma mãe é muito importante desde logo na altura em que os filhos nascem. Acompanhar toda a fase inicial é uma fase importante e compreendia alguma frustração por parte de algumas colegas de trabalho que é realmente uma vida muito difícil, é um trabalho muito exigente em número de horas, em termos de disponibilidade e, que talvez não permita que uma pessoa, nomeadamente, uma mulher possa ter filhos. Como estava a dizer acompanhei um caso duma colega. Ela, quando optou, era considerada uma excelente profissional e um excelente elemento da equipa, integrada, mas quando optou por ter filhos, neste caso, dois filhos, a carreira dela decaiu completamente. Ela foi afastada, ainda que não informalmente pela equipa, até que chegou uma altura em que ela não voltou mais, chegou a um acordo com a consultora e saiu. Estamos a falar duma pessoa com oito ou dez anos de experiência, de momento não tem em emprego, ficou no desemprego. Estamos a falar duma pessoa que tinha estatuto na consultora e muito bem no mundo da consultadoria. Na altura que teve filhos, foi afastada, uma pessoa com trinta e poucos anos, quase a chegar aos quarenta, torna-se muito mais difícil sair do que aos vinte e pouco...

E: [nome do entrevistado] desculpa interromper, esta questão, esta experiência que estás a partilhar, isto era do conhecimento de todos, na empresa ou era algo que era encoberto, era público, toda a gente sabia?

e: Sim, não acredito que não fosse algo público, toda a gente sentiu isso na pele. Aliás até conheço outra situação, uma pessoa que tinha acabado de entrar na empresa. Isto

também é uma história pública, optou por casar, perguntou se havia problema se ela cassasse e fosse de lua de mel, disseram que não, os seus superiores disseram que não, ela foi de lua de mel e quando regressou a sua avaliação foi tremendamente prejudicada, e gozar lua de mel durante três semanas, estamos a falar de pequenos aspetos que são comuns, a empresa pode tentar querer escondê-los e eles acabam por ser comuns. E são notórias aos olhos de toda a gente e são poucas as regras do jogo no mundo da consultadoria, quem as aceita, continua, quem não as aceita, é obrigado a sair, é assim que funciona.

E: Claro, compreendo e estamos a falar de histórias públicas dentro da empresa que toda a gente tem conhecimento. Como é a reação das pessoas a este tipo de situações, ou seja, eu arrisco-me um pouco a dizer, a este tipo de injustiças, digamos assim, como é que as pessoas reagem?

e: As pessoas sentem-se frustradas, isto é, isto arrasa com o ambiente de qualquer equipa, uma equipa por muitos bons técnicos que tenha, depois quando começam a surgir este tipo de problemas, uma pessoa não fica satisfeita com a sua vida profissional também vai trazer os seus problemas de casa, não vai trabalhar com a mesma alegria, afinco com que poderia ir, essa pessoa passa de bom profissional a insatisfeito, prejudica os novos profissionais que estão a entrar para a empresa, analistas, neste caso, que estão a entrar na empresa. Eles já estão a trabalhar com uma pessoa que está desgastada, uma pessoa que já não está satisfeita naquele local porque é uma situação muito complicada, por exemplo acho que sem duvida que é um custo largo para as grandes empresas, nas consultoras na [nome de empresa] mas é uma questão fulcral e essencial porque tem levado a um grande numero de saídas nas consultoras.

E: Certo e já agora queria perceber, queria que me explicasses o ambiente por parte da pessoa em causa?

e: Desculpa, não ouvi esta última parte.

E: Queria que me explicasse um pouco o sentimento da pessoa em causa, neste caso, os dois exemplos dos colegas, uma desmotivação, uma certa frustração e explica-me uma coisa, os outros colegas, sendo isto publico, verem isto acontecer, como acaba as reações do envolvimento, desde dos peers ao management, fazem alguma coisa para intervir?

e: Sinceramente na minha experiência não vi feita nenhuma ação no sentido de modificar a cultura ou na maneira de trabalhar, claro que os colegas, nomeadamente os peers neste caso que sofrem na pele com este tipo de atitudes por parte da empresa, parte da gestão dos recursos humanos da empresa, mas a verdade é que depois o que conta no final do ano nestas empresas são novas avaliações. O ambiente é muito competitivo nestas empresas e acaba por ser muito complicado para os colegas numa situação destas, numa luta, é um pouco cada um por si, o ambiente começa a ficar muito deteriorado e os próprios superiores, são eles que muitas vezes, como agora referi o caso de casamento desta minha colega, em que se as pessoas pedirem e disserem que sim, por exemplo, irem em lua de mel, até pode acontecer que eles digam que uma determinada pessoa, trabalhador, pode ir a uma consulta a meio do horário de trabalho, qualquer pessoa pode sair prejudicada, isto é sempre uma situação muito complicada onde parece que as coisas até correram bem mas no final das avaliações fecham as portas aos consultores, nas novas avaliações as coisas afinal não correram assim tão bem. É esta minha opinião como consultor. A rigidez dos métodos, dos horários, aquilo que se exige aos profissionais é demasiado e portanto não há esta ponderação, não uma boa gestão entre a vida pessoal e profissional e portanto, as consultoras, na minha opinião, é mais propicio para jovens que tiraram as suas licenciaturas e rapidamente querem sair das consultoras, porque querem constituir família, porque querem crescer, querem aproveitar a vida cá fora para além do trabalho e não conseguem fazê-lo.

E: Exatamente. Do que percebi do que foste explicando, os grandes constrangimentos, seriam os horários de trabalho e também...

e: Uma grande rigidez nos horários de entrada e pouca rigidez nos horários de saída.

E: E isso completamente o que significa? Podes dar um exemplo?

e: Por exemplo, os horários de entrada às nove da manhã, eu lembro-me, isto foi um caso no qual surgiu esta questão. Eu trabalhei numa consultora em que uma pessoa, um colaborador ficou a trabalhar durante a noite e até madrugada num determinado trabalho e precisava de descansar mais horas. Obviamente trabalhou até muito tarde, não conseguia estar às nove horas em ponto no local de trabalho. Era preferível conciliar estas situações quando o trabalhador fosse trabalhar até mais tarde e em casa no seu computador num determinado trabalho pudesse no dia seguinte entrar mais tarde e a verdade é que pelo menos na minha altura este modelo não chegou a ser implementado apesar de alguns colaboradores pedirem que isso fosse implementado, os superiores olharam sempre com muita desconfiança os colaboradores... é que se calhar podiam não ficar a trabalhar mas que seria uma forma de chegar mais tarde e, enquanto se mantiver este tipo de desconfiança entre os superiores e os inferiores hierárquicos, as consultoras vão manter este tipo de situações, em questões de horários, horários muito rígidos. Por exemplo, um colaborador que entrasse quatro ou cinco minutos depois das nove da manhã e se um superior visse e assistisse à sua entrada a esta hora possivelmente seria repreendido mas se esse mesmo trabalhador saísse às dez ou meia noite, era perfeitamente normal. Estamos a falar de situações desproporcionais que desmotivam qualquer trabalhador.

E: E diz-me uma coisa, na altura quando tinhas esse tipo de trabalho seria difícil por aquilo que estou a perceber conciliar a tua vida pessoal com a tua vida profissional e familiar. Tinhas alguma estratégia para lidar com isto, ouvias os teus colegas implementarem algumas estratégias?

e: Eu tive um filho enquanto trabalhava na [nome de empresa] a minha mulher já estava grávida, estava no final da gravidez, a minha primeira reação foi ficar assustado porque não sabia o que me poderia acontecer. Mas mesmo quando a

minha filha nasceu ainda estava no início da minha entrada senti que isso poderia prejudicar-me no meu percurso profissional na consultora portanto isso é mais um exemplo de algo que se não for bem planeado quando uma pessoa trabalha numa consultora pode correr mal e portanto isso é algo que não planeei e até acho que me prejudicou. Agora respondendo mais diretamente a pergunta aquilo que eu fiz muitas vezes de forma a ficar... por um lado, o facto de ter um filho recém nascido em casa de modo a não ficar prejudicado, tive muita ajuda da minha mulher, e fiz com que a minha mulher prejudicasse a sua vida profissional. Uma pessoa que trabalha numa consultora vai sempre prejudicar o seu companheiro ou a sua companheira. Vai arrastar consigo a pessoa que tem consigo e acho que não põe em causa uma pessoa mas sim dois. Tive muita ajuda da minha mulher para conseguir estar a horas e dormir minimamente bem para no meu local de trabalho estar disponível para a minha profissão, mas a vida não é só trabalho mas porque eu queria conciliar mais a vida pessoal com a vida profissional, tentava não almoçar.

E: Podes explicar um pouco como isso funciona?

e: Em termos desta pressão?

E: Sim, sim... Claro, podes explicar, eu percebo essa pressão. Pelo que percebi dessa pressão é uma pressão que vai descendo por toda a equipa.

e: A minha era constituída por uma ou mais peças, um ou mais *Managers*, *Seniors*... tinha as consultas neste caso e depois um projeto onde estivesse envolvido um *Partner*, um *Manager*, o que tinha uma consulta, um analista, que tinha sido entregue a um *Partner* possivelmente superior, a pressão começa logo por aí.

E: E então estamos a falar, só para eu perceber entre dois *Partners* mas que um *Partner* que tem mais responsabilidade, com mais antiguidade, que outro portanto manda mais, a consultora considera mais importante para cumprir um determinado prazo, o processo começa logo ali, um *Partner* transmite automaticamente para um *Manager* o projeto e o *Manager* tem prazos e objetivos para cumprir, automaticamente

transmite essa pressão para um *Senior*, e incute a pressão num *Senior*, é um pouco aquela pessoa que tem que gerir essa pressão e as perspectivas vindas de cima, são duas ou três que estão acima dele e a pressão que cai por cima dele e que tem depois colocar essa pressão nas pessoas que estão abaixo dele, geralmente é uma pessoa mais nova, que é muitas vezes uma pessoa completamente inexperiente e é uma pessoa que tem que gerir essa pressão toda e tratar e ver até que ponto pode transportar a pressão ao passo dela e neste caso é a pessoa que está abaixo dela, um conjunto ou cadeia que funciona de cima até cá abaixo que apanha todo o tipo de pessoas com mais e menos experiência. A resposta que cada uma delas dá sob pressão sob temas diferentes, uma pessoa inexperiente a trabalhar com certeza trabalhará menos do que uma pessoa experiente, isto aqui faz com que por exemplo, um analista a trabalhar sob uma pressão, muito menos, dificilmente conseguirá ao fim do dia na consultora e ir para casa descansado, a própria chefia dificilmente consegue ir para casa descansado, desligar completamente da realidade da empresa da sua vida pessoal, com tanta pressão em cima destas pessoas torna se difícil desligar porque não há um botão que se possa desligar e logo por magia durante umas horas em casa gerir toda esta pressão e também tem que se cumprir com alguns objetivos para atingir e que propôs atingi-los porque também existem alguns casos em que se colaboradores não atingirem determinados objetivos, não posso dizer que tenham sido ameaçados, se o departamento não atingir determinados objetivos que alguns colaboradores poderão ser convidados a sair, isto obviamente prejudica o projeto. Na realidade o que tenho verificado é muito diferente do que conseguem manter.

E: Esse tipo de situações de se não conseguir, vão sair pessoas?

e: Sim Isso aconteceu, aconteceu comigo na altura que estava a trabalhar, verifiquei na prática, essas pessoas estavam condicionadas aos resultados da equipa. Faz com que as pessoas tenham que fazer o trabalho com muito profissionalismo e rigor e acabar num determinado dia e se alguma coisa correr mal e aquele cliente não pagar

faz com que a equipa trabalhe menos e quebram se alguns postos de trabalho, por exemplo como já tinha referido no papel duma mulher, imagine que...como aconteceu com uma colega, como tinha filhos, não se coaduna, conciliar o ambiente familiar com o trabalho, por exemplo, querer ir buscar os filhos à escola, ao colégio, ao final do dia com este tipo de vida, numa questão do... no cumprimento de prazos e objetivos.

E: Imagino e na situação que tu falaste dessa tua colega por aquilo que tu vias... já me contaste que foi uma história com um fim trágico... mas pelo que tu vias, como era o ambiente em torno, não só na da tua colega, mas dos outros colegas face a essa colega, do management aos peers, aos assistentes dessa tua colega *Senior*.

e: Nomeadamente em relação à situação desta colega até poderia dizer que havia duas circunstâncias grandes, havia aqueles colegas que se associaram a essa causa que compreendiam isso, que sentiam na pele dessa pessoa porque se um dia quisessem optar por esse trajeto podiam sofrer da mesma forma na pele exatamente igual e depois o que acontece é que depois os superiores hierárquicos a quem se reporta temos que prestar justificações e agradar ao mesmo tempo e verem os seus empregos avaliados, com uma boa avaliação, portanto os colegas tinham que gerir muito bem esta situação porque também não podem associar-se a uma colega de corpo e alma que está a ser maltratada, por outro lado também tem sentimentos, tem coração. Verem aquela situação dolorosa e injusta e porque as pessoas que estavam acima delas a fazerem as sua avaliações eram as pessoas que estavam a tratar mal a sua colega é uma situação muito difícil de gerir e também... e falo numa perspetiva, de quem, por exemplo... uma colega que entra nova para o departamento, porque não há departamento que não tenha este tipo de problemas estruturais, diferentes tipos de personalidades é uma situação muito complicada saber gerir e então se for um primeiro emprego, saber gerir estes conflitos internos que já duram há alguns anos, com isto criar afinidades com um superior, com um colega, com um inferior hierárquico, é muito complicado. As pessoas ficavam revoltadas e, por outro lado,

ficavam constrangidas a fazer algo, não podiam fazer nada para não perder os seus postos de trabalho. É uma situação que não é benéfica para ninguém, mas que prejudicava na prática.

E: Ou seja, pelo que estás a explicar, muitas vezes, as pessoas ficavam solidárias por causa dessa tua colega mas havia uma espécie de pressão que não podiam falar senão seriam elas próprias postas em causa...é um pouco complicado este clima, se percebi direito.

e: Depois também havia certos comentários que não eram às claras, nem podiam ser porque e do conhecimentos dos superiores e gerava um certo clima de medo, por um lado tinha que se agradar a uma determinada pessoa mas por outro lado para com o colega, estavam a ser tremendamente injustos, isto aqui acrescido ao trabalho, a pressão para apresentar um trabalho bem feito e de qualidade, como podemos imaginar, era um cocktail explosivo e portanto era sem duvida uma forma de trabalhar muito complicada.

E: Percebo...realmente acabas de me descrever um pouco o clima de um pouco de terror, digamos assim, imagino aquela expressão, nas tuas costas vejo a minha, “exatamente”, criar esse tipo de insegurança.

e: O que eu notava é que não sabiam propriamente em quem confiar depois. Já me estou a imaginar numa equipa... nós passamos mais tempo com a equipa de trabalho do que com a família, nós não sabemos se podemos confiar, não sabemos até que ponto podemos contar determinados aspetos, é uma situação muito complicada. Havia muitos casos em que as pessoas simplesmente abandonavam a vida na consultora, despediam-se da consultora, mas iam trabalhar para sítios onde este balanço entre a vida profissional e pessoal era muito mais conseguido, não tinha de certeza uma situação tão grande [nome de empresa], não tinha de certeza um carimbo tão grande como na [nome de empresa] mas que ganhavam muito mais em termos de vida pessoal e isso aí não há salário que compense esses ganhos com pressão.

E: Todos estes constrangimentos e características da profissão, digamos assim, que tu mencionaste, achas que estão todos perfeitamente identificados pelas hierarquias superiores da empresa, mas achas que todos têm conhecimento que isto existe?

e: Pois, sinceramente eu acho que sim, acho que os superiores têm conhecimento, só que atualmente vivemos num mercado de trabalho em Portugal de excesso de oferta mão de obra e, portanto temos profissionais qualificados. Ouvi uma vez um que disse que recebia cada vez mais currículos e disse quem quisesse ficar, ficava e quem quisesse saia, havia quem quisesse entrar, portanto o sentimento e aquilo que da minha experiência no [nome de empresa] os superiores na minha opinião têm essa noção mas convivem perfeitamente com ela. As pessoas que estão cá em baixo são inferiores a eles, sabem que estão a cometer alguns excessos, estão a cortar nas pessoas e nalguns direitos, eu lembro-me mais uma das situações que se verificam na [nome de empresa], quando uma determinada pessoa entra ou um novo colaborador na empresa são muitas vezes alvos de contratos em que a nos primeiros quatro meses são um período experimental e depois temos colaboradores que já trabalham á um ano e estão no período experimental e portanto é mais uma das praticas correntes e que merecem aumentos pelos horários, pagos, pelas pessoas de maior responsabilidade nas empresas, o que de momento não podem fazer porque existe um excesso de mão de obra porque as marcas são poderosos, são fortes no mercado e porque os clientes gostam de uma marca forte como a [nome de empresa] e para que eles continuem a faturar mundos consideráveis de dinheiro e que principalmente na área, na minha opinião pessoal têm conhecimento destes projetos só que preferem continuar a vir porque é vantajoso.

E: Exatamente e diz me, a teu ver, há algumas medidas que pudessem ser implementadas, que visse que melhorassem substancialmente a vida dos consultores e consultoras ou achas que já é intrínseca à profissão?

e: Sinceramente, eu acho que o que se passa no género das consultoras é que pratiquem bons princípios, é próprio da pirâmide, da estrutura, uma boa forma de

trabalhar, o que se passa depois é que o que interessa são as pessoas, e as pessoas que compõem a estrutura, e as pessoas que compõem as estruturas em Portugal na [nome da empresa] não me parecem que são pessoas predispostas a oferecer melhores condições aos seus colaboradores mas respondendo concretamente á pergunta, eu acho que, não obstante, acho que se poderia dar maior abertura, existem muitas formas de oferecer melhores condições de trabalho aos colaboradores, como por exemplo os que ficam em empresas como a [nome de empresas] onde têm práticas e recursos financeiros bem como maior acesso ao horário de trabalho e não quero com isso dizer que os trabalhadores trabalhem menos horas, pelo contrário, muitos até trabalham mais horas, só que conseguem ajustar muito mais facilmente o seu horário de trabalho às suas necessidades pessoais e à sua vida pessoal. Se eu tenho várias responsabilidades familiares a partir das quatro horas da tarde mas estou predisposto a entrar na empresa às sete da manhã, na [nome de empresa] seria impossível maior flexibilidade nos horários de trabalho, por outro lado, uma maior, uma visão diferente, em que os consultores, colaboradores cheguem a um teto de relaxamento, por exemplo intervalos de descanso, por exemplo, uma empresa como a Google proporciona aos seus colaboradores espaços próprios de descanso no horário de trabalho, onde os colaboradores podem fazer diversas atividades, podem descomprimir, descontraír, portanto estou a imaginar esta tal pressão que há pouco falei, podem por exemplo deixar os seus filhos nas creches que a própria empresa disponibiliza e o colaborador pode estar inclusive com o seu filho durante o dia. Quando os filhos estão doentes, o filho está no infantário da empresa. É algo fundamental para uma mãe, um pai, portanto são medidas que não têm propriamente a ver com o ordenado e que poderiam mudar completamente a forma de trabalhar, a facilidade com as pessoas trabalham nestas organizações.

E: Certo. Mais algum ponto que aches relevante acrescentar?

e: Os meus pontos têm a ver com a forma de dirigir, estou a falar de quadros superiores ou os quadros médios dentro da empresa, menos rigidez, mais

flexibilidade por parte dos quadros superiores, mais compreensão e talvez um tratamento mais adequado destas pessoas. Mais sensibilidade, mais atenção às pessoas, e tratar as pessoas... sensibilidade por parte dos quadros superiores, maior flexibilidade. Isto tornaria as pessoas mais felizes e acho que depois iria repercutir-se no trabalho final.

Entrevista 5 – André Santos

Entrevistadora (E): Podes começar a falar. Podes começar por explicar um pouco a tua trajetória. Talvez um pouco até início do Secundário, dá-me um pouco a tua envolvimento...

entrevistado (e): Okay. Nasci no seio duma família pequena em que nunca tive avós, ou seja, quando nasci os meus avós já tinham falecido. A minha família resume-se unicamente aos meus pais e irmãos. Quando eu nasci, a minha mãe já era mãe a full-time. Ambos os meus pais tiraram curso de economia. O meu pai não acabou o curso, porque faleceu o seu pai e teve que tomar conta da sua empresa. Os primeiros anos de casados dos meus pais foram complicadíssimos! Nos primeiros cinco anos, o meu pai não teve férias nem sábados nem domingos. A minha mãe, na altura trabalhava na Caixa de Previdência. À medida que a empresa do meu pai foi crescendo, isso libertou a minha mãe e fez com que ele se tornasse, mais tarde, mãe a 100%, largando a sua vida profissional em prol da família. Portanto, quando eu nasci era o filho mais novo, com duas irmãs, uma mãe a 100% em casa e um pai a 100% (não era 100%, mas quase) envolvido na sua atividade profissional. Eu sempre me habituei que uma pessoa tinha que dedicar-se à sua profissão, ou seja, não foi por o meu pai ser uma pessoa completamente focada na atividade profissional que eu deixei de ter um pai. Não foi por isso que deixei de ter um pai presente na minha educação. Portanto, ao crescer e ao ver o meu pai, constantemente, a chegar tarde a casa e aos fins-de-semana eu ia frequentemente trabalhar com ele. O meu pai ia trabalhar e eu era o

empregado que fazia a limpeza do escritório dele, em que o meu pai me dava todos os documentos que queria que eu rasgasse e era eu que ia ajudar o meu pai aos fins-de-semana e assim cresci. Sempre me habituei a isso, a trabalhar com o meu pai ao fim-de-semana e sempre achei natural e gostava porque podia estar com o meu pai. Isso acaba por influenciar a forma como vamos encarar a nossa vida e a nossa trajetória, porque a dedicação profissional sempre esteve presente em toda a minha educação. Sempre estudei em colégios privados, estudei em dois colégios diferentes. No Colégio da Paz, no Marquês, até ao 9.º ano e até ao 12º ano estudei no Rosário, na Boavista, que era mais próximo da nossa nova casa. Desde novo, sempre quis ser gestor de empresas, sempre sonhei abrir o meu próprio negócio. Portanto, escolhi Economia no 12º ano e depois fui para a faculdade privada (Universidade Católica) e entrei em Gestão de Empresas. Quando ia começar no mercado de trabalho, sinceramente, não sabia bem que tipo de empresa iria escolher para começar a trabalhar. Quando vi os meus colegas todos a optarem por empresas *Big Four*, percebi que poderia ser esse o caminho, porque comecei a ver os testemunhos e a verdade é que quem começava por *Big Four* acabava por ter uma boa carreira, no futuro. Senti que, se quisesse vir um dia a ter a minha empresa, tinha que ter uma boa escola e, para isso, a *Big Four* seria um bom caminho. Quando entrei para lá candidatei-me à [nome de empresa] a minha perspetiva era ficar lá 3 anos. Na [nome de empresa] fui para auditoria. Porquê auditoria? Não sei, eu não queria sair do Porto e no Porto só poderia fazer auditoria. Senti que aquilo não faria sentido, a longo prazo, se queria ter a minha empresa. Entrei no Porto, fiquei no Porto durante, aproximadamente, 3 anos e meio, depois surgiu a oportunidade de ir trabalhar para Angola.

E: Também em auditoria?

e: Ofereci-me logo para ir para Angola. A [nome da empresa] adquiriu a licença para trabalhar em Angola e eu fui. Tive o prazer de começar a estar numa empresa num país tão diferente, como Angola e fui para lá. Portanto, ‘tive em Angola,

aproximadamente, 2 anos.

E: Sim. E o que 'tiveste a fazer, concretamente, em Angola? Também auditoria?

e: Tive sempre em auditoria, mas tinha umas funções mais alargadas do que tinha em Portugal. Enquanto que em Portugal a estrutura estava bem montada e não oferecia desafios, era fazermos o nosso trabalho e já está. Havia uma estrutura em pirâmide, no Porto e quem estava cá em baixo, como era o meu caso, na altura, trabalhava que se fartava... Quando fui para Angola, foi engraçado porque fomos para lá e aquilo não tinha estrutura, ou seja, fomos 6 ou 7 pessoas de auditoria para lá criar um departamento de raiz. Quer dizer, não é bem de raiz porque nós tínhamos colaboradores locais e os colaboradores locais em Angola são muito interessantes, muito engraçados mas para trabalhar não era muito com eles. Portanto, a nossa missão era basicamente criar um departamento de auditoria em Angola com base no rigor internacional, mantendo os standards e elevando a fasquia daquilo que estava lá em prática. Fazer isso sem recursos e sem conhecimento do mercado foi um desafio extraordinário. Quando fui para lá a minha função era gerir as equipas e fazer a análise das áreas mais críticas. A verdade é que como em Angola não tinha uma equipa em que podia confiar, porque os colegas angolanos não tinham qualidade suficiente, eu acabava por ter que fazer o papel de assistente, *Senior* e *Manager*. Nós só tínhamos dois *Managers* lá em Angola, mas eles só tinham a responsabilidade de angariação de novos clientes que era o que faziam na altura. Quando ceguei lá, toda a relação de clientes, tive eu que a fazer, desde as cobranças até à revisão do trabalho. Portanto, cresci imenso não tanto tecnicamente, mas em termos pessoais. Os meus skills desenvolveram-se. Foi um período ótimo, maravilhoso, mas completamente desgastante, porque tínhamos de fazer tudo, estando longe de tudo e de todos. Quando fui para lá foi por um ano, a empresa pediu-me para ficar outro e eu fiquei, mas já não consegui ficar o terceiro ano, porque já não aguentava. Estava completamente exausto. Esses dois anos foram, claramente, os mais marcantes na minha carreira profissional, até porque foi a minha primeira

experiência profissional no estrangeiro, até porque eu nunca fiz Erasmus nem nada... Encarei aquilo como um desafio espetacular: estar fora, estar sem pais, estar sem nada e ser independente! Foi a primeira vez que soube o que era estar fora de casa. Portanto, esses doía anos profissionais foram os mais marcantes da minha vida. Regressei a Portugal, após esses dois anos e, em vez de ficar no Porto, vim para Lisboa. Pronto, corri os riscos todos possíveis. Eu estar fora, estar a crescer, estar a dedicar-me à minha carreira, neste momento, foi muito importante porque foi assim que aprendi que o trabalho não impede a tua vida pessoal. Consegues ter tempo para crescer profissionalmente e para a família. A verdade é que faltou-me este passo enquanto estive fora. Por isso, depois pensei que depois de estar em Angola, poderia trabalhar em qualquer parte de Portugal, porque eu consigo ir a minha casa, ao Porto, em qualquer altura sem qualquer problema. Dou um exemplo prático: ainda ontem a minha mãe fez anos, eu estava em Lisboa, fui almoçar ao Porto para estar com a minha mãe no dia do seu aniversário e voltei a Lisboa a seguir ao almoço, ou seja, se uma pessoa quer ir consegue ir facilmente, estando em qualquer sítio de Portugal e foi por isso que não me importei de vir para Lisboa.

E: Em que achas que a [nome de empresa] é diferente em relação às outras?

e: Não percebi a pergunta...

E: Queria que me explicasses... Disseste-me que quando saíste da faculdade foste para [nome da empresa], inicialmente no Porto. Esta empresa, em que é que tu a achas diferente? Em que é que a [nome da empresa] é diferente das outras empresas, na tua perspetiva? Se puderes falar um pouco sobre a cultura...

e: Sim, tem a ver com trabalhar numa *Big Four*. As *Big Four* são... Qualquer empresa, em Portugal que pretenda endividar-se, indo a um banco para pedir um empréstimo tem que disponibilizar a pasta da empresa para o banco verificar se a empresa vai conseguir pagar o empréstimo que pretende contrair. As *Big Four* são as empresas que mais credibilidade dão, ou seja, existe uma grande procura de auditoria, não nos falta trabalho. É um volume de trabalho enorme, são os clientes a bater à porta destas

empresas e não o contrário. Isso faz com que o volume de trabalho seja tão grande que tu tens desafios a nível de prazos tremendos! Com o volume de trabalho que tu tens, com esta quantidade diária de desafios que tu tens aprendes tanto no teu dia-a-dia que não consegues aprender em mais lado nenhum. Tu no início duma carreira o que é que queres? Pensas que em dez anos, podes ser o dono do mundo, ser milionário. Portanto, o que tu queres é saber onde podes aprender o mais rápido possível. Sem dúvida, que onde podes aprender o mais rápido possível, é neste tipo de empresas. Se calhar, ao fim de três anos, já podes ir para outro tipo de sítio e ter outro tipo de aprendizagem. Mas a verdade é que para início de carreira, quando queres aprender, tornar-te bom profissional, é aqui nestas *Big Four*, porque vais aprender mais. Agora, se trabalhas muitas horas? Trabalhas. Se sai do teu couro? Sai. Se vais trabalhar das 9h às 17h? Não vais ou, se calhar vais, mas é até às 5h da manhã. Mas o importante é que o que podes aprender aqui não vais aprender em mais lado nenhum. Acho que é isso que atrai as pessoas, foi o que me atraiu a mim. É a quantidade de aprendizagem num curto espaço de tempo. Agora, já tive colegas minhas que começaram com ataques de pânico, a tremerem, a tremerem e a terem que tomar calmantes e a irem embora para casa... Nem toda a gente aguenta este tipo de dinâmica, porque estarmos a trabalhar sob grande pressão, nas alturas de pico que são de Janeiro a Março, a ter que trabalhar os feriados, os fins-de-semana... É normal que muita gente não aguenta este tipo de pressão. Agora, como é óbvio, isto tem coisas boas. Em média, somos melhor remunerados do que qualquer outros, em qualquer outra actividade, aprendemos aqui o que não aprendemos em mais lado nenhum e, ao fim e ao cabo, isto é uma empresa de pessoas jovens e o facto de sermos jovens faz com que consigamos entendermo-nos. Isso faz com que consigas trabalhar num bom ambiente e faz com que trabalhar até tarde não custe tanto, porque tens esses momentos que compensam.

E: Há algumas coisas que gostava de esclarecer. Tu, quando dizes que há uma grande pressão. Porquê? O que há na tua actividade profissional que te leve a dizer

que há uma grande pressão, constante?

e: Claro que há pressão! Legalmente, as empresas, a partir de 31 de Dezembro têm 3 meses para lançar as contas. Em Portugal, cerca de 98% das empresas fecham a 31 de Dezembro. Isso quer dizer que praticamente 98% dos teus clientes de auditoria fecham contas até 31 de Dezembro e são obrigadas a prestar contas até 31 de Março. Então a gente cumpre e isso faz com que confiem no teu trabalho. Agora, 98% dos teus clientes têm que prestar contas até 31 de Março e tens uma pressão tremenda, nestes três primeiros meses do ano e uma carga horária que não é normal. Existe uma pressão, existe de facto. Mau era se não existisse! Agora, tudo depende de como tu encaras. Verdade seja dita que grande parte de trabalharmos tanto nestas áreas vem duma gestão incorreta do nosso trabalho. Nós, por sermos gestores, se calhar, demasiado prudentes, grande parte das vezes fazemos trabalho a mais. Se pararmos para pensar, conseguimos, muitas vezes, fazer um trabalho mais eficaz e com as mesmas conclusões. Muitas vezes saímos tarde e a pressão é tremenda, porque não conseguimos parar para pensar. Por acaso, na [nome da empresa] fazíamos o trabalho em papel, sempre que fazemos a nossa análise tínhamos que imprimir em suporte físico. Nos últimos meses, foi implementado o file electrónico. A verdade é que o file electrónico tira-te um pouco a liberdade e obriga-te a pensar sobre a melhor estratégia de auditar aquele cliente. E a verdade é que, ao longo deste ano, após a introdução desse file electrónico, na minha opinião, passou-se a auditar muito melhor, passou-se a tirar melhores conclusões e a reduzir o volume de trabalho. Esta estratégia não foi de Portugal, veio de fora e a verdade é que trouxe, na minha opinião, benefícios tremendos. Consegui perceber que num cliente conseguíamos tirar exatamente as mesmas conclusões que tirávamos anteriormente e a trabalhar menos.

E: E achas que isso melhorou a vida das pessoas que trabalham na empresa?

e: Melhorou e permitiu, sendo mais eficiente, angariar novos clientes. O volume de trabalho, se calhar, é o mesmo mas estás com mais clientes.

E: E como é que achas que são as relações entre as pessoas? Tu há pouco disseste que era tudo equipas muito novas. Como é tu experienciaste? Como é que achas que são as relações das pessoas?

e: Olha, eu como vivi na [nome da empresa] em três equipas diferentes, tenho três experiências diferentes.

E: Isso é ótimo, sim...

e: Enquanto no Porto havia uma estrutura extremamente profissional. Acho que aquele escritório é o melhor da [nome da empresa], em mais lado nenhum se aprende tanto como ali, porque eles são ótimos e digo isto com toda a sinceridade. Mas isto só se faz com uma dedicação ao trabalho fora do normal, ou seja, ali só tens uma opção, provar que não estás ali a fazer nada. Isso faz com que, obviamente, a relação com as pessoas seja estritamente profissional. É complicado conseguires estar a conversar com uma pessoa dum nível acima do teu como se fosse mais do que eu colega profissional. Ali estás para trabalhar e mais nada. E só consegues falar bem ou quase como um amigo com pessoas do teu nível. Eu tive essa facilidade, porque as pessoas do meu nível davam-se muito bem e não entrávamos em competitividade. Talvez por sermos todos jovens e homens, por sermos do mesmo sexo, tínhamos todos as mesmas piadas, os mesmos gostos e os mesmos interesses e conseguíamos associar o trabalho a isso. Portanto, nós éramos quatro e frequentemente estávamos a fazer jantares entre nós e a jogar squash entre nós... ou seja, conseguíamos entre os que eram do mesmo nível manter um espírito muito bom. Com níveis acima e níveis abaixo, isso já não acontecia, já não estávamos juntos fora do trabalho. Quando cheguei a Angola tive uma relação completamente diferente. Como já disse, éramos muito poucos e éramos de vários níveis deste os *Managers* aos *Seniors*. Lá a relação com os colegas de trabalho era diária, almoçávamos juntos, jantávamos juntos. Portanto, a nossa relação era ótima tanto dentro como fora do trabalho, era ótima mesmo! Isso era bom porque, pela primeira vez, senti que não havia hierarquia; ou melhor, nós respeitávamos completamente a hierarquia se estivéssemos a trabalhar,

mas fora do trabalho era o André, era o Hugo, era o Pedro, era o João. Ou seja, fora do trabalho não havia assistente, não havia *Senior*, não havia nada. Foi a primeira vez que eu percebi o que era uma relação de amizade. Convém falar que eram pessoas que eu não conhecia. Cheguei a Lisboa, foi muito engraçado: o chefe da minha equipa era uma pessoa com um coração tremendo. Eu ainda hoje costumo falar com ele, ou seja, era uma pessoa ótima. Mas dentro da equipa havia pessoas... ou porque tinham medo de eu ir para lá tirar-lhes o lugar não sei... Sei que cheguei lá e tive as minhas primeiras experiências do que era inveja, do que era competitividade entre pessoas do meu nível que nunca tinha tido antes. Para veres, há um episódio que eu posso contar porque acho imensa piada: eu cheguei lá a Lisboa em Outubro. Em Outubro já estavam a começar a lidar com clientes. Mas como era o meu primeiro dia em Lisboa combinei com o meu chefe encontrar-me com ele no escritório. Ele fez-me a apresentação do que é que eu ia ter pela frente, quais os clientes que iria ter, que ia estar numa área nova que era auditoria no setor bancário e ele esteve a explicar-me as diferenças entre o setor bancário e a indústria que era onde eu estava. E disse-me que eu hoje ficaria ali o resto do dia no open space a ver o file electrónico do ano passado para entrares nos dados do cliente e essas coisas. E fui ver o ficheiro e estive a ler tudo sobre o setor bancário. Entretanto, no final da manhã, chega lá uma rapariga. Mas algumas pessoas que lá estavam não eram só da minha equipa, ou seja, a minha equipa era pessoal especializado mas havia outras equipas. Ou seja, quando chegaram cumprimentaram-me todos, apresentaram-se e eu apresentei-me. Mas houve uma rapariga que chegou de manhã e foi a única que não me cumprimentou e eu também estava no meu canto, meio envergonhado e também não a fui lá cumprimentar. Mais tarde, vim a saber que essa pessoa era da minha equipa e que quando eu não estava no open space (porque tinha ido fumar) o meu chefe foi lá e perguntou: “então, já conhecestes o André?” E a resposta dela foi: “Ah, já, já! Já tive que lhe dar na cabeça, porque ele estava ali a bater no teclado como se não houvesse amanhã.” Eu vim a saber isto depois por outras pessoas. Portanto, achei piada porque ela nem me cumprimentou e eu nem sabia quem ela era, mas a primeira

reação que ela teve foi logo dizer mal de mim sem nunca ter sequer falado comigo. Isto foi com que eu apanhei em Lisboa, naquela equipa: pessoas com quem eu me dava lindamente, como com o meu chefe que ainda hoje falo com ele e pessoas que, à mínima hipótese que tinham, atacavam-me pelas costas. Há gente nesta empresa como há em qualquer outra, não estou a dizer que é daqui ou não. Acho que isto aconteceu no meu primeiro dia na [nome da empresa] em Lisboa, mas acredito que há muitas histórias deste género. Não sei se é a pressão das pessoas em querer crescer ou não, não sei o que fazia ganhar aquele tipo de comentários, mas olha... ela também nunca mais evoluiu a sua carreira, ficou estagnada na posição em que está. Portanto, cada um sabe os caminhos que quer tomar para crescer. A verdade é que os caminhos que ela tomou não foram os mais corretos...

E: Isso revela um pouco o espírito de competitividade dentro da empresa...uma competitividade já um bocadinho levada ao extremo...

e: Sim, isto é uma competitividade estúpida, porque isto não é competitividade. Competitividade é tu queres demonstrar que és profissional, que és bom e se te compraram com outra pessoa, tu queres demonstrar que és bom de alguma forma. Agora, isto, aqui nem se estava a demonstrar que és melhor do que outra pessoa em momento algum, mas estava a demonstrar que és uma pessoa mesquinha e parva. Portanto, há pessoal que às vezes não sabe distinguir em que momento é que se devem distinguir perante os outros... Mas a verdade é que aquela pessoa nunca mais subiu dentro da empresa, ficou estagnada e vai ficar por muito tempo.

E: E achas que esta competitividade, este excesso de pressão estão relacionados com a rotatividade de pessoas que existe nestas empresas?

e: É assim, quando tu vais para uma empresa que não são do teu ramo... tu vais, vais como ajudante de contabilista e sabe lá Deus quando poderás subir ou ter uma nova promoção. Na tua carreira. Neste tipo de empresas, tu quando entras tens que estar alinhado desde o início. Tu entras, entras para um nível base, cada empresa tem o seu nome. Na [nome da empresa] era o (impercetível). Ficas como (impercetível) um

ano, depois sobes para (impercetível 2). Se correr bem sobes para (impercetível 3). Se correr bem sobes para *Senior*. Depois, são 4 anos como *Senior* e depois sobes a *Manager*. A partir de *Manager*, o plano de carreiras não define bem o número de anos que tens que ficar como *Manager*. Mas depois tens o *Senior Manager*. Mas tu sabes precisamente quais os grande degraus que há e sabes o que tens que fazer em cada um deles. Tu não deves ter avaliações que durem mais de um ano quando isso acontece, comesças a ser colocado de lado. Ou seja, durante os primeiros 7 anos que é o tempo que demora a chegar a *Manager*, tu tens que dedicar-te à tua vida profissional a sério, porque se há algum ano que te corra mal, nesse ano não sobes. A partir do momento que não sobes, tu passas a ser encarado pelas outras pessoas duma forma completamente diferente. “Ele não subiu aquele ano, ele é mau...” Ou seja, as pessoas começam logo a tratar-te de forma diferente. Isso pode fazer com que o teu comportamento não corresponda à tua performance, porque as pessoas já vão olhar para ti de lado. Portanto, é por isso que é muito importante as pessoas perceberem que no início de carreira as pessoas têm que se dedicar, em exclusividade, ao trabalho. Na [nome da empresa] dizem muito que não tens só que ser, também tens que parecer. Tu aqui às vezes podes nem dedicar-te a 100%, mas tens que parecer que te dedicas a 100%. Aí, sim, dás uma imagem que vale muito no final, ou seja, é a tua dedicação, a tua disponibilidade para trabalhar ao fim-de-semana, mesmo que depois nem venhas a trabalhar. Isso faz as pessoas pensarem: “ah, este André é uma pessoa disponível para aquilo que for preciso.” Claro que isso aumenta a pressão em torno de ti, mas são regras que as pessoas sabem desde o momento em que entram. Se tu queres fazer este tipo de trabalho tens que perceber as regras do jogo e trabalhar sob essas regras. Aqui não temos exemplos de pessoas que não sejam dedicadas, ou seja, as pessoas que não se dedicam aqui são, automaticamente, encostadas. Ou seja, quando uma pessoa não tem uma promoção profissional é a própria pessoa que fica com vergonha de não ter subido e a pessoa começa a procurar uma alternativa profissional e acaba por desistir. Esta rotação pode levar a um conjunto de vários fatores: primeiro, são pessoas que não pensam

estar a trabalhar muitas horas (há pessoas que começam a tremer, que têm ataques de pânico, essa rapariga que teve ataque de pânico passados 2 ou 3 meses, saiu logo da empresa) ou são pessoas que valorizam mais o seu tempo livre e a sua vida pessoal em vez da profissional, são pessoas que não gostam daquela área, não gostam de auditorias, foram para lá experimentar e não gostam e saem ou são pessoas que acabaram por arranjar outras oportunidades através de estarem lá, ou seja, muitas vezes pessoas saem não por pressão, mas porque conseguiram oportunidades melhores...

E: E diz-me uma coisa. Falaste em duas colegas que tinham tido uma espécie de ataque de pânico. Tu achas que essa pressão é perspetivada de forma diferente quando se trata de um homem ou de uma mulher? Ou achas que o exemplo ser uma mulher, foi por acaso?

e: Foi uma colega minha, não faço ideia se era por ser mulher ou não que ela teve aqueles ataques de pânico. No momento em que ela teve, estava com uma carga horária tremenda em cima dela e também foi numa altura em que estávamos com falta de recursos na equipa e ela era assistente de 2º nível e, se calhar, já estava a receber trabalho que não era para o nível dela. Portanto, era não só o trabalho que estava a cair em cima dela como o trabalho com responsabilidade que não deveria ser para ela. Ela não conseguiu gerir aquilo tudo da forma mais correta... Se fosse um rapaz, se tinha acontecido o mesmo? Muito provavelmente, porque ela estava com uma carga de trabalho estúpida. Nota-se alguma diferença entre ser homem e mulher, na [nome da empresa]. Olha, na [nome da empresa] do Porto o topo da pirâmide era só mulheres. As duas *Senior Managers* eram mulheres e mais tarde quando subiram a *Senior Managers* foram dois homens e mais uma mulher. Era ali uma organização gerida por muitas mulheres.

E: No Porto, a empresa era gerida por muitas mulheres. Achas que era possível, para essas mulheres, equilibrarem a sua vida pessoal como a profissional?

e: Tudo é possível, basta querer! Acho que uma pessoa pode gerir a sua vida pessoal

e profissional. Não conheço a experiência pessoal dessas mulheres para conseguir falar sobre isso. Mas sei que uma delas tem três filhos, outra também tem três filhos. Ou seja, tudo depende de como geres as situações, de como consegues aguentar-te. Eu falo por mim, não tenho filhos, mas consigo gerir a minha vida pessoal com a profissional. Olha uma coisa que gosto de fazer é ir ver o Futebol Clube do Porto ao Dragão e consigo fazer essas coisas na mesma. Também tem que partir de nós, quando há algo pessoal que se sobrepõe, arranjar uma solução. Se há um jogo do Futebol Clube do Porto, vou ver o jogo e depois trabalho até mais tarde no dia a seguir. Havendo vontade acho que tudo se consegue. Acho que as pessoas gostam de dramatizar e culpar sempre os patrões e os chefes, é o espírito comunista das pessoas. Eu sou uma pessoa de Direita no que toca a gerir o trabalho: as pessoas têm um trabalho que tem de ser feito, ou seja, não vale a pena estares a chorar, por estas a perder tempo. As pessoas têm que ser eficientes.

E: Então, dizes que consegues conciliar a vida privada com a profissional... Usas uma técnica que tem a ver com fazer o que gostas e compensar com mais tempo de trabalho, noutra dia. O que eu gostava de perceber... (fim da gravação)

(reinício da gravação)

e: Durante estes anos, nos fins-de-semana, tenho estado ou a trabalhar ou a estudar. Eu agora estou em casa a estudar, supostamente de férias para estudar. Há coisas... as pessoas têm que perceber que, se estão num local de trabalho é para trabalhar, não é para estar a perder tempo com páginas ou telefonemas para os amigos, para a Alemanha ou Angola... E, se for assim, consegues na mesma ter vida pessoal.

E: E para além desta medida pra melhorar a qualidade de vida no dia-a-dia para estar focado no trabalho, há mais alguma medida que tu vejas que possa ser implementada para melhorar o dia-a-dia?

e: Há... Por exemplo, nós temos vários clientes e cada cliente tem um *Manager* que supervisiona várias coisas ao mesmo tempo e depois existem as equipas. A dimensão

das equipas vai variar conforme a dimensão dos clientes. É muito normal a equipa já estar a trabalhar noutra cliente e eu ainda estar a rever o anterior. Eu acabo por estar a gastar tempo, porque não consegui ver aquilo antes. Deveria haver comunicação entre os vários *Managers* e os vários clientes, ou seja, as pessoas não podem aceitar todos os trabalhos, deve haver uma gestão a esse nível. As pessoas, como não comunicam, sobrecarregam-se e muitas vezes. A falta de comunicação entre *Managers* faz com que as pessoas fiquem sobrecarregadas. Eu fiz um percurso desde base até *Manager*, passando por *Senior*, e tento não cometer os mesmos erros que eu criticava. Eu tento comunicar e dizer às pessoas quanto tempo vou precisar delas para cada projeto. Havendo essa comunicação faz com que as pessoas não fiquem sobrecarregadas tendo que trabalhar 2h pra aqui, 2h para acolá, mais 2h para ali e sair à meia-noite. Isso faz com que, a partir duma certa hora, já não estejas focado, porque estás cansado. Agir dessa forma e tentar comunicar para não sobrecarregar as pessoas da equipa tira do *Manager* uma carga tremenda, porque o projeto não tinha que passar por outras mãos além das minhas. Uma pessoa tem que saber estar numa organização e saber gerir expectativas que é a coisa fundamental. Eu como *Manager*, agora, tento fazer isso: comunicar com os outros *Managers* se precisar de uma pessoa para um ia ou uma tarde e entre nós gerimos resposta às necessidades. Eu espero com estas coisas estar a melhorar a eficiência da minha equipa. Obviamente que trabalhamos muitas horas e isso é inevitável e isso traz consequências na tua vida pessoal, claro que traz, mas compete-nos a nós reduzir o impacto que isso possa trazer para a vida pessoal. Pessoalmente, eu acho que estou a conseguir gerir bem, não é por isso que deixo de ter os meus fins-de-semana com a minha namorada, não é por isso que deixo de estar com os meus amigos, não é por isso que deixo de estar com a minha família... Eu tenho é uma estratégia que é: em casa não se trabalha, em casa é para descansar e para estar com as pessoas. Portanto, eu prefiro sair mais tarde durante a semana e quando estou em casa estar realmente em casa do que chegar a casa mais cedo, jantar a correr para depois ligar o computador. Eu não sou assim.

E: Vês-te nesta profissão, no futuro?

e: Isso é uma boa pergunta. Ora bem... Eu gostava de, um dia ter a minha empresa. Não sei se será neste ramo ou não... Mas não me vejo a fazer isto a vida toda, até porque eu gostava de aos 60 anos viver da reforma. Obviamente que esta é uma carreira que gosto, é uma carreira em que me vejo por muito mais tempo. É por isso que continuo a estudar, na área das Auditorias. Se eu não me imaginasse a seguir esta carreira, não estaria a fazer este curso que vai ser um longo período pela frente, com muito estudo e que acaba por ocupar quase todo o tempo-livre que tenho. Não estaria a investir desta forma, se não fosse para ficar aqui. Eu gosto do que faço, se não gostasse, já não estaria aqui há muitos anos.

E: Num futuro próximo, em que venhas a ter filhos, achas que é possível conciliar?

e: É... espero eu que seja! Acho que nunca ninguém tem filhos sozinho, portanto como vamos ser dois, havemos de arranjar uma solução para conseguir ter filhos. Gostava de ter num curto prazo e acho perfeitamente possível. O grande problema de se ter filhos na nossa idade não é o tempo. Eu sinto que tenho a obrigação de dar a um filho tudo o que os meus pais me deram a mim, ou seja, uma boa vida, poder pôr os meus filhos em colégios privados, poderem ir tirar cursos na Inglaterra, no verão, como eu fiz... Hoje em dia, os salários que se praticam em Portugal, não permitem tu conseguires dar aos teus filhos as possibilidades que os nossos pais nos deram a nós. Com 30 anos, ainda não tenho um filho e não é pela carreira, mas sim porque sinto que ainda não tenho capacidade financeira para poder dar ao meu filho aquilo que os meus pais me deram a mim. Acho que só agora começo a estar num patamar em que eu e a minha futura mulher vamos conseguir dar aos nossos filhos as condições que nós também tivemos. Não tem a ver com a carreira, mas com as condições financeiras. Para mim o ponto mais sensível que existe, é a família, portanto se eu tivesse um filho e se tivesse que ir levá-lo à escola, ia levá-lo à escola. Se acontecesse alguma coisa ao meu filho e ele tivesse que ir para o hospital, eu ficaria lá as horas que fossem necessárias. Mas, por exemplo, eu saía às 16h30m da escola e tinha a

minha mãe lá para me buscar. Sei que isso, hoje em dia, seria extremamente complicado conseguir fazer. Não vou conseguir fazer isso, porque hoje em dia é impossível ter uma mãe em casa, a tempo inteiro, por isso, o meu filho não irá ter essa possibilidade. Mas acho que um filho meu vai ter algo que eu nunca tive, porque eu nunca tive avós.

Entrevista 6 – Marta Coimbra

Entrevistada (e): Então, eu venho da área de Ciências Económico-Sociais, no Secundário foi a área que eu escolhi, fiz todo o Secundário nessa área. Depois, quando foi altura de escolher a Universidade acabei por escolher a área de Economia e optei por ficar mais perto de casa. Por isso, tirei a minha licenciatura aqui na Universidade do Minho. A minha licenciatura foi o 2.º ano de curso de Licenciatura de Bolonha aqui na Universidade do Minho, foi o 2.º ano em que foi implementado e, por isso, foi um processo de transição. Ainda os professores não sabiam muito bem o que é que iam dar e o que é que não iam dar, que disciplinas é que haviam de cortar... Mas toda a gente tinha muita confiança, estavam muito certos do futuro dos licenciados de Bolonha e acabou por se verificar em parte da turma, incluindo-me a mim. Os meus pais, a minha mãe tem uma licenciatura em Relações Internacionais, nunca trabalhou na área, porque a área dela é essencialmente virada para o exterior e, na altura, quando ela entrou para a Universidade foi quando eu nasci e ela optou por acabar o curso mas por nunca exercer propriamente, dentro da área, por uma opção pessoal dela. Ela sabia que teria muitas deslocações e muito tempo perdido e ela preferiu dar prioridade à família. Relativamente ao meu pai, o meu pai não tem o ensino superior, tem só o ensino básico (a 6ª classe). Os meus avós paternos (não tenho contacto com os meus avós maternos, por isso, só posso falar dos paternos) não têm grande ensino, só têm a escolaridade primária. A minha avó nunca trabalhou, ficou sempre a cuidar dos filhos. O meu avô trabalhou, durante toda a vida e era encarregado duma fábrica que fazia peças para máquinas. E quando digo

encarregado, significava que ele fazia tudo desde se fosse preciso ele desenhar uma máquina, ela desenhava, se fosse preciso fazer as peças, ele também as fazia. Isso com a 4ª classe tirada já muito depois de adulto. Os meus pais são casados e, portanto, vivem juntos. É considerada uma família muito tradicional.

Entrevistadora (E): Uma curiosidade: há pouco disseste que a tua mãe se formou em Relações Internacionais, mas nunca exerceu, mas por opção da família. Mas a tua mãe trabalhava ou ficou em casa?

e: Sim, a minha mãe sempre trabalhou, não propriamente na área de formação, mas acabou por fazer outros tipos de trabalhos.

E: Em que é que a tua mãe trabalhava, exatamente?

e: A minha mãe trabalhou, durante alguns anos, como guia num museu que era uma coisa que ela gostava muito de fazer. E também trabalhou em *call centers*, trabalhou também numa empresa de informática, como secretária na parte da contabilidade.

E: Mas era profissões que permitiam estar presente na tua educação? Não sei se tens irmãos ou não...

e: Sim, sempre esteve presente. Eram profissões que permitiam ter um horário muito fixo e foi a isso que ela sempre deu prioridade.

E: Tu és filha única ou tens irmãos?

e: Tenho uma irmã mais nova 13 anos e, portanto, foi sempre... quando eu era pequena, a minha mãe sempre me teve como prioridade e, depois, quando eu já era um bocadinho maior, nasceu outra prioridade.

E: Disseste que te formaste na Universidade do Minho, correto?

e: Sim.

E: E depois como é que foi o teu percurso, a partir daí?

e: No último ano, houve a possibilidade do meu diretor de curso recolher alguns currículos e enviar para algumas consultoras, diretamente. Foi ele que centralizou

esse processo. E assim foi: eu entreguei o meu currículo e fui chamada para algumas entrevistas, entre as quais para a empresa em que acabei por ficar.

E: E foi logo direto, mal saíste...

e: Sim, eu acabei o curso em Julho e iniciei a minha vida profissional em Setembro, no dia 1 de Setembro. Portanto, foi uma transição muito direta. Eu costumo brincar com alguns colegas meus que tiveram mais dificuldades em arranjar emprego e costumo dizer que no dia do meu cortejo de finalista foi o dia em que aceitei formalmente a oferta de emprego. Portanto, eu ainda antes de ter acabado o curso, já tinha uma perspectiva de emprego.

E: Isso é ótimo! E, então, chegou ao mês de Setembro e ingressaste na empresa, na *Big Four*.

e: Exatamente!

E: E como é que foi, escolheste a área?

e: Não, não escolhi a área. Acabei por ficar na área de impostos. Depois duma formação inicial, fui conhecendo todas as subáreas e, aí sim pude escolher, foi-nos dada a possibilidade de fazer um ranking pelas várias áreas em que preferíamos ficar. Tínhamos 3 opções que tínhamos que hierarquizar e eu acabei por ficar na minha primeira opção que foi a área de preços de transferência e foi a área em que fiquei até ao dia em que saí. O que é que eu fazia, no meu dia-a-dia? A área dos preços de transferência trata de questões de transferência que são relatórios em que nós temos que demonstrar que os preços e as condições que são estabelecidas nas empresas que têm algum tipo de relação entre si, nomeadamente que fazem parte do meu grupo económico são equivalente àqueles que seriam praticados com empresas que não fizessem parte desse grupo económico. Ou seja, no fundo, estamos aqui a tentar demonstrar que não há favorecimentos de qualquer parte relativamente às empresas que fazem parte do meu grupo face às empresas que não fazem parte do meu grupo. Por que é que isto é importante? Principalmente, quando estamos a falar

de grupos internacionais, para evitar a realocação de lucros entre as várias organizações, porque se se praticasse condições mais favoráveis com empresas do nosso grupo que estejam localizadas em regimes fiscais mais privilegiados isto dava azo a fugas, o que é contrário ao princípio da plena concorrência, que é o que estamos a tentar defender. Na maior parte dos dias, o que eu fazia era os nossos *dossiers* de preços de transferência. Posso dizer que havia dias em que gostava imenso do que fazia, havia outros dias em que achava uma chatice, porque era sempre igual, mas eu gostava principalmente do facto de conhecer as empresas muito por dentro e de conhecer os grupos muito por dentro, porque para tentarmos encontrar semelhanças e diferenças entre as empresas que estamos a analisar e as outras empresas que estão a operar no mercado e que podem ser os nossos concorrentes ou potenciais clientes temos que conhecer muito bem os seus modelos de negócio e isso, para mim, era muito interessante, poder conhecer como é que as empresas trabalham. Para dizer como as empresas trabalham, nós tínhamos que dominar todo o processo produtivo, toda a cadeia de valor e de serviços de uma determinada empresa para assim podermos encontrar certas semelhanças ou diferenças face às atividades que fossem desenvolvidas por outras, para assim podermos demonstrar que os preços que estávamos a praticar eram justificados face àqueles que praticávamos com outras empresas. Não sei se me estou a fazer entender...

E: Sim, sim, está claro! E diz-me uma coisa: quando entraste nessa empresa ficaste logo a trabalhar nesse tipo de *dossiers* ou a tua função foi mudando ao longo dos tempos?

e: Essencialmente, o meu percurso foi muito gradual. Eu comecei, quando entrei, como assistente e enquanto assistente a minha função era desenhar o esboço do relatório. Para isso, tinha que me basear em muita informação que já existe de outras empresas que possa tomar como exemplo, mas essencialmente tenho que me basear muito em reuniões com o cliente, em visitas às instalações do cliente, para perceber o

processo produtivo. O *dossier*, o relatório dos preços de transferência parte daí. Obviamente, sempre com supervisão de *Senior*. Quando cheguei a *Senior*, comecei a assumir outro tipo de funções. Era eu que delineava o *dossier* de preços que transferência que depois era construído pelo meu assistente que estaria a trabalhar comigo, era eu que equipa é que queria a trabalhar comigo, dentro das condicionantes de número da nossa equipa. Basicamente, era eu, enquanto *Senior*, que fui assumindo cada vez mais funções não só de uma componente técnica mais evoluída, mas também de gestão da própria equipa, de gestão de tempo do meu assistente, porque se o assistente não está a cumprir com o tempo previsto, temos que ver o que se passa e gerir um bocadinho, não só a nossa vida, mas também a vida da pessoa que está a trabalhar para nós, porque em última análise como está a fazer aquilo que nós pedimos, o facto de sermos mais eficientes isso vai refletir-se na pessoa que está a trabalhar connosco.

E: Então, a tua função também foi evoluindo, ao longo dos tempos. E diz-me uma coisa: quais eram as características da tua profissão que a faziam diferente das outras ou igual às outras?

e: Essencialmente, eu achava diferente o facto de poder ter conhecimento de áreas tão distintas. Eu podia ter um cliente da área da banca e tinha que dominar inteiramente qual era o modelo de negócio como, passados 2 dias, já estava a trabalhar com um cliente do setor das farinhas e das bolachas e das massas e tinha que dominar totalmente o seu modelo de negócio e no dia seguinte já estava a trabalhar com empresas da área imobiliária e tinha que saber ao certo porque é que tinha mudado a [nome de empresa] do fundo do corredor para a beira das escadas rolantes. Portanto, essencialmente, é essa dinâmica que eu considero que é mais diferente e mais estimulante numa profissão como a consultoria, face a outro tipo de profissões.

E: E achas que, por estares numa *Big Four*, tinhas mais acesso a esse tipo de cultura?

e: Sim, eu acho que sim. Até porque as empresas em que nós trabalhamos numa *Big Four* são empresas que nós reconhecemos, porque as vemos todos os dias. Quando

vamos ao supermercado, olhamos para as marcas e elas estão lá e isso acho que dá mais ambição e mais ímpeto de fazer as coisas bem, porque nós vamos reconhecer aquilo que estamos a fazer e depois vamos ao mercado e reconhecemos, muitas vezes, que alguma coisa que nós fizemos também contribui para que as empresas evoluam duma certa forma.

E: Fala-se muito no tipo de empresas *Big Four*. Como é que caracterizas o emprego numa *Big Four*?

e: Sinceramente, eu sei que o ambiente é muito competitivo. Pessoalmente, eu nunca senti muito isso em relação a mim. Houve algumas situações em que sim, em que poderia advir dali algum tipo de competição, mas felizmente o meu percurso foi muito...

E: Podes dar um exemplo dum desses momentos em que sentiste competitividade?

e: Sim, um momento em que, por exemplo, quando temos um cliente e somos assistentes e trabalhamos com um *Senior* e quando passamos, nós próprios, para *Senior* é opção da pessoa que está acima de nós não nos afastar completamente do cliente, ou seja, o mesmo cliente fica com 2 *Seniors*. Isso não é habitual, na maior parte dos projetos, o mesmo cliente ter dois *Seniors*, que são duas pessoas a mandar e, naturalmente, que uma vai ter que mandar mais do que a outra. E essa dinâmica, por vezes, é bastante complicada de se gerir.

E: É aí que pode haver, então, competitividade?

e: Exatamente!

E: Como é que sentiste a competitividade, nessa situação?

e: Desculpa?

E: Disseste, há pouco, que tinhas sentido competitividade. Eu estava a questionar como sentiste aí que havia competitividade do outro lado.

e: Isso, acaba-se sempre por saber que nós tomamos algumas decisões e a pessoa, que

devia ser nosso par, recusa aceitar tudo o que nós dizemos ou fazemos. Ou, então, nós fazemos uma coisa, porque combinamos em conjunto que íamos fazer e a pessoa vai a seguir e desfaz e faz à sua maneira. Ou temos um projeto que é comum em que estão duas pessoas a trabalhar em conjunto e depois, quando é passado para o exterior, há uma pessoa que fica com os louros da ideia, quando a ideia não foi só duma pessoa, mas sim de duas.

E: Isso é perceptível. Então, há aí algum espírito competitivo, não é?

e: Exatamente!

E: E mais? Mais algumas características, para além desta competitividade, que dizes felizmente não ter sentido muito?

e: É uma cultura que exige muito espírito de sacrifício e é uma cultura que vive também muito das aparências. Ou seja, eu posso trabalhar imenso e sair às 18h e não é bem visto, mas, se calhar, se eu trabalhar menos durante o dia inteiro e ficar até às 20h ou 21h, já transmite uma ideia de espírito de sacrifício e de comunhão com os valores da empresa que, às vezes, é um bocado enganador.

E: Sentias isso? Vias isso acontecer?

e: Claramente, claramente... Por exemplo, para mim, que vivia longe do trabalho e todos os dias tinha 1h de viagem para cada lado, muitas vezes, optava por sair mais cedo, durante a semana e compensar um bocadinho algum trabalho que tenha ficado em atraso, ao fim-de-semana e, face a outra pessoa que saísse regularmente mais tarde, mesmo que não trabalhasse nada ao fim-de-semana e, mesmo que tivesse mais deadlines em atraso, se calhar era um bocadinho mais mal visto, porque à semana que era quando toda a gente estava e quando toada a gente via, ela estava. E vive-se um bocadinho aí do que é que os outros vão dizer, do que é que os outros vão pensar e por que é que nós estamos a sair a esta hora, se está toda a gente a ficar? E isso é um valor que eu não partilho, porque acho que as pessoas devem ser responsáveis para gerir os seus *timings*, os seus deadlines e tentar conciliar um bocadinho a sua vida

peçoal e profissional, obviamente, sem nunca pôr em causa o cumprimento das obrigações para com os clientes. Mas não vejo que a imposição de um horário de 10h ou 12h seja um meio para alcançar esse fim. Considero que, se durante 8h, a pessoa estiver completamente ficada e concentrada no seu trabalho, o que é uma coisa que não acontece numa *Big Four*, consegue, não digo trabalhar sempre as 8h por dia, mas não precisa fazer alguns exageros e consegue controlar muito melhor o seu equilíbrio.

E: Mas achas, então, pelo que tu vias que é difícil manter um *work life balance*?

e: É difícil se não soubermos resistir à pressão.

E: Tu quando tempo estiveste na *Big Four* em causa?

e: Seis anos, praticamente.

E: Seis anos, portanto. Já tinhas um lugar mais *Senior* dentro da empresa...

e: Sim, já. E isso já me permitia chegar e sair à hora que apetecesse e não ter que dar muitas justificações.

E: Falavas há pouco de resistir à pressão. Tu sentias esta pressão?

E: Sim, sim, muita pressão. Principalmente, nos primeiros anos... Depois, uma pessoa acaba por se habituar. Mas, sim, nos primeiros anos há muita pressão, tanto na própria equipa como nas pessoas que trabalham no *open space* ao lado que, por vezes, têm valores diferentes ou estilos de trabalho diferentes e, se calhar, é um bocadinho mal visto por que é que nós vamos sair às 19h ou às 20h se o outro lado vai estar a trabalhar até às 22h, 23h ou 00h? Se calhar, nós fazíamos mais fala na equipa do lado e estávamos a fazer a empresa desperdiçar o seu dinheiro, por estarmos a trabalhar metade do tempo.

E: E como é que tu lidavas com esta pressão?

e: Nos primeiros anos, é muito complicado. Eu acho que, nos primeiros anos, é muito difícil conseguirmos abstrair-nos daquilo que as outras pessoas vão pensar e daquilo

que as outras pessoas esperam de nós. Porque o que é esperado de um assistente de uma *Big Four* é que não tenha (isto pode soar muito mal), o que é esperado é que um assistente não tenha nenhum tipo de constrangimento. E se isso implicar não ter vida, se calhar, é isso que é esperado.

E: Quando tu dizes não ter vida...

e: Não ter vida pessoal.

E: Não ter vida pessoal, em que sentido? Trabalhar todos os dias até tarde?

e: Trabalhar... Chegar cedo, sair tarde, trabalhar ao fim-de-semana... Quando for preciso, estar disponível, independentemente de quando seja preciso.

E: Estás a falar de 24h de disponibilidade?

e: Exatamente.

E: E, nestas alturas, como é que tu conciliavas a tua vida profissional com a tua vida pessoal?

e: Ou não se concilia e quem perde é notoriamente a vida pessoal, porque é um bocadinho uma aposta que temos que fazer no nosso futuro profissional. Quando decidimos abraçar uma carreira na área de consultoria, eu falo por mim, eu não sabia minimamente o que me esperava. Eu confesso que, ingenuamente, entrei a pensar: “vou entrar, quando comecei a trabalhar, vou entrar às 9h e vou sair às 18h.” E cedo me apercebi que não era assim e aí temos duas opções: ou desistimos e eu vi colegas meus de curso vários a desistir e foi a opção deles.

E: Quando dizes desistir...

e: A desistir da consultoria. Tenho alguns amigos que experimentaram um ano e depois disseram “não, não é para mim! Pode ser para muita gente, mas ara mim não é, prefiro outro tipo de vida.” Quando se decide ficar é com a certeza de que vai ficar muita coisa pendente na nossa vida pessoal, mas é uma aposta e é uma aposta que há-de valer a pena, se conseguirmos continuar a ser fiéis a essa nossa decisão.

E: Então, chegou uma altura em tiveste que optar e optaste por um esforço de colocar a vida profissional acima da pessoal...

e: Exatamente. Eu falo por mim, não sei se será regra, mas eu consigo identificar o momento em que eu digo se quero sair ou se quero ficar e optei por ficar...

E: Portanto, comprometida.

e: E quando tomamos este tipo de decisão depois também não queremos ficar mal para connosco e dizemos “não, agora que fiquei, quero ir até ao fim e quero ver naquilo que isto se pode transformar.”

E: Sei que entretanto, após 6 anos numa *Big Four*, saíste para outra empresa. Agora, quando olhas para trás, achas que valeu a pena todo o esforço?

e: Claramente, acho que sim. Acho que há um nível de maturidade que se atinge que, se calhar, de outra forma não se conseguiria atingir. É o saber que já passei por tanto, por isso, qualquer coisa que me ponham, agora, à frente, vou conseguir superar facilmente. Aprendemos a conhecer-nos e a conhecer os nossos limites, às vezes, até físicos de forma muito mais intensa. Por exemplo, agora, sei uma coisa que não sabia antes de ir trabalhar: eu sei que, em termos de horas de sono, qual é o meu limite mínimo. Sei que para baixo dali, não consigo passar, porque não funciono e quem diz limite de sono e de descanso, diz outro tipo de limite. Há situações muito extremas, até, a que se chega em que vamos buscar forças não sei onde e uma vez vivido isso, acho que tudo o que vem para a frente pode ser igual ou nunca pior.

E: E de que é que tu achas que abdicaste, quando fizeste essa tua opção?

e: Abdiquei de muito tempo para mim, de muito tempo para a minha família, de muitas saídas com os meus amigos não simplesmente por estar demasiado cansada para ir, mas também porque estava a trabalhar ou porque era fim-de-semana e os amigos queriam ir para a praia, mas eu não podia porque tinha dois relatórios para rever ou coisas do género.

E: E quando tinhas esses constrangimentos com o tempo e o excesso de trabalho,

como é que tu fazias para tentar lidar com isso? Já percebi que não te arrependes, mas que isso te fez abdicar de muita coisa da tua vida pessoal. No entanto, quando tinhas esses constrangimentos, o que é que tu fazias?

e: Eu sempre... uma coisa que sempre fiz, durante 5 anos em que trabalhei nessa *Big Four* foi chegar nunca depois ou raramente depois das 8h20 da manhã que era a minha hora normal de chegada ao escritório, se não antes, mas raramente depois, só quando saía de casa mais atrasadita ou havia algum acidente. Raramente fazia mais do que 30 minutos de almoço e tentava ao final de tarde, nunca sair muito depois das 19h30 / 20h para ainda poder vir jantar com os meus pais e ter um bocadinho de tempo à noite. Mas, ao fim-de-semana, também trabalhava sempre. Houve um tempo em que optei por trabalhar ao sábado de tarde, depois desisti, porque achei que precisava ali de um interregno entre a 6^a e a outra semana, a semana já era demasiado comprida para estar a abdicar do sábado e passei a trabalhar ao domingo de tarde. Até que o meu namorado me disse que não, que não podia ser, que o domingo não era para trabalhar. Então, passei a trazer o computador para casa, à noite. Portanto, troquei o fim-de-semana pelas noites da semana. Basicamente, é entrar cedo, fazer pouquinha hora de almoço, trabalhar ao fim-de-semana ou um bocadinho à noite e tentar gerir o resto do tempo.

E: Então, tinhas cuidado na forma como gerias e como ocupavas o tempo...

e: Sim. E tudo o que era distrações durante o dia tentava evitar ao máximo, como os lanches. Os lanches cortei logo, bastante cedo. No início, ainda comecei por fazer uma pausa a meio da manhã e uma pausa a meio da tarde, mas era extremamente eficiente e aprendi que era mais eficiente lanchar em cima do computador e perdia-se menos tempo a ir à cafetaria tomar café e em conversas. Portanto, basicamente, reduzi as distrações e as pausas ao máximo.

E: E vias-te, ainda hoje e no futuro, neste tipo de profissão, numa *Big Four*?

e: Numa *Big Four* talvez não, porque tem coisas de muito valor, tudo o que é de

relacionamento com grandes nomes do mercado e mesmo formações internacionais, contactos internacionais com pessoas experientes e com bastante notoriedade, mas tem muitos inconvenientes e já não compensa, para mim, já não compensa. Não me estaria a ver, num futuro, a gerir uma família com um trabalho dessa complexidade e com essa envolvimento.

E: Achas que seria complicado conciliares a tua futura família com este tipo de profissão?

e: Sim e foi esse tipo de decisão que me levou a sair da *Big Four*.

E: Achas que seria, então, muito difícil de conciliar...

e: Sim, sim.

E: E pela tua experiência e dos teus colegas mais velhos, já com filhos, como é que eles conciliavam?

e: Eu sempre achei muito complicado. Os homens, eu acho que é sempre mais fácil, mas as mulheres, eu vi muitas mulheres a sofrer em silêncio ou não por não estarem em casa, por não verem os filhos, por não estarem em casa quando os filhos se levantam ou se deitam. É complicado! E acho que essa é uma das razões pelas quais muitas mulheres optam por abandonar este tipo de carreiras quando decidem ter filhos.

E: Falaste há pouco que não vias isso acontecer tanto do lado dos teus colegas do sexo masculino, do lado dos homens...

e: Sim.

E: Por que é que achas que isso acontecia?

e: Porque eles tinham mulheres que faziam o trabalho por eles. Eventualmente, as profissões das mulheres permitiam ter outro tipo de disponibilidade e, então, já não precisavam de gerir essas responsabilidades.

E: Isso tem a ver com o papel da mãe, na família, exigir mais tempo?

e: Exatamente! Sim, nada comparado ao papel dos pais. Aqui, as mulheres têm muito mais responsabilidades face aos filhos e face à gestão da casa do que os homens. Sem sombra de dúvida!

E: Esta questão dos filhos, notas que é mais sensível do lado das mulheres?

e: Sim.

E: Nós sabemos que estas empresas têm uma grande rotatividade, em ambos os géneros. Por que é que achas que os homens possam procurar outras alternativas?

e: Eu acho que, nos homens, a questão da família não se colocava tanto. Era mais outro tipo de motivações, nomeadamente motivações mais profissionais, mesmo de desenvolvimento de carreira. Da minha experiência e daquilo que vi, tinha mais a ver com o desenvolvimento de carreira do que propriamente com a família.

E: Então, achas que era mais por uma aposta na carreira?

e: Sim.

E: No tempo em que conseguias estar com a tua família conseguias estar a 100% ou estavas sempre com a cabeça no trabalho?

e: Não sei se isso é mais pessoal ou se é comum, mas sim, nunca se consegue desligar totalmente, até porque muitas vezes o trabalho não permite. Mesmo em férias, se há alguma urgência, tem que se atender. Portanto, não há muita possibilidade de se desligar completamente.

E: Quando ias de férias, tinhas sempre o telefone ao teu lado, à espera de um eventual contacto?

e: Sim.

E: E era comum contactarem?

e: Sim, não numa base diária, mas isso era bastante frequente.

E: Mas isso era só contigo ou era com todos os colegas?

e: Era comum, era bastante comum. Não era sempre, mas cheguei a interromper dias e férias para trabalhar em casa. Chegou a acontecer, cheguei a interromper férias, porque era necessário acabar alguma coisa ou tratar uma reclamação ou um recurso hierárquico que terminava o prazo e era necessário submeter, portanto, tinha que ser feito e que ser validado.

E: Isso independente de estares de férias ou não e de onde estivesses...

e: Sim. Não tanto no estrangeiro, mas também.

E: Há algumas medidas que aches que estas empresas poderiam adoptar para melhorar as condições de trabalho?

e: Sim, algumas eu própria beneficiei. Ter um computador portátil, eu acho que pode ser bom por dois prisms. Por um lado dá muito mais flexibilidade às pessoas para trabalharem onde quer que seja, mas por outro lado dá muito mais flexibilidade ao empregador para exigir trabalho onde quer que seja. Tem duas faces da mesma moeda e cabe, tanto ao trabalhador como ao empregador, também definir um certo limite com razoabilidade e bom senso. Também no trabalho a partir de casa, beneficiei dessa medida, durante um ano e acho que tem muitas vantagens relativamente à proximidade que permite ao ambiente familiar. Por outro lado, tem o revés, de deixar um sentimento, não quero dizer de culpa e acaba por ser a altura em que se trabalha mais e desnecessariamente. Depois, eu acho que grande parte das medidas não podem ser medidas que sejam impostas, têm a ver com a cultura da empresa e isso não se pode impor. Eu vi, por exemplo, ser imposto que quando as pessoas trabalhassem até mais tarde, no dia seguinte podia ser-lhes dado o tempo equivalente de manhã, Vi isso a ser imposto, mas nunca vi a ser aplicado. Por isso, acho que vale muito mais ir de encontro à alteração de mentalidades do que à imposição de medidas e enquanto houver pessoas que achas que vale mais o número de horas que se trabalha do que, às vezes, a qualidade do próprio trabalho, é indiferente o tipo de trabalho que se impões ou o número de medidas que se tomem (computadores portáteis, placas de internet, telemóveis dados às pessoas). Isso não

vai servir de nada se as pessoas não souberem gerir e cativar os seus funcionários de forma um bocado mais humana. Não é por se dá mil e uma benesses às pessoas e depois obriga-las a trabalhar mais, mais e mais que se vai cativar as pessoas a ficarem.

E: Essas medidas de que falaste, alguma vez tiveste possibilidade de expô-las a um supervisor teu?

e: Sim, diversas vezes.

E: E qual foi o feedback? Achas que eles identificavam esses problemas?

e: Sim, a questão não é saber identificar, porque isso são problemas facilmente identificáveis e toda a gente sabe onde é que estão. A questão é depois pôr na prática, porque pôr na prática é difícil. Porque se um sócio está habituado a trabalhar até às 2h da manhã, por que é que não se há-de assumir que toda a gente, às 22h, está sentada no sofá, com o computador em cima dos joelhos? E às 22h não é para estar em casa com o computador em cima dos joelhos. Se as pessoas já têm essa mentalidade é difícil mudar só porque há alguém que diz que agora já não funciona assim, os nossos funcionários têm que ser pessoas com vida pessoal.

E: Então, estás a dizer que os problemas eram identificados, as soluções também, mas não eram postas em prática.

e: Exatamente.

Entrevista 7 – Maria Rovisco

M1 – Eu estudei no Colégio São João de Brito, sempre gostei muito da disciplina de Matemática, de números, de economia, mesmo relacionada com a parte de pensar, raciocínio e por isso, desde sempre, acho que nunca estive indecisa em escolher se iria para a área 3, que neste caso é a área de Economia e Gestão, porque sempre me identifiquei com essas áreas. Independentemente da minha irmã ter ido para a Área

de Ciências, e os meus pais sempre influenciaram muito para ir para a Área de Ciências também, uma vez que depois teria muito mais saída, eu nunca tive muitas dúvidas daquilo que eu queria exactamente e portanto para mim não faria sentido ir para uma área só porque ter mais oportunidades de escolha, mas sim ir para uma área em que tivesse especificamente aquilo de que eu mais gostava e do que aquilo que eu queria fazer. Por isso fui para a Área de Gestão e depois quando saí do Colégio, quando acabei, quando acabei a parte do 12º fui para a Universidade Nova tirar o curso de Gestão. Eu vivi sempre, eu vivi sempre esta parte do estudo e a parte académica com muito apoio da minha mãe, porque o meu pai trabalhava muito – e ainda hoje trabalha. O meu pai é Engenheiro Eletrotécnico e a minha mãe é professora de Matemática, portanto tinha muito mais tempo para estar connosco; eu tenho mais dois irmãos e portanto a minha mãe tinha um bocadinho, tinha um bocadinho de dividir o tempo entre os três, mas sempre me deu muito apoio em termos de estudo, em termos de decidir, ajudar-nos nas nossas escolhas sempre que era necessário. Apesar do meu pai trabalhar muito, ao fim-de-semana estava muito envolvido nas nossas coisas, mas, mas nós tínhamos muito apoio da minha mãe. Nós passávamos muitas férias com os meus avós mas como a minha mãe tinha muito tempo, nós nunca necessitámos de ficar em casa dos meus avós ou ter apoio dos meus avós em termos de, em termos de ajudar a estudar, de fazer os trabalhos de casa, porque nós estávamos com os meus avós quase só nas férias, tipo em termos escolares a minha mãe foi sem dúvida o nosso apoio, o nosso apoio total. E uma vez que a minha mãe também era professora de Matemática, também influenciou muito o gosto dela, não é, incutiu-nos esse gosto e portanto não tive dúvidas na minha escolha. Depois, fui então para a Universidade Nova, nessa altura fiquei indecisa entre Economia e Gestão, mas pela minha, pelo que tinha ouvido falar das duas escolhas e pelo meu, pá por ser uma pessoa extrovertida, por ser uma pessoa mais ligada ao, mais ligada ao falar, escolhi ir para a área de Gestão. Aí fiz o meu percurso normal, acabei a licenciatura exactamente quando entrou o processo de Bolonha, e portanto fui obrigada, uma vez que a Universidade Nova obrigava, fui obrigada a

fazer a parte de Mestrado. Portanto acabei por ficar com uma Licenciatura que tinha quatro anos, fiquei com uma Licenciatura de três anos e passei para, e tive que op-, um dos, um dos anos da Licenciatura foram passados automaticamente para Mestrado, para o mestrado. E acabei por fazer o Mestrado na Nova. No entanto, uma vez que já me tinha candidatado para algumas, para algumas consultoras, uma vez que para mim eu já estava quase a finalizar a Licenciatura, fui chamada automaticamente pela (nome da empresa) mas, pronto, fui participando nos testes mas um bocadinho descontraída porque como o objetivo não era ir trabalhar naquela altura, era continuar o Mestrado; mas pronto como também já me tinha candidatado, achei que também um bocadinho para treinar as entrevistas achei que era, que era bom começar a experimentar e a ver, uma vez que nunca tinha feito entrevistas. Entretanto, fiz os testes da (nome da empresa), eu só fui á (nome da empresa), não fui a mais nenhuma porque entretanto achei que, uma vez que eu não queria ir trabalhar, estar já a perder, imagina que eu entrava em várias, estar já a dizer um 'não' em todas, tipo, preferi só ver como é que era uma das *Big Four* para perceber exatamente se era aquilo que eu queria ou não. Entretanto fui aos testes da (nome da empresa), os testes começaram em Dezembro e eu só fui tipo mesmo para aí em Abril, quando as pessoas em Abril já estão quase todas escolhidas, fui só mesmo naquela de descontraída, fui fazendo os testes, fui passando às entrevistas, depois pronto, deparei-me com a entrevista final e pensei 'e agora?' estou a fazer o Mestrado, não posso estar a fazer o Mestrado, nesta empresa é impossível a fazer o Mestrado ao mesmo tempo que estou a trabalhar, mas pronto, achei que com a força de vontade que eu tinha poderia ser... Depois se também corresse mal deixava a (nome da empresa) e continuava a fazer o Mestrado. Também a verdade é que não me faltavam muitas cadeiras, faltavam-me duas ou três cadeiras e faltava-me a tese. Pronto, entrei na (nome da empresa) em Setembro e acabei, consegui fazer as cadeiras no início de Janeiro e depois faltou-me a tese e com a falta de tempo que eu tinha na (nome da empresa), optei por deixar de fazer a tese e portanto tenho o mestrado apenas com as cadeiras. Depois entrei na (nome da empresa) e, entrei na

(nome da empresa) para a área de Auditoria...

MP – Estamos a falar da área de uma auditoria financeira, correto?

M1 – Área, sim, sim. Fui para a área de Auditoria, para a área de *Financial Service*, a parte de auditoria a bancos, a bancos e seguradoras, neste caso eu fiquei afeta mesmo só a bancos, até hoje apenas fiz auditoria a bancos. Entrei para uma equipa pequena, o que fez com que crescesse mais rápido do que, efetivamente, se tivesse entrado numa equipa grande, porque éramos menos, fazíamos mais coisas...

MP – (Nome da pessoa) o que é que é uma equipa... Só uma pergunta aqui para percebermos: (nome da pessoa), disseste que entraste numa equipa pequena. O que é que é uma equipa pequena, o que é que é uma equipa grande? Só para termos assim uma noção?

M1 – Certo. Na área de auditoria de banca, se nós estivermos a falar dum banco grande, não preciso de estar a nomear nomes, mas se for um banco com uma dimensão aceitável, nós na (nome da empresa) somos capazes de ser vinte pessoas dentro duma equipa, estou a falar desde a *Partner* até ao nível mais baixo. Numa equipa pequena... vinte ou mais, não é? Numa equipa pequena, num banco de dimensão inferior, nós podemos ter três a quatro pessoas, falando do *Manager* até abaixo. Três, quatro, cinco pessoas, incluindo o *Partner*, e eu nos dois, três primeiros anos, eu sempre estive em equipas pequenas o que fez com que crescesse e que fez com que eu gostasse daquilo que exatamente fazia. O que é que fazia exatamente? No primeiro ano é um bocadinho difícil tu dizeres o que é que tu fazes porque tu não conheces, tu não conheces o sector, tu não conheces exatamente a, não conheces exatamente as metodologias da (nome da empresa), portanto estás ali a fazer um bocadinho aquele trabalho de fazer revisões analíticas, ou seja, pôr os meses todos para tentar explicar variações, tiras fotocópias, vais procurar justificações que as pessoas mais velhas encontram, vais ao cliente tentar justificar essas variações, ou seja, no primeiro ano tu não tens muito tipo de trabalho técnico, é mais a nível mesmo de ajudar quem está acima. Obviamente que vais tentando perceber a

envolvente do trabalho, mas eu acho que só comesças mesmo a entrar dentro daquilo que exatamente fazemos no segundo, terceiro ano. Portanto, e o que é que nós fazemos em auditoria de banca? Nós basicamente auditamos as contas do banco, não é? Normalmente era em dois, três períodos por ano e basicamente tentas perceber se aquilo que lá está faz ou não sentido. Depois tínhamos outros trabalhos não só de ver contas do banco, mas mesmo a nível de controlo interno, procedimentos, processos, ver se os bancos estavam ou não a corresponder àquilo que o Banco de Portugal e outras entidades reguladoras exigiam. Atualmente, ou há pouco tempo, há um ano mudei, uma vez que já estava a ficar um bocadinho desmotivada e comecei a ver que aquilo era sempre a mesma coisa e não sentia evolução naquilo que eu estava a fazer...

MP – E isso ao fim de quantos anos? Agora estás a falar duma mudança, quanto tempo estiveste...?

M1 – Eu estive em auditoria durante seis anos. Portanto posso dizer, não, seis anos e meio e... Não, seis anos desculpa, seis anos e estou há um ano em consultoria portanto estou há sete na (nome da empresa); entretanto, eu não referi que eu nunca saí da (nome da empresa) ou seja, nunca tive interesse por sair daquilo onde eu estava, mas também já vou falar um bocadinho nisso mais á frente. Entretanto mudei para consultoria, há um ano, exatamente porque estava a achar que não estava a evoluir e que tudo o que eu fazia já era um bocadinho a cópia do que tinha sido feito o ano passado, não sentia que estava a ter um papel duma pessoa que ia subindo na carreira, sentia, ali em auditoria sentes muito que continuas a fazer o trabalho de baixo; exatamente porque também não há muitas pessoas, as pessoas vão-se fartando de, vão-se fartando e vão acumulando muitas coisas e vão saindo, e acabam, e é difícil regressar pessoas para os níveis intermédios, normalmente nestas empresas, em auditoria, tu só consegues contratar pessoas para o nível abaixo que vão subindo; nunca consegues contratar pessoas para o meio da pirâmide. Isso faz com que tu tenhas ali vários buracos e portanto acabas por ter de fazer o trabalho das pessoas

debaixo quando supostamente já estás a evoluir e já devias estar a, já devias estar a tentar gerir os trabalhos e a fazer outro tipo de trabalhos, efectivamente. Prontos, e então decidi mudar para consultoria para ver se conseguia ficar motivada a fazer outro tipo de trabalhos e mudei para a área de risco, porque também está muito ligada... de risco, para a área de financial service na mesma, continuo ligada aos bancos porque é a área que eu domino e é a área que eu também gosto, porque eu também já experimentei fazer auditoria de indústria e detestei, portanto acho mesmo que a minha área é mesmo financial service e é a minha zona de conforto, é onde eu sinto que tenho algum contributo relativamente a essa área...

MP – Tem um valor acrescentado, não é?

M1 – Sim, porque já, porque parece que não, mas a pessoa vem de auditora e conhece um banco de trás para a frente, conhece as áreas todas do banco, conhece, conhece efectivamente todas as funções que se passam ali, exactamente o que é que cada uma delas faz e qual é o valor dessa pessoa ali na organização do banco e portanto com essa informação toda tu consegues trazer valor acrescentado para a parte de consultoria porque eles muitas vezes fazem os projectos mas não têm noção da dimensão do banco, da dimensão da área, portanto, ficam muito aquém daquilo, exactamente do que se passa no banco. Pronto. E eu mudei para consultoria, para área de banca, para a minha área de conforto, completamente; obviamente que era preciso conhecimentos de auditoria que eu já tinha e portanto isso também me facilitou muito. Neste momento estou em duas áreas um bocadinho distintas: estou numa área de risco, mais a nível de apurar imparidades e previsões para os bancos, ou seja, ajudá-los a construir um modelo de imparidades, ajudar a construir modelos de imparidades e apurar as perdas ou os ganhos que eles efectivamente vão ter, estou a falar de perfis de crédito; e depois estou numa segunda área que foi inicialmente a área para onde eu fui, que é uma área mais de auditoria interna, de processos, de identificar oportunidades (---)² em várias, em várias áreas ou vários,

² Expressão impercetível

vários processos do banco.

MP – Podes dar um exemplo só para compreendermos um bocadinho melhor o que...? Um exemplo dum processo com que te tenhas deparado e como é que ele pode ser melhorado, para compreendermos um pouco melhor.

M1 – Certo. Imagina um processo de crédito, um processo de contratação de crédito habitação, por exemplo. Tu acabas por escrever o processo ou acabas por identificar o processo do início ao fim, ou seja, como é que é contratado e depois o arquivo do processo em si. E, por exemplo, tu acabas por identificar todos os intervenientes do processo, quem é que preenche os papéis, quem é que vai verificar se a documentação está toda lá, quem é que faz o registo no sistema, quem é que verifica se o registo está efectivamente no sistema, e as oportunidades de melhoria que tu podes efectivamente identificar neste processo, por exemplo era se, se o banco não tiver uma check list com todos os documentos a que o gestor tem de solicitar ao cliente, o gestor acaba por se perder um bocadinho e vai solicitar aqueles documentos que ele acha que é possível, que é necessário solicitar para o processo avançar, coisas deste género, estás a ver?

MP – Sim, sim, sim.

M1 – Pronto. Desculpa, agora... Entretanto...

MP – Sim, sim. Perfeitamente, perfeitamente.

M1 – Pronto, atualmente é mais isto que eu faço. Entretanto eu este ano subi a *Manager* portanto acabo, e em consultoria sinto isso, já estou um bocadinho a fazer o papel de *Manager*, já faço faturação, já faço, já (---)³, já... já giro efetivamente uma equipa, já não estou efetivamente só no campo a fazer o trabalho, o trabalho técnico que se faz efetivamente nos projectos. Já estou um bocadinho a fazer o papel de *Manager* do trabalho, independentemente de continuar a fazer, a fazer um bocadinho o papel debaixo também quando não há pessoas, prontos. No entanto, tanto em

³ Expressão impercetível

auditoria como em consultoria, há três anos atrás comecei a ir para Angola, vou para Angola já há três anos, posso dizer que vou quase todos os meses, portanto, vou... já é muito tempo...

MP – (Nome da pessoa), uma curiosidade: quando vias para Angola, vais auditar clientes angolanos ou portugueses, ou clientes portugueses que estão em Angola?

M1 – Actualmente já não estou em auditoria, mas quando estava em auditoria, era um bocadinho dos dois, ou seja, por exemplo o (nome da grupo cliente) tem o (nome do banco cliente) em Angola, nós como éramos auditores do Grupo, também éramos auditores do (nome do banco em Angola) e íamos auditar o (nome do banco em Angola) por ser do Grupo. Mas nós auditamos bancos angolanos ou mesmo bancos que foram abertos por bancos portugueses lá mas que efectivamente não são do Grupo e são bancos portugueses lá.

MP – Hum-hum. Percebo.

M1 – Portanto, há um bocadinho de tudo. Nós fazemos um bocadinho de tudo. Neste momento a (nome da empresa) já audita vários bancos, portanto, é um bocadinho de tudo. A nível de consultoria, nós estamos espalhados por todos os bancos, quase. Nem há diferenciação entre bancos portugueses, bancos angolanos, é mesmo de tudo: fazes um projecto ali, fazes um projecto aqui, independentemente se o banco é angolano ou português.

MP – Ok.

M1 – Comecei a ir para Angola há três anos, se me perguntarem se eu gosto ou não, efectivamente não consigo dizer que não gosto porque, eu prefiro muito mais o trabalho, para mim o trabalho lá é muito mais aliciante e muito mais motivador do que um trabalho cá. Por cá os bancos já estão um bocadinho estagnados, já têm todas as áreas criadas, já têm os processos todos definidos, já não solicitam muito estes trabalhos porque já têm mais ou menos as coisas definidas e os processos, os processos implementados. Em Angola é tudo um bocadinho do zero, está tudo um

bocadinho a criar-se, efectivamente a cultura não é igual á nossa, portanto o nível de trabalho deles não é igual ao nosso nível de trabalho, portanto para eles o que é trabalhar não é igual para nós e portanto para mim é muito mais motivador estar em Angola.

MP – Quando tu dizes que para eles trabalhar não é igual ao que é para nós, como assim exactamente, podes especificar um bocadinho?

M1 – Basicamente, o que eu estou a tentar explicar, que é para não ser, tentar não ser também... basicamente o que eu estou a tentar explicar é o trabalho para eles, ou seja, enquanto tu, és muito mais eficiente, tu numa hora consegues fazer mil e uma coisas...

MP – O ritmo do trabalho e o planeamento do trabalho para nós é diferente.

M1 – É completamente diferente. Para eles, o dia de amanhã ainda é dia. Ou seja, eles fazem, estão a (---)⁴ de manhã, depois estão uma horazinha a fingir que estão a fazer umas coisas, depois almoçam, depois fazem mais ... Pronto, a unidade de trabalho deles e como eles pegam ao trabalho é completamente diferente do que é para nós, eu não (19:27-19:305) a nível profissional, porque quero crescer a nível profissional e porque estou muito mais motivada a fazer o trabalho lá, não tem nada a ver com o dinheiro, eles não pensam assim, eles, eles estão ali porque têm que estar, porque são obrigados a trabalhar e portanto têm de estar ali, não é, não têm gosto por aquilo que fazem, basicamente, e não têm...

MP – Não é ao trabalho que vão buscar a realização.

M1 – Não, eles não têm qualquer, eles não têm qualquer realização profissional. Mas independentemente disso, independentemente disso nós portugueses – e eu acho que não sou só eu, falo um bocadinho pelas pessoas que eu também conheço – gostam efectivamente do trabalho em Angola. Agora, se me perguntarem se eu quero continuar a ir com esta regularidade a Angola, obviamente que não porque, vai ter

⁴ Expressão impercetível

⁵ Expressão impercetível

que haver aqui um equilíbrio porque, chega uma altura da tua vida em que esse equilíbrio já não dá, já não existe esse equilíbrio porque, porque ou estás lá ou estás cá.

MP – Exactamente. E diz-me uma coisa (nome da pessoa) que idade é que tu tens, não se pergunta a idade às senhoras, mas ...

M1 – Eu neste momento tenho 29 anos...

MP – Tens 29, portanto, começaste a ir para Angola, disseste-me, pelo menos há três anos, devias ter uns 25, 26.

M1 – Sim, sim, sim.

MP – E sentes que neste momento da tua vida, estas idas, disseste-me, quase mensais, sentes que neste momento já vês isto de forma diferente?

M1 – Já começo a ver de forma diferente. Não é por ter subido a *Manager*, não é por achar que já dei à empresa o tempo suficiente em Angola, porque como já expliquei eu gosto do trabalho em Angola e preocupo-me muito com aquilo de, se eu vier, eu não tenho clientes em Portugal, eu só tenho mesmo, neste momento, projectos em Angola, eu preocupa-me um bocadinho aquilo de: ok, eu vou admitir que não quero mais ir para Angola, vou ter que fazer trabalhos em Portugal, e não há nenhum trabalho em Portugal que seja aliciante, neste momento, na minha área específica. E portanto é assim um bocadinho, é assim um bocadinho um jogo de ‘não sei o que fazer’.

MP – Já agora diz-me uma coisa, quando estas idas a Angola entraram na tua vida como é que isto foi? Foste tu que pediste, foi a empresa que veio ter contigo?

M1 – Portanto, eu fui para Angola eu ainda estava em auditoria. Basicamente surgiu, surgiu uma oportunidade, era preciso alguém ir para Angola e eu estava a fazer um projecto em Portugal que eu não estava a gostar, porque eu estava a auditar um clube de futebol, que não era uma coisa de todo que eu gostasse, muitos problemas entre a equipa e portanto acabou por ser ali uma fuga, de sair daquele projecto para ir para

uma coisa nova e acabou por ser preciso uma pessoa...

MP – Mas ...

M1 – Como? Desculpa.

MP – Mas diz-me só uma coisa. Foste tu, de certa forma, isto foi voluntário ou foi uma pergunta que a empresa te colocou?

M1 – Foi uma pergunta mas porque sabiam que a minha resposta iria ser positiva uma vez que eu não estava a gostar daquilo que eu estava a fazer.

MP – Exactamente

M1 – Pronto, eles sabiam que eu iria fugir por ali e não me arrependo de nada, porque eu gostei muito e porque eu acho que é uma experiência que qualquer pessoa deve ter, porque são realidades completamente diferentes, culturas completamente diferentes e, como te disse, tu interessas-te muito pelo trabalho porque efectivamente é motivante e é aliciante depois veres, tu depois veres que começaste uma coisa e que efectivamente aquilo vai funcionar, estás a perceber?

MP – Sim, sim.

M1 – Pronto. Actualmente, actualmente eu gosto do que eu faço, mas não me vejo neste mundo por muito mais tempo exactamente pela vida pessoal porque, porque nós trabalhamos muitas horas. Agora em consultoria menos do que em auditoria, em auditoria eu posso dizer que eu não tinha vida, os meus quatro primeiros anos em auditoria foram pura e simplesmente viver para o trabalho. Actualmente, eu também acho que as empresas estão a mudar um bocadinho este conceito porque o mundo do trabalho está a abrir muito, o mercado está a abrir muito e eu acho que as empresas já perceberam um bocadinho que há mais do que aquilo e que as pessoas depois ao fim de dois ou três anos fartam-se e vão-se embora, e eles não conseguem manter as pessoas que efectivamente são, são fruto inicial ali na empresa portanto acho que eles também estão a mudar um bocadinho as condições de trabalho e... porque efectivamente é uma questão de eficiência, não é uma questão de ficar mais horas,

percebes? E o que eu acho que se vê ali muito na (nome da empresa) e destas empresas – e tu vêes – é que as pessoas, as pessoas trabalham muito em equipa, perdem muito tempo a falar uns com os outros de coisas que não tem nada a ver com trabalho, a irem fumar de uma em uma hora, a almoçarem em duas horas e meia de almoço, a ... Tu perdes muito tempo nestas coisas que as pessoas nem se apercebem, percebes? Depois efectivamente chegas ao final do dia e o trabalho não está feito e tem que estar, portanto, acabas por ficar mais tempo, acabas por ter que trabalhar no fim-de-semana. Eu para mim a palavra aqui é mesmo eficiência. E eu noto que quando mudei para consultoria, as pessoas em consultoria são, também porque trabalhamos muito individualmente, não trabalhas tanto em equipa, não trabalhas tanto em equipa, ou seja, tens um propósito, cada pessoa faz mais ou menos a sua coisa e estás ali na tua a fazer as tuas coisas; obviamente depois juntam-se, é dúvidas aqui, dúvidas ali, mas não é tanto como é em auditoria e eu acho que tu ali consegues gerir, tens mais autonomia também para gerir o teu trabalho e portanto estás mais na tua, estás mais a fazer o trabalho, não perdes a falar com muitas pessoas, não perdes tempo, portanto eu sinto que em consultoria as coisas são muito mais eficientes.

MP – Por exemplo, aqui, eu estou a perceber o que me dizes: já podes decidir um pouco: se tu almoças em duas horas, mas olha eu prefiro almoçar em meia hora e sair um bocadinho mais cedo e adiantar o meu trabalho. Um bocadinho nesta linha, não é?

M1 – Certo. Eu vou ser muito sincera, eu não faço isso porque eu preciso dos meus momentos de almoço e dos meus momentos de pequeno-almoço e dos meus momentos de pausa. O que eu funciono muito é, eu durante a semana sou capaz de trabalhar mais, para ter o fim-de-semana de descanso. Eu prefiro mil vezes trabalhar á noite durante a semana e não trabalhar no fim-de-semana. Para mim o fim-de-semana é sagrado. Mas durante a semana eu sou capaz de chegar ao escritório às oito da manhã mas só começar a trabalhar às oito e meia, nove, porque para mim o momento de ir tomar café, de ir tomar o pequeno-almoço com pessoas que me são

próximas também ali da empresa, faz com que eu comece melhor o dia.

MP – E diz-me uma coisa, há pouco dizias-me ‘para mim o fim-de-semana é sagrado’, utilizaste esta expressão. Numa fase inicial do teu trabalho não tinhas fins-de-semana?

M1 – Quando estava em auditoria, há muitos períodos que tu sabes automaticamente que não vais ter fins-de-semana, independentemente de ser preciso o não ser preciso.

MP – Ok, estamos a falar de sábado e domingo? Ou estamos a falar só de...

M1 – O quê? Estamos a falar do fim-de-semana inteiro. Estamos a falar do fim-de-semana inteiro. Em auditoria tu tens muito, és muito imbuído que durante os meses de Janeiro, Fevereiro e Março é muito raro quando tu tens um fim-de-semana. É o eu que estou a dizer: actualmente isto já não é assim. Mas quando eu estava na (nome da empresa) há, os meus dois, três primeiros anos, eu sentia que isto era assim, tu nos dois, três primeiros meses do ano tu ias ter um ou dois fins-de-semana.

MP – Certo, (nome da pessoa) e diz-me uma coisa, como é que tu vês que é hoje, dizes-me que já não é igual, como é?

M1 – Eu acho que a mentalidade, apesar de continuar muito semelhante àquilo que era, mudou um bocadinho. A mentalidade das pessoas que estão acima, eu acho que elas já perceberam que, primeiro as pessoas ainda vêm muito novas, agora como fazem cursos de três anos vêm muito novas da faculdade e quando chegam ali são obrigadas, são muito novas, são obrigadas a trabalhar não sei quantos fins-de-semana seguidos, as pessoas pensam ‘eu não estou para isto, vou-me embora, e eu acho que eles já perceberam um bocadinho que as efectivamente as pessoas não vivem para estar três meses do ano a trabalhar os fins-de-semana inteiros e eles já perceberam que as pessoas mudam e que se vão embora e portanto eles também para manterem as pessoas que são boas e que efectivamente gostam daquilo, eu acho que eles acabaram por mudar a mentalidade um bocadinho das coisas.

MP – E quais são as consequências desta mudança de mentalidades? Consequências

práticas, por exemplo no horário de trabalho ao fim-de-semana?

M1 – Eu acho que um dos problemas ali, um dos grandes problemas era tu trabalhavas em equipa e, por exemplo, se uma das pessoas da equipa tivesse trabalho para fazer as outras tinham que ficar até á outra ter acabado. Actualmente isso já não acontece, actualmente é, obviamente que aquilo é uma equipa, obviamente que estão a trabalhar todos juntos, mas se umas pessoas têm, se uma pessoa mais velha tem coisas para fazer os outros vão-se embora, não ficam ali á espera que o outro acabe. E isso em auditoria era uma coisa que acontecia bastante.

MP – Era cultural, não é? Já fazia parte da ...

M1 – Sim, depois tens outra coisa que é o que é que os outros vão achar? Ou seja, em auditoria é, se uma pessoa sai antes das oito da noite, então fica marcada, estás a ver? As pessoas nunca saem antes das oito da noite, as pessoas mesmo que não tenham nada para fazer ficam no Facebook ou ficam a fazer outras coisas para não se irem embora porque fica mal sair antes das oito.

Mas em consultoria isso já não acontece, eu pelo menos vejo, tu tens que se levantam às cinco e meia da tarde não têm nada para fazer e vão-se embora. E acabam por...

MP – Diz-me uma coisa - isto aqui, a minha curiosidade é mesmo para perceber – estavas-me a dizer que este paradigma, falávamos um pouco de auditoria, que mudou, que as pessoas mais novas já não ficam à espera que os mais velhos terminem, mas isto consegue abolir o não terem que trabalhar aos fins-de-semana ou continuam a ter que trabalhar aos fins-de-semana mas se calhar já só um dia do fim-de-semana?

M1 – É assim, muitas vezes, muitas vezes tu trabalhavas ao fim-de-semana porque, porque ficava bem, isto é mesmo verdade. É porque ficava bem, as pessoas iam saber que tinhas trabalhado ao fim-de-semana e, portanto, as equipas achavam que independentemente de ser preciso ou não, isto aconteceu-me, ter que ir para um cliente e não fazer nada o dia inteiro a um sábado, percebes, quando tu pensas ‘o que

é que eu estou aqui a fazer?'. Pronto, eu acho que essa mentalidade também mudou um bocadinho, não é só o facto de a pessoa sair mais cedo durante a semana mas depois trabalha ao fim-de-semana, não, isto aconteceu um bocadinho geral, tanto nos dias de semana como no fim-de-semana.

MP – Sim, mas continuam a ter que trabalhar aos fins-de-semana.

M1 – Não, continuas a ter que trabalhar ao, mas isto também é porque os clientes são muito exigentes, os clientes são capazes de te pedir uma coisa á sexta-feira e com o fee que tu cobras àquele cliente é impossível tu dizeres 'não, não vamos trabalhar ao fim-de-semana para as coisas estarem prontas na segunda' percebes? Também é um bocadinho a resposta que tu queres dar ao cliente.

MP – Certo. Manter aqueles standards de qualidade desse tipo de empresas.

M1 – Exactamente. Se o cliente te pede uma coisa à sexta-feira, vai ficar pronta para segunda e portanto, as pessoas independentemente de terem coisas combinadas ou não, no fim-de-semana estão lá a fazer aquilo, para ser entregue na segunda-feira ao cliente. Percebes, e é um bocadinho nesta lógica. Neste momento funciona nesta lógica, se é preciso vamos; antes era um bocadinho de 'temos que ir, ponto!' percebes?

MP – Exacto. Sim, sim, estou a perceber.

M1 – Eu acho que agora também mudou um bocadinho. Agora, eu em consultoria, neste momento em consultoria também já trabalho aos fins-de-semana mas foi mesmo porque era preciso, foi mesmo porque os dados, o planeamento não foi bem feito, foi feito com semanas mais curtas quando essas semanas mais curtas não existiram, portanto era preciso mais tempo de trabalho e não foi planeado isso e obviamente depois tivemos que, o deadline estava á porta e tivemos que fazer, mas porque eu percebi que era mesmo preciso fazer, estás a perceber?

MP – Sim, percebo.

M1 – Mas actualmente eu consigo conciliar muito mais a minha vida pessoal com a

minha vida profissional. É assim, não imagino, e eu vejo á minha volta no meu departamento, eu fui a primeira *Manager* a subir, mulher a subir a *Manager*, percebes? Tu olhas á tua volta e toda a gente que está a subir aqui é homem. Mas isto acontece mesmo (---)⁶, ou seja, ou tens mulheres que estão acima e optaram pela vida profissional e não pela vida de ter filhos ou a vida pessoal, não é? Ou então são homens. É com isto que tu te deparas actualmente.

MP – Mas achas que, quando me dizes que as mulheres que vais vendo acima optaram por não ter filhos, achas mesmo que seria impossível conciliar ou não conciliaram porque não quiseram?

M1 – È assim, tu não és (---)⁷ de conciliar, agora tu és prejudicada um bocadinho, pela cultura em si da empresa tu és prejudicada um bocadinho por isso porque o homem pode dar muito, pode, pode, tem muito mais tempo livre entre aspas fora do trabalho, para dedicar ao trabalho, do que tu. E também o facto dos homens podem ir para Ang-. Imagina tu tens um filho, tu a partir do momento que tens um filho pequeno, tu como mãe não vais abdicar do teu filho para ires para Angola, percebes? Enquanto o homem é mais fácil, porque o filho acaba por ficar com a mãe e o homem, independentemente disto, consegue estar mais tempo em Angola. Pronto, Angola em termos específicos porque Angola é um bocadinho o mundo das consultoras, não é, e se tu não tens disponibilidade para, acabas por ficar um bocadinho, não é encostada mas é quase, percebes?

MP – Certo, certo.

M1 – Portanto, agora eu deparo-me com esse problema que é, cheguei a *Manager*, vou casar, quero ter filhos, eu sou que não vou passar do sítio onde estou. Se calhar este ano ainda subo mais um nível mas depois disto sei que a partir do momento em que tiver filhos, vou ficar um bocadinho tipo, acabas por fazer o trabalho que tens para fazer no dia-a-dia mas não vais dar tanto de ti á empresa, percebes?

⁶ Expressão impercetível

⁷ Expressão impercetível

MP – E achas que a empresa exigia mais? A empresa não está preparada para tu poderes ter o papel de mãe e de trabalhadora?

M1 – Acho que nessas empresas sim e pelo facto de teres ao teu lado, teres ao teu nível pessoas que estão disponíveis para, percebes? E têm que beneficiar essas pessoas, acaba por não ser prejudicar-te a ti mas acaba por beneficiar as pessoas que estão ao mesmo nível de ti e sendo comparáveis terem mais disponibilidade e muito mais força para, percebes?

MP – Certo. Percebo, percebo, percebo exactamente o que me dizes. E diz-me uma coisa, dentro da tua organização tu vês a empresa a aperceber-se desta dificuldade da conciliação para as mulheres, entre a vida de trabalho e a familiar?

M1 – É assim, eu já tive esta conversa com várias pessoas lá, pessoas que estão mais acima de mim, e eles efectivamente sabem que isto é um problema e vêem, o problema está identificado mas é o que eles dizem, é a lei da, é um ciclo, é um ciclo vicioso, isto acaba por, eles não têm como lidar com isto, ou seja, não têm como resolver este problema porque efectivamente há pessoas que estão disponíveis e há pessoas que não estão.

MP – Exactamente. E tu dizes-me que há mulheres que estão disponíveis, que tu tens mulheres acima de ti que estão disponíveis para se dedicar apenas à carreira e pôr um pouquinho de lado a vida pessoal e familiar.

M1 – Aí é um bocadinho a escolha da pessoa, não é?

MP – Mas tens pessoas que optam por esta escolha?

M1 – Há pessoas que optam por essa escolha, claramente. Eu no meu departamento não tenho isso, mas em auditoria tu vês muito isso: em auditoria tem lá muitas mulheres, vês, tens muitas *Partners* que nem são mães, nem tem tempo para ser mães, percebes? E quem é mãe, pá, não é uma mãe presente na vida do filho, percebes? Também podes ter o teu marido, ser uma pessoa que está super-presente em casa, não é, e não ter esta vida de trabalhos que tu tens e ser a mulher a assumir

isto, também podes ter esse lado. Actualmente isto não deve acontecer, mas também podes...

MP – E achas que isso não acontece porquê aqui? Achas que para já isso não acontece porquê? È um pouco a nossa cultura?

M1 – O quê?

MP – E dizes-me que poderia eventualmente, como já acontece em alguns países no estrangeiro ser a mulher a assumir, digamos assim, na família o papel da pessoa que trabalha mais horas e o pai estar um pouco mais em casa.

M1 – Porque eu acho que isto ainda é um mundo muito machista e eu acho que, efectivamente tu vês o pai como, tu vês a figura masculina como trabalhador e associas mais a mulher em casa do que o homem.

MP – O ganha-pão, o ganha-pão da família.

M1 – Exactamente. Tu falares disto na tua empresa, numa destas empresas, eles identificam este problema, mas é um problema que eles não podem resolver e para eles, eles não querem saber se é a Joana ou se é o Manuel que está no nível, desde que alguém faça o trabalho e desde que alguém esteja ali disponível para assegurar aquilo, eles não querem saber se é a Maria ou se é o Manuel.

MP – Certo. Tem é de aparecer.

M1 – Efectivamente a Maria não está disponível tanto tempo como o Manuel, percebes?

MP – Certo, certo.

M1 – Pronto, acaba por ser um bocadinho nisto, mas ...

MP – Então, deixa só... A própria empresa, digamos assim, este exemplo que tu deste da Maria e do Manuel, digamos que é público dentro da empresa, que toda a gente sabe que a Maria subiu até determinado nível como o Manuel, mas a Maria optou por ser mãe, ou seja é público que a Maria vai, não diria terminar porque tu há

pouco disseste, falaste mais em estagnação, mas é público, toda a gente sabe.

M1 – Depois as pessoas acomodam-se, depois estão ali, ainda gostam do trabalho que fazem, estão na zona de conforto, portanto, ficam estagnadas, ficam no mesmo lugar, continuam a fazer os trabalhos que faziam, mas o reconhecimento e o mérito não é, depois não é reflectido a nível salarial, não é?

MP – Certo.

M1 – Mas eu acho que isso é uma opção de cada pessoa.

MP – Consideras que o reconhecimento e o mérito, neste tipo de organizações é visto como um factor quase ou tão importante como o salarial?

M1 – É assim, uma coisa também depende da outra, a parte salarial depende muito do reconhecimento que é feito por cima, mas eu acho que depende dos níveis, porque eu acho que até certo nível, tipo, nos níveis mais baixos, eu acho que não há muito o reconhecimento, é 'ok, fez, é igual aos outros', é tudo igual. Eu acho que chega uma altura em que as pessoas já são reconhecidas e são beneficiadas pelo esforço que fazem e pelo trabalho que fazem. Isto obviamente depois reflete-se na parte salarial, não é? Tanto a nível de prémios como a nível mesmo de salário mensal.

MP – Exatamente. E obviamente que quem dedicar, digamos assim, mais tempo poderá daí advir um maior benefício.

M1 – Sim, sim, sim, sim. Eu acho que também depende de cada pessoa, não é, há pessoas que trabalham não só pela... há pessoas que trabalham não só por crescerem profissionalmente mas também porque só pensam em dinheiro, não é. Eu acho que depois depende muito do objetivo de vida de cada pessoa. Mas, eu acho que depois acaba por um bocadinho por cada pessoa gerir ali o trabalho e a vida pessoal. Atualmente eu consigo dizer que eu consigo conciliar muito bem as duas coisas, nem que seja porque sou muito autónoma já no trabalho que eu faço e, portanto, se for preciso ficar um dia até muito mais tarde para no dia a seguir sair mais cedo, eu faço

isso. Ou seja, se numa terça-feira á noite não tiver nada combinado e não precisar de, efectivamente, ter que estar em algum lado e tenho trabalho para fazer, eu acabo por ficar a fazer o trabalho e no dia a seguir sair mais cedo para poder também fazer um bocadinho a minha vida fora do trabalho.

MP – Certo, mas por exemplo (nome da pessoa) diz-me aqui um exemplo: eu se numa terça-feira á noite, se não tiver nada para fazer, fico a trabalhar um pouco até mais tarde, para saíres um pouco mais cedo na quarta, por exemplo. O que é que é um bocadinho até mais tarde, só para eu ter uma ideia?

M1 – O que estava a tentar explicar é: imagina que eu na quarta-feira vou precisar de sair mesmo ás 5:30h, 6:00h porque tenho alguma coisa combinada, mas sei que tenho trabalhos a fazer e até sexta-feira tenho que acabar uma coisa, imagina, eu acabo um bocadinho por balancear, se terça-feira conseguir ficar até mais tarde no escritório, quando digo até mais tarde, neste momento para mim até mais tarde é 10h, 11h das noite, se conseguir ficar até aí a acabar aquilo que tenho para acabar para no dia a seguir conseguir, efetivamente sair mais cedo para ir, para conseguir cumprir coisas da minha vida pessoal, eu faço isso sem qualquer problema. Eu neste momento sou muito autónoma, agora tu em auditoria não, quando trabalhas em equipa não és muito autónoma para gerir este tipo de situações, percebes?

MP – Certo. E diz-me uma coisa (nome da pessoa) este tipo de gestão que tu fazes hoje, disseste-me há pouco durante a entrevista, que vês isso um bocadinho mais complicado para o futuro, tu no futuro... Pronto, já percebi que um dos teus objetivos será teres uma vida familiar, tu achas que estes mecanismos que tu utilizas se poderão continuar a adequar? Um dia sair às 11h para outro poder sair às 5:30h, 6:00h?

M1 – Eu acho que os mecanismos podem continuar, obviamente, agora se efetivamente depois do, com um filho tu consegues ficar a trabalhar até às 11:00h da noite, eu acho que não é possível. Portanto, aí vais ter um bocadinho que optar pela parte pessoal, não é, pela parte familiar. Eu acho que tem sempre que haver uma

escolha. Neste tipo de empresas tem sempre de haver uma escolha.

MP – Hum-hum. Percebo.

M1 – E essa escolha vai sempre prejudicar-te a nível profissional, não tenho dúvidas disso.

MP – Já sabes, para ti já tens bem delineado, então? Qual será a tua escolha.

M1 – Sim, já tenho completamente delineado. Mas eu acho que depois é assim, as pessoas acabam por se acomodar e acabam por se estagnar, mas as pessoas depois acabam por sair, porque depois também é desmotivante estar a ver pessoas que, estás a ver que tu estás a fazer o teu trabalho, independentemente de não estares a fazer até às tantas e não estares a fazer o mesmo esforço que os outros, mas estás a fazer efetivamente o trabalho, estás a fazer aquilo que te pedem e continuas ali, no mesmo patamar, a receber exactamente o mesmo, percebes? Depois também acaba por ficar um bocadinho desmotivante. E o que eu acho que depois acontece muitas vezes, é que as pessoas depois acabam por sair deste tipo de empresas (---)⁸ do cliente.

MP – Certo. Do lado do cliente, achas que já não há essa desmotivação, já não há essa, digamos, já não se coloca essa questão ‘ok, eu posso ser uma e profissional e evoluir’?

M1 – Do lado do cliente?

MP – Certo, certo.

M1 – Não, acho que, acho que é assim, eu nunca trabalhei do lado do cliente, não é, mas trabalho com o cliente todos os dias e consigo ver a vida, a vida que as pessoas que trabalham no cliente levam. Eu não estou a falar de pessoas, de administradores, não é, estou a falar de pessoas que trabalham em várias áreas do banco e tu vês perfeitamente, pá, que estas pessoas ‘eh amanhã ainda é dia’ e o trabalho delas acaba por ser um bocadinho diário mas acaba por ser um bocadinho, não vou dizer sempre igual, não é, mas acaba por ser um trabalho que está delineado e que sabem que ‘até

⁸ Expressão impercetível

ao fim do mês temos que fazer isto', mas amanhã ainda é dia e está delineado para que eles consigam fazer efetivamente as coisas com calma, percebes?

MP – Então achas que conseguem conciliar melhor o papel de trabalhador, de mãe ou pai ou mesmo de dona-de-casa, de esposa. Achas que estes papéis são mais fáceis de conciliar.

M1 – Claramente.

MP – E talvez porquê? Achas que é um bocadinho também já a cultura? Achas que é a forma, no fundo, como as coisas estão explicadas? Como tem que ser?

M1 – Eu acho que sim, e também porque estas empresas dão aso para que isso aconteça. É assim, estas empresas, as empresas *Big Four* também são um bocadinho competitivas e o facto de serem um bocadinho competitivas levam a que as pessoas estejam sempre a correr, a correr relativamente às outras e portanto tu também não tens espaço se tu quiseres efectivamente ser mãe e trabalhar e dares o teu melhor, tu também acabas por não ter espaço para lutar por isso, percebes? Porque há sempre alguém, ao teu nível, que corre mais o que tu. Estás a perceber?

MP – Certo, certo. Está disposto a absorver mais, não tem tantos papéis, digamos assim.

M1 – Exactamente. Enquanto que eu acho que aqui no banco os objectivos são muito delineados, sabem exactamente, tu sabes exactamente... Primeiro os papéis são muito autónomos, tu não tens muitas pessoas a fazer o mesmo, cada pessoa faz mais ou menos a sua coisa portanto, do lado do cliente. Portanto acabas por... Primeiro não tens este grau de competitividade e depois cada um sabe exactamente qual é o seu papel e portanto fazem aquilo que têm a fazer e não há ninguém que te vai incumbir outro, te vai incumbir outra maneira de fazer o trabalho, estás a perceber?

MP – Certo, certo. Percebo perfeitamente. E também ainda há pouco disseste-me que então, que isto era uma realidade identificada dessas empresas, das *Big Four*, mas que a própria empresa e por conversas que já tiveste te diz que não há, não há outra

forma, é o modelo de negócio e que não há outra forma de resolver, digamos assim, esta questão. No teu entender tu achas que haveria outras medidas que as empresas poderiam avançar?

M1 – Eu acho que há sempre medidas que as empresas podem avançar nem que seja com aquilo que também já falámos de, primeiro criar, criar, as pessoas conseguirem ser mais autónomas, mesmo que trabalhem em equipa, conseguirem ser mais autónomas, por exemplo poderem trabalhar em casa, poderem gerir o seu tempo, poderem gerir o seu tempo, dizerem ‘ok, o trabalho vai ficar feito até este dia, que é o dia que tem de ficar’ das pessoas gerirem o tempo da forma, da forma que quiserem, não é? Para poderem conciliar também a parte profissional com a parte, bem se calhar há pessoas que à segunda-feira á noite podem ficar a trabalhar até muito mais tarde na equipa e há pessoas que podem ficar até terça-feira, e têm coisas segunda e não têm terça. E portanto, eu acho que o facto de as pessoas poderem ser autónomas e conseguirem ser autónomas e gerir o trabalho, acho que isso a empresa só beneficiava em que isso acontecesse. Porque as pessoas ficam mais motivadas, percebes? Pronto, que ligo á parte do trabalho em casa, também. Mais coisas que as pessoas podiam fazer?... Mais medidas, deixa-me pensar... Há bocado quando estava a falar nisto já tinha pensado. (...)

MP – Achas que, por exemplo... Pronto, há bocado falávamos que isto era um pouco cultural e que a própria empresa dizia ‘não, mas isto é assim’ e como há pessoas dispostas a, não importa se é o Manuel ou a Maria que fazem, o que importa é que apareça feito e vamos depois beneficiar quem o fez. Achas que esta mudança de mentalidade poderia acontecer ou achas que isto é uma realidade longínqua?

M1 – Eu acho que é uma realidade muito longínqua, porque eu acho que as pessoas acabam um bocadinho por... Porque por exemplo, eu quando entrei no 1º ano, eu era muito contra a gestão que estava a ser feita, mas quando tu comesças a subir, tu vais ficando igual a eles, percebes? E portanto eu acho que por mais que a tua mentalidade quando és mais novo, és completamente contra esta gestão, depois

quando comes a crescer comes a ser igual às pessoas que estão acima e percebes que efectivamente esta é a cultura da empresa. Eu sinceramente acho que a mentalidade não vai mudar.

MP – Já alguma vez – por curiosidade, disseste-me que tinhas tido uma conversa sobre isto – já propuseste alguma medida, como por exemplo esta que me falaste há pouco dum planeamento melhor efectuado? Já colocaste isto a algum superior teu? Como é que foi a reacção dele?

M1 – Não, é assim, a conversa que eu costumo ter muitas vezes com os superiores é relativamente a esta questão dos filhos, o papel da mulher na empresa. Efectivamente eles reconhecem que é um problema, eles reconhecem que os homens têm mais disponibilidade para. Em termos de planeamento, neste momento tu acabas por gerir um bocadinho o planeamento do trabalho que fazes, apesar do *Partner* também ver, não é, tu acabas por gerir um bocadinho esse planeamento. Obviamente quando não concordas e quando achas que o cliente pode esperar mais tempo, tu podes estender o prazo e que isso faz com que as pessoas tenham mais tempo efectivamente também para a vida pessoal, acho que no mundo da consultoria as pessoas estão, se não vai prejudicar o cliente eu acho que estão abertas para que isso aconteça, percebes? Ou seja, alterar um bocadinho o planeamento para tu também conciliares a tua vida pessoal. Eu acho que isso está completamente em aberto.

MP – Ok, estou a perceber. Falavas-me aí um pouco das pessoas falarem destas tais conversas sobre os filhos. Sentes efectivamente que na tua empresa, ou já o sentiste tu própria, que por esta questão da profissão há um retardar dum nascimento dum primeiro filho ou sequer de se pensar na constituição de família?

M1 – Há, claramente! Há. É assim, eu também vejo...Nestas empresas há completamente um retardar até porque tu, por exemplo tu chegas a *Manager* com 28, 29, 30 anos. E 29 já é uma idade mínima aceitável e tu acabas por chegar a *Manager* com 30 anos. E 30 anos, teres o teu primeiro filho aos 30, 31 já é retardares o nascimento, porque hoje em dia tu vês mães, noutras profissões, que aos 24, 25 já têm

um filho.

MP – Certo.

M1 – E como tu também queres apostar na tua carreira e queres ir para o mais além que tu consegues, tu acabas... Sabes que o filho vai-te prejudicar, entre aspas, ou retardar essa carreira, esse crescimento na carreira, tu acabas por retardar também o nascimento do filho. È um ciclo.

MP – Certo. Acabamos por ter sempre de ter um momento. O que eu percebo um pouco pelo que tu estiveste a explicar, chega um momento em que chegas a esta idade e sentes que tens de tomar uma decisão, tens de ter uma opção.

M1 – Eu acho que também porque a nível financeiro já estás um bocadinho mais acomodado, já tens disponibilidade para, já estás numa posição na empresa em que, pronto, fiques naquele patamar também já não é mau e portanto já estás um bocadinho, a nível financeiro e a nível profissional, acomodado para que isso possa acontecer. E por isso eu acho que muita gente espera, eu acho que por isto, muita gente espera chegar a esta categoria para pensar, nem estou a dizer ter, para começar a pensar engravidar.

MP – Certo. No teu caso (nome da pessoa) sentes que foi assim? Para começares a pensar na constituição duma família, esperaste para atingir uma determinada etapa da tua carreira?

M1 – Sim, claramente. Claramente. Acho que... Eu não queria ter um filho antes de subir a *Manager* porque eu acho que depois, sinceramente, vendo o que tu vês naquela empresa, eu acho que tu já não subirias, percebes? Porque depois disso já não vais... primeiro já não tens tempo para dar como os outros que estão a correr contigo, não é, e eu acho que depois dificilmente subirias a *Manager*. Eu acho que depois de dares tanto á empresa e dares tantos anos de ti à empresa era depois um bocadinho desmotivante para ti pensares que por um ano, ou por dois anos, não atingiste um patamar de *Manager*, percebes?

Entrevista 8 – Joana Semedo

M2 – Bem, isto vai ser complicado, mas vou fazer o meu melhor. Eu quando estava no secundário, quando foram as inscrições para o 9º ano, tive algumas indecisões quanto à área que queria escolher, estive bastante indecisa entre Economia e a área de Artes, Arquitetura era uma hipótese e tinha em casa opiniões muito diversas, o meu pai achava uma coisa, a minha mãe achava outra e foi uma decisão difícil, acabei por escolher Economia, por uma questão mais racional, por acreditar que as saídas profissionais seriam mais fáceis e mais óbvias e portanto tomei esta... eu sou muito certa, muito de contas, muito de números por isso faria algum sentido, apesar de também ter ali um lado meio artístico que achei que poderia vir a realizar noutra forma, num contexto mais pessoal ou num contexto mais de hobbies do que propriamente na minha profissão. E assim decidi ir para Economia. Sempre fui excelente aluna por isso o Secundário foi relativamente fácil, entrei na Faculdade com facilidade, não havia dúvidas, queria ir para Economia, para a Faculdade de Economia do Porto, entrei com facilidade, portanto foi um percurso relativamente fácil. Durante o curso acreditei sempre que iria acabar o curso e iria ingressar numa das *Big Four*, eu sou muito de Contabilidade, percebi isso ao longo do curso, era uma área que me interessava, por isso eu achei sempre que auditoria ia ser um bom início, uma boa escola, um bom começo e portanto tinha, ao longo dos quatro anos que estive na Faculdade acreditei sempre que o meu percurso profissional iria começar por aí; também ao longo dos anos somos muito invadidos, constantemente, com as *Big Four* e com esse tema e nas feiras de emprego e tal e portanto achei que o meu percurso iria começar por aí. No último ano do curso, mal acabei de fazer o currículo e pô-lo na Bolsa de Emprego, tive um contacto dum empresa, dum Banco, na altura nem conhecia, o (nome do Banco), fui a uma entrevista no dia seguinte e fizeram-me uma proposta irrecusável para começar a trabalhar na semana seguinte. Portanto, tive várias indecisões, falei com o meu pai, falei com a minha mãe, porque tinha aquela ideia fixa na cabeça dum *Big Four* e fui para a entrevista com essa ideia e

transmiti-a e... Pronto, eles acabaram por me fazer, entre aspas, a cabeça, a proposta era difícil de recusar, em termos financeiros e pensei, 'pronto, também não perco nada, no limite se achar que tenho mudar, depois mudo na mesma'. Então ainda estava a trabalhar, foi no último ano do Curso, comecei a trabalhar em Março, ainda tinha o meu 2º semestre para fazer e adorei trabalhar no Banco. Ingressei numa área de investimento imobiliário, tinha uma equipa fantástica, pessoas muito experientes, uma pessoa até que tinha trabalhado 10 anos numa *Big Four*, trabalhava diretamente comigo, uma pessoa com imensa experiência, com imenso conhecimento consolidado, foi, foi, acabei por esquecer um bocadinho a minha ideia da *Big Four*, acabei por ficar no banco feliz e satisfeita, estive no banco dois anos e meio; o meu primeiro ano foi nesta área de investimento Imobiliário, no fim do ano fizeram-me uma proposta para mudar para uma área mais comercial, quem trabalha comigo tendencialmente acredita que eu tenho um perfil comercial, talvez por ser uma pessoa bastante comunicativa e pronto, eu achei, apesar de eu pessoalmente entender que sou mais técnica do que comercial ou pelo menos isso agradar-me mais, e portanto cheguei ali a um meio-termo, mudei para uma área, para o private banking, para uma área mais comercial mas fiquei a exercer uma função técnica, portanto, fiquei no controlo de gestão. Estive mais um ano e meio no Banco até o Banco entrar no colapso conhecido, geralmente conhecido e publicamente conhecido e, nessa altura, eu era muito nova e achei que não faria sentido ficar no Banco até, até terminar todo o problema e comecei a abrir os olhos para o mercado e tive imediatamente uma proposta para ingressar numa correctora e, nesse momento, em que a minha vida entrou, no fundo o caminho que eu tinha escolhido, desabou de alguma forma, voltei a ter, a minha vontade inicial de ingressar numa consultora, isso voltou-me a suscitar algum interesse. Falei muito com a tal pessoa que já referi há bocado, que trabalhava comigo, trabalhou sempre comigo no Banco e tinha trabalhado dez anos numa consultora, que me disse sempre, que eu teria todo o perfil, sou uma pessoa super trabalhadora, super dedicada ao trabalho, muito responsável, que eu teria todo o perfil, muito dedicada, todo o perfil para trabalhar

numa consultora e que faria todo o sentido; na altura concorri a duas *Big Four*, fiz um processo de recrutamento normal e acabei por ser convidada pelas duas para ingressar, tomei uma opção e acabei por aceitar o convite que me foi feito primeiro e estou numa *Big Four* fez agora, no mês passado, cinco anos. Nesta altura sou *Manager* da área de incentivos, o meu percurso, o meu percurso foi bastante rápido dentro duma *Big Four*. Voltando aqui um bocadinho atrás e para enquadrar um bocadinho a minha estrutura também familiar, e o que foi o meu passado, a minha infância, o meu acompanhamento ao longo dos anos, pais, avós e tudo isso: os meus pais e os meus avós, todos eles, dos meus quatro avós apenas tinha uma avó que não trabalhava, portanto, dois dos meus avós tinham um restaurante e sempre foram pessoas bastante trabalhadoras, o meu outro avô tinha uma empresa e sempre trabalhou imenso, só tinha uma avó que assumiu sempre o papel mais de dona de casa, portanto, um conceito mais tradicional, portanto dentro dos quatro só tinha uma pessoa assim; os meus pais sempre trabalharam os dois bastante, a minha mãe ao longo, enquanto eu era miúda tinha uma profissão, pelo menos em termos de horário mais complicada do que o meu pai, trabalhava em televisão, que é um mundo complicado e portanto, horários estranhos, um programa de televisão tanto acaba às 7h da tarde como pode acabar as gravações á meia-noite, não se pode interromper, a minha mãe trabalhava em moda, em televisão, por isso sempre foram trabalhos que não lhe permitiam, pelo menos, apesar de algumas vezes ter alguns tempos livres, por outro lado também às vezes tinha horários completamente descabidos, era capaz de chegar a casa à 1h da manhã, às 2h, às 3h e era capaz também de não trabalhar uma tarde, portanto, era uma coisa meia irregular. O meu pai por outro lado tinha um trabalho mais, um horário mais fixo, trabalhava tipo das 9h às 8h todos os dias mas pronto, era uma coisa mais fixa. Por outro lado a minha mãe, apesar de às vezes ter momentos livres, tinha horários estranhos. Eu sempre estive habituada que os meus pais trabalhassem imenso, tinha essa avó mais disponível, que não trabalhava, que ficava connosco em alturas mais complicadas para os meus pais, os meus outros avós tinham um restaurante por isso era uma

profissão que exigia deles uma presença total de manhã á noite, portanto, saíam do restaurante tipo à meia-noite, por isso também era pessoas pouco disponíveis. Mas pronto, os meus pais sempre conseguiram gerir tudo da melhor forma, com algumas ajudas, colégios, empregadas e tal, mas sempre foram gerindo tudo da melhor forma. Em termos de formação, pronto, eles sempre acreditaram que eu deveria, eu sempre fui muito boa aluna e sempre gostei muito de estudar, por isso, sempre a intervenção deles até foi mais para tentar que eu estudasse menos do que propriamente obrigarme a estudar, portanto aí nunca houve grandes questões, o tema foi sempre dar-me liberdade no sentido de eu gerir como quisesse a minha formação e a minha carreira, nunca influenciaram de forma alguma, davam as opiniões deles mas nunca influenciaram; tenho um irmão que, ao contrário de mim, sempre foi uma pessoa muito desligada dos estudos e recordo que a posição dos meus pais perante ele era muito diferente da posição dos meus pais perante a minha vida; portanto, com o Tomás, que é o meu irmão, eles tinham um controlo muito diferente e uma perseverança e uma persistência face aos estudos dele muito diferente do que tinham em relação a mim, portanto, e via dentro de casa essa disparidade – em mim havia uma confiança total, até pelo contrário, por vezes achavam que eu estudava demais e que trabalhava demais, e até hoje acham, e o Tomás não, o Tomás sempre foi pouco estudioso, sempre foi necessário andar atrás dele, sempre foi necessário ajudá-lo e a mim não. Hoje em dia o Tomás também tem, é engraçado como as coisas mudam - acho que a maturidade também ajuda – o Tomás hoje também tem uma profissão bastante exigente e é bastante trabalhador. Mas eu acho que a influência dos nossos pais e o facto deles os dois serem pessoas trabalhadoras nos fez crescer nesse ambiente e tornar –nos aos dois também pessoas trabalhadoras. O facto do Tomás em miúdo não o ser, eu acho que tinha um bocadinho a ver com maturidade e com falta de noção da importância que isso teria na vida dele, um dia. Voltando, portanto, ao meu percurso profissional, eu estou (nome da empresa) faz agora cinco anos, hoje sou *Manager* da (nome da empresa) há poucos meses, mas tive um percurso muito positivo e muito rápido, um crescimento muito rápido, eu quando ingressei na

(nome da empresa) já tinha um passado profissional, portanto trabalhava há dois anos e meio, que é uma coisa meia rara, numa organização como, numa *Big Four*, eu vou até passar em testemunho que quando tive das últimas entrevistas na empresa onde trabalho hoje, a sénior *Manager* que me entrevistou disse-me assim 'vejo com muita dificuldade a sua ingressão nesta empresa porque a pessoa que esteve aqui antes de si não se sabia sentar, não sabia estar corretamente sentada, estava com uma roupa bastante diferente da sua, tinha uma postura muito diferente da sua e no fundo vocês vão ser iguais, vão entrar no mesmo ano, vão ser iguais, vão ter que conviver e acima de si vão estar pessoas que vão mandar em si com menos postura que a (nome da entrevistada), com menos experiência que a (nome da entrevistada) e se calhar vai ser complicado. Na altura achei isto uma aberração, achei que não faria sentido nenhum o que esta pessoa me estava a dizer. Passados cinco anos numa instituição hierarquizada, piramidal, muito regrada como a (nome da empresa) faz-me imenso sentido.

MP – Mais tarde percebemos, não é, o que nos dizem. É a experiência, não é.

M2 – Eu acho que a (nome da empresa) tem e acredito que seja comum a todas as *Big Four*, é uma estrutura mesmo diferente, é uma realidade mesmo específica, é um conceito mesmo muito particular e por isso é que, as pessoas que tendencialmente evoluem dentro destas empresas, o primeiro emprego delas foi numa empresa deste tipo e portanto aquilo para a maioria das pessoas que trabalham lá é o normal e é o que, é um emprego normal.

MP – É a sua realidade.

M2 – É a realidade. Eu que trabalhei dois anos e meio noutra sítio, quando ingressei no (nome da empresa) confesso que os primeiros dias foram muito complicados e que foi, para mim, muitas coisas me chocaram.

MP – Como o quê, por exemplo? Queres partilhar algumas das coisas que notaste de diferente, já que és uma pessoa que vem já com este background doutras

experiências? Queres partilhar um bocadinho o que é que te chocou, digamos assim?

M2 – É um ambiente muito informal, aparentemente, somos todos pessoas muito novas e que, com idades muito próximas e todos nos tratamos por tu e há um informalidade grande, por outro lado a hierarquização é agressivíssima, uma pessoa com menos um ano que a outra reporta á outra e tem por ela uma sensação de esta pessoa é minha superior. E portanto, eu lembro-me que no primeiro dia que me sentei na secretária na (nome da empresa), fui a primeira pessoa a chegar, estava a cumprir horários, horários também nestas empresas não é um tema muito rígido, e sentei-me num lugar á sorte, cheguei e sentei-me, e chegaram, a pessoa que chegou a seguir a mim disse assim ‘tu tens noção onde é que estás sentada? Isto aqui quem estiver mais perto da janela é mais importante, por isso dirige-te para o lugar mais longe que houver da janela’; e eu na altura, disse isto meio em tom de brincadeira, mas o tempo foi passando e eu percebi que efectivamente as coisas funcionam assim: quem está mais perto da janela é mais importante, quem está mais longe da janela é menos importante, entre aspas, em hierarquia. E portanto, apesar do ambiente ser muito informal e de, e é efectivamente, e das pessoas serem, até pela proximidade de idades e não sei quê, tornam-se amigas e há bom ambiente, apesar de competitivo, bom ambiente, acho que há uma estrutura, uma hierarquia muito rígida nestas empresas. Mesmo muito rígida. E com o tempo uma pessoa se vai encaixando nesta hierarquia e percebendo que ela existe e que ou se quer fazer parte deste jogo, ou não se quer. Eu entrei na (nome da empresa) como assistente, na altura, a proposta que me fizeram foi seis meses depois ser promovida porque efectivamente estava a entrar como assistente mais já tinha alguma experiência profissional; isso acabou por não acontecer porque na (nome da empresa), no passado havia promoções esporádicas a meio do ano e esse ano foi o primeiro ano que não houve e portanto não me puderam fazer a promoção que, fizeram-me a promoção, no fundo compensaram-me financeiramente mas acabei por ser só promovida um ano depois. Portanto, fui um ano assistente, fui apenas um ano Associate quando regra geral as pessoas são dois e

fui três anos sénior que é o mínimo mais ou menos obrigatório, e portanto ao fim de cinco anos cheguei a *Manager*, quando tradicionalmente numa estrutura destas se chega ao fim de seis, no mínimo, portanto dei aqui um avanço dum ano por uma questão, prontos, já sou uma pessoa com alguma experiência e pronto, também ao longo dos anos ter demonstrado a responsabilidade, o nível de empenho e o trabalho exigido, tendo em conta os objectivos. Explicando um bocadinho o que é os incentivos e o que é que se faz no âmbito do departamento em que trabalho. Os incentivos na (nome da empresa) estão enquadrados na área de consultoria, o objectivo nesta área será ajudarmos, apoiarmos as empresas a nível essencialmente nacional a conseguirem financiamentos por parte do Estado Português ou de qualquer tipo de fundo que exista a nível comunitário, portanto percebermos as necessidades das empresas, fazermos um plano de negócio, identificarmos onde é que elas podem ser, de alguma forma, financiadas e depois apoiarmos a elaboração desse plano de negócio e fazer um match entre esse plano de negócios e os incentivos disponíveis e depois acompanhar todo o processo de candidatura, elaboração da candidatura e depois, avaliação, acompanhar o processo de avaliação da candidatura, esclarecimentos até no fundo a empresa estar certificada de que o financiamento lhe será atribuído e em que moldes. Portanto, são trabalhos que, no fundo trabalhamos com todas as áreas, portanto a mais vasta área de negócio, há incentivos a nível nacional ou europeu para quase todas as áreas de negócio, por isso é bastante vasto o nível de áreas que estão aqui em questão, portanto, isso é um factor que considero bastante positivo, não estamos limitados a uma área específica, há incentivos de diversa natureza, há incentivos financeiros, há incentivos fiscais, há incentivos direccionados para a Inovação, outros para a Investigação e Desenvolvimento, outros para a Agricultura, especificamente; também ao nível de incentivos há uma panóplia muito grande de trabalhos, concretamente na (nome da empresa), isso não acontece em todas as consultoras, os incentivos financeiros e fiscais estão todos sediados na área de incentivos, nós que somos responsáveis pela elaboração de todo o tipo de candidatura que existem, portanto nós temos um leque

grande de trabalhos em que podemos operar. Portanto, já falei de áreas de negócios, tipos de trabalhos, em termos de estrutura, são tipicamente estruturas não muito grandes porque é uma área muito específica, dentro da consultoria – para terem a noção hoje em dia a área de incentivos da (nome da empresa) tem 24 pessoas, somos 24 entre Porto e Lisboa, mais ou menos divididos 12, 12. Que como tinha dito já, algures nesta conversa, as estruturas são muito piramidais, hoje em dia minha área conta com um *Partner*, quatro *sénior Managers*, dois *Managers* e depois o resto, que tipicamente é denominado por staff divide-se por *Seniors*, *associates* e *assistentes*, destas 24 pessoas divididas por Porto e Lisboa. Mais coisas relevantes...

MP – Para termos uma ideia, cada um destes projectos, já percebemos que trabalhas com diversos clientes, quanto tempo é que leva, mais ou menos um projecto. Isto assim para está um bocadinho de fora para nós percebermos, uma candidatura quanto tempo?

M2 – Depende muito do tipo, primeiro é importante que percebam que há uma coisa positiva nestas áreas que é a recorrência dos trabalhos, há tipos de candidaturas que as empresas podem fazer, elaborar anualmente, e portanto é muito importante conseguirmos manter um cliente e fidelizá-lo de forma a que, um cliente de incentivos é tipicamente um cliente que nos dá trabalho todos os anos, entre aspas, porque existem candidaturas, por exemplo, o SIFID é um sistema de incentivos fiscais à Investigação e Desenvolvimento, que é elaborado anualmente pelas empresas sobre, que se materializa sobre a forma de um crédito fiscal e que as empresas se podem beneficiar anualmente e portanto um cliente que faça connosco um trabalho SIFID este ano, podemos manter esse cliente ao longo...

MP – Há um retorno anual do cliente.

M2 – Do cliente e portanto, isto é um tema importante, conseguirmos manter a carteira de clientes ao longo dos anos porque tipicamente os clientes podem elaborar candidaturas anualmente, não só para incentivos específicos ou para investimentos específicos que querem fazer, mas há um retorno directo da sua actividade que pode

ser materializado em termos fiscal, anualmente. A duração dos trabalhos, então, temos desde projectos de incentivos, candidaturas como esta que acabei de falar de cariz fiscal que pode ser elaborada, dependendo da dimensão da empresa, entre um a dois meses; a elaboração da candidatura, mas depois há todo um processo de acompanhamento da avaliação que também é feito pela nossa parte; desde o momento em que a candidatura é submetida até ao momento em que é aprovada normalmente passa cerca de um ano e há por nós um acompanhamento, resposta a esclarecimentos das entidades avaliadoras, por isso os nossos trabalhos, apesar da grande parte do trabalho ser feita em dois meses, o trabalho normalmente dura doze meses, desde o momento em que é começado até que é avaliado, há um acompanhamento constante da nossa parte, contestação hipoteticamente da decisão, que pode ser feita em três vezes, portanto, há aqui, os nossos projectos, regra geral duram, independentemente do tipo de incentivos, duram cerca de um ano, porque os processos de avaliação são processos demorados e como tal, e que há sempre o nosso envolvimento para esclarecer dúvidas às entidades avaliadoras, para contestar decisões, mais do que vez, por vezes e depois até ao momento em que efectivamente sai o resultado passa cerca de um ano e portanto apesar do nosso trabalho em termos de elaboração da candidatura, que é o grande foco do nosso trabalho, durar cerca de um, dois, três meses, depois a parte do acompanhamento pode durar até doze meses. Portanto são trabalhos que têm uma duração, normalmente, vasta. Nós em termos de área, também para que percebam, tentamos estar minimamente divididos por área de negócio, isto é, quem tipicamente acompanha, as equipas que tipicamente acompanham os vinhos, acompanham todos os vinhos, todas as áreas vinícolas, as empresas tipicamente acompanham turismo acompanham todos os clientes turismo, certo é que, como em qualquer equipa, às vezes o time to market é muito importante por isso, o que acontece é que surge um trabalho e a equipa especializada em vinhos não está disponível naturalmente terá que ser outra a fazê-lo, mas tentamos que haja aqui alguma especialização porque...

MP – Especialização dentro da especialização.

M2 – Exactamente, porque como são, nas candidaturas focam temas muito técnicos e o trabalho de incentivos exige uma parte descritiva e uma parte de fundamentação bastante grande e bastante exigente e como tal, as pessoas que fazem parte da equipa têm que despende bastante tempo a escrever e a fundamentar sobre áreas muito técnicas de alguns negócios e...

MP – Diz-me aqui uma curiosidade. Uma equipa é constituída por quantas pessoas?

M2 – Tipicamente as equipas de incentivos são mais pequenas do que a maioria das equipas doutras áreas dentro duma *Big Four* portanto haverá um *Partner* responsável que tem um envolvimento mínimo, muito pouco, na parte da negociação e fecho do trabalho, haverá *Manager* ou sénior *Manager* que é responsável pelo trabalho e que terá funções de acompanhamento da equipa, gestão da equipa e revisão do trabalho e depois haverá um sénior, responsável pelo trabalho de campo e eventualmente um assistente ou, um assistente ou um *associate* a apoiar esse sénior na elaboração do trabalho.

MP – Qual é a diferença entre um assistente ou um *associate*?

M2 – Um assistente é uma pessoa que terá um ano de experiência, um *associate* é uma pessoa que terá dois anos a três anos de experiência, portanto claramente um assistente é uma pessoa com menos formação e menos, uma pessoa que está ainda numa fase de aprendizagem.

MP – É o novinho, não é, ou é o novato, digamos assim?

M2 – É o novato mas nestas empresas depende da equipa, no fundo, fazer crescer esse tipo de pessoas, portanto é importante que esse tipo de pessoas integrem as equipas desde logo para crescerem e aprenderem com os que mais sabem e portanto, em trabalhos mais pequenos tentamos que o sénior seja acompanhado por um assistente e não por um *associate* de forma a dar lugar também ao assistente a crescer tecnicamente e a avançar na sua carreira.

MP – Achas que o chamado learning on the Job é, faz parte da cultura da empresa?

M2 – Sim, nos incentivos tenho, acho que é mesmo assim, estamos a falar duma área, muito descritiva, muito apoiada em legislação, que eu acho que só mesmo a experiência é que faz porque uma formação voltada para leitura e para, é complicada nesta área porque é muito maçuda, é muito pesado e dificilmente alguém consegue passar um mês a ler decretos, a ler legislação sobre incentivos e no fim ter a mesma experiência que teria se estivesse envolvida num ou dois projectos mesmo que esse envolvimento às vezes seja muito acompanhado e muito pouco autónomo. Mas pronto temos, depende de nós fazer crescer as equipas nesse sentido e portanto acho que sim, que nos incentivos é muito importante o learning on the job training

MP – Também me falaste há pouquinho, isto para perceber, já percebi que um projecto é contínuo, é acompanhado no tempo, mas tu há pouco referiste que tinhas aí dois meses, o que me fez entender que terás aí alguns deadlines pelo caminho que tens que cumprir.

M2 – Certo, isto é uma área completamente focada em deadlines. Porquê? Porque todos os incentivos têm um término imposto pelo estado, pela entidade avaliadora do incentivo em concreto e portanto que, ao contrário da maioria dos trabalhos até numa *Big Four*, que apesar de haver sempre prazos são prazos negociados com clientes que até podem de alguma forma por vezes ser renegociados ou atrasados por qualquer motivo, aqui as plataformas do Estado à meia-noite do dia x fecham. Portanto os nossos prazos são completamente rígidos não pode haver, sob pena de estarmos a fazer um trabalho até à última e ele não ser submetido e a candidatura não ser submetida para avaliação, os nossos prazos são completamente rígidos, não pode haver deslizes, não pode haver contratemplos, não pode, há meia-noite daquele dia as plataformas fecham. Portanto a nossa vida é condicionada por um conjunto de prazos que tipicamente faz com que tenhamos um semestre mais parado do que o outro, sempre, o nosso primeiro semestre do ano é muito mais complicado do que o segundo, que concretamente no mês de Maio, Junho e Julho são meses de trabalho

anormal, nos incentivos nós temos uma realidade muito específica e muito condicionada no tempo, imposta por determinadas datas que o Estado tem para a submissão de um determinado tipo de candidaturas, que faz com que as equipas estejam de estar preparadas um bocado para isso, isto é, Maio, Junho e Julho são meses em que não há noites, não há fins-de-semana não há nada. Trabalho de manhã, tarde, noite e fins-de-semana. Sempre. É uma realidade.

MP – Quando falas nisso, trabalho à noite, assim para nós percebermos um bocadinho, o que é que é trabalho á noite, é terminar a que horas, voltar a que horas?

M2 – São meses em que às vezes terminamos às 2h da manhã e às 9h já estamos no escritório, isto numa óptica constante. Há dias que saímos às 5h da manhã, há dias que saímos às 4h da manhã e no dia seguinte regressamos entre as 9h e as 10h e isto repete-se ao longo destes três meses com muita assiduidade. É complicado mesmo.

MP – E vês alguma forma de isso ser contornado?

M2 – É um bocadinho....

MP – E como é que achas que a tua equipa, porque já estás responsável por equipas, queria perceber um bocadinho como é que tu própria sentes isto, como é achas que a tua equipa sente isto?

M2 – Eu percebo que não é a melhor das situações mas confesso que é um jogo, quem quer jogar, joga, quem não quer jogar, não joga, porque eu acho que dificilmente conseguiremos ultrapassar esta realidade, porque estamos dependentes de clientes, de clientes que nos enviam informação, temos um conjunto, um portfolio de cem clientes a elaborar o mesmo tipo de incentivo e cada um deles se sente único, por isso cada um deles sente que ainda faltam três meses para o prazo da submissão. E levar um cliente a colaborar connosco para antecipar este tipo de trabalhos, é muito complicado, porque na cabeça dele o cliente pensa ‘faltam três meses, temos mais que tempo para levar isto com calma e para eu ir respondendo à medida que vou conseguindo, só que o cliente esquece-se é que nós somos os mesmos, nós somos 20

peças, a gerir 100 clientes, que acham todos que são únicos e que portanto no último dia as 100 candidaturas, ou as 200 ou as 300 têm que ser submetidas sem falhas e nós somos os mesmos 20. E portanto é uma realidade complicada, neste momento que até já faço parte da estrutura de management e que tenho que ver isso, o meu mind set mudou um bocadinho mas vejo com dificuldade a questão de ultrapassarmos um bocadinho a nível dos incentivos essa realidade de termos esse trabalho muito exagerado condensado nestes três, quatro meses porque efectivamente é uma questão de mercado. É difícil levarmos os clientes a ajudar-nos, no fundo, a ultrapassar esta situação desagradável que temos.

MP – E tens sempre que manter os standards de qualidade, o cliente é exigente?

M2 – Certo. O cliente é exigente. Os trabalhos têm que, independentemente de haver uma data e dos nossos constrangimentos de tempo, os trabalhos têm sempre que, até porque nós trabalhamos para que se perceba numa óptica de sucesso vip, portanto o cliente, é uma óptica de win-win, o cliente ganha, nós ganhamos se o cliente ganhar, portanto o cliente se vir a sua candidatura aprovada, nós ganhamos uma percentagem do valor que é aprovado, se o cliente vir a sua candidatura chumbada o nosso trabalho valeu zero e é remunerado em zero. E portanto nem nos passa pela cabeça que haja ali algum descuido em termos de qualidade do trabalho; os trabalhos têm que apresentar todos um nível excelente de qualidade até porque disso depende a respectiva aprovação e, como tal, os nossos fees. Portanto, a qualidade não pode ser posta em causa e nós temos ali constrangimentos de timing por volume condensado de trabalho muito significativos. Que faz com que tenhamos, somos uma equipa com uma realidade um bocadinho diferente; portanto temos seis meses do ano mais tranquilos, seis meses do ano muito complicados em que estes três são complicadíssimos e há um mind set que se cria desde o dia em que ingressas num equipa deste género. Nós somos, desde o início percebemos que a nossa vida é um bocadinho assim: aqueles três meses não podemos tirar férias, portanto é imposto, e temos um bocadinho fins-de-semana muito limitados, noites muito limitadas e

pronto, ou se quer fazer parte do jogo ou não se quer.

MP – Como é que tu lidas com isto, tu chamaste-lhe “este constrangimento” há pouco. Com é que tu lidas na tua vida pessoal?

M2 – Eu tomo desde o início um bocadinho como um facto, interiorizei que é assim, e que tem que ser e que é uma realidade que dificilmente vamos mudar, eu gosto do que faço e também a minha carreira tem sido compensadora ao longo dos anos, como referi no início tenho vindo a ser promovida e recompensada anualmente pelos meus esforços, mas sei que é um esforço muito específico e que é uma coisa que de alguma forma prejudica a minha vida pessoal nesses três meses completamente.

MP – Como é que tu achas que prejudica?

M2 – Tenho que abdicar de algumas coisas que naturalmente não é agradável abdicar: jantar em família, almoçar em família aos fins-de-semana, ir a uma festa, ir a um jantar, estar com amigos, são coisas que nestes três meses eu faço com uma assiduidade, só em situações muito, muito... ou um casamento tento ir, mas coisas assim mesmo rígidas é que não deixo de estar presente, tudo o resto abduco em prol do trabalho porque sei que tem de ser.

MP – Encaras isto como um tem que ser, já não questionas o porquê, é um tem que ser assim.

M2 – Sim. Acho que...

MP – Achas que isso é um mecanismo que tu própria desenvolveste para te enquadrar, digamos assim, neste, nesta profissão?

M2 – Sim. Acho que desde que ingressei nesta equipa eu acho que tem que se ter perfil para trabalhar numa *Big Four*. Acho que isto é mais ou menos um dado, eu digo que nos incentivos é assim, mas noutras áreas será noutras alturas e haverá sempre este tipo de limitação e constrangimento. Acho que são empresas muito exigentes em termos de objetivos, competitividade, há poucos lugares para muitas pessoas, uma pessoa para crescer tem que estar disposta a seguir estas regras, a jogar

este jogo. Acho que vai ser sempre assim, que não há uma solução para isto melhorar, acho que cada um encontra o seu mecanismo, cada um encontra o seu espaço dentro da organização mas acho que temos sempre de alguma forma estar dispostos a; estar dispostos a fazer sacrifícios, estar dispostos a trabalhar para além do que seria expectável ou agradável, estar dispostos a ser os últimos a chegar a um jantar à 6ª feira á noite dos nossos amigos, estar dispostos a estar sempre a ouvir 'ah és sempre a última a chegar, és sempre a única que não pode estar presente, és sempre a única que desmarcas á última da hora'. Isto é uma realidade que me acontece, e apesar de tudo tenho muita força de vontade, sou capaz de sair da (nome da empresa) à meia-noite e ainda ir ter com uns amigos que estavam a jantar, mas percebo que a maioria das pessoas se calhar nem sequer tem essa força de vontade e acaba por nem estar presente, eu tento mesmo assim fazer um esforço e, nem que seja só um bocadinho, estar presente mas acho que ingressar numa empresa como esta tem que se ter espírito, força de vontade e um querer grande, porque não é propriamente fácil muitas vezes; ao fim do dia uma pessoa pensa 'será que vale a pena?' algumas vezes.

MP – E quando pensas isso o que é que te faz acreditar que vale?

M2 – O que é que me faz acreditar que vale? No meu caso eu acho que a compensação, no fundo, anualmente o meu valor é de alguma forma compensado. Eu acho que a empresa de alguma forma é justa para comigo, nas avaliações que me faz, na compensação financeira que me dá pelo esforço que eu empenho; como digo, a minha progressão na carreira foi bastante rápida e também eu gosto do que faço, eu sou uma pessoa muito multitasking e a minha vida também é muito multitasking, eu gosto de ter, hoje em dia no meu dia-a-dia eu tenho uma componente de formação, formar pessoas mais novas, uma componente de liderança, liderar equipas, uma componente de negócio e da área comercial, angariar clientes, uma componente de gestão de relação, gerir a relação com os clientes da carteira que já existem e portanto eu consigo ter um trabalho que foca um conjunto de áreas muito importantes, que eu

acredito que são muito importantes numa área de Economia, que dificilmente conseguiria ter noutra empresa qualquer numa estrutura mais tradicional.

MP – E diz-me uma coisa, já que tiveste a experiência noutra empresa, e o que é que por momentos te faz acreditar ou te faz duvidar se é isto que queres ou não?

M2 – Eu acho que isto, eu tenho a certeza que nesta fase da minha vida é isto que quero porque de alguma forma isto ainda não condiciona ilimitadamente a minha vida, eu não sou casada, não tenho filhos por circunstâncias da vida e portanto acho que neste momento, no fundo esta limitação, portanto o limitar o meu tempo ainda não me limita a um nível que me faça pôr em causa, portanto, o trabalho que tenho e a vida profissional que tenho. Mas acredito que um dia isso possa mudar. Só para terem uma noção, também de números e da realidade que se vive, nestas 24 pessoas que lhes falei, há duas que têm filhos e há duas que são casadas.

MP – Ou seja, e já agora as que têm filhos que lugares é que ocupam?

M2 – Portanto, um *Senior Manager* e um *Partner* têm filhos...

MP – Estamos a falar de dois homens?

M2 – Dois homens e os dois são casados e portanto, só para terem uma ideia, nesta realidade como é que são a vida das pessoas, as pessoas tendencialmente tendem, até inconscientemente eu acho, a pôr a vida pessoal num segundo plano e a deixarem-se levar por uma vida profissional muito exigente e que consome o dia-a-dia e que faz as pessoas nem pensarem dia após dia que estão, de alguma forma, a desvalorizar tudo o resto e a pôr tudo o resto num segundo plano.

MP – Percebo. E diz-me uma coisa, eu sei que nestas empresas também há uma grande rotatividade, fala-se um pouco, pelo menos para quem está de fora, todos os anos entra muita gente nova, há muita gente que sai para o mercado, como é que tu vês isto?

M2 – Basicamente todos os anos a pirâmide é alimentada na base, todos os anos estas pessoas que há bocado falei, que são assistentes ao fim dum ano tendencialmente são

promovidas, por isso é preciso repor estes lugares, portanto há uma contratação anual dum conjunto de pessoas para estes lugares, a saída para o mercado é uma realidade e tem tudo a ver com estas constrangimentos de que falamos: as pessoas são muito absorvidas, o tempo das pessoas é muito absorvido e o que é que acontece é que as pessoas saem para o mercado á procura duma vida menos exigente profissionalmente em termos de time consuming e em termos de, essencialmente eu acho que é uma questão do tempo que estas empresas roubam da vida das pessoas.

MP – E diz-me uma coisa, no teu caso concreto, no futuro, tu desejas continuar... Claramente já percebi, que és uma pessoa que gosta do que faz, sente-se realizada com o que faz. No futuro, tu vês-te a manter esta actividade? Num futuro próximo, num futuro longínquo, como é que tu te vês?

M2 – Num futuro próximo penso que sim, mas como digo eu acho que o facto de casar e hipoteticamente ter, eu tenho muita vontade de ter filhos e disso se realizar, torna complicado manter o tipo de vida que tenho. Eu passo três meses a chegar a casa às 5h da manhã e a entrar no escritório às 10h da manhã e a não pensar o que é que está a acontecer, ninguém depender de mim, para almoçar, para jantar, para...portanto acho que isto não se coaduna com uma vida familiar estável e normal e portanto no dia em que optar por seguir esse caminho sei que, não necessariamente abdicar desta profissão, mas pelo menos mudar um bocadinho as minhas rotinas, certo é que eu este ano com a promoção e o facto de ter passado para a estrutura de management a minha carga de trabalho operacional vai reduzir e vai fazer com que os meus horários, de alguma forma possam ser geridos duma forma diferente, porque eu deixarei de acompanhar equipas no campo e portanto a, eu acredito que uma pessoa que acompanhe equipas no campo deve estar sempre com a equipa e portanto até hoje a minha postura foi se havia gente a trabalhar até ás 5h da manhã, eu trabalhava até ás 5h da manhã. Neste momento a minha função passa por rever trabalho, acompanhar streams e momentos decisivos mas essencialmente, fazer o trabalho de início de venda do trabalho, negociação, calendarização e depois

acompanhar as equipas em todas as fases e rever o trabalho final. Portanto os meus horários operacionais não estão dependentes da equipa e a minha capacidade de gestão da minha vida pessoal poderá de alguma forma ser melhorada. Não totalmente porque eu acho que um bom chefe é aquele que também é disponível e está presente mas de alguma forma eu acho que a partir duma posição de *Manager* se consegue de alguma forma melhorar esta presença pelo menos na empresa, o trabalho pelo menos pode ser feito de alguma forma à distância, portanto será possível que eu consiga sair da empresa às 8h ou 9h da noite, jantar e continuar a trabalhar em casa, que no passado por uma questão de estar a acompanhar as equipas não o faria, e portanto esta realidade pode melhorar de alguma forma, não totalmente mas acho que pode melhorar de alguma forma.

MP – Estás-me a dizer que achas que talvez consigas encontrar um mecanismo para manteres a tua actividade e ao mesmo tempo passares a ter o papel de trabalhadora e coordená-lo com o de mãe. Conciliá-lo. Achas que...?

M2 – Não acredito que é o ideal, sou sincera, mas acho que poderei adequar de alguma forma ou melhorar face á situação que tenho vivido nos últimos anos. Mas não acredito que esta seja a profissão ideal para se coadunar com um papel de mãe.

MP – Percebo. O que é que achas que a empresa poderia, achas que a empresa tem noção disto? Achas que esta questão está identificada?

M2 – Completamente identificada, completamente entrosada em todas as pessoas, desde a mais nova à mais antiga e mais experiente. Acho que é um dado, acho que as pessoas, quem está, está, quem está disposto está, quem não está vai perdendo caminho, vai perdendo espaço e vai ficando para trás. Acho que são empresas muito competitivas, muito focadas num objectivo e esperam isso das pessoas que estão, que estão lá e no fundo premeiam essas pessoas que estão dispostas a fazer esse esforço e que estão dispostas a abdicar de outras coisas em prol da vida profissional. E portanto acho que dificilmente este mind set vai melhorar, vai mudar totalmente. Poderão haver uma ou outra medidas que façam de alguma forma melhorar estas

realidades, mas nunca mudar totalmente. O facto de hoje em dia estas empresas estarem a encontrar alguns dias para fechar obrigatórios, por exemplo, agora no dia de Natal, dois dias perto do Natal, dois dias perto de feriados, são algumas medidas que eu acho têm por objectivo fazer este equilíbrio de vida pessoal/vida profissional mas serão sempre medidas casuísticas que não vão alterar a realidade como um todo, poderão eventualmente melhorá-la de alguma forma mas não... por exemplo, na área eu acho que trabalhar á distância funciona de alguma forma, nós temos bastante liberdade para fazê-lo de casa, se assim entendermos desde que nos consigamos, no fundo, adequar ás equipas, mas basta haver alguém da equipa que prefira trabalhar no escritório que já condiciona um bocadinho a realidade da equipa como um todo. E portanto eu acho que essas medidas são sempre um bocadinho difíceis de operacionalizar. Poderá haver uma ou outra medida mais de âmbito generalizado, como eu referi a questão de dias de fecho obrigatório, mas acho que dificilmente esta realidade terá um fim no contexto destas empresas.

MP – E diz-me uma coisa, também para perceber, estas medidas que tu referiste algumas vezes s discutiste com algum superior, alguma vez deste isto como sugestão, qual é que foi o feedback que tiveste ou...?

M2 – Eu, na nossa questão particular, como eu sei que é um dado, eu acho que ao longo daqueles três meses é um bocadinho difícil arranjar alternativas; tenho tentado é compensar as pessoas de alguma forma, a seguir a estes três meses dar-lhes uns dias de descanso por conta da empresa, tentar arranjar algumas medidas que de alguma forma também depois, tornem as pessoas, recompensem as pessoas de alguma forma. Não, no fundo ilibar como um problema que eu acho também que no fundo não tem solução, mas arranjar aqui algumas contrapartidas de compensação e que muitas vezes discuti com superiores e fi-los ver que fariam todo o sentido e nunca me foram negadas.

MP – Achas que eles foram aceitando? Ou seja, o feedback foi sendo positivo?

M2 – Sim, eu acho que quando o esforço das pessoas é ilimitado acaba por ser

reconhecido de alguma forma e que as pessoas também tentam compensar o esforço das pessoas de alguma forma. Às vezes a questão é se há como compensar o facto de uma pessoa abdicar três meses de ter vida para além do trabalho, se isso tem compensação. E isso está na cabeça de cada um, saber se compensa.

Entrevista 9 – Emília Souto

M3 – Obrigada pela oportunidade de participar no teu estudo. Tentando então falar um pouquinho sobre os temas que mencionaste como agenda para esta conversa. Eu sou do porto, nascida e criada no Porto, tenho 29 anos, sou formada em Economia pela FEP, já no curso dos 4 anos, o qual terminei em 2007. Antes de chegar à faculdade, toda a minha infância foi passada em Gondomar, portanto subúrbios do Porto se pudermos chamar assim, em freguesias pequenas da cidade de Gondomar e eu sempre frequentei as escolas locais e públicas, com excepção da primária. Portanto eu fiz a primária num externato, num externato de freiras, religioso, e acho que foi uma óptima experiência, uma óptima decisão dos meus pais para dar umas boas bases de formação, a base, a base, a educação básica. Pronto, a partir daí ingressei na escola pública, mudei várias vezes porque mudei de casa várias vezes, mas sempre no concelho de Gondomar até, até chegar ao Secundário. E o Secundário é uma coisa especial da minha vida. Porquê? Porque qualquer pessoa do concelho de Gondomar a opção inicial seria ir para a Escola Secundária de Gondomar e a minha mãe não quis fazer isso, os meus pais não quiseram colocar-me na Escola Secundária de Gondomar, eles quiseram dar, tanto a mim como á minha irmã uma experiência diferente que foi, a Escola Secundária de Gondomar era muito grande, já tinha muitos anos, funcionava já há muitos anos e tinha uma reputação, em termos de ambiente na escola, mau. Ou seja, muitas pessoas mais velhas que continuavam lá, que nunca mais terminavam o Secundário, muitas drogas, muito tabaco, essas coisas que nas escolas...

MP – Uma escola com problemas portanto.

M3 – Sim. Que não gostavam. Então ao mesmo tempo no concelho de Gondomar existia outra escola, que era muito nova, quando eu entrei para a escola a escola tinha dois anos de funcionamento, com boas, a impressão sobre a escola era boa, sobre os professores a nível de educação e a segurança na escola, mas que estava numa envolvência social muito má, que é São Pedro da Cova. Ou seja, havia aqui uma escolha a fazer por eles e eles optaram por nos colocar às duas na Escola Secundária de São Pedro da Cova em detrimento da Escola Secundária de Gondomar. Foi uma experiência muito boa porque, eu acho que não deixei de ser tão boa aluna como poderia ter sido em nenhuma outra escola, sempre tive, sempre consegui ter resultados escolares do nível que os meus pais queriam, que eu ficava contente com eles, sempre fui uma das melhores alunas da escola, sempre com o Quadro de Mérito e tudo isso, mas ao mesmo tempo eu tive a oportunidade de viver três anos num ambiente social muito diferente da minha família. Como podes imaginar aquela, o social daquilo, realmente é uma área com muitos problemas. Há muitas famílias muito pobres que as crianças quase não podem ir á Escola, têm problemas em casa, falta de dinheiro, falta de trabalho, falta de tudo, não é. Portanto foi uma escola de vida muito boa e ainda hoje, ainda hoje tenho contacto com imensas pessoas de lá, obviamente que na minha turma de 6 pessoas no Secundário, duas foram para a Faculdade, aí o número de pessoas que entra na Faculdade depois do Secundário é muito, muito reduzido, quando comparado com uma escola do Porto ou a principal de Gondomar, por exemplo isso não acontece, há muita gente que vai para a Faculdade. Pronto e isso parece que não mas está ligado ao tema porque a minha turma no Secundário eram 6 pessoas, ok no 10º ano eram para aí umas 12 ou 13 e depois foi reduzindo, porque as pessoas não passavam e no 12º ano éramos 6 pessoas. E éramos 6 pessoas completamente diferentes umas das outras e hoje em dia todas elas estão casadas e com filhos, excepto eu, que sou solteira e não tenho filhos. A nossa, foi muito engraçado porque nós pensávamos na vida e sobre a vida uma

forma completamente diferente, mas literalmente. Elas não compreendiam porque é que eu queria ir para a Faculdade, porque é que eu não queria namorar ou porque é que eu não queria encontrar um namorado para casar naquele momento da minha vida, quando elas já tinham namorados há não sei quantos anos e já sabiam que iam casar com eles mal acabassem o Secundário e engravidar passado pouco tempo. E isso realmente aconteceu, durante aqueles três anos, aquele confronto de pessoas foi mesmo muito engraçado e aprendes muito com isso. Pronto, eu fiz o Secundário na área de Economia. Porquê? Porquê tenho que envolver os meus pais aí. Os meus pais... portanto a minha mãe é de Gondomar, o meu pai é de Viseu e o meu pai vem de uma família completamente rural, ou seja, os meus avós têm uma quinta, que sempre trabalharam na terra, tinham várias terras, viviam e trabalhavam de terra e de animais, o meu pai é o mais velho de 6 irmãos, foi o primeiro a tirar um curso superior e dos 6 só mais uma é que o tem também. Todos os outros mantiveram a vida da aldeia, a vida rural na mesma região, exactamente como os meus avós. O meu avô, ou seja, eles tinham como base a quinta, mas o meu avô sempre foi uma pessoa muito activa na Comunidade, ele foi presidente de Junta durante muitos anos, por exemplo; então era uma família com muita influência na aldeia deles e o meu pai cresceu com eles, aprendeu com eles mas numa determinada altura da vida achou que queria mais, que queria um bocadinho mais do que só ficar lá e ter uma vida como a deles.

MP – E os teus avós trabalhavam os dois, a tua avó também trabalhava?

M3 – Sim, trabalhava nas terras, trabalhavam juntos mas também trabalhava. Tanto os terrenos e os animais, trabalhavam todos. Os meus avós não tinham dinheiro para mandar o meu pai para a faculdade, ele tinha que sair de Viseu, não havia Universidade lá, nessa altura, ele pediu o suporte da paróquia da aldeia e a paróquia colocou-o no Porto, deu-lhe suporte, pagou-lhe os estudos durante algum tempo, pagou-lhe um quarto aqui no Porto, ele veio para o Porto estudar, fez o curso de Engenharia Electrónica cá e depois começou a trabalhar logo de imediato. Ele tentou,

assim ok, o início é sempre um bocadinho mais complicado para todos, principalmente naqueles tempos, ele esteve uns anos como professor, mas não era aquilo que ele queria, esteve uns anos a trabalhar em empresas como electrotécnico, passou muito tempo em empresas multinacionais, como técnico, até que decidiu abrir o negócio dele, que continua hoje. Isto já foi em '85, que foi no ano em que eu nasci, ele criou a empresa dele na área dos sistemas de informação e continua até hoje. O meu pai é um bocadinho um exemplo de vida para mim pela capacidade que ele teve de se abstrair do meio em que ele veio e pensar o que é que ele queria construir para ele e que realmente construiu. Aqui a meio do caminho, o meu pai conheceu a minha mãe durante a Faculdade. A minha mãe tinha um percurso totalmente diferente, os meus avós da parte da minha mãe têm... eram... hum, agora estou a ter uma branca porque não me estou a lembrar o que é que o meu avô do lado da minha mãe fazia, mas a minha avó trabalhava, eles trabalhavam os dois... não me consigo lembrar... bem, eles trabalhavam os dois, a minha avó trabalhava nos correios, portanto era a senhora dos correios de Gondomar e a minha mãe nasceu lá e sempre estudou em Gondomar e foi para a Universidade no Porto, fez Letras, fez Filosofia, fez o Curso de Filosofia. Quando a minha mãe estava no Secundário, o meu avô faleceu e portanto só ficou a minha mãe e a minha avó. Foi um período difícil da fase da vida delas, mas com o apoio dos irmãos da minha... não, dos primos da minha avó conseguiram avançar e sobreviver e fazer pela vida. Pronto, os meus pais começaram a namorar na Faculdade, não sei com quantos anos, começaram a namorar na Faculdade e casaram aos 28 anos e eu nasci aos 30 anos deles. Um percurso um bocadinho normal, digamos assim, tradicional. A minha mãe, depois de acabar o curso, começou logo a dar aulas de Filosofia até ao meu pai abrir a empresa dele, ou seja em '85 quando ele abriu a empresa dele ela... abrir o seu negócio é um investimento muito grande de tempo, de disponibilidade, de tudo isso, ele precisava de toda a ajuda e a minha mãe na altura disponibilizou-se para ajudar e esteve sempre a trabalhar com ele, ou seja, deixou de dar aulas e esteve a ajudar a criar a empresa. Sei lá, fazer funções de administrativa, coisas que ele precisava de ajuda e

que não tinha tempo e precisava...

MP – Um faz-tudo, ali um braço direito.

M3 – entretanto como... não sei, se calhar como minha opinião, eu acho que devemos separar um bocadinho o profissional do pessoal e não correu bem para eles, ou seja, houve uma altura em que realmente eles perceberam que não conseguiam trabalhar juntos e viver juntos enquanto casal e a minha mãe decidiu, então, sair da empresa. Tentou voltar às aulas de Filosofia, mas já não conseguiu colocação, é muito difícil depois de deixares a carreira de professor, voltar. Então ela já não conseguiu colocação e a solução que encontraram foi, a minha mãe sempre gostou muito de, é uma pessoa muito social, sempre gostou muito de lidar com pessoas, também como qualquer mulher, sempre gostou muito de moda e decidiram abrir uma boutique, para ela. Ou seja, abriram uma loja em que vendiam pronto-a-vestir, roupa de senhora. Pronto, a loja durou durante uns anos, sei lá, 5, 6, 7 anos mas passado algum tempo já não funcionava bem, então decidiram fechar e a partir desse momento a vida da minha mãe inverteu um bocadinho, ou seja, deixou de estar, deixou de ter actividade profissional, criou os seus hobbies, ela sempre foi uma pessoa muito criativa, sempre muito ligada às artes, começou a pintar, começou a fazer, tudo que tem a ver mais, áreas mais criativas mas deixou de ter aquela obrigação profissional normal, nós dizemos normal e portanto passou a estar em casa e naturalmente começou a dar muito mais apoio a mim e á minha irmã. Começou a estar sempre em casa, começou a ser muito presente.

MP – Isso seria mais ou menos que idade, terias aí...?

M3 – Nem sei, eu que tivesse para aí uns 12, 13 anos.

MP – E a tua irmã é mais nova?

M3 – Mais nova, três anos mais nova. É três anos mais nova, ela que tivesse uns 10, eu tivesse uns 13...

MP – Ou seja, aí tinham um total apoio, não é?

M3 – Aí ela, a minha mãe estava sempre em casa. Antes disso, a minha avó estava sempre em casa, ou seja, a minha avó materna viva connosco e ela estava sempre em casa, dava-nos o apoio que nós precisávamos, ia-nos buscar à escola, levar, tudo isso. Quando a minha mãe veio para casa, as coisas muraram um bocadinho, ela estava mais tempo em casa, começou a viver um pouco para nós, começou a viver um pouco, não sei a fazer aquelas coisas de mãe, por exemplo a minha irmã praticava natação de competição, ou seja, tinha treinos diários, numa altura da vida dela tinha treinos bi-diários, tinha treinos às 6.30h da manhã e às 6.30h da tarde e a minha mãe ia levá-la, ia buscá-la, fazia tudo com ela, ela começou a viver um bocadinho a nossa vida, também. Entretanto, os meus pais divorciaram-se quando eu tinha 16 anos, 16 ou 17 anos, a minha irmã era 3 anos mais nova, não é? A minha mãe continuou a não trabalhar e o meu pai continuou com as empresas dele normais; nós continuamos a viver com a minha mãe, o meu pai continuou no Porto durante uns anos, entretanto encontrou uma nova pessoa, uma nova companheira que é de Lisboa e que vive em Lisboa e mudou-se para lá. Mas não é por isso que ele deixou de ser uma pessoa presente na nossa vida porque ele tem escritórios no Porto e em Lisboa e passa a vida a fazer piscinas para cima e para baixo e estava no porto tanto quanto estava em Lisboa, estávamos com ele todas as semanas. Pronto, isto é um bocadinho o meu background familiar. Com base em tudo isto, quando eu tive que escolher para onde é que eu ia no Secundário foi um bocadinho natural que foi: Humanidades não é de todo comigo porque é demasiado abstracto para mim, eu sou uma pessoa mais concreta e mais objectiva, ciências... Ciências eu não sei explicar bem porquê mas nunca foi uma opção porque, não sei, se eu pensar no que tem a ver com ciências humanas, pessoas, eu nunca conseguiria trabalhar, eu nunca conseguiria ter uma profissão ligada a ter que tocar e lidar assim fisicamente próxima com pessoas, não sei, mas acho que não ia gostar disso, tudo o que tinha a ver com a natureza e mais biologias, se calhar agora interessa-me mais do que me interessava nessa altura. Então nunca foi uma opção. Artes, houve ali um momento da minha vida em que eu tive ali um período de, se calhar gostava de fazer alguma coisa assim mais criativa ou

explorar um bocadinho essa vertente, mas como nessa altura eu não conseguia ter nada concreto sobre isso, o que é que isso significava sequer, eu disse 'não, se calhar eu devo gostar disso como o nº2 para ser um hobbie na minha vida, um dia mas achei que Económicas na altura seria aquilo que mais se aproximava com aquilo que eu gostaria de ser, e também é um bocadinho pelo exemplo do meu pai, que desenvolveu todas essas competências por ele próprio e que eu admirava muito; admirava, admiro muito. Então pronto, fui para Economia. Também era a saída mais abrangente e com mais opções, foi uma decisão assim bastante simples. Depois disso, então, o Curso de Economia foi outra decisão super-natural depois de fazer o Secundário e aí, entre Gestão e Economia eu sempre tive uma perspectiva que Economia é mais abrangente do que Gestão e portanto Economia, era na FEP, a FEP na altura era das melhores Universidades do país para fazer Economia, por isso nem sequer tive que mudar de cidade, tinha média para entrar suficiente, nunca foi uma preocupação felizmente, fui para a FEP e na FEP foi assim a minha primeira, o primeiro momento em que eu saí da aldeia pequenina que é Gondomar, a cidade pequenina que é Gondomar e comecei a viver um mundo maior que é o Porto e a ter amigos de diferentes partes e a ter diferentes realidades. Pronto, foi um bocadinho o meu, o abrir horizontes e ver o que é que, ver com pessoas completamente novas e com backgrounds e histórias completamente diferentes. Que é um bocadinho normal, que até ao secundário tu estás mais na tua área, na tua zona de influência e tudo isso. A Faculdade foi uma experiência fantástica, não tanto pelo Curso em si, mas por tudo o resto que eu fiz durante o tempo da Faculdade. Ou seja, eu no Secundário sempre fui uma aluna de cincos e muito boas notas, na Faculdade nunca tive tão boas notas assim, não me arrependo disso porque eu acho que isso acontecia porque eu partilhava o meu tempo entre tantas actividades que era impossível fazer tudo bem, então...

MP – E em que é que partilhavas concretamente o teu tempo?

M3 – Então no 1º ano fiz logo parte da Comissão de Curso, organizar apontamentos,

sebentas, materiais da Faculdade, as festas da faculdade, tudo isso, ou seja, foi logo um 1º ano de integração muito forte, que eu conheci pessoas fantásticas e que, foi quase nesse ano que eu fiz amigos que tenho agora para a vida. E isso é muito bom. Foi essa primeira intervenção que eu tive no 1º ano; logo no 2º ano entrei na Associação de estudantes e tive um papel activo até ao final do curso, todos os anos tinha um cargo diferente e também no meu 2º ano entrei para a Empresa Júnior da Faculdade. A Empresa Júnior é uma empresa constituída por estudantes da Faculdade que faz trabalhos e que faz projetos para clientes reais, são projetos mais de consultoria, de estudos de mercado, coisas em que podemos ajudar empresas, a um custo mais baixo do que uma consultora, do que uma *Big Four*, e sempre com o apoio de professores para garantir que tens um trabalho tecnicamente bom e de qualidade. Pronto, e tal como na associação, eu sempre estive ativa na Júnior desde o 2º ano até acabar a Faculdade e sempre tive papéis de muito envolvimento.

MP – Ou seja, já eras muito *multitasking*.

M3 – Estava sempre a fazer muitas coisas, exatamente. Eu dividia o meu tempo e, obviamente, continuei a fazer amigos e a estar com amigos, a ir a festas de Faculdade e a ter os meus momentos de lazer. E a ir às aulas e a fazer os exames e a passar e tudo isso.

MP – E fizeste o Curso todo direitinho, nos anos esperados.

M3 – Fiz o Curso todo direitinho, nos 4 anos, algumas cadeiras saltaram de ano ali, por não passar ou passar, mas no final o que interessa é que eu fiz nos 4 anos.

MP – E nos teus tempos livres o que é que fazias, aqui?

M3 – Na Faculdade? Não havia muitos tempos livres, entre o tempo que passava nas aulas, o tempo que eu passava nestas actividades, na Associação e na Júnior, onde eu também no fundo fiz muitos amigos e o tempo que passas com amigos, nas actividades de faculdade normal, não havia assim muito tempo livre.

MP – Ou seja, já estava ali, acabava por ser tudo ligado.

M3 – Sim, a minha vida nesses anos ficou muito concentrada na Faculdade. Agora claro, também tinha os meus momentos de ginásio, de sei lá, de vida normal, de estar em casa, com a família, tudo isso. Eu sempre tive um bocadinho a filosofia que os domingos são para a família e para mim é sempre muito raro sair de casa ao domingo. Porque era o tempo que eu valorizava mais com a família.

MP – E para descansar, não era?

M3 – E para descansar. Pronto, depois da faculdade, quando comecei a acabar a Faculdade comecei a pensar o que é que eu queria fazer da vida. Eu queria ter ido para fora, a seguir á Faculdade, era um objectivo da minha vida. Nessa altura houve duas coisas que me levaram a não ir. A primeira foi, eu tinha um namorado na altura, que durou toda a faculdade e ele não apoiou essa ideia, ou seja, foi muito claro que ou eu ficava cá ou a relação ia terminar e, ao mesmo tempo, antes de acabar o curso eu comecei a fazer processos de recrutamento aqui no Porto, para empresas que chamaram, proactivamente e tive uma proposta logo, antes de acabar o curso, ou seja, Março, Abril, Maio, talvez por aí.

MP – Para uma das *Big Four*.

M3 – Exatamente, para a área de auditoria. Pronto e então decidi ficar cá e aceitar essa proposta e portanto eu ainda não tinha acabado o curso, ainda não tinha feito os exames finais e felizmente já tinha emprego. Pronto, acabei o curso em Junho, tive férias de Verão e comecei o meu trabalho na tal *Big Four*. Fui para a área de auditoria, não porque que quisesse mas porque achei realmente que entrar numa *Big Four* era uma boa forma de começar a minha carreira por toda a experiência de aprendizagem que ia ter, por toda a possibilidade de aprender sobre vários sectores, várias indústrias trabalhar com pessoas diferentes, trabalhar em equipa, que é uma coisa que eu acho que é muito importante, que tinha na Júnior e que valorizava muito, pronto, e comecei a trabalhar. Os primeiros meses foram assim um bocadinho choque, ou seja, passar dos alunos mais velhos da Faculdade em que já sabes como tudo funciona e estás na tua zona de conforto para, de novo, seres a mais novinha,

começares do zero, aprender tudo e mais alguma coisa e, pronto, mudares a tua vida, mudares o teu ritmo de vida, é muito diferente ter aulas, ir às aulas, ir a umas festas, fazeres umas coisas e...

MP – E gostaste? Gostaste dessa experiência? Como é que foi o teu primeiro impacto?

M3 – Eu gostei da experiência, tanto que fiquei lá 5 anos, não é, mas...

MP – Assim o primeiro impacto, como é que foi? Foi 'ai, meu Deus onde é que e me vim meter? isto é fantástico? Isto não sei se é bem assim? Onde é que eu estou? Como é que foi aí? O que é que estava nessa cabeça?

M3 – O primeiro impacto não foi... Em termos de trabalho em si não foi muito positivo, tanto que eu quis mudar de área ao fim de 3 ou 4 meses, em termos de pessoas foi muito bom porque, como tu sabes, quando entramos numa *Big Four* a integração é, é muito intensa, as pessoas são todas da mesma idade, portanto é muito fácil criares ali relações próximas, amigos, entre as pessoas que entram contigo nessas empresas, são semanas e semanas de formação, fora do Porto, ou seja, criam-se ali muitos laços de amizade também, e depois isso reflete-se no trabalho de campo que começa a ir para os clientes; tu já tiveste a oportunidade de conheceres algumas pessoas, saber que o ambiente é bom, saberes como é eu é o tipo de interação, como é que é a relação entre as pessoas. Agora...

MP – Portanto, tu começaste por uma área de auditoria e passados dois ou três meses pediste para trocar. E isso foi possível?

M3 – Logo na primeira, na primeira avaliação, eu entrei em Setembro, na primeira avaliação em Janeiro, ao fim de três meses, a avaliação foi positiva mas o meu feedback para eles foi que, realmente era uma boa escola, mas para mim aquele trabalho era muito mecânico. Lá está, e agora vou buscar um bocadinho aquela parte do criativo que é eu sou uma pessoa muito objectiva, muito concreta, muito racional mas eu preciso de ter oportunidade de criar e de ter liberdade para criar. Em auditoria aquilo era muito mecânico, era muito, era demasiado Excel, demasiado

concreto.

MP – Formatado, digamos assim, sem liberdade.

M3 – Sem liberdade. Pronto, e ao mesmo tempo, como tudo na vida é preciso sorte e eu realmente tive a sorte de eles estarem a recrutar para a equipa de consultoria e de me perguntarem se eu queria juntar-me a essa equipa, equipa essa que na altura era constituída por quatro pessoas, eu ia ser a quinta e a mais nova da equipa e eu disse que sim e mudei. Quando mudei, aí sim, é que foi um grande choque em termos de trabalho e pessoas. Porquê? As pessoas que estavam nessa equipa já eram mais velhas, estavam lá há algum tempo, tinham estado alguns anos em auditoria e tinham mudado agora para criar essa equipa de consultoria e portanto tudo estava a ser criado de raiz. Ou seja não havia, enquanto em auditoria existe o Guidance e tens que fazer este passo, aquele e não sei quê, ali não, ali o cliente quer X e nós temos que construir a forma de chegar a X, seja por nós, seja pelo nosso conhecimento, seja pelo nosso bom senso, seja por trocar experiências com outros países, seja por chamar especialistas doutros países, tudo isso, não é. Ou seja, foi um, os meus anos de consultoria, foram 5 anos lá, foram fantásticos por causa disso porque era sempre uma oportunidade para criar algo novo.

MP – Explica-me uma coisa, o que é que se faz exactamente em consultoria e que tipo de consultoria era? Podes explicar um bocadinho sobre isso?

M3 – Então a nossa consultoria era, era o que nós chamávamos de consultoria de gestão, o que nós fazemos é ajudar as equipas de gestão dos nossos clientes a melhorar áreas internas. Essa melhoria pode ser em termos de eficiência de processos, eficácia dos processos ou compliance, ou seja, esta três áreas. E depois, ou seja, o objectivo é sempre melhorar uma área, não quer dizer que esteja errada desde o início, pode ser só mudar porque queremos estar melhor ou porque pode ser algo que está realmente mal e queremos fazer uma reestruturação.

MP – Podes dar um exemplo prático, assim um projecto que te lembres, agora, só

para ter uma ideia de que é que estamos a falar?

M3 – O meu maior projecto e o meu maior cliente era uma empresa de distribuição de veículos pesados e eles tinham uma base de clientes muito antiga, muito fiel, é uma marca muito conhecida no mercado, já está em Portugal há muitos anos, ou seja, é uma marca com clientes muito antigos e eles sempre foram ao mercado da mesma forma, ou seja, a forma como eles tratavam os clientes deles era igual há 20 anos, ou há 30 anos, e eles sentiam que para conseguir aumentar quota de mercado tinham que criar uma nova abordagem comercial e então a empresa foi contratada para melhorar as políticas comerciais desse clientes, ou seja, começamos a pensar como é que vamos melhorar toda a abordagem comercial e foi um trabalho tão exaustivo quanto mudar a segmentação de clientes, mudar os processos internos, criar novas políticas de preços e de ofertas comerciais para os clientes, ou seja, foi uma reestruturação completa da área comercial. E o projecto foi super interessante para mim, foi o melhor projecto que eu fiz porque estive desde o momento zero, em que ajudamos o clientes a desenhar o que é que ele queria fazer, até implementar, e isso passou por dar formação às forças de venda, formação a toda a gente envolvida no projecto, desenhar as políticas, pensar com eles quais são os novos preços, novos descontos, novas políticas, tudo isso.

MP – Isso foi um projecto de quanto tempo de duração?

M3 – Isso foi um projecto para aí de dois anos.

MP – E estiveste os dois anos alocada só nesse projecto?

M3 – Não. Nós nunca estávamos, nunca estava alocada só a um projecto, o meu tempo era sempre repartido entre N projectos.

MP – O que é N projectos? Quantos é que poderão decorrer ao mesmo tempo?

M3 – A questão é... vamos dizer assim, podem decorrer até 5, ou mais ou menos 5, 6 projectos ao mesmo tempo, mas nem, nunca todos eles estão no momento muito activo ao mesmo tempo. Se estiverem é mau planeamento, porque eu sou só uma e

não dá para fazer isso tudo. Portanto, 5, 6 projectos, uns numa fase de início, uns numa fase de, mais estável, outros numa fase de terminar, tens vários projectos e vais gerindo o trabalho que precisas de fazer em cada um deles. Normalmente, quando está a acabar um sabes que vai entrar outro, etc. Pronto, é isso que significa consultoria na minha área. A empresa onde eu trabalhava, então esta equipa onde eu trabalhava era uma equipa muito nova na empresa e portanto nós criámos um bocadinho a nossa cultura, ou seja, criámos a forma como trabalhámos juntos. Eu tinha dois *Managers* principais, um homem e uma mulher, trabalhei com os dois de forma quase equivalente, o tempo que trabalhei com um e com outro, não me dei igual, de igual forma com os dois, trabalhava muito melhor com o *Manager*, do que com a *Manager* por vários motivos. Um dos motivos era a forma como percepcionávamos o lugar do trabalho na nossa vida. Enquanto que o *Manager* com quem eu trabalhava ele tinha uma família, tem uma família, tinha uma esposa e tinha dois filhos e ele era um pai muito presente, ele valorizava, valoriza muito toda essa envolvente familiar; enquanto que a *Manager* quando estava lá, nessa altura – ela agora é casada e tem dois filhos – mas na altura ela era solteira e tinha no trabalho uma parte central da vida dela. Enquanto essas duas pessoas eram diferentes, eles podem ser diferentes e não exigir de ti que sejam iguais a eles mas neste caso, enquanto que o *Manager* entendia a minha posição e se eu queria trabalhar mais ou menos era comigo e não com ele, o que ele queria era que eu entregasse as minhas coisas no prazo e com qualidade de vida, ela não, ela esperava sempre que eu fosse e reagisse como ela e que me dedicasse tanto ao trabalho como ela. E isso não funcionou bem porque... Porquê? Porque eu realmente gostava muito do meu trabalho, mas eu também valorizo, sempre valorizei muito o tempo para mim e o meu tempo mais pessoal e sempre fui muito independente a gerir as minhas coisas.

MP – Ou seja, sentias que porque alguém acima de ti tinha definido um percurso, queria impor para baixo, igual...

M3 – Ela queria que eu fosse igual a ela. Ela queria que eu reagisse e tivesse as

mesmas, a mesma filosofia que ela. E eu não concordo com isso e na altura isso, ou seja, na gestão do dia-a-dia dos projectos, isso cria conflitos. Eu ia tentar explicar isso que é: eu sempre fui uma pessoa muito independente naquilo que eu tenho que fazer, ou seja, eu preciso que me digam eu quero isto nesta data ou nesta hora e eu defino como é que vou fazer e quando e que vou fazer e da melhor forma que acho que devo fazer. E isso funciona muito bem para mim, ou seja, funciona optimamente bem para mim. Uma coisa que eu faço muito, foi um bocadinho a minha forma que eu aprendi ao longo destes anos a como gerir a carga de trabalho que me dão, se eu vou cumprir se não vou, é gerir expectativas, ou seja, estou sempre a comunicar com a pessoa com quem estou a trabalhar, a dizer 'olha, o plano era este, estou aqui, vou cumprir o plano ou houve aqui um imprevisto, vamos ter que fazer uma alteração aqui ou acolá', ou seja, eu estou sempre a comunicar isto, estou a gerir a expectativa da pessoa que está á espera de algo meu. E eu acho que isso ajudar na comunicação e ajuda no trabalho em equipa. Quando eu trabalhava com ela, ela não é assim e para ela, eu tinha que estar sempre a dizer-lhe, de hora a hora, ou ela tinha que estar sempre a dizer-me a mim, de hora a hora o que é que eu tinha que fazer. Isso para mim, realmente, não funciona. Porque eu sinto-me demasiado controlada. Pronto, portanto eu trabalhava muito melhor com esse *Manager* do que com ela. A cultura da empresa no geral era um bocadinho mais como ela, mas chegou ali um momento desses 5 anos em que eu estive lá eu trabalhava só com o *Manager*, então entre nós, nós criámos a nossa rotina, criámos a nossa maneira de trabalhar e foi muito mais fácil gerir tudo isso, porque realmente ele, ao final dum tempo a confiança cria-se na equipa, não é, e ele sabia que eu ia entregar as coisas quando tinha que entregar e sabia que se eu não fosse conseguir, se eu não conseguisse cumprir o que tinha combinado com ele, eu ia avisar com tempo de antecedência suficiente para pensarmos num plano B, pensarmos juntos num plano B. Porque isso é um bocadinho a minha estratégia de como gerir este trabalho, gerir a expectativa de quem está à espera. E eu fiz isso desde a (nome da empresa) e continuo a fazer isso hoje porque acho que é a melhor forma de, acho que é a melhor forma de o fazer e

funciona.

MP – Mas se sentias que, por exemplo, a expectativa que punham em ti, por esse exemplo dos dois *Managers* que tu deste, sentias que às vezes essas expectativas eram um bocadinho não atingíveis, ou sejam, queriam deadlines apertados criavam-te alguma pressão?

M3 – Sim, isso existia sempre. Agora a forma como, a forma como te comunicam, como tu aceitas um deadline apertado é muito diferente. É muito diferente. Por exemplo, enquanto que como *Manager* eu sentia sempre que eu estava envolvida na definição dos deadline, ou seja eu tinha um voto na matéria de sim, isso é realista eu consigo fazer ou não, isso não é realista eu preciso de mais tempo e mais pessoas e em conjunto nós chegávamos a um acordo, entendes? Não quer dizer que o acordo seja sempre aquele que eu quisesse, também tive que trabalhar fins-de-semana porque realmente o cliente precisava daquilo e tinha mesmo que ser feito e eu tinha que o fazer.

MP – Com quanta regularidade é que trabalhavas aos fins-de-semana? Porque, pelo que eu percebo a tua área não será de picos, será mais o projecto define o pico.

M3 – A minha área é pico do projecto; não tenho pico de meses, eu tenho pico de projecto, se eu fizer 10 projectos por ano, eu tenho 10 picos, o pico é mais curto, o pico nunca é de dois meses, é uma semana, duas semanas, vá. Pronto, ou seja, houve vários fins-de-semana que eu tive que trabalhar, houve muitos mas quando eu trabalhava com esse *Manager*, com o *Manager* eu participava nisso, ou seja, era uma decisão consciente da minha parte e eu acho que há uma diferença muito grande em tu entenderes porque é que tens que estar a fazer aquilo naquele momento e tem mesmo que ser naquele momento e tens que ser tu; eu acho que o que te custa trabalhar fora de horas aí é muito diferente de alguém te pediu alguma coisa para amanhã, são 7h da tarde e tu nem sabes bem para quê. Aí, isso chateava-me muito, e isso acontecia com essa *Manager*, com a *Manager*.

MP – E o que tu achas que era mais a cultura da empresa, achas que era mais pedir a coisa para amanhã sem explicar, achas que?

M3 – No meu caso, em particular, e porque eu trabalhava muito só com uma pessoa, não é, que acabou por ser este *Manager*, isso não me acontecia muitas vezes; ou seja, ok, nos meus dois primeiros anos de trabalho aconteceu muitas vezes, muitas vezes. Eu era assistente, nós estávamos a começar, nós estávamos a começar como equipa, não sabíamos bem como os fazíamos, aconteceu N vezes. Ao fim de dois anos as coisas começaram a estabilizar, eu também já comecei a ter uma experiência diferente, eu já sabia para o que era, eu já era envolvida nas decisões, nas discussões e aí tu percebes o porquê e consegues gerir melhor dessa forma.

MP – Ou seja, no teu caso, tu achas que estão-me a pedir um esforço mas se me explicam o porquê tu...

M3 – Eu consigo fazê-lo. Obviamente que é muito importante referir aqui, é muito importante referir aqui que sou solteira, ou seja, este balanço de vida profissional, pessoal e familiar, no meu caso, eu tenho a minha vida profissional, tenho os meus interesses pessoais, tenho a minha vida pessoal e a minha família não é, ou seja, nunca será tão exigente quanto eu ter um marido e filhos.

MP – Achas que com marido e filhos, o ritmo de vida que tinhas não é enquadrável?

M3 – Não sei se não é enquadrável, provavelmente é enquadrável, mas eu não posso dizer com toda a certeza porque não sei, agora na minha, naquela fase da vida em que eu estive na *Big Four*, realmente eu conseguia gerir bem. Agora, houve muitas vezes que eu chegava a casa só à hora de jantar, chegava a casa às 8.30h ou 9h horas para jantar e muitas vezes a minha mãe ou a minha irmã ficavam à espera para jantar. Mas isso nunca foi um problema para mim, porque elas nunca, não sei, nós criámos uma rotina tal, e a nossa rotina já era assim antes que isso nunca foi um grave problema. O que era um problema, às vezes, era os fins-de-semana porque às vezes é realmente preciso trabalhar aos fins-de-semana quando era preciso fazer

alguma coisa, e eu tinha um hábito, que eu não acho muito saudável agora, mas que eu tinha muito, que era eu sabia o que tinha para fazer na semana a seguir, e eu sabia que em todas as semanas existem imprevistos, ou seja, eu sabia que eu tinha que fazer isto, isto e isto e que ainda ia aparecer a, b, ou c como imprevistos, e eu conseguia prever se a minha semana ia ser muito complicada ou não, então muitas vezes o que eu fazia era, ao domingo á tarde ou ao domingo á noite começar a adiantar coisas da semana, só para libertar a semana. Pá, e isso se me chateava, se me chateava? Em alguns momentos chateava-me porque obviamente preferia estar a fazer outra coisa, mas para mim não era uma obrigação eu fazer aquilo, eu fazia aquilo porque eu queria libertar a minha semana. Ou seja, eu fazia aquilo porque não queria sair às 8h da noite nessa semana, queria sair mais cedo, queria fazer alguma coisa. Pronto, e aí realmente foi um bocadinho a minha opção. Não sei, não sei se foi bom ou não, se eu tivesse família, se eu tivesse marido e filhos se podia fazer isso, provavelmente não podia, e isso é complicado.

MP – Quais é que eram em média as tuas horas de saída?

M3 – Em média 7.30h, 7h, 7.30h. Agora eu, há muito trabalho, realmente há muito trabalho nas *Big Four* é verdade, mas eu tinha isso, tentar adiantar coisas ao fim-de-semana e eu sempre fui pessoa de chegar cedo ao escritório, tipo eu não, a história de nas *Big Four* chega-se às 9.30h, vai-se tomar café, lê-se o jornal e só se começa a trabalhar às 10.30h, comigo isso nunca funcionou muito bem porque eu realmente preferia chegar cedo para organizar coisas para quando as pessoas chegassem para trabalhar. Por outro lado, eu não tinha problema nenhum em sair às 6h, ou às 6.30h ou às 7h se eu já não tivesse mais trabalho para fazer, se não tivesse nada para entregar nesse dia mais. Enquanto que há muita gente e há muita cultura de ficar no escritório por ficar, só para mostrar que fica no escritório até tarde e eu nunca fiz isso, se eu tivesse que sair às 6.30h saía.

MP – E tu vias isso à tua volta, pessoas a ficar por ficar?

M3 – Sim, vejo. Vejo muito isso, vejo muito isso. E depois, felizmente ou

infelizmente, tens os *Managers* inteligentes que entendem o que estas pessoas estão a fazer e tens aqueles que acham que realmente as pessoas estão lá até tarde porque realmente têm muito trabalho e são muito bons no que fazem. Eu nunca fui apologista disso, eu nunca fui defensora disso, eu ia para o escritório cedo e se tivesse que sair cedo, saía. Nunca deixei nada por entregar. Se tivesse que sair porque tinha que sair, porque tinha algum compromisso, nem que à noite terminasse. Fazia isso. Mas pronto, são anos intensos da vida, são anos intensos em termos profissionais.

MP – E diz-me uma coisa, tu já referiste antes que já saíste desta realidade, mas... sei que saíste porque quiseste, foi-te colocado um novo desafio, uma oportunidade irrecusável, mas vias-te ainda hoje a trabalhar numa *Big Four* com este ritmo assim acelerado e um pouco competitivo?

M3 – Via. Eu não digo que não voltarei um dia, se calhar, porque não? Mas eu já aprendi uma série de coisas que se voltasse fazia diferente.

MP – Queres partilhar por exemplo o quê?

M3 – Por exemplo, houve uma coisa que eu fiz comum nas duas empresas que foi estudar enquanto trabalho. Tanto na (nome da empresa) fiz um curso, e agora estou a fazer outro na empresa onde estou e o respeito que a empresa tem pelo meu tempo de estudar totalmente diferente. Antes, na *Big Four* eu tinha aulas a 6^a feira o dia todo e o sábado de manhã, ou seja, eu tinha 4 dias da semana para trabalhar, a empresa apoiou, suportou o meu curso...

MP – E o que é que tiraste, já agora?

M3 – Fiz uma pós graduação em Finanças. Eles concordaram que eu devia fazer isso e suportaram todo o curso, mas isso não significou que eu só tinha trabalho para 4 dias por semana, eu continuei a ter trabalho para 5 dias por semana, mais aulas, mais trabalho par entregar, mais exames para fazer e esses nove meses foram provavelmente os mais difíceis. Até porque eu também nessa mesma altura eu estive num projecto complicadíssimo que foi literalmente o pior projecto que eu tive com

horas impensáveis...

MP – Que é que isso quer dizer, horas impensáveis?

M3 – Horas impensáveis, literalmente: trabalhar das 8h da manhã às 3h, 4h da manhã durante dois meses. Ninguém aguenta, não consegues entregar coisas de qualidade. A culpa não foi da empresa, a culpa foi, foi uma série de condições, foi não termos o expertise necessário para fazer aquele projecto, foi não termos recursos suficientes, foi não termos recursos de pessoas suficientes, recursos monetários para contratar especialistas, foi o cliente não saber bem o que queria, o cliente fornecer dados errados, ou seja, foi um conjunto de factores. E isso tudo alinhado com eu estar a fazer uma pós-graduação foi um caos, um ano de caos. Mas pronto.

MP – Foi superado.

M3 – Sim.

MP – Agora na empresa em que estás...

M3 – Agora onde eu estou, realmente, eu também estou a fazer um curso e todo o tempo que eu tenho...

MP – E o que é que estás a fazer?

M3 – Eu agora estou a fazer uma certificação internacional em Management Accounting. O tempo que eles te dão para estudar é fantástico. Ou seja, é o dobro do tempo que eu poderia ter alguma vez na *Big Four*.

MP – E é mais ou menos como?

M3 – Por cada exame que podes fazer podes tirar 7 dias...

MP – De trabalho?

M3 – De trabalho para estudar; se quiseres fazer curso, ou seja podes estudar por ti, tens esses 7 dias para estudar por ti, se quiseres fazer um curso, tens ainda os dias do curso. É muito, eles dão realmente muito tempo. Mas o mais importante de tudo é que, enquanto na (nome da *Big Four*) eles me davam o tempo, o trabalho não reduzia,

enquanto que aqui, eles sabem que eu estou a estudar e não é suposto eu fazer mais nada, ou seja, eles fazem todo um planeamento a não contar comigo, porque eu realmente, eu não estou a trabalhar nessas semanas, eu estou a estudar. Portanto, eu não consigo fazer duas coisas ao mesmo tempo, eu não tenho que fazer duas coisas ao mesmo tempo e portanto eu estou realmente a estudar, eu desligo completamente do trabalho, enquanto que isso não acontecia antes.

MP – Tens ideia porque é que isso poderá acontecer? Achas que é apenas uma gestão ou porque num lado tem clientes e no outro?

M3 – Acho que é uma gestão de recursos mais apertada aqui, na *Big Four* e também é, não sei, eu acho que a *Big Four* tem um problema muito grave, que é não dizer ‘Não’ ao cliente. Eu acho que as *Big Four* às vezes têm que dizer ‘Não’, porque ou não têm tempo ou não têm recursos.

MP – Porque é que achas que não dizem ‘Não’?

M3 – Porque é um negócio difícil, é um negócio competitivo, se tu não podes fazer esta semana e se o do lado pode fazer esta semana e tem uma pessoa que está disponível para fazer esta semana, perdeste o cliente. E às vezes este tipo de, às vezes são aquelas oportunidades que te surgem de fazer uma coisa pequenina num cliente, para entrar, conhecer, saber como é e depois conseguir até ter um projecto maior. Mas, para tu entrares tens que ter uma pessoa disponível naquele momento e às vezes não tens e queres tanto agarrar a oportunidade que acabas por sobrecarregar alguém. Isso acontece muito e ...

MP – Achas que é uma política do ‘não importa, tem é que aparecer feito’?

M3 – Às vezes é. E enquanto tu consultor tens noção disso, o teu consultor sénior tem noção disso, tem noção do impacto que isso tem, o teu *Manager* tem mais ou menos noção disso, o teu sócio, que é quem está a falar como cliente e está a dizer ‘ah sim, sim, eu faço-lhe isso para a semana, ponho cá duas pessoas’, não tem a mínima noção de qual é o impacto que isso tem no caramelo que está em baixo que é consultor e

que vai ter que ir para lá todos os dias da semana que vem. E se calhar este consultor é do Porto, e para a semana tem um aniversário da namorada ou da mulher ou do filho e esse projecto que o sócio acabou de dizer ‘ah sim, eu ponho cá esta pessoa assim assado’ e o cliente é em Portalegre. Eles não têm esta visão, este cuidado com as pessoas. Enquanto que na empresa em que eu estou, isso é muito mais valorizado, ou seja, tu nunca dizes que sim a uma coisa sem teres a certeza que tens a pessoa certa no momento certo para o fazer. Se calhar também é um efeito da indústria. Ou seja, eu agora não estou em consultoria, não estou numa *Big Four*, estou numa indústria específica e tenho uma função de suporte ao Grupo, o que significa também que o meu cliente é interno.

MP – Queres explicar um bocadinho a empresa em que estás?

M3 – O meu cliente é interno. Eu estou numa multinacional, que tem a sede na Suíça, eu estou na Suíça, a empresa faz químicos para a agricultura e sementes e eu estou na função corporativa, estou nas funções corporativas, estou no centro corporativo, numa função de auditoria interna global, ou seja, faço auditoria às filiais do Grupo. O que significa que, se alguém te pedir, vamos supor, vamos fazer aqui um caso completamente hipotético de alguém te liga hoje a dizer ‘eu preciso de uma auditoria no país X’, antes do meu *Manager* dizer ‘sim, vamos fazer’, ele tem que olhar para a equipa dele e perceber se realmente tem uma pessoa que vai pôr lá. E isso acontece. Esse passo acontece. É ‘ok, eu tenho aqui o teu pedido, eu vou ver como é que o posso fazer e digo-te amanhã, para a semana, o que seja’. E olha para a equipa, falas com a equipa, constróis, constróis uma coisa a sério. Enquanto que eu tenho muito a sensação, pode ser só a minha sensação, pode ser só o meu feeling, mas eu tenho muito o feeling que nas *Big Four* em Portugal, se alguém pedir alguma coisa ao sócio ele vai dizer ‘sim, ok’ independentemente de quem vai ser afectado com isso. E isso é o que eu não acho correcto.

MP – E achas que essas deslocações que as pessoas têm que fazer, por vezes, esse exemplo que tu deste, tem um impacto. O tal exemplo da pessoa que é do Porto, que

tem o aniversário do namorado ou da namorada e é deslocado. Como é que achas que as pessoas sentem isto? Achas que isto está ligado também á rotatividade ou achas que as pessoas quando vão já sabem para o que vão?

M3 – Não sei, as *Big Four* valorizam muito a flexibilidade, tens que estar flexível, ou seja, tens que ficar contente em ter um projecto em A, em B, na cidade A ou B, no cliente A ou B, na área, ou seja na área de negócio X ou Y. Tens que ser flexível. Agora há pessoas mais flexíveis que outras, e eu não acho que isso deva ser um factor de discriminação, porque se calhar tu preferes ter projectos no Porto e eu até prefiro ter projectos fora, porque gosto de viajar, por exemplo. Mas eles devem saber estas coisas. Eles devem saber quais são as preferências das pessoas e tentar ao mínimo respeitá-las. E é isso que eu não acho que aconteça porque, se calhar tu até querias estar no Porto mais tempo, porque vives com o teu marido e eles mandam-te para um projecto fora durante não sei quantas semanas, eu que quero ir para fora fico aqui no Porto, num projecto que é aqui, num cliente aqui. E quem está a falar no Porto, de Lisboa ou de Aveiro, está a falar de países, às vezes. Porque há projectos em vários países

MP – Chegaste a ter algum projecto internacional?

M3 – Tive, tive. Eu tive projectos internacionais, não sei, lá está, se calhar foi outra vez sorte ou não, eu fiquei com eles e eu estava disponível para viajar, eu gosto de viajar e queria fazê-lo. Mas eu tenho outros exemplos de pessoas que têm o marido noutra país, por exemplo, e mostram-se completamente disponíveis para fazer todos os projectos que existirem nesse país e durante um ano ou dois, todos os outros consultores tiveram oportunidade de fazer projectos nesse país menos essa pessoa. Eu não acho que isso seja justo.

MP – Tu tens ideia porquê? Qual o motivo pelo qual farão isso?

M3 – Não sei. Não, não sei, podem ser N motivos, pode ser a pessoa não tem as competências necessárias para os projectos, pode ser não estar disponível naquele

momento, etc. Mas tudo isso para mim seria válido se isto fosse uma situação pontual. Mas quando isso acontece durante dois anos... Porquê? Porque é que não aconteceu? Podes questionar, podes tentar perceber. Não sei, eu acho que as *Big Four* não olham para os recursos e pensam nas preferências deles e eu acho que isso desmotiva as pessoas e leva às saídas das pessoas.

MP – A tal rotatividade que se fala.

M3 – Sim, leva a existir uma grande rotação porque realmente quando tu pedes constantemente para ter algo e nunca tens. Chega a um ponto em que não é possível, não é sustentável, leva-te a ruptura com as outras áreas da tua vida. Leva-te a ruptura com a família, contigo próprio, leva-te a esse tipo de rupturas, que não é sustentável. E portanto as pessoas saem. Se estas empresas tentassem respeitar um pouco mais as preferências dos colaboradores, se calhar ajudava.

MP – E, claro, estas situações de ruptura são sempre... Mas achas também que este facto, estar-lhes sempre a exigir também, a nível da competitividade. Como é que tu sentias isto, achas que era uma competitividade saudável ou... ? Eu digo isto porque é público e toda a gente sabe que uma *Big Four* é uma estrutura piramidal. A nível da competitividade entre as pessoas, tu achas que era saudável ou já ia um bocadinho para além da...?

M3 – No meu caso em particular... Vamos ver, o meu caso particular, na equipa em que eu estava inserida, ao meu nível eu sempre achei a competição completamente saudável. Mesmo. Eu nunca senti, se calhar tive sorte com as pessoas, tive sorte com o perfil, mas a própria cultura da empresa onde eu estava, realmente, ao nosso nível, eu acho que a cultura é muito transparente, existe competitividade, todos sabemos disso mas também existe o senso comum e a noção que os que têm melhor performance vão sempre ter vantagem sobre os que têm pior performance e eu nunca tive nenhum caso de situações injustas nesse sentido. Quando eu olho para cima, quando eu olho para os *Managers*, *sénior Managers*, *directors* na área em que eu estava – e lá está, se calhar devido ao carácter das pessoas que lá estavam – isso já

não acontecia tanto, já era muito mais, muito menos transparente, a competitividade já era por clientes, por projectos, por fees e portanto as coisas já mudavam um bocadinho de figura. Ao meu nível a competitividade em termos de performance, em termos de projectos em que és alocada, tipo de indústrias, muito honestamente eu acho que nunca senti nada de injusto, até acho que sempre tive muita sorte.

MP – Ok, isso é bom. E dentro dessas questões então que me falaste tu tens alguma ideia, pronto, pelo que percebi, tu aqui a determinada altura, tal como disseste há uma ruptura e tu efectivamente aceitaste aqui um novo desafio.

M3 – Certo. O meu, o facto de ter aceite o...

MP – Porquê?

M3 – O facto de eu ter aceite o novo desafio...

MP – Desculpa, para perceber, quando tu pensaste o que é que na balança pesou para os Sins e para os Nãos?

M3 – Aahhh, não teve... Não sei. Esta mudança profissional não teve nada a ver com a carga de trabalho ou o nível de trabalho da *Big Four*, não teve mesmo nada a ver. O que aconteceu foi que eu queria ter uma experiência internacional, ou seja, queria mesmo trabalhar fora durante um tempo e eu tentei pela *Big Four* fazer a transferência, Infelizmente ela não correu bem, ou seja, houve algumas oportunidades que se desenvolveram mas nunca acabou por se concretizar. Mas era uma coisa que eu queria fazer. E ao mesmo tempo, ao fim de 5 anos em consultoria, é muito bom, é uma aprendizagem óptima, a bagagem que tu levas é fantástica, não só em termos técnicos mas também em termos de trabalho de equipa e de competências sociais, mais as soft skill, é fantástica mas chegou um momento da minha vida em que eu queria fazer as coisas, ou seja, eu estava um bocadinho cansada de fazer projectos e de alguém implementar e ver o resultado deles. Eu queira estar no lado do cliente, eu queria estar no lado da indústria em que eu, eu era capaz de implementar e de mudar, de fazer a mudança. Pronto, surgiu-me uma oportunidade

que conjugava estas duas coisas, que era fora do país e que realmente era em indústria. No início nesta função de auditoria interna em que eu estou, com a perspectiva de mudar, de passar para o negócio no médio prazo de 2 anos.

MP – Mas quando tomaste a decisão, o que é que te fez pensar ‘ai que bom, isto já não vou ter mais’ ou ‘que pena, eu gostava disto’?

M3 – ‘Que pena eu gostava disto’ é a questão de mudares muito de sector, ou seja, quando deixas a consultoria e mudas para uma indústria, tu vais, todo o teu conhecimento se vai desenvolver naquela indústria, enquanto que em consultoria tens a hipótese de hoje estar a trabalhar em camiões, amanhã estar a trabalhar em comunicações, depois em (---)⁹e por aí fora. E isso aí fez-me pensar, se eu queria com 27 anos, que era, ou 26 mudar para uma indústria específica. E quis. Agora o que é que, o que me fez realmente mudar? Sinceramente também foi a oportunidade internacional. A oportunidade internacional, as condições que ofereciam, o facto de ser num país diferente e ser um país bom e estável, fez-me aceitar a oportunidade. Mas não foi por eu pensar que as *Big Four* são uma má empresa para crescer, foi também por pensar que quanto mais se cresce lá, mais difícil é mudar.

MP – Mas porquê? Sempre achaste que ias chegar a uma fase da tua vida que ias querer mudar?

M3 – Sim. Nunca me vi como *Manager* numa *Big Four* porque o trabalho até *Manager* é muito técnico, ou seja, nós desenvolvemos as nossas competências técnicas e conhecimento técnico de forma muito rápida; quando chegamos a *Manager* as competências que tu precisas são completamente diferentes, são todo um conjunto de soft skills de venda e de angariação de clientes e de manter o cliente satisfeito, de gestão de equipa, de gestão de projectos que eu, apesar de achar interessante, não era o que eu queria fazer toda a minha vida. Gestão de equipa numa área técnica, sem problema nenhum.

⁹ Expressão impercetível

MP – Ou seja, no teu caso seria mais pela profissão e não pela falta de tempo que poderias vir a perspectivar ter no futuro.

M3 – Não, não. Mas eu repito o que disse há bocadinho que é, na fase da minha vida em que eu estive na *Big Four* a minha componente família é relativa, ou seja, eu vivia com a minha mãe e com a minha irmã, a minha mãe está em casa, a minha irmã estava a estudar, o meu pai está fora da cidade, eu estava com ele muito regularmente. Ou seja, a minha componente família existia mas não era o principal da minha vida, por assim dizer, ou seja, não é igual a ter um marido e filhos, não é igual.

MP – Aí achas que já poderia haver diferença?

M3 – Sim, aí já podia haver diferença, claro. Porque a tua presença em casa é muito mais, é muito mais importante. A tua presença em casa, tu és a pessoa principal, enquanto que no meu caso isso não acontecia.

MP – Certo. Depois de tudo que me disseste, eu já percebi que há aqui alguns constrangimentos, quer pelo tempo ou por não ouvirem às vezes a vontade do colaborador, digamos assim. Tu tens em mente algumas medidas, algo que estas empresas pudessem implementar, que até reduzisse esta rotatividade ou melhorasse as condições do trabalho?

M3 – A rotatividade eu acho um bocadinho difícil alterar. Porquê? Porque realmente as actividades que tu fazes no teu 1º ano são trabalho intensivo, ou seja, realmente precisas de muitas pessoas para o fazer porque são tarefas muito morosas e muito detalhadas e depois, conforme vais subindo na cadeia, tem mesmo de ser uma pirâmide, não há espaço para todos. Tu não precisas de ter 10 *Managers* e 10 consultores. Não precisas. Ia ser uma confusão. Ou seja, ias mudar todo um modelo de negócio. Agora para as pessoas que ficam lá, e isso preocupa-me mais do que os mais novos; os mais novos, na minha perspectiva, isto se calhar é uma perspectiva um bocadinho egoísta ou se calhar não tão justa, mas os mais novos saem duma

faculdade e querem ir para uma *Big Four*, eles querem aprender o máximo possível e querem, naqueles anos que estão lá, querem realmente conseguir absorver o máximo de conhecimento possível. E estão dedicados a isso e estão dispostos a isso. Agora também é preciso pensar que a partir dum determinado momento, as pessoas querem manter-se lá e querem desenvolver-se pessoalmente e desenvolver uma família. E aí é que eu acho que o problema existe de forma mais séria. Medidas concretas é difícil, mas por exemplo; não sei, eu vejo isto um problema um bocadinho mais de cultura porque, e eu tenho esse exemplo agora na empresa onde estou em que não há qualquer problema nos teus horários de trabalho. Tu podes fazer o horário de trabalho que quiseres e nunca vais ser julgado por isso. E isso é muito bom. E eu acho que isso não existe nas *Big Four*, porque lá está é aquilo que nós falamos há pouco em que muita gente fica lá só por ficar. Fica lá até tarde só por ficar. E isso eu não vejo nesta empresa em que estou agora e acho que é uma coisa muito boa.

MP – E esse problema está identificado? Os responsáveis das *Big Four* têm esse problema identificado?

M3 – Acho que não. Acho que não têm noção. Infelizmente acho que muitos dos sócios ainda pensam que isso é verdade, que a pessoa que está lá até á meia-noite todos os dias é porque está, realmente, a trabalhar muito.

MP – E já alguma vez esse problema foi exposto, sabes se já o expuseste, sabes se foi exposto?

M3 – Não. Eu não porque eu nunca defendi essa prática e nunca a tive e nunca me senti prejudicada por isso mas, por exemplo ninguém gosta de ouvir ‘ah porque não sei quem ficou cá até á meia-noite todos os dias desta semana, por causa disto e daquilo’ e tu sabes que não foi por causa disto e daquilo, sabes que foi ficar porque ficou. E quando tu ouves um sócio dizer isso ele não tem a noção porque é que ela ficou lá até essa hora. Não tem a noção, não sabe. Um sócio não sabe. Eles não sabem. Às vezes não sabem o nosso nome. Não sei, acho que o problema não foi identificado

e se calhar é uma coisa que, culturalmente, a história de ter o time sheet e não ter o clock in-clock out, cartão de ponto, é ótimo, dá-te uma sensação de liberdade teórica, mas que nas *Big Four* não existe. É tipo, ok, não tens que controlar o teu tempo como tens numa empresa de fábrica, quando trabalhas numa fábrica, mas na verdade a liberdade não é assim tão forte quanto isso, tão grande quanto isso.

MP – É uma liberdade fictícia.

M3 – Pronto, é um bocadinho esta a minha opinião.

Entrevista 10 – Ana Rebelo

M4 – Relativamente à trajetória se calhar a parte acho que podemos começar é talvez se calhar um bocadinho pelo enquadramento familiar. Portanto, o meu pai, ainda está no ativo, é Revisor Oficial de Contas, a minha mãe era Inspectora Tributária na Direção de Finanças do Porto e a minha irmã seguiu a carreira académica até ao Doutoramento, estando neste momento na Autoridade da Concorrência. Para mim sempre foi muito importante o facto de eu ver que era normal trabalhar muito, principalmente pelo exemplo que eu tinha do meu pai que, porque uma das coisas que a mim sempre me fez muita, muita confusão é sempre um bocadinho aquela conversa do cobrar porque o pai está presente ou porque o pai não está presente. Eu acho que isto para mim sempre foi muito importante para depois eu decidir à frente o que é que eu queria fazer porque foi sempre perceber um bocadinho que se tu queres alguma coisa da vida vais ter mesmo que trabalhar, e se calhar às vezes as coisas não vão ser exactamente como tu queres. Com a estrutura familiar que tenho aconteceu uma coisa que é, a minha mãe, chegou uma determinada altura na carreira dela e parou. Ou seja, a minha mãe para progredir na Direção de Finanças tinha que fazer exames, mas para isso tinha que ir para os Açores, para a Madeira, para Lisboa. A partir do momento em que decidiram ter filhos, e o meu pai tinha a vida que tinha, o meu pai fazia muitas directas, ele só aparecia em casa, tomava banho, levava-nos á

escola e voltava a trabalhar, um dos dois tinha que abdicar, digamos assim, um bocado duma carreira. Ainda por cima a minha mãe era Inspectora Externa, só tinha que ir um dia por semana à Direcção de Finanças e o resto fazia trabalho externo, ou seja, dava alguma flexibilidade para nos acompanhar. A minha irmã sempre foi aquela pessoa um bocadinho que eu vi como é possível chegares cada vez mais longe e levar a tua carreira académica até ao limite, apesar de não me identificar com o perfil, mas sempre tive muito, a minha irmã é sete anos mais velha que eu, o que também faz com que tu olhes um bocadinho para cima e reconheces mérito às pessoas e também o que queres ser. Isto mudou um bocadinho a minha trajectória em termos de escola. Porquê? Porque eu estava em Ciências e fiz testes psicotécnicos no 9º Ano e entretanto deu muito próximo Científico-Natural e Economia. Na altura optei por Científico-Natural porque era o mais abrangente, se eu quisesse mudar de Científico para Economia era mais fácil. Entretanto no 11º Ano deu-me um vipe e queria mudar para Economia só que não queria era perder o 10º e o 11º. Eu lembro-me perfeitamente que os meus pais na altura tiveram imenso medo se me estavam a induzir. Então, levaram-me novamente a uma psicóloga para tentar perceber se era mesmo Economia que eu queria. Na altura sim, os testes agora eram muito mais claros, e o que eu fiz foi até ao 12º estudei Ciências, portanto Física, Química, Biologia, fiz os exames nacionais todos, entretanto no fundo obrigada um bocado pelos meus pais fiz o exame de Introdução à Economia, 10º e 11º, fiz o exame para entrar na FEP, entrei na FEP, só que a minha irmã, a minha irmã é sete anos mais velha do que eu como estava a dizer, a minha irmã deve ter entrado na Faculdade por volta de '98, mais ou menos, e qual era o problema, a minha irmã pelos vistos apanhou uma reforma qualquer a Matemática, no Secundário, que não foi acompanhada na altura pela Faculdade. Ou seja, detestou a Universidade, não gostou nada do tratamento, ficaram uma tarde inteira para tirar dúvida, então eu desde muito cedo não queria ir para lá, ou seja, não queria ir para a FEP. E por isso é que optei pela Católica e a Católica para mim tinha outra vantagem que era trabalhar por objectivos: trabalhar para ter Bolsa, trabalhar para ter uma determinada média e

eu também gosto um bocadinho de, um bocadinho dessa parte assim ter algum, algo que me puxasse para um determinado objectivo. Mas basicamente o que determinou eu não querer ir para a FEP, na altura, foi a minha irmã, sem dúvida nenhuma. Em termos de parte, agora, profissional e um bocadinho de enquadramento, acho que é isto. Depois, em termos de carreira, o que é que me aconteceu? Portanto, no meu 4º Ano, eu começava a ver toda a gente com estágios e eu nunca tinha feito nada porque os meus pais sempre foram defensores que eu nunca mais ia poder gozar tanto na minha vida e que portanto tinha que gozar os meus últimos dois meses de férias. Só que no meu último ano, eu estava a pensar fazer o estágio, fazer um Mestrado em Inglaterra. Então fui fazer o (---)10, fui inclusivamente à Universidade de Coimbra e disse aos meus pais na altura, por favor deixem-me ir fazer um estágio, porque eu tenho que pôr alguma coisa profissional porque nunca consegui fazer aqueles trabalhos, como por exemplo ser hospedeira no Dragão, ou aqueles trabalhos temporários, nunca consegui fazer nada disso e então não tinha mesmo experiência nenhuma, nenhuma, nenhuma. Achei que era importante, até porque se eu fosse para Mestrado, pelo menos quando regressasse ou quando ingressasse no mercado de trabalho sempre tinha alguma, tinha alguma parte profissional. Na altura fui para o programa que é uma (---)11 do (nome do Banco) que na altura era para os alunos da FEP e da Católica, durante dois meses, Julho e Setembro. Entretanto já tinha tido proposta da (nome da *Big Four*) em Janeiro desse ano, portanto estamos a falar de Janeiro de 2007, antes de fazer os exames do 1º semestre tinha a proposta da (nome da *Big Four*) para auditoria, também estava lá no programa deles os top talents, que eles tinham um prémio de cinco mil euros, e eu na altura, como tinha a ideia que ia para o Mestrado, recusei e disse que não. Aliás, na altura nem estava capaz de pensar que ia para auditoria porque todas as ideias que nós tínhamos eram péssimas e portanto não era exactamente isso que eu queria para mim. Nunca me candidatei a nenhuma empresa, sempre fui chamada às entrevistas. E sempre que era chamada ia,

¹⁰ Expressão imperceptível

¹¹ Expressão imperceptível

portanto a (nome da *Big Four*) fui, tive a proposta, entretanto também fui à (nome da segunda empresa), que eles ofereceram um jantar e depois fui fazer os exames mas fiquei pelo caminho na última entrevista. Entretanto chamaram-me também da (nome da terceira empresa), lembro-me perfeitamente na altura, que basicamente (---)12 a entrevista um mês ou coisa assim do género e só havia duas vagas e uma delas já tinha sido ocupada por uma colega minha da Faculdade, portanto foi mesmo aquele raciocínio, ok, eu vou lá às entrevistas treinar; vou lá treinar porque eu vou-me embora, vou para fora, vou lá treinar. Cheguei lá, não sei muito bem o que é que me deu e optei por ficar. Pronto, e em termos de experiência, basicamente estou desde Setembro de 2007 na empresa, portanto são sete anos e antes disto só estive dois meses num estágio de Verão do (nome do Banco), portanto foi uma passagem muito curta sobre outros tipos de percurso. Depois, em termos da atividade desenvolvida, qualquer *Big Four* está dividida em várias áreas e basicamente a maior parte delas é trabalhar por projetos. Ou está em auditoria e se trabalha por cliente, se não a maior parte dos casos é por projeto. Depende muito da área em que está cada um. Em termos de cultura da empresa e do que é que pode distinguir uma de outras, eu acho que a grande vantagem da empresa onde estou é a aposta na formação. Desde que eu entrei, portanto eu licenciiei-me em Economia na Universidade Católica, a última fornada do Curso de quatro anos, portanto 2007, é a última fornada da Católica que sai com o Curso de quatro anos, entretanto, passado, estive um ano na empresa, passado um ano fui tirar uma pós-graduação em Fiscalidade, que era na altura gerida pela, também pela empresa, ou seja, um dos sócios da minha empresa era, trabalhava lá, era director do curso, depois passado um ano tirei um curso de auditoria para o controlo de informação na Católica Porto Business School, depois quando fui promovida a *Manager*, portanto em 2013... 2013, exactamente, tive oportunidade de fazer um programa de Gestão e Liderança pela “AES”, que é uma escola de negócios com parceria com a “IEF” de Barcelona, em que basicamente é desenvolver competências de soft skills e funcionava com o Método de Caso da

¹² Expressão imperceptível

Harvard Business School, ou seja, tinhas que estudar em casa, depois tinhas uma discussão de grupo e depois discutias, com a turma toda, os casos. Aqui estamos a falar de pessoas, de empresas de renome, até porque a formação é excessivamente, é uma formação muito cara. E portanto, isto também foi, basicamente, no fundo, como se a empresa me estivesse a dar um prémio, porque é uma formação que a empresa te permite frequentar, portanto e (---)¹³. Como se não bastasse, no mês de Novembro, eu já me estava a candidatar há três anos para fazer um Curso de Fusões e Aquisições na Porto Business School e finalmente abriu e portanto a firma este ano ainda me deixou, ainda fui fazer mais isso. Eu acho que isto é uma das grandes vantagens da empresa onde estou, ou seja, a aposta na formação, o tempo que permite com que tu te dediques e ... Por exemplo eu lembro-me que de Gestão e Liderança, tinha á 2ª feira á tarde e à 3ª feira de manhã, completamente bloqueadas e uma das coisas que tentavam fazer era que naquelas tardes, realmente, eu não participasse em conference calls, eu não fosse a reuniões, porque senão, não valia a pena o esforço que a própria empresa estava a fazer. Claro que isto também exigia que eu trabalhasse muito mais ao fim-de-semana, muito mais á noite, que fosse mais cedo, que saísse muito mais tarde, porquê?, porque o facto de eu não estar a trabalhar 2ª feira á tarde e 3ª feira de manhã é o não querer que me fosse apontado como 'ah nós estamos-te a dar esta oportunidade e tu agora falhas com os teus deadlines. Obviamente há sempre o sentido de responsabilidade, mas de qualquer forma acho que a aposta que a firma faz em termos de formação é algo, é algo muito importante. Inclusivamente estou a dar aulas na Católica desde 2010, para aí, é pro bono ou seja foi a Católica que me pediu para dar aquelas aulas, a firma assentiu, disse que sim, que podia ser e portanto também há horas que eu tenho que retirar do meu trabalho para ir dar formação. Isto é, acho que também é uma característica do, que é, posso dizer que pelo aquilo que vou sabendo doutros amigos e colegas de empresas, acho que isto claramente é um fator de distinção. Quanto ao resto eu sou muito prática, acho que as coisas vão dar mais ou menos, vão dar um bocadinho ao mesmo.

¹³ Expressão impercetível

Trabalhar numa *Big Four* não é fácil; há uma coisa que eu acho que é muito importante, que é: as pessoas às vezes acham que se trabalharem muito, que se se esforçarem muito vão ser recompensadas, porque eu trabalho mais do que o outro. Primeira coisa, o esforço nunca pode ser medido, porque o esforço que eu ponho nas coisas pode ser diferente do esforço que o que está ao meu lado põe nas coisas, seja porque tenho a mãe doente, seja porque tenho um filho, seja porque está a estudar á noite, seja pelo que for, portanto o esforço nunca pode ser recompensado, têm que ser os resultados. E a partir daí cada um deve fazer uma análise do esforço que quer por nas situações e do *outcome* que está à espera. Obviamente que estar a trabalhar para aquecer, estar a trabalhar e não ver promoções, obviamente isso também não deve em princípio funcionar. Mas obviamente é um tipo de trabalho, especialmente na área onde eu estou...

MP – E já agora, qual é a área em que estás?

M4 – Fusões e aquisições.

MP – Fusões e aquisições.

M4 – Certo. Ou seja, é uma área em que se uma transacção tem que fechar no dia 31 de Dezembro, eu tenho que estar disponível no dia 31 de Dezembro para responder àquilo que for preciso. Eu posso... as transacções não distinguem muito bem o que é um sábado, um domingo ou um feriado, portanto se eu não tenho alguma disponibilidade, não vai funcionar. Portanto, um *Manager* na minha área não pode não ter disponibilidade, porque se não tem disponibilidade não está na área certa.

MP – Quando tu dizes disponibilidade é os oito dias da semana?

M4 – Exactamente.

MP – E a qualquer hora? E quando dizemos qualquer hora tens assim alguma história que queiras partilhar?

M4 – Por exemplo, há cerca de um mês, quando mudei de casa, como tu sabes, estava a fazer as primeiras compras e estava no Continente e recebi uma mensagem a dizer

‘reunião amanhã às 4h da tarde com o Banco no UK’ e eu ‘ok, está bem então’. Então domingo, 4h da tarde, e fazer conference calls á meia-noite e à 1h da manhã e é o que for; o cliente está ali, as transacções têm que ser decididas, muitas vezes estamos a falar de milhões, de milhões, de milhões e portanto tem que haver disponibilidade, porque se não houver disponibilidade eles não vão estar dispostos a pagar aos consultores. E assim como nós fazemos, provavelmente todos fazem.

MP – Exactamente, exactamente. E diz-me uma coisa, esta questão da disponibilidade, um bocadinho como tu descreveste, não pode haver barreiras nos horários, como é que tu encaras isto, como é que tu concilias isto com a tua vida pessoal?

M4 – É assim, se estiver tudo bem na minha vida pessoal, tenho o máximo de disponibilidade. Quando por algum motivo familiar tenho algum problema, por exemplo, infelizmente há pouco tempo tive a minha mãe bastante doente, estava a sair do hospital às 10h da noite e estava habituada a falar com o sócio às 10.30h da noite, todos os dias, para fazermos o ponto da situação desse dia, respondermos aos emails, etc. O sócio diz-me ‘então falamos às 10.30h’ e eu respondi ‘não, não falamos; estou a sair do hospital, tenho que dar de jantar ao meu pai, estou disponível a partir da meia-noite ou a partir das 8h da manhã’ o que para mim já foi uma novidade, porque eu disse não. Mas acho que já cheguei a um determinado ponto na minha carreira de que as pessoas têm que me respeitar e têm que respeitar aquilo que é importante para mim. E uma coisa muito importante para mim é a minha família, e portanto, se o meu avô, que tem quase 93 anos, a empregada dele me liga ao meio-dia a dizer que lhe falta um medicamento, o mundo pode estar a cair, que eu ao meio-dia e meia estou a sair para lhe entregar o medicamento. Eu tenho a sorte de estar inserida numa equipa, numa organização que respeita isso, porque sabe que quando está tudo bem a minha disponibilidade é máxima e tem que perceber que quando alguma coisa não está bem na vida pessoal eu também não vou estar bem lá, e portanto têm que respeitar. E tenho alguma sorte nesse sentido. Ok, não sei se é

específico da equipa, acho que tenho muita sorte com a pessoa que tenho acima de mim. Inclusivamente quando eu estava aí com um problema de saúde, que ninguém sabia o que é que eu tinha, cheguei a ter que me ausentar dias inteiros para fazer exames e tive sempre apoio nesse sentido. Eu acho que isso é uma coisa muito importante, que eu acho que estas empresas deviam sempre facilitar esta conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. O que é que eu quero dizer com isto? Se as pessoas estão sempre disponíveis, não há motivo nenhum, porque têm um médico às 6h da tarde ou às 7h da tarde para criar um drama porque naquele dia até dava jeito ao chefe que a pessoa saísse às 9h da noite. As pessoas têm que perceber que as pessoas têm a vida delas e tentar respeitar. Uma coisa que eu acho muito importante, e que há muitas empresas que não fazem, respeitar as férias das pessoas, porque há muitos chefes que optam por ter as férias marcadas mas é como se não tivesses, e isso interfere com as férias dos filhos, com as férias dos maridos, com as férias dos familiares, etc.

MP – Vês isso a acontecer dentro da *Big Four* em que trabalhas?

M4 – Na *Big Four*, sim, em que trabalho sim. Não no meu departamento, mas sim.

MP – Mas já viste a acontecer?

M4 – Sim.

MP – E diz-me uma coisa, queria perceber um bocadinho, tu dizes 'ok, mas quando tudo está bem a disponibilidade é total. Mas, por exemplo imagina uma situação, ou uma festa com amigos ou jantar combinado e há uma urgência destas de última hora, há um projeto que cai à última da hora. Como é que tu lidas com isto?

M4 – Aí normalmente o projeto ganha, a não ser alguma coisa muito importante que o meu amigo esteja a fazer, como festejar o noivado, como um aniversário. Normalmente o que eu tento muito é conciliar, ou seja, se calhar até posso sair, ir ao jantar e depois continuar. Ou no dia seguinte às 6h da manhã ou às 7h da manhã.

MP – A tua técnica é tentas um bocadinho abraçar os dois.

M4 – Tento porque eu sinto que se eu não estiver feliz na minha vida pessoal, eu não vou ser um bom trabalhador, uma boa trabalhadora. Ponto. Porque se eu não me sentir bem com os meus amigos e com a minha família e não tiver a minha cabeça focada em outras coisas que não só aquilo, eu não vou ser feliz e eu acho que se alguém me quer bem-disposta tem que permitir que eu tenha todas as partes da minha vida completas. Porque o trabalho é uma coisa muito importante, eu acho que o trabalho para uma pessoa como eu é algo muito reconfortante, ou a progressão na carreira, as notas finais da avaliação, é algo que me faz, que me faz sentir bem, sou uma pessoa que trabalha muito por desafios, eu gosto muito de sair da minha zona de conforto, gosto mesmo muito, e portanto para mim o trabalho é uma coisa mesmo muito importante, mas a vida não é só o trabalho, há outras coisas na minha vida que se me falharem, o trabalho não vale nada. Portanto, se a minha família não estiver bem, pouco me interessa se estou a trabalhar bem ou a trabalhar mal, eu acho que isso para mim foi uma coisa que percebi, infelizmente pelas circunstâncias percebi que nada é mais importante, nada é mais importante do que a família e do que a família estar bem. Porque se a família não está bem eu não vou estar bem, se eu não vou estar bem, eu não vou estar a produzir e acho que tive sempre sorte com as pessoas que tinha acima de mim que perceberam quais eram os meus momentos e em que fase é que eu estava.

MP – E diz-me uma coisa, e quando tudo corre bem, tu achas que a tua profissão te deixa ter o tempo que tu entendes que é necessário para dedicares á tua família, aos teus amigos, namorado?

M4 – Depende muito das fases. Houve já anos que me senti muito mal, porque tinha o meu avô com muita idade e sentia que gostaria de ir lá todos os fins-de-semana e como estava a trabalhar todos os fins-de-semana, não conseguia ir. E isso fez-me sentir mal, e isso fez-me sentir muito mal. Até que eu própria, não sei se também pela experiência, ou pelo cargo que começo a ocupar, comecei a ter outra noção de organização, nem que imagina levasse para lá o computador e trabalhasse ao lado

dele, ou nem que ficasse a trabalhar até às 6h da tarde e depois fechasse o computador e fosse a casa dele e continuasse a seguir. Ou seja, eu percebi que estava a ficar muito absorvida pelo trabalho e que estava a perder coisas que para mim eram fundamentais.

MP – Mas diz-me uma coisa, se por exemplo vais visitar o teu avô e levavas o computador, ficavas a trabalhar enquanto estavas com ele, achas que conseguias estar a 100% com ele?

M4 – Com a idade dele já dava porque ele infelizmente como tinha muita idade, também chegou uma altura em que queria mais a companhia do que o falar, as coisas também vão mudando, também vão... eu passei a disciplinar-me no sentido eu tenho que ir ao meu avô ao domingo ou eu quero ir ao meu avô ao sábado ou eu quero fazer não sei quê, e faço. Nem que depois tenha que estar até mais tarde, nem que tenha que acordar mais cedo, mas tento muito fazer isso, que isto faz parte do meu equilíbrio emocional, percebes? Estar com os meus amigos, jantar fora, faz-me muito bem, fico mais bem-disposta.

MP – Exactamente, mas trabalhar para ti ao fim-de-semana já é uma realidade constante? Tu arranjas é mecanismos para encaixares esse trabalho.

M4 – Sim, é um bocadinho isso e tenho um hábito, que há muitas pessoas que não percebem, mas imagina, se eu sei que tenho que trabalhar no fim-de-semana, imagina que tenho que fazer um relatório e tenho que ver o relatório, eu prefiro trabalhar domingo da 10h da manhã às 2h da manhã do que prejudicar o sábado. Ou seja, eu em termos de esquema mental tento sempre, pelo menos ao sábado, parar. Às vezes não é possível, ok, mas parar ter um dia de paragem, de 'vou tentar não pensar nisto'. Uma coisa que a experiência me tem trazido um bocadinho é o conseguir separar áreas um bocadinho, quando estou no escritório e quando não estou no escritório. Separar um bocadinho, não pode ser sempre, as coisas estão lá e eu hei-de voltar e elas estão lá; quando acho que no início sentia muito mais ansiedade, quando assumi as funções de gestão de equipas, de resolver logo. Agora

apercebi-me que as coisas não têm que ter resposta imediata, há coisas que têm e outras que não têm e as que não têm, têm que esperar. Percebes? Eu acho que isto também fui ganhando com a experiência.

MP – Isso também com a experiência, com um bocadinho, imagino, com o desenvolvimento mesmo profissional dentro da empresa.

M4 – Certo, certo. É diferente ter que se rever um relatório ou redigir um relatório de raiz. A não ser que te entreguem uma coisa que, pronto, tens que o começá-lo desde o início, mas pronto, isso também faz parte, às vezes. Eu tento que para mim trabalhar todos os fins-de-semana não seja uma realidade, percebes. Agora quando tem que ser, tem que ser, mas também sou daquelas pessoas que, por exemplo, uma coisa que eu fazia muito errado quando assumi as funções de *Manager*, no fundo eu assumi no meu último ano de sénior, ou seja, fui assistente um ano, fui consultora dois, devia ter sido sénior três mas só fui sénior dois anos porque assumi logo as funções, porque como tu sabes a pessoa que estava acima de mim foi, abraçou outro projecto, portanto eu tive que assumir as funções de *Manager* sendo sénior, portanto tinha 27 anos na altura. Além de eu achar que tinha que resolver tudo muito rápido, eu era o tipo de pessoa que se tivesse que (---)¹⁴, na 6^a, eu no sábado estava a resolver. Quando comecei a fazer um bocado a gestão de 'calma, não precisa de ser sábado, isto pode ir 2^a ou pode ir 3^a'. Portanto, não tens que estar constantemente com o computador ligado e a trabalhar. E isso foi um ajuste que eu tive que fazer.

MP – Certo, certo, certo.

M4 – isto é uma coisa que eu acho que é muito importante, era que as empresas, principalmente estas que não têm muito a noção do que tem carácter de urgente e carácter não urgente, ou seja, quando tu passas para baixo 'isto é urgente', pá é bom que isto seja mesmo urgente. Porque se vais prejudicar a noite e o fim-de-semana daquelas pessoas é bom que seja urgente. E uma coisa que acontece muito é pegarem naquele trabalho para rever, imagina - a mim não me acontece isso, porque até o meu

¹⁴ Expressão impercetível

tipo de actividade não funciona – e pegarem num trabalho passado quinze dias para rever. Primeiro já nem sequer te lembras, segundo da próxima vez que alguém te disser que alguma coisa é urgente, tu não vais acreditar.

MP – Claro.

M4 – Portanto a tua própria motivação baixa logo. Eu acho que isso era uma das coisas que, para o bem da conciliação entre a vida do trabalho e a vida pessoal e familiar, acho que quem está acima e tem que gerir pessoas, tem que gerir também muito bem o tempo delas e tem que pensar ‘o tempo delas livre é tão importante como o meu’. Não é só porque não me está a afectar a mim que eu não me devo preocupar com o que está a acontecer ao outro. E se eu digo a alguém abaixo de mim que é urgente, pá é mesmo muito bom que seja urgente, porque se não for urgente, para mim é uma falta de respeito.

MP – E achas que faz parte um bocadinho da cultura da empresa e pelo serviço de qualidade que querem prestar aos clientes, tudo é urgente, temos o urgente e o muito urgente.

M4 – É, sim. E além disso é um risco que tu corres. Sabes que na tua actividade profissional, quanto mais depressa... se não tens tempo para pensar nas coisas, a tua margem de erro é muito grande, certo? Portanto, era bom que pensassem que pode ser complicado, às vezes, analisar tudo, ler tudo e portanto, mesmo a própria margem de erro... E outra coisa, eu acho que prejudicar os clientes, porque os clientes para eles nem sempre eles querem, ou seja, os clientes para já não estão á espera das coisas para ontem, há clientes que já te pedem as coisas para ontem, mas se eles te pedem as coisas para ontem, com o á vontade esperado, é porque tu já lhes deste essa margem. Porque nenhum cliente pode exigir um trabalho para ontem a não ser que já tenha noção de que do lado de lá, ou é mesmo necessário ou então tens clientes que são sempre para ontem. Só funcionam... E depois muitas vezes eles

próprios só o fazem porque sabem que (---)15 uma semana. E portanto eu acho que também parte um bocadinho das pessoas responsáveis destas empresas educar os clientes, no sentido de ‘ok, se isto for urgente nós estamos aqui para si; se não for urgente, há aqui uma linha de produção, isto vai ser entregue daqui a uma semana. Funciona para si?’ e não sempre aquela coisa ‘ok, claro que sim, quando, não, é para a amanhã, vamos conseguir’. Porque eu acho que o cliente, sinceramente, chega a um determinado ponto e não valoriza isso.

MP – Mas isso parece-me que é um pouco cultural, concordas?

M4 – Concordo, completamente. E outra coisa que me faz imensa impressão nas *Big Four*: há pessoas que gostam de estar lá o tempo todo para mostrar que trabalham e pessoas que saem às 6h da tarde, há pessoas que saem para elas de lado no sentido de ‘mas porque é que já estás a sair? Não tens trabalho?’ As pessoas não é por estarem lá até à meia-noite ou 1h da manhã todos os dias que estão a ser mais produtivas do que aquelas que estão lá até às 6h ou às 7h da tarde, ok? Eu acho que isso também é um tipo de cultura que deve de ser revista. As pessoas não se devem preocupar com as aparências, devem-se preocupar com o trabalho efectivo e com os resultados. E não o querer ficar mais tarde para depois parecer bem. Acho que é outro tema da cultura.

MP – Mas achas que esse problema, por exemplo, está identificado? Achas que os responsáveis da empresa têm a noção disso?

M4 – Alguns acho que têm. Alguns já têm porque (---)16 há pessoas que vão embora e também que deixam as suas, as suas opiniões e portanto isso é um dos temas que já foi referido.

MP – Sim, porque – e agora que falas nisso – a rotatividade dentro destas empresas é muito grande, não é? Qual é que é a tua percepção? Porque é que achas que as

¹⁵ Expressão impercetível

¹⁶ Expressão impercetível

peessoas chegam a determinada altura e saem? Na tua opinião e pela tua experiênciã, qual é que achas que são os principais motivos?

M4 – Primeiro eu tenho 29 anos, estou na empresa há sete e já sou das pessoas mais velhas que lá está, eu sou das pessoas que está lá há mais tempo. O que por si quer dizer alguma coisa. Acho que quando eu entrei, centrando-me um bocadinho mais no meu próprio departamento as pessoas ficavam durante muito tempo, mesmo quando as coisas não estavam a correr bem ou quando tinham parado na carreira, continuavam lá. Agora, nos últimos tempos, acho que o mercado também tem aberto, acho que há muita mais concorrência entre as *Big Four* em tentar ir buscar a um lado ou outro, acho que antigamente havia um bocadinho aquele sentimento de superioridade, ah eu não te vou buscar porque tu vens de outra *Big Four* és bom para lá mas para cá não serves. Como há muito ataque entre *Big Four*, acho que isto também tem levado muito á rotação. Outra coisa que eu também acho é que a cultura dentro destas empresas acaba por ser muito importante a nível da camada intermédia. São sobretudo os *Seniors*. Porque os *Managers* infelizmente, em princípio têm *Seniors* a reportar a eles, muito dificilmente conseguem ir até à base do assistente. O que acontece é que se ao nível destes *Seniors* não houver coesão, não houver o espírito de equipa de querer ensinar, de querer passar conhecimento para baixo, muitas vezes há pessoas que por motivos diversos optam por não o fazer, fazendo com que as pessoas se desmotivem e queiram ir embora. Então assim nos últimos três anos tenho notado que tem saído muita gente, mesmo. Há equipas que a pessoa que resta é o *Manager*, que tudo em baixo mudou e têm pessoas no máximo há 1, 2 anos na equipa. O que, em termos de *Big Four* é péssimo isto acontecer, porque como tu sabes, para formar alguém é preciso muito tempo. E portanto, se tu formas as pessoas e as pessoas vão embora... E repara, é muito fácil ir buscar pessoas ao lado de lá, porque repara eu vou buscar uma pessoa com 3 anos, quem perdeu tempo a ensiná-lo foi o outro, não fui eu, portanto eu estou-lhe a pagar um salário mas o outro que não se esqueça que lhe andou a pagar, imagina, durante 2 anos, não

é, e portanto há aqui um custo de oportunidade. Eu acho que isso era outra coisa que era, acho que se deve tentar perceber muito bem, é importante tentar sempre perceber muito bem o que é que motiva cada um, porque é assim, aquilo que me motiva a mim claramente é diferente do que motiva as pessoas novas que estão a entrar. EU quando entregavam um trabalho às 5:45h, eu não perguntava se o trabalho era para aquele dia, eu assumia que o trabalho era para aquele dia. Tu entregas um trabalho a esta geração que eles chamam os milénio cinco minutos antes das 6h e eles perguntam-te 'mas é para hoje?'. Eu não digo que eles fazem mal em perguntar, a questão é a postura ou o sentido de responsabilidade, o sentido de capacidade de sacrifício é diferente. E eu não estou a dizer que nós temos que ceder a eles, mas eu estou a dizer é que se nós não temos cuidado com as características dos novos, primeiro (---)¹⁷ uma coisa que os motive, agora se tu disseres ah podes fazer um (---)¹⁸ para Londres, se calhar eles já ficam muito motivados. Das duas uma, ou quem está ao nível do *management* começa a ter a noção de que as pessoas que vêm aí são diferentes, são mais novas, são mais imaturas, são mais crianças, valorizam coisas diferentes, ou então vai ser muito difícil para essas *Big Four* conseguirem reter talentos. E isso era algo que se devia fazer. As pessoas deviam-se preocupar um bocadinho mais em tentar perceber a motivação de cada um, o que é que o motiva, porque afinal nós não somos todos iguais, o que é importante para mim não é o que é importante para ti. E quando me estão a gerir a mim, eu tenho noção que me estão a dar a mim coisas que se calhar não estão a dar ao *Manager* que está ao meu lado, porque se calhar ele não valoriza uma coisa que eu valorizo e quando nós nos sentimos valorizados numa empresa como estas, numa *Big Four*, não é só a questão do dinheiro, aliás se queres ganhar dinheiro não é numa *Big Four* de todo, não é de todo, porque basta vermos as pessoas que nós conhecemos que saíram, foram para cargos similares, ganham muito mais fora do que dentro. Não há, isso aí não é por aí. Portanto é preciso haver o gostar, é preciso haver a cenourinha por onde tens que

¹⁷ Expressão impercetível

¹⁸ Expressão impercetível

roer, porque se deixa de haver a cenourinha, então pessoas com muita capacidade que tanto podiam estar lá como podiam estar noutra sítio qualquer, também vão seguir o caminho delas.

MP – Então achas que muito desta rotatividade é porque depois, o management deixa de saber dar a cenourinha?

M4 – Acho que sim. E acho que tentamos muitas vezes tratar toda a gente como se fossem igual a nós. Isto olha posso-te dizer da minha experiência pessoal, foi uma coisa que me fez muito bem, eu era uma pessoa muito mais radical, era uma pessoa não sei se por ingenuidade da minha parte, eu lembro-me perfeitamente quando entrei na Faculdade eu achava que éramos todos iguais, achava que tínhamos a mesma capacidade, ou melhor, eu achava que toda a gente conseguia fazer as coisas, se calhar uns tinham que estudar mais outros tinham que estudar menos, mas era possível. Quando entrei na Universidade percebi que não era bem assim, há pessoas que têm limitações, nem é o estudar mais ou estudar menos, têm algumas limitações de aprendizagem e eu acho que se tu não tentas perceber, o que é que aquele é mais forte, o que é que aquele é mais fraco, seja soft skill, seja hard skill tens um problema sério. E eu era completamente radical, para mim, eu lembro-me perfeitamente quando cheguei, assumi as funções de sénior, eu acho que as pessoas até tinham medo de trabalhar comigo, porque para mim ou era preto ou era branco, não havia cá o intermédio e comecei-me a aperceber com o tempo de ‘ah ele não é igual a mim’ eu para mim, como sempre tive muito boas notas, com diplomas de mérito, eu para mim o brio era uma coisa normal, era uma coisa que eu achava que podia exigir a toda a gente. Não é bem assim, nem toda a gente tem, nem toda a gente tem as mesmas, nós não somos todos iguais. E eu acho que quando assumi as funções de *Manager*, uma coisa muito importante para mim foi perceber e ter coaching no sentido de ‘as pessoas não têm de ser iguais a ti, até porque se forem iguais a ti vais-te irritar porque são iguaizinhas a ti’. Quando fui fazer agora este curso do Programa de Gestão e Liderança, na “AES”, aquilo como eu estava a dizer, tu analisavas os

casos, discutias em grupo e depois discutias com o professor e a plateia. E para mim foi uma coisa fundamental que era, tu perante exactamente o mesmo caso em que tu estavas a analisar exactamente as mesmas coisas que os outros, cada um punha a sua experiência pessoal e profissional no caso e então conseguias ter uma turma dividida em três e eu era a pessoa mais nova, estamos a falar duma média entre 29 e 45 anos, que é uma média das pessoas que estavam lá. E para mim aquilo foi muito importante, porque foi uma tomada de consciência de perante exactamente o mesmo caso, cada um põe as suas vivências pessoais e profissionais e tira conclusões totalmente distintas. Portanto, eu nunca posso achar que o outro vai pensar exactamente aquilo que eu pensaria no lugar dele. E isso para mim foi uma coisa muito importante.

MP – E achas então que isto é importante, quem está por detrás da organização das *Big Four* perceber isto, não é, que os recursos são pessoas e já não máquinas, são pessoas.

M4 – Têm motivações. Eu dou-te um exemplo: eu tenho uma pessoa que tenho que gerir que é um bocadinho sensível, gosto imenso de trabalhar com ela, gosto imenso dela como pessoa mas imagina-me esta situação, ela ficou presa no trânsito e nós tínhamos que ir fazer uma reunião e ela envia-me uma sms a dizer: '(nome da entrevistada), estou muito atrasada, não sei quando é que vou conseguir chegar, estou aqui parada', eu só respondi 'não te preocupes, se for preciso eu vou para a reunião com o assistente'. Achava eu que a estava a descansar e no sentido de opá, obrigada e não sei quê; ela entretanto chegou e estava chateadíssima porque achava que eu não queria saber se ela ia ou se não ia, tipo como se eu estivesse a afrontá-la. Ela estava tristíssima comigo, eu nem conseguia perceber como é que ela estava a perceber aquilo, ou seja, eu quando tenho que gerir pessoas, uma das coisas que me faz imensa impressão é que eu às vezes nem consigo perceber onde é que a pessoa vai buscar aquele raciocínio e aquele (---)¹⁹.

¹⁹ Expressão impercetível

MP – Sem dúvida. E diz-me uma coisa, já agora para este teu exemplo que tu partilhaste, não achas que este tipo de raciocínio advém também aí dum pouco de excesso de competitividade entre as pessoas que trabalham nas *Big Four*?

M4 – Acho que sim.

MP – Pelo facto, repara tu eras a chefe da pessoa em causa, estavas a querer de certa forma sossegá-la a dizeres ‘eu vou com o assistente não te preocupes’ ou seja ‘não te enerves, vem com calma, estás no trânsito’ e a pessoa achar logo ‘ok, já me estão a passar á frente’. Porque no fundo se a pessoa ficou aborrecida, parece que o assistente já lhe está a passar. Não achas que isto revela um pouco, não sei, queria ouvir um pouco a tua opinião, como é que relacionas isto com a competitividade?

M4 – É assim, acho que há muita competitividade dentro destas empresas, acho claramente que na empresa onde eu estou não há tanta como existe nas outras, acho que isto não é tão fomentado em termos de objectivos, não é! Aliás eu tenho muito essa visão, porque acabamos por ter muitos colegas que vieram de outras *Big Four* e que dizem esquece, na outra onde estive houve muita mais competitividade do que aqui, somos muito mais levados ao limite, em termos de resultados, o que temos de apresentar, quando é que temos de apresentar e como, mas acho que sim, há competitividade; eu também não sei se na minha carreira, se calhar também um bocadinho por sorte, por estar na altura certa, eu nunca tive muitas dúvidas que era eu que estava na linha a seguir, até porque as pessoas que estavam acima de mim foram embora, eu sabia que havia a aposta em mim. Mas por exemplo, eu ouço isto muito lá na empresa quando tens 2 ou 3 pessoas a competir, para o mesmo cargo, às vezes as pessoas ficam irracionais; ficam irracionais e têm comportamentos que as pessoas nem querem acreditar.

MP – Queres partilhar? Queres partilhar algum exemplo para poder perceber um bocadinho?

M4 – Acho que não te consigo dar aqueles exemplos se calhar tão bons como

consegues ver noutras empresas, mas por exemplo, uma coisa muito básica: eu estava a trabalhar numa grande operação recentemente com dois *Seniors* abaixo de mim, e um sénior tinha ficado com mais uma parte de trabalho e outro com mais outra parte de trabalho, entretanto eu estava a rever outra coisa com um determinado sénior, num gabinete do sócio, o sócio não estava entretanto o sócio liga-me. Quando o sócio me liga, ponho em alta voz e começamos a falar sobre o projecto com a pessoa que está ao meu lado, ou seja, nunca mais me lembrei naquele instante de me levantar e ir buscar o outro, trazê-lo para ele estar sentado para ouvir; a pessoa entrou lá e disse ‘mas o que é que se passa?’ e eu nem queria acreditar que a pessoa tinha ficado amuada a achar que alguém lhe estava a passar a perna porque estávamos a ter uma conference call com o sócio e que, acima de tudo, que já estava marcado. E não estava. E é nestes comportamentos que tu notas que alguém está a competir. Agora não temos muito esse espírito, ok? Os sócios não são pessoas a quem tu vás falar mal duma pessoa. Aliás, eles se calhar culpam-te a ti, depois é que... Estás a perceber? Não há muito a cultura do ires mal da pessoa abaixo ao sócio.

MP – mas nas próprias pessoas, não é? Estes exemplos que tu falaste, estes dois, demonstra que as pessoas estão preocupadas com o do lado. Que são competitivas.

M4 – É. Isso sim, sem dúvida. Isso demonstra que as pessoas são competitivas e demonstra também que as pessoas são muito inseguras, que é uma coisa que não tem assim muito a ver com o meu feitio, sabes, não sei se também por ter estado em circunstâncias diferentes. Agora há espírito de competitividade e depois, obviamente, também tens comportamentos que, às vezes, gostas menos. Vês, por exemplo, que uma determinada pessoa a passar um ficheiro de Excel trocou os pontos por vírgulas, isso faz com que os somatórios fiquem diferentes, dependendo da programação do Excel, e tens outra pessoa que estava também no projecto que diz que não tem nada a ver com isso, que a responsabilidade era do outro sénior, não era dele. Ou seja, depois também vês comportamentos não muito bonitos e eu acho que o que deve prevalecer sempre é o espírito de equipa, porque não debes nunca atirar,

todos têm telhados de vidros, e hoje falho eu e no outro dia falhas tu. E uma coisa que eu também acho muito importante nestas empresas é a cultura do assumir o erro, sabes, sem estares sempre preocupada em culpar alguém. Lembro-me uma vez, também num ficheiro de Excel, calculei mal os prejuízos fiscais e disse a um determinado cliente, imagina, que ele tinha um milhão, quando ele efectivamente só tinha 500 mil de prejuízos fiscais reportáveis. Eu apercebi-me do erro, fiquei em pânico. Qual foi a primeira reacção? Foi ir bater no coiso do sócio e dizer 'eu fiz asneiras, eu vou ligar ao cliente, eu vou assumir, eu fiz asneiras'. Lembro-me perfeitamente que me fiquei a sentir super-mal naquele dia. Mas uma coisa muito importante é assumires sempre o erro. E neste tipo de empresas em que tu trabalhas, sempre, contra, estás sempre contra o tempo, sempre contra o tempo, é uma coisa muito importante em termos de cultura, porque isto demonstra confiança, sabes, e se tu confiares também vai ser muito mais fácil que o teu chefe te deixe gerir muito melhor a tua vida pessoal com a tua vida profissional, porque vai ter sempre menos com que te atacar. Acho isso muito importante, também.

MP – Sim, sem dúvida. Criar uma relação de confiança. No fundo somos pessoas. E diz-me uma coisa, que eu também gostava de saber a tua opinião. Já falámos aqui um bocadinho sobre as características que fazem parte, que são inatas a esta actividade profissional, achas que no futuro te vês a exercer esta actividade, este trabalho a contra-luz, com esta disponibilidade 24h por dias, 7 dias por semana? No futuro vês-te com este tipo de trabalho?

M4 – Sim. É assim, eu estou num programa da EPWN que é (---)²⁰ e uma das perguntas que o meu mentor me fez foi 'Onde é que te vês daqui a 10 anos?' Não sei responder a isto neste momento, estou numa fase de mudança de vida pessoal, por isso não sei. Neste momento aquilo que eu sei, tendo apoio da estrutura familiar, dos meus pais, do meu marido, da família do meu marido, eu vejo-me, acho que tenho condições para continuar a trabalhar assim. Agora obviamente que vou ter que

²⁰ Expressão impercetível

ajustar algumas coisas, por exemplo, agora passando a ter uma vida em conjunto, se calhar não vou ficar no escritório todos os dias até às 9.30h ou 10h da noite, se calhar vou ter um cuidado, 8.30h, 9h, vir jantar para depois a seguir, quando jantar ou deitar crianças, a seguir continuar, percebes? Eu acho que é possível. Agora, qual é que é um dos meus objectivos, é chegar ao máximo do topo da carreira, porque quanto mais chegas lá em cima, mais fácil é tu gerires o teu próprio tempo.

MP – Claramente.

M4 – Mais ou menos. O que é que eu quero dizer com isto, a tua disponibilidade se calhar tem de ser maior, correcto? Porque um cliente pode querer falar contigo a qualquer hora, sabendo que és tu a pessoa responsável, agora se calhar aquele trabalho que tens de estar uma semana em Lisboa, uma semana não-sei-quê deixa de existir, é mais aí que eu quero chegar. E isso já faz muita diferença. Eu noto que desde que sou *Manager* passo muito menos tempo fora do Porto. Passo muito mais tempo no Porto do que o que passava. Eu ia todas as semanas a Lisboa, se fosse preciso ficava 15 dias fora, ou 3 semanas. E agora como sou *Manager* o trabalho já não tenho que fazer isto. E isto também permite com que tu concilies melhor a tua vida.

MP – E diz-me uma coisa, estas deslocações, achas que tinham impacto na tua vida pessoal e familiar?

M4 – Neste momento?

MP – Sim, todas as deslocações que mencionaste que fazias. Qual é que era o impacto destas deslocações?

M4 – Sinceramente não tinha muito, não tinha muito. Não estava cá, mas não tinha muito. Tenho alguma estrutura familiar, portanto não tinha impacto e até me dava um certo gozo, para não estar sempre no mesmo sítio. Acho que o que eu vejo lá, é quando passas a ter filhos que é muito diferente. A tua coisa de um momento para outro como a mim me acontecia, ah amanhã vou a Lisboa às 6h da manhã ou às 7h da manhã, se tens filhos se calhar a tua logística já não é a mesma. Ora como eu

felizmente tinha uma estrutura familiar que me permitia, que me era indiferente se eu estava cá no dia seguinte ou não, depois chegava com as malas, tudo era lavado, também não me afectava, tinha sempre roupa, ela no dia seguinte estava lá, em termos logísticos nunca me impactou muito. Agora, tendo filhos, obviamente, não é a mesma coisa. Aliás, há muita gente que sai da empresa, por exemplo aquela pessoa que tu conheceste, recentemente falou comigo, que um dos motivos pelo qual saiu é porque queria estar – trabalha imenso, na mesma – mas queria estar mais pelo Porto, percebes? Para poder levar a filha á escola, para poder ir buscá-la, que era uma coisa que com a actividade que ela tinha era muito mais difícil.

MP – Achas que subindo, então, na carreira, depois já consegues fazer esta gestão?

M4 – Acho que consegues fazer uma melhor gestão, mas acho que pessoas com uma vida como nós temos, incerta, em que de um momento para o outro marcam uma reunião para as 7h da tarde ou para as 8h da noite ou têm uma logística muito forte por trás, ou uma logística, ou uma empregada, ou uma ama ou o que tu quiseres, ou então acho muito complicado continuares a ter a mesma disponibilidade para subir. E digo-te que as pessoas que eu conheço lá e que neste momento são sócias daquela empresa, mesmo quando foram promovidas a *Manager* a primeira preocupação delas foi ter empregada todo o dia. Todo o dia. E isso na altura sacrificava muito o salário, porque era muito dinheiro na altura, mas era a única maneira e a pessoa sabia, ficava descansada, caso contrário não dava.

MP – Mas quando tu dizes ter empregada, de certa forma, era para poder ter a quem deixar os filhos, também?

M4 – É mais ou menos isso, tens que ter uma estrutura logística, ou uma empregada, ou os teus pais ou o que for.

MP – Tendo tu que abdicar desse tempo em prol do trabalho.

M4 – Para não ficares com a preocupação, que o que eu ás vejo lá no escritório é que há uma preocupação de ‘eu fiquei de o ir buscar e já não o vou buscar e não tenho

quem o vá buscar'. E isso cria imensa ansiedade nas pessoas muito complicado. E que deve criar, obviamente, instabilidade familiar, depois com os maridos, com as mulheres, com tudo.

MP – Mas neste caso, pelo que tu me estás a dizer que experiencias á tua volta, as pessoas estão mais preocupadas porque não têm onde deixar ficar os filhos, do que propriamente o tempo que eu não estou a dedicar-lhes.

M4 – Depende dos casos. Vejo um bocadinho os dois, vejo uma parte logística e também já vi pessoas que claramente saíam do escritório às 9h e 10h da noite porque aquilo era um escape, para não irem para casa tratar dos filhos, ok? Também se assiste muito a isto nestas empresas. Há pessoas que se refugiam muito no tema 'ah eu trabalho muito' e não tentam fazer, por exemplo, a lógica do que eu estava a dizer, que é: fechas as coisas às 8h e continuas a seguir. E pronto, e é possível a seguir, depois às 10h da noite continuas a rever o relatório que estavas a fazer, só que em vez de o fazer às 7h da tarde, só fazes (---)²¹ a partir das 10h. Via muitas pessoas a fazer essa ginástica, mas depois tens muitas pessoas que acham que não conseguem coordenar tudo e que não sei quê e que ficam lá no escritório até às 9.30h, 10h da noite e às vezes até 11h da noite. Portanto, há de tudo. E depois há aquelas pessoas que têm sempre aquele sentimento 'ai, que nunca passo muito tempo com o meu filho e que tenho que estar mais presente' e que falham o aniversário e porque falham isto e porque falham àquilo. Eu vou-te ser muito sincera, eu às vezes há muitas conversas que a mim...

MP – Falham o aniversário dos próprios filhos?

M4 – Não percebi, desculpa.

(Interrupção na gravação; início do 2º ficheiro)

(...) podia ir jantar a casa mas não era o meu pai que ia comigo ao médico, não era o meu pai que ia às festinhas do colégio, não era o meu pai que ia comprar roupa

²¹ Expressão impercetível

comigo. De todo. Acho importante é quando estás com os teus filhos tens que ter tempo de qualidade. Se eu fosse cobrar ao meu pai aquilo que eu ouço no escritório, as cobranças que eu ouço que os miúdos fazem aos pais, aquilo têm que ser conversas ensinadas, porque é impossível tanta coisa. Agora eu acho que as pessoas também têm que perceber um bocadinho, e explicar um bocadinho aos filhos que aquilo que eles estão a fazer não é nenhum mal, porque o dinheiro tem que entrar em casa, porque eles têm que comer, têm que se vestir, têm que ir para a escola. Portanto, acho que esse tema também lhe é dado uma importância, às vezes também serve de desculpa para as pessoas se esforçarem menos ou trabalharem menos. Agora, não estou a dizer que são todos os casos, mas também assisto a essas situações. Daí eu dizer que a capacidade de esforço não pode ser recompensada, porque o esforço que eu faço pode ser diferente do esforço que o outro faz.

MP – Claro. Claro.

M4 – Agora tive muita sorte. Os meus avós foram uma peça fundamental na minha educação. Aliás eu estudei sempre na escola mais perto da casa dos meus avós. Sempre. Porque se os meus pais não aparecessem o meu avô ou a minha avó apareciam. Portanto, isto para a minha estrutura familiar, foi extremamente importante porque, a minha avó já estava reformada quando eu nasci e os meus pais já tinham 34 anos, na altura, o meu avô, que eu ainda tenho hoje que tem quase 93 tinha 65 quando eu nasci. Portanto, acabou de se reformar. E o meu avô era uma pessoa que passava o tempo todo atrás de mim (---)²² ia-me buscar a casa, levava-me ao Inglês, voltava-me a levar à escola, ficava à minha espera. Portanto, acho que isto também foi uma coisa, como pessoa fez-me muito bem esta relação com os meus avós, porque acho que não há amor mais bonito que o amor dos avós, os pais é para educar, os avós é para abandalhar, completamente. Acho que isso para mim foi muito importante e acho que também foi muito importante para os meus pais que lhes dava uma segurança que numa emergência que eles não tinham que se

²² Expressão impercetível

preocupar que os meus avós estavam lá. Isso é uma coisa que afecta muito. E outra coisa que acho que afecta muito é a tua base familiar, é os teus princípios e são os teus valores. Porque tu numa empresa destas, como noutra sítio qualquer, mas se calhar numa empresa destas tens que ter isto mais, ou és uma pessoa recta, uma pessoa com princípios, com valores, com o cuidado pelo próximo 'não faças ao outro o que não gostavas que te fizessem a ti', vira selva. E se vira selva é mau para ti como é mau para os outros. E eu acho que pela felicidade que tive na minha estrutura familiar dos meus avós, da minha irmã, acho que me consigo sempre manter fiel a mim mesma. E eu acho que isso é fundamental. E eu digo isto muitas vezes que é 'por favor, contratem-me carácter, a parte técnica eu trabalho depois', contratem-me carácter. Porque trabalhar com pessoas que não têm carácter, não têm princípios, não têm valores, não vale a pena, portanto contratem carácter, a parte técnica a gente há-de tratar dela depois. Acho que isto é uma coisa importante.

MP – Sem dúvida, sem dúvida.

M4 – Porque eu acho, isto traz muitos problemas depois. Uma coisa que eu acho que a empresa tem na cultura e que eu discordo totalmente, como tu sabes, é a confusão entre a vida pessoal com a vida profissional. Acho que isto levanta aqui muitos problemas, porquê? Porque há pessoas que são superiores hierárquicos com relações amorosas ou de amizade, avaliam as pessoas. Ou seja, tens um sénior que namora com uma assistente, que avalia ou que é casado com. E este tipo de situações, como tu sabes, é muito recorrente nestas empresas, talvez pelas pessoas passarem tanto tempo juntas. Pessoas jantarem muitas vezes juntas, pessoas terem fins-de-semana muitas vezes juntas e isto gera situações de, às vezes o respeito entre a vida privada e profissional não existe, o que eu acho que é sempre mau. Deve haver um limite na tua relação com os teus superiores hierárquicos, tem que haver sempre um limite, caso contrário as coisas são sempre ultrapassadas. E depois acaba por ser mau porque ultrapassas para os dois níveis, percebes? Podes estar a abusar com o de baixo, mas também com o de cima, podes te esquecer que ele é teu chefe. E eu acho

que isso é algo que também se assiste muito na cultura destas empresas, que é muitos jantares, muitas festas, acho que se fomenta muito esse espírito, que no final não dá muito bom resultado. Porque depois as avaliações geram conversas e isso não é nada positivo. Portanto, eu acho que para tu também gerires melhor a parte profissional da parte pessoal, acho que também devia haver algum cuidado da parte de quem gere as empresas de não confundir e não se envolver. Estávamos a falar as duas sobre a questão de 'quem é que vais convidar para o casamento', se eu sou *Manager* eu não posso convidar as pessoas abaixo de mim, porque eu não posso escolher quem está abaixo de mim. Eu acho que às vezes as pessoas não... Não posso ir para os copos, não posso ir jantar fora com uma pessoa que está abaixo de mim. Ou é uma situação muito específica, a pessoa precisa, ou então eu não sou amiga dela, eu quero o melhor para ela, quanto melhor profissional ela for, melhor, até porque sem cinismo nenhum, quanto melhores pessoas tens abaixo, melhor vais conseguir fazer o teu trabalho, mais tu vais poder crescer. Ponto. Portanto acho que aqui as pessoas não devem ter cinismo nisto. Daí também eu não perceber muito bem aquela coisa das pessoas quererem parecer sempre muito ocupadas e não transmitir conhecimento a quem está abaixo, acho isso uma coisa totalmente errada, acho uma mente limitada porque não percebem o que estão a perder; no limite estão a dar um tiro nos próprios pés. E esta parte de confundir a vida pessoal com a vida profissional, acho que estas empresas também deviam ter um bocadinho mais de atenção. Nas vezes que saem com as pessoas á noite, que vão para os copos com as pessoas, porque chega ali o momento da avaliação e as coisas podem não ser muito fáceis de justificar. E acho que isso é uma coisa muito importante.

MP – E é uma realidade nestas... É uma realidade que tu vês a acontecer?

M4 – É uma realidade que eu vejo a acontecer e tu sabes tão bem como eu, que quando tu entras numa empresa destas que és fechado durante três semanas num hotel com pessoas, que são exactamente da tua idade. O Objectivo é a informação, mas é preciso perceber que nem toda a gente.

MP – Vê aquilo como...

M4 – Porque a maior parte das pessoas nem vê aquilo como trabalho, ainda vê aquilo como uma Queima das Fitas. Eu acho que estas empresas deviam ter um bocadinho de mais cuidado com estas situações, nestas situações. Porque depois podem gerar injustiças que elas nem sabem. E lá está, mais uma vez é aqui a linha ténue entre a vida pessoal e a vida profissional. Sim, acho que isto é uma coisa muito importante.

MP – E diz-me uma coisa: destes vários problemas que fomos falando um bocadinho ao longo desta entrevista, alguns a empresa já identificou, outros não. Diz-me uma coisa, alguma vez durante a tua carreira tiveste a oportunidade de colocar isto, de propores algumas medidas a um superior hierárquico. E se sim, qual é que foi o feedback que obtiveste?

M4 – Sim, acho que sempre tive muita abertura com os superiores hierárquicos no sentido de alertar para algumas situações que achava menos correctas e que poderiam levar a alguns problemas, inclusivamente as pessoas saírem da empresa por alguma situação de que estivesse a gostar, mais, ou a gostar menos e o feedback que tive sempre foi sempre muito positivo e de muita preocupação, no sentido de alterar e falar com as pessoas envolvidas para tentar que todos percebêssemos que aquilo não era o caminho certo. Agora obviamente há temas que são mais fáceis e outros que são mais difíceis e além disso tens realidades às vezes diferentes dentro dos departamentos das empresas. E há coisa que eu te estou a falar que pode não ser bem no meu departamento mas noutra, e aí eu também não tenho acesso aos sócios, para ter este tipo de conversas, é um bocadinho diferente. No que me diz respeito a mim, sim, sempre com receptividade, porque no fundo, quer dizer, vamos pôr as coisas muito práticas. Sendo muito prática: os sócios querem que aquilo dê dinheiro, que é para isso que eles têm os negócios, para aquilo dar dinheiro as pessoas têm que estar lá e têm que trabalhar e têm que estar bem, senão não vão trabalhar, também, bem. Portanto, eles têm de ser os primeiros interessados em, se alguma coisa na cultura não está certa, de mudar. Também é um problema se tens culturas

divergentes dentro da própria organização e até mesmo dentro do mesmo departamento ou até mesmo em termos de localização, ou seja, se estás em Lisboa, se estás no Porto, se estás em Luanda, se estás em Cabo Verde. Isso ainda mais complicado é de gerir.

MP – Mas achas que vão atendendo ao feedback.

M4 – Agora há coisas que eu acho que as pessoas não têm tanta noção; vamos ser sinceras, eu própria há coisas que como *Manager* já me vai passando um bocado abaixo; se não for alguém às vezes bater-me á porta do gabinete, há coisas que às vezes eu também não tenho bem noção.

MP – Claramente, e é normal, não podemos ser onnipresentes.

M4 – Sim, é impossível, é impossível, impossível, mesmo. Agora, defeitos todas as organizações têm e também há uma coisa que eu acho que é interessante ressaltar que é, nós estamos nestas organizações e sentimos estas coisas, mas a verdade é que muitas vezes, quando saís vais para uma realidade diferente mas que também tem as suas próprias situações, seja porque estás habituada a trabalhar com pessoas jovens e dum momento para o outro vais para uma organização que tem pessoas muito mais antigas, que tens que respeitar, ou seja também é engraçado perceber, quando as pessoas saem duma *Big Four* qual é o sentimento que elas têm relativamente à experiência que tiveram, se calhar vão dar mais, vão dizer ‘ ah, há coisas que eu nem percebia que funcionavam bem’, o que eu quero dizer é, como eu nunca trabalhei noutra sítio, depois disto, há aqui coisas que eu não consigo fazer a ponte para, se calhar funcionam tão bem, numa organização, seja familiar ou empresa maior de base portuguesa, como uma SONAE, uma Jerónimo Martins, que não conseguimos perceber, se calhar, as coisas boas que elas também têm.

MP – Certo, sem dúvida, percebo. Não sei se tens mais alguma coisa a acrescentar?

M4 – Eu acho que já falamos um bocadinho em termos de percurso, da minha base familiar, em termos de nível de escolaridade também acho que já falámos, em termos

do progresso que eu tive, em termos de carreira também já te falei. Acho que também já falei assim dos temas que em termos de cultura me preocupam um bocadinho mais e do que eu sinto que é uma vantagem. Acho que, uma coisa engraçada também, muitas vezes quando falas com alguém que sai duma *Big Four* para ir para outra e percebes que em termos de cultura é totalmente diferente. Nós temos casos de terem vindo de duas *Big Four* completamente diferentes e é engraçado perceber como as coisas são diferentes e como aquilo que não dás tanto valor á tua, se calhar funciona muito melhor na tua do que aquilo que funciona na outra. Portanto, acho que se calhar o produto final, quando juntares as entrevistas, vai ficar um trabalho engraçado.