

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Isadora Carillo Martins

**Joan Acker e os estudos sobre organizações generificadas nos periódicos brasileiros de
Administração**

Rio de Janeiro

2022

ISADORA CARILLO MARTINS

**Joan Acker e os estudos sobre organizações generificadas nos periódicos brasileiros de
Administração**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção ed título de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal do
Rio de Janeiro – UFRJ

Professora Orientadora: Marisol Goia

Rio de Janeiro

2022

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer ao ensino superior público de qualidade que ainda arruma forças para caminhar e resistir apesar dos interesses liberais e privatizantes que a rondam. Gostaria de agradecer principalmente a UFRJ, que me serviu de casa tantas vezes ao longo desses anos e que me permitiu ampliar minha noção de mundo, tornando possível que eu seja a pessoa que sou e gosto de ser hoje. No entanto, a UFRJ nada mais é que um conglomerado de pessoas que se unem para torna-la especial, e portanto, preciso agradecer imensamente algumas professoras que me mostraram que Administração é sim um curso de mulheres fortes: Vanessa Brulon, Fatima Bruno, Marisol Goia, Rita Afonso e Analice Valdman.

Apesar de todos que passaram por mim terem sido peças-chave, preciso deixar aqui registrado minha maior fortaleza ao longo de 23 anos e principalmente ao longo desse período de pandemia: minha irmã, Beatriz, minha mãe, Simone, e meu pai, Helio. Deixo aqui também um agradecimento a toda minha família, esteja ela no Rio de Janeiro, São Paulo ou Nova Jersey. E não poderia deixar de fora meu namorado Daniel Chaves que passou tantos finais de semana ao meu lado dando suporte, lendo a monografia e me incentivando para que eu conseguisse terminar esta tese.

Gostaria de agradecer também a todos meus amigos que me ajudaram, apoiaram nos piores momentos e tornaram minha rotina sempre mais divertida e coletiva: Letícia Abreu, Rebeca Hertzriken, Lucas Casais, Pedro Eiras, Pedro Mendonça, Victoria Peixoto, Sabrina Maia, Marina Padilha, Carolina Malveira, Pedro Bragança, Luiz Carrez, Carol Batista, Barbara Martire, Thiago Borges, Nathalia Santos, Pedro Sá, Livia Marques, Laura Aguiar e tantos outros.

Muito obrigada a todos e todas!

Dedico esta tese à Leonor Moreno Carillo, ou
como eu prefiro chamar, vovó Lele.

Resumo

No cenário teórico e acadêmico *mainstream* das organizações predomina a ideia de que as estruturas organizacionais são neutras e racionais. No entanto, quando todas as mulheres sofrem as mesmas barreiras organizacionais, isso evidencia que não são apenas problemas de nível micro que agem sobre os indivíduos, mas também fatores que se encontram na própria estrutura das organizações. Esse fato foi ignorado por muitos, até Joan Acker (1990) colocar em pauta que as estruturas organizacionais são uma fonte de desigualdade de gênero, e passar a utilizar o termo “*gendered organizations*” ou organizações generificadas (ACKER, 1990). Porém ainda existe uma grande carência de pesquisas que assumam a estrutura da organização como generificada no ambiente acadêmico internacional, mas principalmente dentro do Brasil. Portanto, este trabalho visa contribuir para a investigação e entendimento do modo como se encontram as produções sobre estruturas organizacionais de gênero (organizações generificadas) nos periódicos de qualificação A2 em Administração no Brasil. Para isso, esta pesquisa realizou um levantamento que resultou em 27 artigos que abordam o tema de gênero nas organizações e os dividiu em quatro grupos distintos que foram analisados com base na teoria de Acker. Ao término da análise, foi possível perceber a escassez de trabalhos que se preocupam em analisar as organizações com o olhar macro, pensando em suas estruturas, sendo quase todas as pesquisas voltadas para análise individual e de nível micro. Além disso, também foi possível averiguar que por mais que a socióloga Joan Acker seja bastante conhecida internacionalmente, no Brasil sua teoria de “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations” fica limitada a poucas citações para conceitualização de alguns termos, mostrando não ser difundida nas pesquisas de caráter *mainstream*.

Palavras-chave: Joan Acker; organizações generificadas; estudos organizacionais.

Abstract

In the mainstream theoretical and academic landscape of organizations, the idea that organizational structures are neutral and rational is prevalent. However, when all women experience the same organizational barriers, it highlights that it is not only micro-level problems that act on individuals, but also factors that are found in the very structure of organizations. This fact was ignored by many, until Joan Acker (1990) pointed out that organizational structures are a source of gender inequality and started using the term "gendered organizations" (ACKER, 1990). However, there is still a great lack of research that assumes the organizational structure as generified in the international world, but mainly in Brazil. Therefore, this thesis aims to contribute to the investigation and understanding of the moment in which the productions on gendered organizational structures (generified organizations) in the journals of A2 qualification in administration in Brazil are. For this, this research conducted a survey that resulted in 27 articles that address the theme of gender in organizations and divided them into four distinct groups that were analyzed based on Acker's theory. At the end of this analysis, it was possible to notice the scarcity of works that are concerned with analyzing organizations with a macro look, thinking about their structures, being almost all research focused on individual analysis and micro level. Moreover, it was also possible to verify that although the sociologist Joan Acker is well known internationally, in Brazil her theory "Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations" is limited to a few citations for the conceptualization of some terms, showing that it is not widespread in mainstream research.

Key words: Joan Acker; gendered organizations; organizational studies

Lista de Tabelas

Tabela 1	23
Tabela 2	24
Tabela 3	25
Tabela 4	26
Tabela 5	28

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Justificativa	8
1.2 Objetivo Geral.....	8
1.3 Objetivos específicos	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 A teoria das organizações “generificadas”	9
2.2 A teoria das organizações generificadas no século XXI.....	14
2.3 A influência de Joan Acker nos estudos internacionais de organizações e gestão.....	18
3. METODOLOGIA.....	23
4. RESULTADOS	28
4.1 Diversidade.....	28
4.2 Gênero como espectro	30
4.3 Gênero como sinônimo de mulher	32
4.4 Críticos.....	33
5. DEBATE.....	35
6. CONCLUSÃO.....	39

1. Introdução

A partir do século XX, houve uma intensificação da entrada da mulher de classe média em um mercado de trabalho já dominado por homens, fazendo com que elas tivessem que se adequar a normas já estabelecidas e tendo experiências de desigualdade que não eram observadas anteriormente naqueles corpos masculinos. A desigualdade sofrida pelas mulheres dentro do ambiente organizacional foi ignorado por sociólogos até que passou a ser notado e relatado por algumas feministas (ACKER, 1990). Isso porque, se antes só havia homens dentro das organizações, era fácil ler e vender que aquele ambiente era gênero-neutro, racional e natural, mas ao inserir mulheres e perceber que os dois gêneros eram afetados de formas distintas dentro de uma mesma estrutura, isso evidenciou que ela é, na verdade, embebida em gênero, possuindo na sua concepção primária a desigualdade entre homens e mulheres (ACKER,1990).

Apesar de alguns estudos feministas evidenciarem essa desigualdade, eles falharam ao não atentar para a estrutura das organizações, e não teorizarem sobre a institucionalização da desigualdade de gênero (ACKER, 1990), faltando evidenciar o caráter não-neutro das organizações. Essa abordagem foi praticada pela primeira vez por meio da teoria da socióloga estadunidense Joan Acker sobre organizações generificadas (ACKER, 1990), fazendo com que a autora seja reverenciada até hoje como a precursora dos estudos de estruturas de gênero das organizações (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017).

Ao colocar em pauta que as estruturas organizacionais são uma fonte de desigualdade de gênero (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI, 2012), Acker passa a utilizar o termo “*gendered organizations*” ou organizações generificadas. Essas organizações operam na sociedade como sendo neutras e possuem o aval da maioria das teorias acadêmicas, mesmo que de forma inconsciente. No entanto, “teorias que postulam a organização e a burocracia como neutras em termos de gênero não podem explicar adequadamente essa estruturação contínua de gênero” (ACKER, 1990, p.145). Portanto, existe uma necessidade de aprofundamento e disseminação dos estudos de organizações generificadas no campo da Administração.

Este trabalho está dividido em seis partes, sendo a primeira esta introdução, seguida do referencial teórico, onde estão detalhados os três artigos que serviram de embasamento para esta pesquisa. Na terceira parte, consta a parte metodológica de levantamento de dados que precede a seção que discursa sobre os resultados obtidos. A quinta parte é utilizada para as análises de resultados sob a luz do referencial teórico. Por fim, se encerra com a parte de

conclusões da pesquisa, onde se apresentam os principais resultados, limitações do estudo e sugestões de agendas futuras.

1.1 Justificativa

Conforme dito por Acker (1990), e por Nkomo e Rodriguez (2017) o cenário teórico e acadêmico das organizações diz que essas estruturas são neutras e racionais, e portanto, quaisquer desigualdades sofridas por certos grupos seriam um resultado de ações individuais e precisariam de ações de nível micro para desaparecerem. No entanto, se todo um grupo que compartilha uma característica em comum sofre as mesmas barreiras organizacionais, evidencia-se que não são apenas problemas de nível micro que agem sobre os indivíduos, mas também fatores da própria estrutura das organizações que fazem com que esses grupos sejam desfavorecidos. Portanto, é evidente que exista uma grande carência de pesquisas, livros e teorias que assumam a estrutura da organização como desigual e generificada no ambiente acadêmico internacional, mas principalmente no Brasil.

1.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa visa contribuir para a investigação e entendimento do modo como os principais periódicos de Administração do Brasil abordam a temática de gênero nas organizações, verificando se a teoria de Joan Acker sobre as organizações generificadas está presente nessa produção.

1.3 Objetivos específicos

A pesquisa deseja entender o modo como se encontram as produções sobre organizações generificadas nos periódicos de qualificação A2 em Administração no Brasil. Busca-se analisar os artigos que abordam gênero propondo uma classificação deles segundo suas preocupações e orientações fundamentais, verificando-se, ainda, seu engajamento com propostas de mudanças no cenário de desigualdade de gênero nas organizações.

2. Referencial teórico

O embasamento teórico deste trabalho optou pelo aprofundamento de três estudos principais a fim de compreender a teoria das organizações generificadas de Joan Acker e sua atualidade, e embasar as análises propostas na pesquisa sobre o modo como essa perspectiva se encontra nos estudos sobre organizações no Brasil. Assim, o primeiro tópico do referencial abarca, e detalha o artigo “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations” da referida autora, publicado em 1990 e considerado o primeiro a constatar que as organizações são “uma fonte de desigualdade de gênero” (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI, 2012, p.550), diferentemente da visão neutra que os estudos *mainstream* atrelam a essas estruturas. Sendo assim, seria impossível e certamente uma falha teórica, realizar uma análise sobre pesquisas brasileiras do campo da Administração que tratam a temática de gênero sem abordar essa teoria primeiro.

Em seguida, a fim de mostrar o caráter atual da teoria de Acker, optou-se pelo aprofundamento do artigo “Gendered Organizations in the New Economy” de Christine L. Williams, Chandra Muller, Kristine Kilanski que, publicado em 2012, analisa as mudanças organizacionais ocorridas no passar dos 20 anos após a teoria de Acker. As autoras apontam que apesar das mudanças, a estrutura ainda se apresenta como uma fonte de desigualdade de gênero mostrando que essa desigualdade não é exclusividade de um modelo organizacional, mas sim uma consequência da racionalidade presente em todas organizações.

O último tópico do referencial teórico aborda a pesquisa de Nkomo e Rodriguez (2017), que realizaram uma revisão de literatura dentro dos estudos organizacionais que citavam Joan Acker no cenário internacional e desenvolveram pontos interessantes de análise sobre o modo como esses artigos utilizavam a teoria da socióloga. As autoras buscaram mostrar em que lugar se encontram esses estudos, realizando críticas e propostas para os avanços da agenda dessa perspectiva teórica. Dessa forma, é crucial trazer Nkomo e Rodriguez (2017) para a fundamentação teórica, pois mesmo que suas análises se voltem para a produção acadêmica internacional, elas mostram um caminho a ser seguido por este trabalho cujo foco é a pesquisa nacional.

2.1 A teoria das organizações “generificadas”

O artigo “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations”, de Joan Acker foi publicado em 1990 no periódico *Gender and Society*, um dos mais conceituados periódicos internacionais sobre sociologia e estudos de mulheres (SAGE, 2022). Trata-se de um artigo de

grande repercussão, com mais de 10.000 citações de acordo com o Google acadêmico (2022), sendo o trabalho da autora mais citado por estudiosos das organizações. O artigo aborda principalmente a ideia de que as organizações não são estruturas com gênero neutro, diferentemente daquilo que as teorias tradicionais de administração tentam empregar, e sim, estruturas construídas em cima do gênero masculino (ACKER, 1990). Nesse artigo, Acker (1990) afirma que as organizações são quase sempre dominadas por homens ou por, no máximo, mulheres que agem como homens sociais. Seu objetivo é propor uma teoria das organizações “generificadas”, onde ela procura evidenciar que a dominância masculina não ocorre apenas pelos corpos que ocupam lugares de poder, mas sim, devido às estruturas das organizações, que são construídas para que apenas um gênero ocupe esse espaço, o masculino.

Acker inicia seu artigo comentando que a concentração de poder nas mãos dos homens não é uma informação nova, apesar de os sociólogos terem ignorado esse fato até as feministas apontarem essa “obviedade”. Alguns estudos como Clegg e Dunkerley (1980), Mills (1988) e Morgan (1986), já teriam abordado a relação entre organização e gênero, contudo, a questão da dominância masculina tenderia a não ser devidamente analisada.

A autora diz que existia um projeto feminista para criar um novo modelo de organização onde não existisse hierarquia e promovesse a igualdade, e cita algumas referências como Gould (1979) e Martin (1990). Mas, na visão de Acker (1990), esse projeto teria falhado, sem que suas tentativas fossem seguidas de estudos e debates sobre o tema. De acordo com a socióloga, haveria cinco motivos pelos quais uma teoria feminista sobre as organizações deveria existir: 1. a divisão do trabalho entre remunerado e não remunerado é criado, em parte, por meio de práticas organizacionais; 2. a desigualdade salarial e de status também é criada, em parte, por processos organizacionais; 3. as organizações são um ambiente no qual imagens culturais sobre cada gênero são criadas, reproduzidas e espalhadas; 4. aspectos identitários, principalmente relativos aos homens e à masculinidade, são produtos dos processos organizacionais; 5. o projeto feminista visa tornar as organizações mais democráticas.

A ausência de estudos empíricos e teóricos organizacionais que abordassem mulheres e gênero teria ocasionado pouco material para que as feministas pudessem criar uma teoria feminista sistemática. Outro fator dificultador levantado por Acker (1990) seria a essência dos modelos teóricos e outros artigos produzidos sobre organizações, que até então traziam apenas a perspectiva dos homens. Os discursos disponíveis, conseqüentemente, sejam tradicionais ou críticos, apresentariam as organizações como uma estrutura sem gênero e assexual. Acker (1990) menciona que quando um ambiente possui apenas um gênero é difícil percebê-lo, mas a

partir do momento em que as mulheres começam a ocupar esses espaços corporativos, e são afetadas de formas diferentes, seria possível perceber que a estrutura organizacional possui um gênero intrínseco a ela.

O problema da “neutralidade” de gênero teria impactado inclusive as escassas perspectivas feministas sobre o assunto disponíveis, como os estudos de Kanter (1977), Rensner (1987) e Ferguson (1984).

Acker (1990) vai dizer que o trabalho mais consolidado na literatura foi “Men and Women of the Corporation” de Moss Kanter (1977), no qual as desigualdades de gênero são trabalhadas como uma consequência da estrutura organizacional, e não das diferenças entre homens e mulheres. Kanter (1977) teria postulado que os problemas que as mulheres enfrentam nas organizações são oriundos dos lugares que elas ocupam dentro da estrutura da organização, e não pelo fato de serem mulheres. Sendo assim, as desigualdades não seriam exclusividade do gênero feminino, sendo possível que homens em posições de baixo status também sofressem com essas desigualdades. Na visão de Acker (1990) esse estudo aborda as desigualdades sofridas pelas mulheres dentro das organizações, mas falha ao responsabilizar a estrutura pela desigualdade, sem considerar o gênero ou a dominância masculina. Acker (1990) exemplifica ainda com o cenário onde homens são minoria em ambientes dominados por mulheres, e mesmo assim, são rapidamente promovidos de cargos, o que não ocorre na situação contrária, evidenciando que as desigualdades vão além apenas da posição que um indivíduo ocupa.

Apesar de boas tentativas feministas de criarem teorias sobre gênero e organização, Acker (1990) entende que elas, ainda assim, teriam sido “aprisionadas dentro das restrições das definições do domínio teórico que funde organizações como neutras e assexuadas” (ACKER, 1990, p.7). A autora propõe que novas estratégias seriam necessárias para analisar as “organizações como processos de gênero nos quais a sexualidade também desempenha um papel.” (ACKER, 1990, p.8).

Em seu debate sobre organizações como processos de gênero, Acker ressalta que gênero é mais do que uma identidade socialmente criada, sendo, antes, uma categoria de análise que visa entender e explicar a subordinação histórica de mulheres. Ela argumenta que a opressão de classe também se dá por meio de uma estrutura de gênero, uma vez que a posição ocupada por uma pessoa dentro do ambiente laboral, e que, conseqüentemente, define sua classe, depende diretamente de seu gênero. Seu artigo, contudo, foca apenas no aspecto de gênero.

De acordo com Acker:

dizer que uma organização, ou qualquer outra unidade de análise, é generificada significa que vantagens e desvantagens, exploração e controle, ação e emoção, significado e identidade são pautados por e em termos da distinção entre macho e fêmea, masculino e feminino. Gênero não é algo a mais em um processo que já existe, que foi concebido como gênero neutro. Ao contrário, é uma parte integrante desses processos, que não podem ser devidamente compreendidos sem uma análise de gênero. (ACKER, 1990, p.9, tradução nossa).

Acker (1990) diferencia cinco processos que evidenciam o modo como as estruturas organizacionais se ancoram em gênero. O primeiro é a divisão entre os gêneros, sejam divisões de trabalho, de comportamentos permitidos para homens e mulheres, divisões de poder, divisões de tempo dedicados à família, etc. Existem várias formas como essas divisões aparecem dentro de uma organização, mas na maioria das vezes elas existem para alocar os homens nas posições mais altas de poder. O segundo processo é por meio da construção de imagens e símbolos que reforçam essas divisões criadas, como por exemplo, a imagem impregnada no imaginário coletivo de que um gerente importante é um homem. A terceira forma de construção de processos baseados em gênero, ocorre por meio de interações, nas quais uma simples conversa será suficiente para evidenciar a dominância masculina, com os homens ocupando o papel de atores, e as mulheres, de seu suporte emocional. O quarto processo trazido por Joan Acker, diz respeito à construção de identidade de cada gênero, que ocorre como uma consequência, consciente ou não, das divisões abordadas nos pontos anteriores. Como exemplo, um gênero opta por um tipo de trabalho social e previamente construído para ser ocupado por ele. O quinto e último tópico trazido pela socióloga, diz respeito ao gênero como sendo parte dos processos fundamentais de criação de uma estrutura social, seja ela uma organização ou uma família. O gênero constrói a lógica por traz de uma organização, apesar de ela ser vendida e embasada por meio de teorias acadêmicas e manuais como sendo neutra.

Além dessas manifestações, Acker (1990) prossegue desenvolvendo sua argumentação atentando para as normas e diretrizes escritas dentro de uma organização e vai teorizar sobre o que, futuramente, Nkomo e Rodriguez (2017) vão chamar de “ideal worker” ou trabalhador ideal. Isso porque Joan Acker diz que tais normas organizacionais criam e fundamentam uma lógica imersa em construções de gênero, e exemplifica com o caso do sistema de descrição de cargos (*job evaluation*), que é uma ferramenta organizacional utilizada para tentar criar uma racionalidade em torno dos cargos de uma empresa, definindo escopos de trabalho, hierarquias e definição salarial baseados em conhecimentos, habilidades, responsabilidade, complexidade e condições laborais (ACKER, 1990). No entanto, para criação e concepção de cargos, é necessário que haja julgamento de valor por parte da cúpula estratégica da organização e a reafirmação da lógica organizacional a fim de determinar quais cargos devem ser atrelados a

quais habilidades e, por sua vez, quais habilidades “merecem” um pagamento maior. Sendo assim o documento de descrição de cargos se apresenta como “neutro” a fim de garantir um processo justo, mas já traz consigo diversas ideias estruturais da organização. Esse documento diz avaliar apenas os cargos, a hierarquia que ele irá ocupar e seu nível de dificuldade de forma independente das pessoas que irão preenchê-lo, “um cargo é separado das pessoas” (ACKER, 1990, p.148). Mas ao definir critérios de idade, habilidades e competências, o próprio documento cria a imagem de uma “pessoa abstrata”, que condiz com a lógica organizacional, sendo assim, a descrição dessa pessoa abstrata tende a se assemelhar a mulheres em cargos em posições mais baixas e a homens em posições mais altas na hierarquia. Trata-se de um critério ancorado em uma divisão laboral de gênero, na qual os homens se ocupam da esfera pública, enquanto alguma outra mulher cuida de suas necessidades especiais e de seus filhos, na esfera privada, doméstica e de reprodução social. Dessa forma, “o conceito de um cargo é portanto um conceito de gênero” (ACKER, 1990, p.12), pois já está subentendido para qual gênero cada cargo é direcionado. Portanto, Acker (1990) vai dizer que quando um cargo abstrato deixa de ser direcionado para um corpo “neutro” e passa a ser ocupado por uma pessoa real, essa pessoa real é na verdade um homem com condições de se dedicar por completo para o trabalho enquanto possui alguma mulher cuidando de sua vida privada.

Joan Acker vai que dizer que assim como os cargos, as hierarquias também possuem gênero, já que se ancoram na lógica de que aqueles que se dedicam mais e por mais tempo para seu trabalho têm direito a ter mais autoridade, enquanto aqueles indivíduos que devem dedicar seu tempo a outros compromissos ficam em lugares de menor status, sendo estas na maioria das vezes mulheres responsáveis pela manutenção do ambiente familiar. Além disso, os princípios das hierarquias derivaram de estruturas já existentes, estruturas essas com divisões de gênero. Dessa forma, a socióloga finaliza essa parte do artigo afirmando que os cargos e suas hierarquias são processos criados a fim de reforçar sistemas de gênero que já existem, e que apesar de venderem uma imagem de neutros, criam trabalhadores abstratos, universais e ideais que seriam, na verdade, homens.

Não apenas o trabalhador ideal é tido como neutro, mas também é apresentado como sem sexualidade, sem emoção e sem capacidade de procriar. Na última etapa do artigo, Joan Acker vai apresentar a supressão da sexualidade e exclusão do corpo a fim de que os interesses das organizações sejam mantidos. Alguns trabalhos sobre a sexualidade nas organizações vão dizer que sua supressão é um dos motivos para o desenvolvimento de grandes organizações formadas apenas por homens, uma vez que a privação de mulheres desse ambiente foi, em parte,

uma tentativa de eliminar a sexualidade. No entanto, a ausência de mulheres não eliminou a homossexualidade, por isso, as empresas precisavam reafirmar a heterossexualidade e o celibato, com a condição de serem praticados fora da organização. Portanto, o banimento da sexualidade faz parte de um projeto maior de diferenciar o ambiente privado e o ambiente de trabalho reafirmando assim a ideia de cargos sem corpos e trabalhadores abstratos. No entanto, se não existe local no trabalho para manifestações do corpo como a reprodução ou a expressão de emoções, esse trabalhador abstrato se reafirma como homem, uma vez que não existe espaço para o corpo feminino que engravida, menstrua, amamenta e cuida das crianças, sendo atribuídos às mulheres apenas os cargos relacionados à vida doméstica, cuidado e procriação.

Em contraponto à exclusão das mulheres de certos cargos “neutros”, algumas posições utilizam da sexualização do corpo da mulher, e geralmente são relacionadas à serviência a um homem, tal qual o emprego de secretária. No entanto, diferentemente do corpo da mulher, o do homem não é sexualizado, ao contrário, ele pode ser utilizado como metáfora e linguagem para ilustrar o ambiente de trabalho. Ainda, a sexualidade masculina é vista como sinônimo de força, criando o conceito de masculinidade hegemônica, onde a imagem de um homem forte, heterossexual, com família e competente exerce poder dentro da organização.

Na conclusão do artigo, Acker diz que as teorias criadas não teriam “errado” ao colocar as organizações como gênero neutro, mas sim que faz parte do processo de criação delas serem apresentadas dessa forma. Portanto, para criarmos teorias mais adequadas, será preciso acabar com o conceito de cargo e trabalhador abstratos e incluir o corpo feminino nesse cenário. No entanto, essa percepção traria uma transformação radical, uma vez que acabaria com as organizações e as hierarquias tais quais conhecemos, pois os trabalhos de cuidado seriam tão importantes quanto os cargos remunerados.

2.2 A teoria das organizações generificadas no século XXI

Como visto, em 1990, Joan Acker teorizou sobre as *gendered organizations*, uma constatação importante de que ao contrário do que é pregado pelo *mainstream* teórico, as organizações não são neutras, e sim, são construídas em cima de ideias de desigualdades de gênero. Sendo assim, uma organização “parada” já geraria disparidade entre homens e mulheres, devido a sua estrutura generificada. No entanto, é preciso assinalar que sua teoria traz consigo elementos de uma organização tradicional de fins do século XX, elementos esses que, hoje em dia já não são a norma. Dessa forma, o artigo “Gendered Organizations in the New

Economy” de Williams, Muller e Kilanski (2012) é trazido para este referencial como uma forma de entender a teoria de Acker sob a luz do século XXI e analisar seu caráter atual, apesar das mudanças organizacionais ocorridas nos 20 anos que separam as duas pesquisas.

Em um primeiro momento, Williams, Muller e Kilanski (2012) abordam algumas mudanças atreladas às organizações que ocorreram ao longo do século XX e XXI. Elas vão dizer que a partir dos anos 1970, as organizações sofreram "transformações no trabalho" como diminuições no quadro de funcionários (*downsizing*), reestruturações e avanços tecnológicos. Com essas mudanças, o trabalhador que antes esperava trabalhar a vida inteira em uma empresa para o mesmo chefe, agora muda constantemente de emprego em busca de melhores oportunidades e também como uma resposta às constantes demissões. Desse modo, Williams, Muller e Kilanski (2012) mostram que a própria lógica organizacional mudou consideravelmente nas últimas décadas. Além disso, se antes os trabalhadores desempenhavam funções específicas e repetitivas, hoje as empresas buscam dividir seus funcionários em equipes com pessoas diversas onde sua performance é medida pelos resultados dos projetos. Outro ponto de mudança apontado por elas, diz respeito ao desenvolvimento de carreira que, se antes era uma escada pre determinada e igual pra todos, agora surge a oportunidade de criar um "mapa de carreira" individualizado, onde as oportunidades e promoções irão mudar de acordo com o perfil de cada funcionário. Dessa forma, o artigo de Williams, Muller e Kilanski (2012) buscou analisar se esses elementos da nova economia ainda seriam construídos em cima de desigualdades de gênero, conforme teorizou Joan Acker. Para isso, as autoras selecionaram um grupo de 30 mulheres da indústria do óleo e gás e realizaram entrevistas a fim de entender suas percepções sobre os novos arranjos desse meio.

a teoria de Acker explica como gênero está entranhado em organizações tradicionais, que valorizam e recompensam trabalhadores leais, e que são caracterizadas por job descriptions padronizadas, escada de carreira e avaliações controladas por gerentes - tópicos que não caracterizam empregos na nova economia. (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI. 2012, p. 551, tradução nossa)

Em um primeiro momento, a nova lógica organizacional aparenta ser gênero neutra. Há ainda quem diga que por aparentar ser menos rígida com sua estrutura de trabalhos em equipes, mapas de carreiras e networking, ela seria mais compatível com a carreira das mulheres. No entanto, Williams, Muller e Kilanski (2012) irão argumentar que esses novos arranjos podem explicar padrões persistentes de desigualdades de gênero dentro das organizações demonstrando a persistência das estruturas generificadas teorizadas por Acker (1990).

Apesar de alguns estudos dizerem que o trabalho em equipe atenua a desigualdade de gênero, essa constatação não se sustenta se o time montado for dominado pelo gênero

masculino. Por meio de sua pesquisa, Williams, Muller e Kilanski (2012) perceberam que mulheres se encontram em desvantagem em times dominados por homens, uma vez que a ideia do trabalho em equipe é que todos os indivíduos trabalhem juntos para conquistarem um mesmo resultado, então a contribuição individual de cada um não é exatamente nítida. No entanto, a carreira segue sendo individual, dessa forma, para conquistarem promoções e benefícios, os indivíduos devem se autopromover. Porém, no geral, mulheres recebem menos créditos que os homens por uma conquista da equipe quando a equipe é dominada por homens.

Além disso, o ato de se autopromover às vezes é mais importante que o próprio conhecimento, por isso, a habilidade de auto apresentação é essencial. No entanto, muitas vezes as mulheres acabam por enfrentar alguns dilemas, uma vez que ao se promoverem, elas podem ser negativamente percebidas pelos seus colegas. Ou ainda, dentro das barreiras enfrentadas dentro de um trabalho em equipe, um dilema que quase todas as entrevistadas levantaram foi a linha tênue entre ser lida como assertiva versus ser lida como mandona/chata pelo seu time.

O trabalho em equipe também pode privilegiar homens em detrimento de mulheres quando a categoria de análise é a idade. Quanto mais nova for a mulher, mais chances ela tem de não ter sua opinião considerada pelo time que integra, fazendo com que o gênero feminino tenha que sempre lutar para conquistar o reconhecimento de seus pares. Enquanto homens jovens, encontram acolhimento, proteção e tutoria de outros homens mais velhos (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI, 2012). Outro ponto relatado pelas autoras é a constante percepção por parte das mulheres de que elas estão sendo sexualizadas pelos homens da equipe de trabalho.

Em suma, para obter reconhecimento e recompensas pelas suas contribuições, os indivíduos que trabalham em equipe devem estar dispostos e ser capazes de se destacarem do grupo e divulgar suas realizações. As nossas conclusões sugerem que este requisito aparentemente neutro em termos de gênero pode discriminar as mulheres. Tal como outros investigadores descobriram (BABCOCK; LASCHEVER 2003; BOWLES; BABCOCK; AND LAI 2007; BROADBRIDGE 2004), a autopromoção pode ter significados e consequências negativas para as mulheres em ambientes dominados pelos homens. Quando o trabalho é organizado segundo o modelo de trabalho em equipe, a desigualdade de gênero é o resultado provável. (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI. 2012, p. 560, tradução nossa)

Outro elemento da Nova Economia abordado pelas autoras foi a mudança da escalada para o mapa de carreiras, cujo propósito é criar um curso profissional individualizado para cada trabalhador, incorporando suas aspirações e necessidades, em processos geralmente negociados com supervisores e evoluindo com o tempo. Apesar das entrevistadas gostarem do mapa de carreiras e terem a percepção de que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras, esse novo recurso também apresentaria diversas falhas devido à inaptidão ou preconceito de gênero de seus gestores.

A primeira crítica ao mapa de carreiras esbarra na falta de descrições claras sobre o que um cargo deve fazer e entregar dentro de uma organização, gerando incertezas nos funcionários que não sabem o que devem fazer e muito menos onde procurar ajuda. O segundo problema com os mapas de carreira é que a decisão de promover, aumentos de salário e outras recompensas podem parecer arbitrárias. A falta de descrições comuns de cargos contribui para sensação de incerteza dos porquês de um funcionário ser promovido e o outro não. Por último, o terceiro problema dos mapas de carreira se dá quando os supervisores não advogam a favor de seus funcionários e não os impulsionam. "Sem o suporte de um supervisor, uma carreira pode ser desrespeitada" (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI. 2012, p. 562). Apesar desses problemas com supervisores afetarem tanto homens e mulheres, mulheres podem se encontrar em ainda mais desvantagem se seus supervisores possuírem preconceitos de gênero. Em suma, o mapa de carreiras atribui muito poder do desenvolvimento de carreira ao supervisor do trabalhador, e se não houver um *accountability* forte dentro da organização, a opinião do gestor pode abrir bastante margem para uma tomada de decisão com base em preconceitos de gênero. Devido a uma dificuldade de comparar a progressão de carreiras, disparidades de gênero e raciais podem ser facilmente escondidas. Além disso, a lógica dos mapas de carreira encorajam os trabalhadores a se culparem e não a organização por terem suas carreiras prejudicadas.

O último tópico analisado pelas autoras foi o *networking*, termo empregado para se referir à rede de relacionamento criada pelo trabalhador a fim de fazê-lo progredir na carreira e tentar fugir de possíveis demissões. Por meio das entrevistas, foi percebido que o *networking* é "fundamental para atingir o sucesso profissional" (WILLIAMS; MULLER; KILANSKI. 2012, p. 565), todavia, essas redes são ambientes extremamente racializados e segregadores de gênero. Isso porque, os grupos mais poderosos e influentes dentro de uma organização são majoritariamente formados por homens brancos, que por sua vez, tendem a fazer eventos e encontros voltados para seus interesses, criando um ciclo de exclusão de mulheres, já que elas não se sentem bem vindas e confortáveis para comparecer a esses eventos masculinos. Como consequência dessa exclusão, algumas empresas passaram a criar *networks* voltados para mulheres. Porém, essas redes possuem *status* dúbios dentro da organização e, muitas vezes, não é aconselhável que as mulheres entrem neles caso queiram progredir na carreira. Sendo assim, cria-se um paradoxo, pois as mulheres são excluídas dos *networkings* poderosos porque geralmente são dominados por homens, porém, aquele formado apenas por mulheres, quando existe, não é tão poderoso e pode inclusive trazer consequências negativas para a carreira daquelas que desejarem participar. Por isso, muitas vezes as mulheres sentem a necessidade de

criar uma rede de apoio dentro da empresa, mesmo que de forma informal e, de preferência, escondida.

Dessa forma, a lógica organizacional oriunda da nova economia, que traz consigo o trabalho em equipe, o mapa de carreiras e o *networking* como resposta às constantes demissões, também possui a desigualdade de gênero como um pilar na sua estrutura. Isso porque, dentro de um trabalho em equipe, é necessário que ocorra a autopromoção, o que pode ser desafiador para mulheres em ambientes dominados por homens. Além disso, o mapa de carreiras atribui bastante poder ao gestor sobre o trabalhador, fazendo com que preconceitos de gênero possam atuar como um grande entrave na vida das mulheres trabalhadoras. E ainda, o *networking* é extremamente segregado por gênero, alocando as mulheres aos grupos menos influentes, fazendo com que elas possuam uma desvantagem em relação aos homens.

Portanto, a pesquisa realizada por Williams, Muller e Kilanski (2012) demonstra que se antes, a desigualdade de gênero era institucionalizada por meio de escadas de carreiras, descrições de cargos e avaliações formais (ACKER, 1990), com as mudanças na economia e, conseqüentemente, nas organizações, os mecanismos de desigualdade de gênero foram transformados mas não apagados, demonstrando que a teoria de Acker sobre organizações generificadas segue atual e podendo ser aplicada no cenário econômico do século XXI.

2.3 A influência de Joan Acker nos estudos internacionais de organizações e gestão

Em uma pesquisa de 2017, Nkomo e Rodriguez realizaram uma revisão de literatura dentro do campo dos Estudos Organizacionais a fim prestar uma homenagem e de identificar como e quais ideias de Joan Acker estavam sendo utilizadas pela academia. A justificativa para esse levantamento foi a de que a socióloga foi responsável pela elaboração de “algumas das mais importantes estruturas teóricas para a discussão no campo de gênero e organizações” (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017, p.1).

As autoras focaram em responder três perguntas: quais conceitos de Acker foram incorporados nos Estudos Organizacionais; de que forma as ideias de Acker contribuíram para a inovação na teorização sobre gênero dentro dos EO; o que as contribuições de Acker sugerem para a teorização no futuro. Esse levantamento revelou que alguns artigos de Acker, de fato, foram incorporados aos Estudos Organizacionais, como por exemplo a teoria das organizações generificadas (ACKER, 1990) e o conceito de regimes de desigualdades (ACKER, 2006), enquanto seus trabalhos mais antigos só foram encontrados em raras exceções.

Em um primeiro momento, as autoras analisam os estudos de gênero dentro dos Estudos Organizacionais, e evidenciam que esse assunto ainda é bastante ausente dentro das teorias organizacionais, tendo apenas 50 anos de trajetória, ganhando seus primeiros estudos na década de 1960. Trazem ainda alguns trabalhos recentes que realizaram levantamentos sobre esses anos de pesquisa como Broadbridge & Hearn (2008 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Alvesson & Billing (2009 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Broadbridge & Simpson (2011 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Calás, Smircich & Holvino (2014 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Ely & Padavic (2007 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Joshi, Neely, Emrich, Griffiths, & George (2015 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Paludi, Helms-Mills & Mills (2014 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017); Powell (2014 apud NKOMO; RODRIGUEZ, 2017). Nkomo e Rodriguez (2017) mostraram que a abordagem sobre a desigualdade de gênero nas organizações não se dá de forma homogênea, e que existe um conflito entre perspectivas de nível micro *versus* de nível macro/estruturais para a explicação dessas desigualdades. A partir disso, as autoras vão pontuar que as primeiras indagações feministas sobre igualdade de gênero no ambiente de trabalho nos EUA giravam em torno de uma questão central: as mulheres devem ser tratadas da mesma forma que os homens ou diferentemente? Esse questionamento possui relação com a Primeira Onda do Feminismo, quando os ideais defendidos pelas mulheres eram moldados por uma classe burguesa que visava primeiramente o direito ao voto e a busca por se igualar aos homens no início do século XX.

Com o desenrolar das discussões, na década de 1960, a Segunda Onda do Feminismo introduz a ideia de gênero como um produto cultural. No entanto, o movimento se dividiu e criou duas vertentes com pensamentos bastante distintos. O primeiro grupo, composto majoritariamente por mulheres brancas de classe média alta, denominado de feministas liberais, lutava para que mulheres e homens fossem tratados exatamente da mesma forma, e por isso, eram contrárias à ideia de leis trabalhistas protetivas para mulheres, pois diziam reafirmar as diferenças de gênero. A segunda vertente do grupo entendia que a igualdade só seria alcançada quando a marginalização da mulher e o privilégio do homem fossem reconhecidos, e por isso, entendiam que tratamentos diferentes deveriam ser aplicados para gêneros distintos.

Durante os atos pelos direitos civis nos EUA na década de 1960, as duas vertentes entraram em debate e o ideal liberal prevaleceu. A luta pela igualdade entre mulheres e homens desconsiderou desigualdades estruturais, assim como a forma como o gênero estrutura organizações e instituições de modo intrínseco.

Seria possível, segundo Nkomo e Rodriguez (2017) perceber essa influência do feminismo liberal nas teorias de gênero dentro dos Estudos Organizacionais desde então. Durante as décadas de 1970 e 1980, duas linhas de pesquisa teriam sido trilhadas. A primeira visava estudar a trajetória profissional das mulheres e as barreiras que encontravam ao tentar galgar cargos de liderança nas organizações. A segunda focou em pesquisar as diferenças de motivações, atitudes e perfis de liderança entre homens e mulheres. Ambas as linhas levavam em consideração teorias de níveis micro, considerando as desigualdades de gênero nas organizações sob o nível dos indivíduos e de suas interações e valores.

Nkomo e Rodriguez (2017) entendem que a contribuição e relevância do pensamento de Joan Acker vão além da ideia de “tratar mulheres de modo igual a homens *versus* tratar de formas diferentes”. Acker busca analisar o contexto de estruturas e instituições tirando o foco do indivíduo, uma vez que ao olhar apenas para o nível micro, assume-se que as organizações sejam naturalmente neutras em termos de gênero. Dessa forma, a autora representaria o rompimento da ideia de que homens e mulheres possuam igualdade de oportunidades em uma organização, tendo ajudado a dar nome às barreiras estruturais, além de inaugurar a linha de estudos sobre organizações generificadas (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017). Cabe mencionar que em seu segundo trabalho mais influente, Acker (2006) incorpora ao debate de gênero os conceitos de raça, classe e outras formas de desigualdade, mostrando como estas são produzidas e reproduzidas nas organizações.

Nkomo e Rodriguez (2017) prosseguem a argumentação realizando um levantamento de artigos publicados entre 2000 e 2017 que utilizaram citações de Joan Acker em periódicos com qualificação A* ou A sob o ranking do *Australian Business Dean’ Council*. Os resultados totalizaram 457 pesquisas.

As autoras observaram os tópicos dominantes de cada um dos artigos e os categorizaram em 29 grupos, sendo os cinco principais: gênero e problemas profissionais/familiares; gênero e identidade; experiências profissionais de mulheres; masculinidades e práticas desigualitárias de gênero. Em seguida, analisaram quais eram as teorias de Acker mais utilizadas nos artigos, obtendo como resultado as três primeiras em ordem decrescente: organizações generificadas (ACKER, 1990), regimes desiguais (ACKER, 2006), trabalhador ideal (ACKER, 1990). Por último, Nkomo e Rodriguez analisaram a forma como os artigos incorporaram as teorias de Acker em seus trabalhos e categorizaram esses métodos em três grandes grupos.

O primeiro grande grupo foi de artigos que mencionaram Acker apenas para referenciar o conceito de gênero, mas suas teorias não eram o tópico principal. Esse evento aconteceu

majoritariamente em periódicos *mainstream* em comparação com periódicos de vertentes mais críticas no campo de Estudos Organizacionais. A segunda categoria percebida por Nkomo e Rodriguez foi a de artigos que utilizaram as teorias de Joan Acker para analisar empiricamente contextos diferentes ou para aplicar em casos específicos, como por exemplo em uma pesquisa que analisou a academia como uma organização com gênero. Um terceiro grupo de artigos utilizou as teorias de Acker em combinação com outras pesquisas para construir novas ideias e enriquecer explicações sobre algum fenômeno particular das organizações. O maior número de artigos se encaixou dentro da segunda categoria. Após estas análises, Nkomo e Rodriguez focaram para a forma como cada uma dessas três principais teorias de Joan Acker (ACKER, 1990 E ACKER, 2006) foram abordadas dentro do levantamento que fizeram.

Com as atenções voltadas para os artigos que abordaram a teoria de organizações generificadas, as autoras perceberam que, na maioria dos casos, a teoria da socióloga foi utilizada para legitimar e argumentar que as organizações possuem gênero. A noção é usada como um ponto de partida para a discussão de que a estrutura de organizações está constituída em relações desiguais de gênero. Ao olhar mais atentamente para os artigos que mais interagem com a teoria de organizações generificadas de Acker, foi possível separá-los em três grupos: aqueles focados em estruturas e burocracias (hierarquias); outros que se debruçaram sobre ocupações (trabalhos, profissões e carreiras) e, o menos presente, artigos voltados para indivíduos (corpos).

O primeiro grupo de artigos (estruturas e burocracias) geralmente buscava enriquecer o debate de gênero, relacionando a teoria de Acker com outras para evidenciar como o gênero permeia estruturas sociais, dinâmicas e processos. O segundo (“ocupações”), focou em fatores institucionais e como estes afetam o desenvolvimento profissional de certos grupos, recorrendo ao conceitos de organização generificada para entender a relação entre gênero e processos organizacionais que limitam as oportunidades das mulheres em comparação com as dos homens. O último subgrupo, que focou em indivíduos, utilizou a ideia de trabalhador ideal, conceito também desenvolvido em Acker (1990), que acabou tomando força independente na academia.

Embora o interesse aqui se dirija ao artigo das organizações generificadas, cabe dizer que Nkomo e Rodriguez (2017) prosseguem sobre a o modo como a teoria de Regimes Desiguais (ACKER, 2006) também foi aplicada nos artigos de Estudos Organizacionais levantados.

A terceira principal teoria que apareceu no levantamento das autoras e que teve uma análise detalhada foi o “Trabalhador Ideal”. A maior contribuição dos artigos que utilizaram essa teoria foi a de demonstrar empiricamente a manifestação desse conceito nas organizações ou em uma posição específica. Artigos que relacionaram o trabalhador ideal com outros conceitos foram escassos, mas visavam apresentar olhares mais profundos para o fato de que as organizações carregam imagens e características implícitas e explícitas para o tipo de pessoa desejável a ocupar uma posição dentro dela.

Como foi dito, os conceitos de Acker mais utilizados foram ‘Organizações generificadas’, “Regimes Desiguais” e “Trabalhador Ideal”, enquanto os tópicos mais abordados foram “gênero e problemas profissionais/familiares”, “gênero e identidade” e “experiências profissionais de mulheres”. Ao analisar a forma como as teorias de Acker foram usadas Nkomo e Rodriguez (2017) evidenciam que a maioria dos artigos contém aplicações para contextos específicos. As autoras acreditam que as pesquisas de Estudos Organizacionais obtiveram êxito em mostrar as diversas formas com que uma organização é estruturada em cima do gênero e em apresentar regimes desiguais. Contudo, a escassez de citações de Acker em periódicos *mainstream*, evidenciaria que suas teorias não foram amplamente abraçadas e, sim, aplicadas como uma sub-área. As autoras também entendem que as pesquisas sobre gênero e organizações ainda apresentam lacunas em elaborar teorias visando a igualdade de gênero e a justiça social, e propõem que agendas futuras se debrucem menos em mostrar a existência de organizações generificadas e teorizem mais sobre mudanças nas desigualdades. Isto porque poucos artigos foram achados propondo mudanças e resistências às práticas de desigualdade de gênero.

Por último, as autoras sugerem que a pesquisa seja mais ousada epistemologicamente e que se desconsiderem os estudos organizacionais que não relacionem gênero, raça, classe e sexualidade ao sistema capitalista, colonial e transnacional.

3. Metodologia

Na tentativa de compreender o modo como o campo dos estudos organizacionais no Brasil vem abordando a discussão de gênero e utilizando perspectivas de Joan Acker, esta pesquisa realizou um levantamento no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação, uma vez que este “é um dos maiores acervos científicos virtuais do país” (PERIÓDICOS CAPES, 2020). Dentro da base, foi selecionada a opção “Lista de periódicos”, aplicou-se o filtro de “Administração” dentro da área “Ciências Sociais Aplicadas”, a condição de ser um periódico revisado por pares e, ainda, foi selecionada a opção “PERIODICOS NACIONAIS” e “SciELO” dentro da opção de adicionar um “Editor/Fornecedor”. Essa pesquisa retornou 106 periódicos, que foram consultados um a um e categorizados por meio de sua qualificação “Qualis” do quadriênio 2013-2016. Para introduzir um aspecto de relevância ao campo de pesquisa em Administração, apenas periódicos Qualis A foram incorporados neste artigo. Essa primeira etapa revelou 13 resultados na categoria A2. Não houve qualquer resultado de jornal na categoria A1, como evidencia a Tabela 1.

Tabela 1 – Levantamento de periódicos brasileiros Qualis A

Nome do Periódico	Categoria
BAR - Brazilian Administration Review	A2
Brazilian Business Review	A2
Cadernos EBAPE.BR	A2
Organizações & sociedade	A2
Pesquisa operacional	A2
RAC - Revista de Administracao Contemporanea	A2
RAE Eletronica	A2
Revista Contabilidade & Finanças	A2
Revista Contemporânea em Contabilidade	A2
Revista de Administração	A2
Revista de Administração Pública	A2
Revista de Contabilidade e Organizações	A2
Revista Universo Contabil	A2

Fonte: elaborado pela autora

Em um segundo momento, cada um desses periódicos foi consultado a fim de se buscar pelo nome da socióloga, Joan Acker, pela palavra “gênero” e pela sua versão na língua inglesa,

“gender”, com o operador booleano OR para evitar artigos duplicados. Operadores booleanos são palavras utilizadas nas ferramentas de pesquisas que informam sobre a forma como se deseja pesquisar um conjunto de palavras, sendo assim, o operador OR, indicou tanto artigos que continham a palavra “gênero” quanto a palavra “gender”, pois se fossem feitas duas pesquisas separadas, é provável que o mesmo artigo pudesse aparecer em ambos os casos, havendo um número superestimado de artigos.

O objetivo desse procedimento foi o de levantar os principais artigos publicados no país que citassem a pensadora, buscando localizar também a discussão sobre gênero no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais. Em todos os cenários, as palavras foram pesquisadas sem qualquer filtro de índice. Esse levantamento não retornou qualquer artigo relacionado à palavra “Acker”, enquanto para as palavras “gênero” OR “gender” foram retornados 190 artigos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Total de artigos levantados

Nome do Periódico	Categoria	Resultados para "acker"	"gender" OR "gênero"
BAR - Brazilian Administration Review	A2	0	7
Brazilian Business Review	A2	0	18
Cadernos EBAPE.BR	A2	0	26
Organizações & sociedade	A2	0	15
Pesquisa operacional	A2	0	1
RAC - Revista de Administracao Contemporanea	A2	0	13
RAE Eletronica	A2	0	18
Revista Contabilidade & Finanças	A2	0	2
Revista Contemporânea em Contabilidade	A2	0	10
Revista de Administração	A2	0	5
Revista de Administração Pública	A2	0	14
Revista de Contabilidade e Organizações	A2	0	45
Revista Universo Contabil	A2	0	16
TOTAL	13	0	190

Fonte: elaborado pela autora

Após o levantamento dentro dos periódicos, foi preciso realizar uma leitura dos resumos para compreender quais artigos, de fato, estariam abordando a discussão de gênero relacionada

às organizações. Este procedimento é necessário, uma vez que a pesquisa por palavra sem filtro de índice pode retornar resultados bastante abrangentes em relação ao termo buscado, e por conseguinte, artigos discrepantes ao tema de interesse desta pesquisa, como por exemplo o artigo “Administração e indígenas no Brasil: conhecimento e interesse na pesquisa stricto sensu” (CUNHA; SOUZA, 2022). Dessa forma, foram obtidos 29 artigos que, a princípio, abordam a temática de gênero para discussões de administração ou organizações. Estes artigos foram os selecionados para serem analisados de maneira aprofundada. Nenhum deles, contudo, apresentou a palavra “Acker”, conforme já havia sido levantado e é evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 – Artigos restantes após a leitura dos resumos

Nome do Periódico	Categoria	Resultados para "acker"	"gender" OR "gênero"	Artigos pós leitura dos resumos
BAR - Brazilian Administration Review	A2	0	7	2
Brazilian Business Review	A2	0	18	3
Cadernos EBAPE.BR	A2	0	26	9
Organizações & sociedade	A2	0	15	5
Pesquisa operacional	A2	0	1	0
RAC - Revista de Administracao Contemporanea	A2	0	13	4
RAE Eletronica	A2	0	18	2
Revista Contabilidade & Finanças	A2	0	2	0
Revista Contemporânea em Contabilidade	A2	0	10	0
Revista de Administração	A2	0	5	1
Revista de Administração Pública	A2	0	14	3
Revista de Contabilidade e Organizações	A2	0	45	0
Revista Universo Contabil	A2	0	16	0

TOTAL	13	0	190	29
--------------	-----------	----------	------------	-----------

Fonte: elaborado pela autora

Após esse levantamento, foi realizada a leitura dos 29 artigos encontrados, no entanto, dois deles foram removidos da análise. Isso porque o artigo denominado “A Influência do Gênero no Processo Decisório: O Jogo do Ultimato” (PÓVOA; MAFFEZZOLLI; PECH; DA SILVA, 2017) não estava inserido no contexto de organizações e sim possuía uma abordagem econômica sobre a teoria do jogos. O segundo trabalho removido foi o “Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno” (FREITAS; COCO; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2021) que não se tratava de um artigo e sim de um caso de ensino. Dessa forma, a pesquisa prosseguiu com 27 artigos, que passaram a constituir a totalidade do material a ser categorizado e analisado, conforme a Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Relação de 27 artigos analisados

Artigos	Periódico	Autores	Ano
Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica	Brazilian Business Review	Fraga; Silva	2012
Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa	Brazilian Business Review	Prudêncio et al.	2021
Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares	RAC - Revista de Administracao Contemporanea	Costa; Sampaio; Flores	2019
Gendering dynamic capabilities in micro firms	RAE Eletronica	BOGODISTOV, et al	2017
EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível	RAE Eletronica	Vergara; Branco	2001
Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho	RAC - Revista de Administracao Contemporanea	Basso; Pauli; Bressan	2014
Gênero, Raça e Diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras	Organizações & sociedade	Junior; Hein	2021
Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa	Revista de Administração	Cavazotte; Oliveira; Miranda	2010
Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias	RAC - Revista de Administracao Contemporanea	Souza; Bianco; Junquilha	2015
There's a lot of woman in him: feminine as a deviance from the norm	Organizações & sociedade	Moura; Nascimento; Barros	2020
Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida?	Cadernos EBAPE.BR	Medeiros; Junior	2011
Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres	Cadernos EBAPE.BR	Eccel; Grisci	2011

A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração	Cadernos EBAPE.BR	Cerchiaro; Ayrosa; Zouain	2009
As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade	Cadernos EBAPE.BR	Salvagni	2020
Batom, pó de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e gestão de pessoas	Organizações & sociedade	Vasconcelos; Vasconcelos; Mascarenhas	2004
Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives	BAR - Brazilian Administration Review	Carrieri et al	2013
Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos	Revista de Administração Pública	Monteiro et al.	2019
Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social	Cadernos EBAPE.BR	Macedo et al.	2012
Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana	Organizações & sociedade	Bahia; Ferraz	2000
Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres	Cadernos EBAPE.BR	Fraga; Rocha-de-Oliveira	2020
Uma Análise dos Estudos sobre o Feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica entre 2000 e 2010	Organizações & sociedade	Souza; Corvino; Lopes	2013
Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais	Cadernos EBAPE.BR	Hryniewicz; Vianna	2018
O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas	Brazilian Business Review	Fraga; Antunes; Rocha-De-Oliveira	2020
Programa Pró-Equidade de Gênero uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na caixa econômica federal	Revista de Administração Pública	Pinto; Midlej	2012
Convents without Nuns: Historical Analysis of Women Workers in a Textile Factory	BAR - Brazilian Administration Review	Pereira; Nunes; Oliveira	2019
Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais	Cadernos EBAPE.BR	Rosa; Medeiros; Júnior	2012
Empoderamiento de mujeres de una ONG colombiana. Un estudio de caso simple	Revista de Administração Pública	Muñoz; Solarte-Pazos	2015

Fonte: elaborado pela autora

4. Resultados

Iniciando pela categorização dos artigos, foi realizada uma análise buscando perceber as semelhanças e diferenças entre eles. Os critérios dessa classificação são detalhados a seguir, adiantando-se que os 27 artigos foram agrupados em quatro temas distintos denominados: “Diversidade”, “Gênero como espectro”, “Gênero como sinônimo de mulher” e “Críticos”, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de artigos por categoria

Tema	Quantidade
Diversidade	8
Gênero como espectro	8
Gênero como sinônimo de mulher	8
Críticos	3
X	2
Total	29

Fonte: elaborado pela autora

4.1 Diversidade

O primeiro grupo abriga artigos que recorrem, de modo mais ou menos explícito, à noção de diversidade, categoria com a qual esta pesquisa estabeleceu um diálogo crítico, ancorado em Alves e Galeão-Silva (2004). Existem diversas definições para o termo “diversidade”, mas a seguir pelo raciocínio de Nkomo e Cox Jr.(1999), é possível separá-las em duas vertentes, uma mais ampla e outra mais restrita. A primeira “refere-se a todas as diferenças individuais entre pessoas – isto é, todos são diferentes” (NKOMO; COX JR, 1999, p.335), enquanto a vertente mais restrita vai entender que a diversidade está atrelada a pessoas pertencentes a raças, etnias e gêneros minorizados. Sob essa ótica “diversos” ou “diversas” seriam mulheres, pessoas não brancas no geral e pessoas não heterossexuais. Esta é a abordagem utilizada nos artigos que se utilizam da noção de “diversidade” nas organizações.

Em 1960, por meio dos avanços da luta pelos direitos civis nos EUA, foi reconhecido que alguns grupos sociais são discriminados e possuem um lugar marginalizado na sociedade, portanto, leis afirmativas com o objetivo de superar esses fatores foram criadas. Essas ações de

caráter estrutural, contudo, se tornam uma ameaça à racionalidade tecnocrática do capital, passando a ser substituídas pela ideia de “gestão da diversidade”, que está em linha com o pensamento neoliberal pregado pela ideologia dominante (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). A adoção do termo diversidade como discurso institucional nas organizações, assim como a criação de mecanismos para “geri-la”, representam uma forma de atenuar ou apaziguar tensões sociais estruturais. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), essa nova gestão vai ser defendida com base em dois argumentos: o primeiro alega que por se basear na meritocracia, e não no favorecimento de grupos, a gestão da diversidade seria mais justa do que as ações afirmativas. O segundo argumento se ampara na ideia de que uma boa gestão da diversidade dá à organização vantagem competitiva e melhora seu desempenho.

Tendo em vista o cenário exposto acima, foi possível identificar semelhanças e unificar 8 dos 27 artigos levantados nos periódicos brasileiros de Administração em um grupo denominado “Diversidade”. Esse grupo englobou artigos que, de forma redundante, abordam a ideia restrita de diversidade e, conseqüentemente, possuem o olhar voltado para a performance e o resultado das organizações, mostrando-se imersos na racionalidade tecnocrática e neoliberal apresentada por Alves e Galeão-Silva (2004).

Em sua maioria, os artigos desse grupo focaram em olhar estatisticamente a presença de grupos minoritários dentro de alguma organização e relacionar com algum dado de desempenho organizacional, propondo, ao final, uma maior inclusão de grupos diversos como oportunidade para o aumento dos resultados organizacionais. O artigo “Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares”, por exemplo, estabelece como objetivo “avaliar se empresas, com maior diversidade de gênero em seus conselhos de administração, possuem indicações de resultados econômico-financeiros superiores ao caso contrário” (COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019, p. 723). Além disso, dos oito artigos agrupados nessa categoria, três se debruçaram na diversidade em conselhos de administração, concluindo que a inclusão de pelo menos uma mulher se mostrava positiva para as organizações.

Além dos artigos que focalizaram em análises estatísticas sobre a quantidade de corpos “diversos” dentro de alguma organização, esse grupo também contou com um artigo que avaliou a satisfação de mulheres com o trabalho e sua intenção de deixarem a organização (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Outros artigos pesquisaram se o gênero dos gerentes afeta a capacidade de detecção de microempresas (BOGODISTOV, et al. 2017) e se uma empresa humanizada agrega valor à empresa para além de retorno financeiro (VERGARA;

BRANCO, 2001). Dessa forma, é possível perceber que, apesar de o foco nem sempre ser explicitamente o resultado financeiro, esse conjunto de artigos se posiciona em defesa da diversidade enquanto um aspecto favorável para os negócios ou os resultados. Nesse sentido, são pesquisas que entendem a diversidade sob a perspectiva das organizações, seja sob seu desempenho e bom funcionamento, seja sob a satisfação como forma de retenção de profissionais.

Também foi possível perceber que, apesar de terem sido resultado da busca pela palavra “gênero”, alguns artigos não abarcam uma discussão de gênero propriamente dita. Em dois deles, a diversidade inclui aspectos como níveis escolares, curso de formação e idade, indo além de questões referentes aos sexos. Ainda, na maioria dos casos, a palavra “gênero” é utilizada como sinônimo para o indivíduo que nasce no sexo feminino, indo ao encontro do que Scott (1995) chama de abordagem “essencialmente descritiva”, preocupando-se apenas em descrever questões referentes às mulheres, e não em considerar as causas desses fenômenos para se aprofundar no debate de gênero nas organizações. Ou ainda, não levam em consideração a perspectiva social do termo “gênero” como sendo “(1) um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder.” (SCOTT, 1995, p.86).

4.2 Gênero como espectro

Diante do universo de 27 artigos levantados conforme explicitado no tópico “Metodologia”, a categoria “Gênero como espectro” englobou oito deles, o que significa dizer que entre os artigos que tratam sobre gênero dentro do contexto das organizações em periódicos brasileiros de Administração de qualificação A2, mais de 25% se encontram nessa categoria. Dessa maneira, é necessário entender o que dizem esses artigos e o que os aproximou de tal forma a pertencerem à mesma categoria de análise.

Ao realizar uma leitura aprofundada sobre esses oito artigos, foi possível perceber que todos entendem gênero como algo plural e fora do dualismo entre feminino e masculino, sendo os gêneros diversos e misturas de múltiplas formas de “feminilidades” e “masculinidades” (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013). Essas pesquisas vão analisar diferentes concepções de gênero e como as identidades são formadas dentro das organizações ou em certos ambientes de trabalho. O artigo “As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade” de Julice Salvagni (2018), por exemplo, é uma pesquisa etnográfica para

compreender o processo de criação da identidade de gênero de mulheres motoristas de caminhão de rotas longas. A autora traz a ideia de que apesar das caminhoneiras serem mulheres essa condição não pré-estipula uma identidade de gênero, ou ainda, não as limita dentro de uma categoria ou outra, e sim, entendem que o gênero dessas mulheres é moldado de tal forma que mantém certas características tidas como femininas, mas por se encontrarem em um meio predominantemente masculino, também englobam aspectos da masculinidade.

A forma como cada pesquisa vai se aprofundar muda, no entanto o que as une é o foco em tentar entender os reflexos sociais nos indivíduos diante da constatação da multiplicidade de gêneros, deixando de lado o olhar voltado para as organizações. Sendo assim, enquanto um artigo volta-se para tentar compreender como a feminilidade é entendida e marginalizada dentro das organizações a partir da perspectiva do homem homossexual afeminado (MOURA; NASCIMENTO; BARROS, 2020), um outro vai afirmar que diante do mundo pós-moderno é necessário analisar se a “crise do masculino” está modificando as formas de trabalho e, ao término, conclui que ela “não eliminou antigos modelos de gênero. Aliás, esses modelos ainda se apresentam como hegemônicos no ambiente de trabalho estudado” (SOUZA; BIANCO; JUNQUILHO, 2014, p.283). Dessa forma, é possível perceber que o foco comportamental e identitário está muito presente nessa categoria que busca analisar e enriquecer o debate da construção e desconstrução de gênero nas últimas décadas.

O entendimento de uma multiplicidade de gêneros é uma ideia que sofre grande influência do pós-modernismo. Isso porque, esse movimento teórico se propõe a criticar a razão iluminista e as metanarrativas que ela carrega por afirmar que essa forma de pensar já não faz mais sentido no século XXI. Portanto, visa a desconstrução e a relativização de todos os modelos universais (VIEIRA; CALDAS, 2006). Sendo assim, sua influência nos artigos dessa categoria é nítida, como pode ser visto ao ler o título da pesquisa “Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias” (SOUZA; BIANCO; JUNQUILHO, 2014), uma vez que todos em certo grau partem do princípio que a dualidade de gênero deve ser desconstruída e entendida “à luz do tempo, espaço e contexto social em que é construído por indivíduos e grupos” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p.64), já que entendem que gênero não é uma condição biológica e sim construída socialmente e, portanto, é possível existirem diversos “gêneros” sendo eles misturas de múltiplas formas de “feminilidades” e “masculinidades” (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013).

Nesta categoria, apesar do levantamento pelo sobrenome “Acker” não ter resultado em nenhum artigo conforme explicitado no tópico 3, Metodologia, ao fazer a leitura aprofundada

desses oito artigos, foi possível identificar que o artigo “‘There’s a lot of woman in him’: the feminine as a deviance from the norm” (MOURA; NASCIMENTO; BARROS, 2020) citou o artigo “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations” (ACKER, 1990) da socióloga em dois momentos. Ambas as citações aparecem para embasar que as organizações produzem e reproduzem estereótipo de gênero, a primeira ainda no referencial teórico e a segunda na discussão de resultados.

4.3 Gênero como sinônimo de mulher

Esta categoria de análise reúne oito artigos que, embora contemplem pesquisas bastante diversas entre si, todas possuem a semelhança de entenderem gênero como sinônimo de mulher, mas não a mulher biológica contemplada na categoria “Diversidade” e, sim, a “mulher” que é construída socialmente, o gênero “feminino”. Dessa forma, mesmo o artigo que se volta para o universo masculino para estereótipos de gênero dentro de duas empresas (MONTEIRO, et al. 2019) o faz levando em conta o debate de gênero nas organizações, pontuando desigualdades enfrentadas por mulheres.

Além disso, pelo fato de os artigos aqui contidos entenderem que o gênero feminino engloba todas as mulheres, a maioria deles traz temáticas de nível micro desse universo, buscando compreender a vivência, perspectivas, carreiras, trajetórias e desafios de mulheres dentro de uma organização. Portanto, enquanto um artigo vai olhar para sete mulheres concursadas da polícia civil baiana e tentar entender as dificuldades e percepções de suas carreiras nesse ambiente extremamente masculinizado (BAHIA; FERRAZ, 2000), um outro entrevistou diversas executivas mulheres a fim de entender suas percepções sobre suas lideranças dentro de uma organização tendo em vista seu “gênero” (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018). Dessa forma, é possível perceber que ambos possuem como objetivo colocar em pauta a percepção e relação de mulheres dentro das organizações.

Um fato curioso que ocorre dentro dessa categoria é que apesar da pesquisa pela palavra “Acker” ter resultado zero artigos, duas pesquisas aqui a citam (MONTEIRO, et al., 2019 e FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020) tal como ocorreu no grupo “gênero como espectro”. O artigo “O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas” (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020) utilizou o artigo “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations” (ACKER, 1990) em quatro momentos. A primeira foi para conceituar que a

perspectiva liberal entende que as organizações são neutras e as outras três aparições do sobrenome da socióloga foram para afirmar que o ambiente organizacional possui o gênero masculino como dominante, forçando mulheres a agirem conforme a norma para afirmarem poder. Já o artigo “Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos” (MONTEIRO, et al., 2019) utilizou três artigos de Joan Acker em sua pesquisa: Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations (ACKER, 1990), Gendering organizational theory (ACKER, 1992) e From glass ceiling to inequality regimes (ACKER, 2009). O primeiro artigo é utilizado para pontuar que as relações de gênero são criadas e reproduzidas dentro das organizações. Por meio do segundo artigo de Acker (1992), os autores mostram que existem quatro formas de manifestação de processos generificados dentro das organizações e conceituam a ideia de “trabalhador ideal”. Já com o último artigo da socióloga (Acker, 2009), MONTEIRO, et al. (2019) vai trazer a ideia de que as organizações constituem um regime de desigualdade. Apesar dos artigos terem citado Acker, nenhum deles se aprofunda em seu debate, a citam apenas para conceituar alguns tópicos.

4.4 Críticos

Ao olhar para a distribuição quantitativa dos artigos pelas quatro categorias, não demora para notar que todas as categorias possuem oito artigos com exceção desta, que contém apenas três. No entanto, não teria como ser diferente, uma vez que os aqui contidos se apresentam de forma bastante distinta dos demais, o que se deve ao fato de serem as únicas pesquisas com o olhar voltado para a estrutura organizacional de forma política. Devido ao fato de serem apenas três, se faz importante uma breve explicação.

O primeiro artigo, denominado “Convents without Nuns: Historical Analysis of Women Workers in a Textile Factory” se debruça sobre a história e análise de “certos dispositivos de discursos que recaíram sobre as trabalhadoras brasileiras que vieram residir nos conventos inaugurados nas últimas décadas do século XIX por uma empresa têxtil” (PEREIRA; NUNES; OLIVEIRA, 2019, p.2). Portanto, é realizada uma análise histórica de documentos e de poder para compreenderem a estrutura dessa fábrica e como elas utilizavam os conventos como forma de vigilância para controlarem as mulheres que ali trabalhavam.

O segundo, é escrito à luz da vertente pós-colonial e visa analisar as configurações de gênero levando em conta questões como não lugar e subalternidade em uma organização de baixa renda formada apenas por mulheres em Minas Gerais. Para isso, os pesquisadores foram

a campo e fizeram um trabalho de “*shadowing* para acompanhar o cotidiano de trabalho da gestora dessa lavanderia e identificar a dinâmica de gênero que emerge das suas interações cotidianas” (ROSA; MEDEIROS; JÚNIOR, 2012, p. 393).

O terceiro artigo que entrou nesse grupo, “Empoderamiento de mujeres de una ONG colombiana. Un estudio de caso simple” (MUÑOZ; SOLARTE-PAZOS, 2015) abordou a teoria do empoderamento por meio de ONGs de mulheres que conseguem implementar projetos públicos bem sucedidos em sua comunidade. “A ONG de mulheres gera empoderamento a partir da teoria de libertação embasada na eliminação da opressão do gênero.” (MUÑOZ; SOLARTE-PAZOS, 2015, p. 1597).

Dessa forma, é possível perceber que todos os trabalhos se debruçam sobre análises políticas de gênero relacionadas às organizações, abordando temas como empoderamento, estudo de poder, subalternidade, raça e questões históricas. Para isso, torna-se necessária a compreensão da não neutralidade das organizações pregada pela vertente *mainstream* da Administração e, portanto, essas pesquisas são essencialmente teorias alternativas e críticas a essa outra dominante.

Ainda nessa perspectiva, os três artigos vão abordar a questão de gênero para além de um sinônimo de mulher ou então como uma consequência binária das vivências do grupo feminino. Gênero, aqui, é compreendido como uma categoria de análise de poder e estrutural. Como exemplo, pode-se abordar o segundo artigo, que abarca a questão da subalternidade e a configuração de gênero em uma organização com a ausência completa de homens. Tais pesquisas são muito ricas e importantes para o avanço da pauta feminista dentro do campo de estudo organizacional tradicionalmente masculino, uma vez que ajudam a construir material crítico para o aprofundamento de novos debates.

5. Debate

Para a maior compreensão da problemática da maioria dos artigos que tangenciam a ideia de gênero analisados, é necessário entender o embate entre as duas vertentes da década de 1960 durante a segunda onda do feminismo (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017). Isso porque, enquanto uma vertente pregava que para se alcançar a igualdade era necessário reconhecer a marginalização da mulher, a dominância masculina e, conseqüentemente, apresentar estratégias que tratassem os dois gêneros de formas distintas, uma outra, chamada de feminismo liberal, entendia que homens e mulheres precisavam ser tratados da mesma forma para atingirem a igualdade, sendo essa última a vertente que prevaleceu (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017). A partir desses discursos, é necessário entender o que elas visam em termos práticos para os estudos sobre gênero nas organizações. Enquanto a primeira vertente pretendia analisar a estrutura das organizações, debates sobre desigualdades intrínsecas às instituições, a vertente liberal e dominante assume a neutralidade das organizações e, portanto, se debruça sobre explicações de nível micro, voltada para indivíduos, a fim de tentar analisar as desigualdades enfrentadas pelas mulheres (NKOMO; RODRIGUEZ, 2017).

A dominância do pensamento liberal na análise dos 27 artigos levantados se tornou nítida em diversos momentos, a começar por aqueles contidos na categoria “Diversidade”, que objetivaram olhar para indivíduos a fim de aumentarem os resultados das organizações visando a continuidade da lógica funcionalista que rege as organizações, sem almejar qualquer mudança no *status quo* nem na desigualdade estrutural. Sendo assim, foi possível ler artigos que propuseram uma análise quantitativa de indivíduos “diversos” dentro de conselhos administrativos, e ao se depararem com o baixo número, não buscaram entender nem modificar a estrutura organizacional que está propiciando esse cenário, apenas recomendar a maior contratação de mulheres (COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019). Portanto, mesmo que se incluam mais mulheres nessas organizações, a dominância masculina continuará presente, uma vez que de acordo com Acker (1990) essa dominância não ocorre apenas pelos corpos que ocupam lugares de poder, mas sim, devido às estruturas das organizações que são construídas para que apenas um gênero, uma sexualidade, uma classe e uma cor ocupe esses espaços, conforme a teoria do trabalhador ideal (ACKER, 1990). Portanto, a mera inclusão de mulheres, negros e indivíduos não héteros se mostra como um tapa buraco das desigualdades, pois uma vez dentro das organizações, eles só encontrarão espaços dentro de posições historicamente designadas a esses grupos, sendo na maioria das vezes posições de subalternidade e de subserviência, tendo dificuldade de ocupar cargos da alta hierarquia, que são desenhados para

contemplar o corpo masculino branco (ACKER, 1990). Dessa forma, as desigualdades irão continuar se manifestando de diversas formas dentro das organizações, como evidenciaram Williams, Muller e Kilanski (2012) ao analisarem as organizações da nova economia e perceberem que as mudanças organizacionais dos últimos anos não aboliu as desigualdades de gênero, apenas as modificou para caberem em novos discursos modernos.

Além disso, apesar de muitos artigos levantados tentarem se posicionar de forma mais alternativa à teoria *mainstream* na categoria “gênero como espectro” e “gênero como sinônimo mulher”, seus trabalhos também confirmam a dominância da vertente liberal apresentada por Nkomo e Rodriguez (2017). Isso porque quase todos se debruçaram sobre análises de nível micro e individuais, deixando de lado a desigualdade estrutural e a influência do gênero na estrutura das organizações, assumindo, conseqüentemente, que as organizações são naturalmente neutras (ACKER, 1990), e sendo neutras, não abarcam as desigualdades estruturais.

Outro ponto que pode ser notado dos artigos levantados foi a forma como eles entendem gênero. Apesar de cada uma das categorias entender a palavra “gênero” de uma maneira, todos a utilizavam como forma de definir, exemplificar e identificar o que seria gênero e quais as pessoas que se encaixariam dentro dessa palavra. A categoria “Gênero como espectro”, por exemplo, se debruçou sobre questões identitárias e sobre formações de uma gama de gêneros formados pela infinidade de interseções entre o “feminino” e o “masculino”. No entanto, essa desconstrução da dualidade de gênero resulta em uma “ausência de uma proposição ou contribuição positiva que derive da ‘desconstrução’ pós modernista ou da exposição das premissas de teorias prevalentes” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 66). Sendo assim, acabam por desconstruírem sem um objetivo claro, dando valor à análise semântica da definição de “gênero” e deixando de lado análises de poder, subordinações históricas e proposições de mudança para um cenário de desigualdade estrutural.

Já o grupo “Gênero como sinônimo de mulher”, diferencia-se da categoria anterior ao abordar apenas mulheres dentro da palavra “gênero”. No entanto, apesar de não estar preocupada com a semântica da palavra, também não se preocupa em abordar as análises de nível macro atreladas às desigualdades institucionais de mulheres e optam também pelo olhar de nível micro, tratando sobre carreiras, desafios e perspectivas de mulheres. Portanto, seria interessante que esses artigos aprofundassem a forma como se propõe a analisar o mundo e as organizações, pois estão deixando de fora uma “parte integrante desses processos que não podem ser devidamente compreendidos sem uma análise de gênero” (ACKER, 1990,p.9). Além

disso, ao abarcarem as ideias de Acker (1990) sobre organizações generificadas em suas pesquisas, os artigos dessa categoria muito se beneficiariam, pois poderiam acrescentar a suas análises de carreiras de mulheres a ideia do trabalhador ideal. Isso porque, se é necessário falar de trajetórias e desafios de mulheres, é devido a diferença e desigualdade em relação à carreira de homens e, portanto, é importante entender e elucidar a origem dessas discrepâncias. Dessa forma, ao relacionarem as pesquisas dessa categoria à teoria do trabalhador ideal de Acker (1990), os artigos poderiam se tornar mais robustos e analíticos, olhando não apenas a parte micro dessas relações, mas buscando entender as desigualdades estruturais que impedem que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades e desafios dentro de uma organização.

Os artigos da categoria “críticos” são os únicos a olharem para as organizações de forma política, analisando disputas de poder e trazendo conceitos importantes como emancipação de indivíduos, “que significa a busca pela realização concreta da liberdade e da igualdade” (VEIRA; CALDAS, 2006, p. 62). Sendo assim, esse grupo é o que mais se aproxima da linha teórica de Acker (1990) e, conseqüentemente, seriam os artigos que mais se beneficiariam pela implementação das ideias de organização generificada, uma vez que abarcariam a categoria de análise de gênero, essencial para o completo entendimento de estruturas organizacionais (ACKER, 1990). Apesar disso, a teoria de organizações generificadas de Acker (1990) não foi o tópico principal de nenhum dos artigos levantados, sendo evidente a escassez de teorias no campo da Administração que entendem as organizações como corpos embebidos em gênero, conforme evidenciado também na revisão de literatura realizado por Nkomo e Rodriguez (2017).

Outro ponto interessante de ressaltar, diz respeito aos três artigos que citaram teorias de Acker (MONTEIRO, et al., 2019; FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020 e MOURA; NASCIMENTO; BARROS, 2020). Nkomo e Rodriguez (2017) ao analisarem a forma como os artigos incorporam as teorias da socióloga em seus trabalhos identificaram três grandes grupos, sendo o primeiro com artigos que a mencionaram apenas para referenciar o conceito de gênero, algo que ocorreu majoritariamente em periódicos internacionais *mainstream*. Dessa forma, é possível perceber que, apesar das três pesquisas nacionais que citaram Acker não a terem utilizado apenas para referenciar “gênero”, citaram-na apenas para conceituar alguns tópicos como a organização neutra na perspectiva liberal, por exemplo, mostrando que nenhum dos artigos utilizou suas teorias de forma aprofundada ou buscando enriquecer seus debates.

Esta escassez de análises sobre a estrutura de gênero das organizações ajuda na manutenção de um arranjo desigual, sendo assim, cria-se uma bola de neve onde as organizações são criadas sob uma perspectiva de gênero de forma velada e apresentadas como neutras, enquanto as pesquisas teorizam em cima dessa estrutura sem colocarem em evidência essa desigualdade institucionalizada. Por isso, é possível perceber que apesar de existir uma nova economia com novos arranjos organizacionais, as desigualdades de gênero ainda se mantêm, mostrando a solidez das estruturas generificadas (WILLIAMS, MULLER E KILANSKI, 2012) e a necessidade da criação de um projeto feminista de estudos organizacionais conforme dito por Acker (1990) para tentar colocar luz sobre esse tópico ignorado pela vertente *mainstream* de Administração. Além disso, a ausência de pesquisas que colocam em pauta a estrutura generificada das organizações, faz com que também seja escassa a presença de artigos que se debruçam em propor mudanças, resistências e novas possibilidades a práticas de desigualdades de gênero organizacionais, fazendo com que o caminho para a manutenção das estruturas desiguais seja facilitado.

6. Conclusão

Após a análise dos 27 artigos coletados com base na pesquisa pela palavra “gênero” nos principais periódicos de Administração do Brasil, de qualificação A2, e tendo como base o referencial teórico apresentado nesta tese, foi possível perceber a escassez de trabalhos que se preocupam em analisar as organizações com o olhar macro, pensando em suas estruturas, sendo quase todas as pesquisas voltadas para análise individual e de nível micro. Dessa forma, foi possível perceber que ao não lidarem com as construções estruturais das organizações, a maioria dos trabalhos brasileiros publicados nesses periódicos mantém a ideia de que as estruturas organizacionais são neutras, mesmo que de forma inconsciente, ajudando e sendo coniventes com a estrutura liberal que rege as organizações na macroeconomia capitalista e ocidental.

Além disso, também foi possível averiguar que por mais que a socióloga Joan Acker seja bastante conhecida internacionalmente, no Brasil sua teoria de “Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations” fica limitada a poucas citações para conceitualização de alguns termos, mostrando não ser difundida nas pesquisas de caráter *mainstream*, corroborando para a afirmação anterior sobre a falta de trabalhos que visam estudar as estruturas das organizações. Portanto, a presente pesquisa visa contribuir para evidenciar essa escassez e tentar jogar luz sobre o importante trabalho de Joan Acker, na tentativa de tornar difundida a noção de organizações generificadas, e assim, instigar pesquisadores e pesquisadoras a realizarem mais trabalhos dentro dessa perspectiva, avançando na proposição de mudanças e combates a essa estrutura desigual e liberal.

Sabe-se que o presente trabalho possui a limitação de ter apenas avaliado 13 periódicos brasileiros de Administração, e que estudos mais críticos, que poderiam abarcar mais ideias de Acker, possuem dificuldade de serem publicados em jornais *mainstream*, fazendo com que muitos possam ter ficado de fora desta análise. Portanto, sugere-se que para pesquisas futuras, o mesmo trabalho seja realizado, porém em periódicos B1 e B2 de Administração, a fim de entender de forma mais completa o que está sendo produzido sobre organizações generificadas no Brasil dentro dessa área de conhecimento. Outra sugestão para futuras pesquisas é o aprofundamento na teoria de Acker, porém com o olhar voltado para as especificidades das estruturas organizacionais brasileiras, uma vez que passaram por processos históricos distintos do que aquelas do Norte global, e portanto, devem ser analisadas e entendidas à luz da teoria de organizações generificadas mas com o adicional de levantamentos sociológicos a fim de se propor mudanças mais adaptadas à realidade brasileira. Além disso, sugere-se também para agendas futuras a incorporação do artigo de Acker “*Inequality Regimes: Gender, Class, and*

Race in Organizations” (2006), para ampliação da análise de estruturas organizacionais por meio da inclusão da esfera de raça e classe como relações de poder e desigualdade que também são alimentadas dentro das organizações.

Referências

- About this journal. **SAGE Journals**, 2022. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/home/gas>>. Acesso em: 22 maio 2022.
- Quem somos, Periódicos CAPES, 2020. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>>. Acesso em: 10 julho de 2022.
- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.
- _____. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.
- _____. Gendering organizational theory. In: A. J. MILLS & P. TANCREDO (Org.), *Gendering organizational analysis*. Califórnia: SAGE, 1992. p. 248–260.
- _____. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du Travail**, v. 51, n. 2, p. 199-217, abr./jun. 2009.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- BAHIA, M. C. A.; FERRAZ, M. A. V. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 25-40, maio/ago. 2000.
- BOGODISTOV, et al. Gendering dynamic capabilities in micro firms. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 273-282, maio/jun. 2017.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.
- COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 23, n. 6, art. 3, p. 721-738, nov./dez. 2019.
- CUNHA, E. V.; SOUZA, W. J. Administração e indígenas no Brasil: conhecimento e interesse na pesquisa stricto sensu. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 20-34, Jan./Fev. 2022.
- FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 192-210, mar./abr.2020.
- FREITAS, L. W.; COCO, V. L.; OLIVEIRA, L. B.; TEIXEIRA, A. C. C. Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 201-215, Jan./Mar. 2021.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set.2018.
- JOAN ACKER. **Google acadêmico**, 2022. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/citations?user=3d773w0AAAAJ&hl=pt-BR&oi=ao>>. Acesso em: 22 maio 2022.

MONTEIRO, R. et al. Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 5, p. 899-916, set./out.2019.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P.; BARROS, D. F. “There’s a lot of woman in him”: the feminine as a deviance from the norm. **Organizações & Sociedade**, Duque de Caxias, v. 27, n. 95, p. 620-643, out./dez.2020.

MUÑOZ, S. C. C.; SOLARTE-PAZOS, L. Empoderamiento de mujeres de una ONG colombiana. Un estudio de caso simple. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1597-1618, nov./dez. 2015.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas,1999. p.334-354.

NKOMO, S.; RODRIGUEZ, J. Joan Acker’s Influence on Management and Organization Studies: Review, analysis and directions for the future. **Gender, Work and Organization**, v. 26, n. 12, p. 1730-1748, 2019.

PEREIRA, R. D.; NUNES, A. C. DO N.; DE OLIVEIRA, T. Z. G. Convents without Nuns: Historical Analysis of Women Workers in a Textile Factory. **Brazilian Administration Review**, Maringá, v. 16, n. 2, art. 2, 2019.

PÓVOA, A. C. S.; MAFFEZZOLLI, M.R.; PECH, W.; DA SILVA, W. V. A Influência do Gênero no Processo Decisório: O Jogo do Ultimato. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, art. 3, p. 481-499, jul./ago. 2017.

SALVAGNI, J. As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro v. 18, n. 3, p. 572-582, jul./set. 2018.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SOUZA, E.; BIANCO, M.; JUNQUILHO, G. Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, 3 ed, art.2, p. 269-287, 2014.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES, B. C. Uma Análise dos Estudos sobre o Feminino e as Mulheres na Área de Administração: a Produção Científica Brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 603-621, nov./dez. 2013.

ROSA, A.; MEDEIROS, C.; JÚNIOR, V. Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, artigo 8, 2012.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE**, v. 46, n.1, p.59-70, jan./mar.2006.

WILLIAMS, C.; MULLER, C.; KILANSKI, K. Gendered Organizations in the New Economy. **Gender & Society**, v. 26, n. 4, p. 549-573, 2012.