

GÉNERO E TEORIA ORGANIZACIONAL

Miguel Pina e Cunha, João Vieira da Cunha e Isabel Pereira Leal

Resumo A preocupação dominante da teoria organizacional tem estado centrada, ao longo dos anos, na melhoria do desempenho, incluindo factores de eficácia e eficiência. Este foco, enraizado no paradigma funcionalista e justificado pelo carácter fundamentalmente aplicado desta área científica, tem sido posto em causa pelas teorias críticas da organização. Uma das principais variantes da teoria crítica das organizações é a teoria feminista das organizações, a qual pretende promover o encontro entre a teoria organizacional e o pensamento feminista. O resultado, defendem os proponentes desta aproximação, poderia ser o fim da teoria organizacional tal como hoje a conhecemos. Este trabalho pretende apresentar os fundamentos genéricos da teoria feminista das organizações, e ilustrar a importância potencial do género enquanto variável relevante para a análise e compreensão das organizações.¹

Palavras-chave Organizações, género, feminismo.

Introdução

Tradicionalmente as organizações têm sido estudadas e pensadas nas perspectivas da eficiência e da eficácia. Uma tal ênfase tem levado ao desenvolvimento de investigação sobre como criar e sustentar ambientes e culturas de elevado desempenho, como aumentar os níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores e como identificar a melhor opção estrutural para uma determinada organização, tendo em conta a sua envolvente competitiva ou recursos internos. Tal investigação tem-se situado, maioritariamente, no domínio do paradigma dito funcionalista, o qual está na base das modernas teorias dominantes na área da gestão (Morgan, 1990).

Novas abordagens organizacionais, todavia, têm procurado desocultar as limitações da teoria organizacional contemporânea e sugerido um novo olhar sobre a natureza e os resultados das organizações. Designações como “teoria organizacional pós-moderna” (Clegg, 1990) e “teoria crítica” (Alvesson & Willmott, 1992) são das mais usadas para identificar esta abordagem alternativa.

Estas novas abordagens não funcionalistas entendem as organizações como entidades sociais com um âmbito e um conjunto de interesses mais vasto que aquele que lhes é normalmente conferido pela perspectiva funcionalista, e criticam as modernas teorias da organização porque, entre outras razões:

Miguel Pina e Cunha e João Vieira da Cunha, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
Isabel Pereira Leal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

- (a) as organizações são normalmente entendidas como movidas por objectivos ou como instrumentos de propósito (March & Sutton, 1997); esses objectivos ou propósitos, mais explícita ou implicitamente, são os do capital e não os da sociedade em geral (Jermier, 1982);
- (b) entre esses propósitos consta o da preservação do *statu quo*, nomeadamente através da preservação do poder masculino, o qual, perpetuado ao longo do tempo, acaba por institucionalizar o papel da gestão como uma actividade eminentemente masculina (e. g. Schein *et al.*, 1996). Na secção seguinte discute-se a gestão como *MANagement*.

MANagement e feminismo

As principais áreas de responsabilidade nas organizações (tal como das nações) têm sido tradicionalmente entendidas como “território masculino”, exceptuando talvez as profissões de perfil predominantemente feminino (investigação empírica recente parece conduzir noutro sentido, indicando que a distinção entre profissões masculinas e femininas se tem vindo a esbater; ver Koberg & Chusmir, 1991). Nesse sentido, e quando se fala de gestão, será conveniente, segundo alguns autores, em lugar de *management*, falar de *MANagement*. Alguma investigação empírica reforça a argumentação dos críticos, ao evidenciar que o efeito de identificação entre gestão e gestores masculinos (*i. e. MANagers*) corresponde a um fenómeno global (Schein *et al.*, 1996).

Nos últimos anos tem aumentado a quantidade de trabalhos sobre o sexo e o género na análise organizacional, não só na literatura académica como na imprensa. Neste trabalho, e seguindo uma distinção frequentemente usada, definimos sexo como relacionado com a componente biológica e género como uma construção social (Calás & Smircich, 1992; Stoller, 1968/1974). Todavia, é importante notar a relação entre sexo e género: o biológico e o social, em rigor, não podem ser tomados como separáveis (Palmer & Hardy, 2000). Embora estas dimensões da realidade organizacional tenham sido tradicionalmente ignoradas, literatura recente tem procurado analisar o seu impacto quer sobre o funcionamento das organizações, quer sobre as vidas daqueles que nelas trabalham (e. g. Burrell, 1984; Mills, 1988).

Sendo as organizações um território organizacional tradicionalmente masculino, quando tal território é “invadido” pelas mulheres, surge como expectável a reacção do “invadido”. Assim, e conforme ilustrado por Kirkham e Thompson (1984), o aumento do número de mulheres ocupando funções de engenharia produziu reacções como: chamar-lhes “miúdas”; contar anedotas sobre os inferiores níveis de inteligência das mulheres ou dizer-lhes que deviam estar em casa a cuidar dos filhos; considerá-las, antes de colegas de trabalho, potenciais alvos de *flirts* ou de *chacota*.

Considerar o mundo do trabalho como um mundo masculino, se não literalmente pelo menos em termos dos valores dominantes, significa muitas vezes vê-lo segundo os traços habitualmente ditos masculinos. Esta divisão em traços

Quadro 1 Traços masculinos e femininos

Traços masculinos	Traços femininos
Impessoalidade	Empatia
Auto-interesse	Ajuda
Eficiência	Solicitude
Hierarquia	Educação
"Cabeça dura"	Sensibilidade interpessoal
Tomada de responsabilidade	Atenção e aceitação dos outros
Controlo	Resposta às suas necessidades e motivações
Dominação	Orientação para o seu interesse colectivo
Secundarização de considerações pessoais e emocionais em relação ao sucesso	Objectivos integrativos (<i>e.g.</i> coesão e estabilidade grupal)
Uso de códigos objectivos ou padronizados para julgar e avaliar os outros	Preferência por relações abertas, cooperativas, igualitárias
Orientação heróica para a acção e a realização	Actualização dos valores e relações de maior importância para a comunidade

Fonte: adaptado de Fondas (1997).

masculinos e femininos não significa que o comportamento de todos os homens possa ser satisfatoriamente descrito com a lista da metade esquerda do quadro 1, e o comportamento de todas as mulheres com a metade direita. Significa antes que, por diversas razões (culturais, biológicas), esta distinção estereotipada tende a ser feita. É importante acrescentar que o comportamento humano tende a ser enquadrado e moldado pelo grau em que a própria sociedade enfatiza valores femininos ou masculinos. O quadro 1 contrasta traços masculinos e traços femininos.

A um nível de análise macroscópico, também as culturas nacionais podem ser descritas como masculinas ou femininas. A cultura portuguesa foi caracterizada por Hofstede (1980) como feminina. Uma possibilidade de ultrapassar este tipo de classificação, que faz coincidir sexo biológico (ser macho ou fêmea) com género (homem ou mulher) que, como vimos, corresponde a uma construção social, talvez passe pela designação da cultura e dos estereótipos associados aos valores dominantes como falocêntricos (Leal, 1995).

De facto, chamar masculina ou patriarcal a uma certa cultura tradicional nas sociedades e nas organizações, e fazê-la coincidir com homens concretos, é confundir o real com o simbólico. Na verdade, os homens são tão submetidos quanto as mulheres ao desempenho de papéis.

Os mecanismos de desejabilidade social, que funcionam no sentido da normalização de papéis de forma diferenciada e de acordo com o sexo biológico, exigem que a construção da realidade, quer masculina quer feminina, cumpram um certo número de quesitos. Se, de um modo geral, os papéis femininos se podem considerar como menos vantajosos que os masculinos, convém notar que os homens que não correspondem (e são muitos) ao imaginário grandioso de um falocentrismo atávico, são altamente sancionados.

As duas listas de atributos apresentadas no quadro 1 ilustram os estereótipos de masculinidade e feminilidade. A lista de características masculinas, mais do que representar traços masculinos, parece desenhar o perfil de personalidade de

Quadro 2 Principais atributos das esferas pública e privada

Esfera pública	Esfera privada
Racionalidade	Emocionalidade
Sucesso	Solitude
Individualismo	Comunidade
Resultados: dinheiro, produtos, serviços	Resultados: pessoas, bem-estar, valores

Fonte: adaptado de Fletcher (1998).

Gordon Gekko, o vilão ganancioso do filme *Wall Street*.² Em oposição, surgem traços capazes de ilustrar a chamada abordagem da *female advantage*, que defende que as mulheres gerem e lideram de forma diferente — e, implícita ou explicitamente, melhor — do que os homens (Rosener, 1990). O próprio Tom Peters, irreverente ao serviço da teoria de gestão, veio defender a superioridade das mulheres num artigo publicado na revista *Working Woman*. Esta via da *female advantage* coloca algumas dúvidas e é alvo de claras reservas, mesmo da parte de autores que durante anos deram voz à necessidade de considerar as diferenças (ver Calás *et al.*, 1991).

Defende-se aqui a necessidade de evitar a tentação de deduzir “vantagens sexuais” a partir de “listas de supermercado” que desdobram estereótipos. Em vez disso será importante compreender a forma como a sociedade em geral e as organizações em particular reproduzem estes estereótipos, e quais as consequências que daí decorrem.

Em suma, as interações entre uma teia de elementos sociais e psicológicos (e genéticos, acrescentariam os defensores da psicologia evolutiva; ver Nicholson, 1998), fariam com que mulheres e homens seguissem percursos de desenvolvimento diferentes: (1) as mulheres num ambiente de comunhão, marcado pela expressividade, pelo relacionamento e pela compreensão; (2) os homens num contexto de agência, caracterizado pela independência, autonomia e instrumentalidade (Fletcher, 1994). Estas diferenças de desenvolvimento traduzir-se-iam em diferenças de género, as quais confeririam às mulheres a dominância sobre a esfera do privado e aos homens o poder na esfera do público (Fletcher, 1998).³

Esta diferença nos papéis sociais gera dois efeitos importantes. Em primeiro lugar, de acordo com Huff (1990), estes papéis poderão ser replicados na organização, com as mulheres a desempenharem tarefas importantes mas de menor visibilidade — e, por conseguinte, com menor potencial de progressão. Esta constatação levou a autora a cunhar a expressão de “esposas da organização”. Em segundo lugar, a organização do trabalho baseada na ideia de que os homens vão trabalhar e as mulheres ficam em casa, cria uma situação não apenas de desigualdade como de iniquidade, levando as mulheres a dispor de uma menor facilidade de acesso às oportunidades proporcionadas pelas organizações (Bailyn *et al.*, 1996).

Alguns autores, contudo, têm vindo a defender a aplicação dos comportamentos femininos à esfera do público. Uma tal aplicação ganharia expressão na acima referida “vantagem feminina” (para a distinção público/privado, ver quadro 2). Essa

vantagem decorreria, por exemplo, da maior capacidade das mulheres para criar empatia, expressar a sua vulnerabilidade, delegar e compreender / corresponder às necessidades dos outros.

A abordagem feminista das organizações não se consubstancia apenas na defesa de uma vantagem feminina, indo além dessa perspectiva e apresentando dados empíricos que ilustram a existência de desigualdades e discrepâncias entre mulheres e homens — o conhecido fenómeno do “tecto de vidro”, “transparente” mas suficientemente poderoso para impedir a progressão das mulheres nas organizações (e.g. Morrison & van Glinow, 1990) e para que se sintam cada vez mais “sós” à medida que se aproximam do topo (Maitland, 2000). Na secção seguinte procurar-se-á melhor elucidar o significado do termo “feminismo” em ciência organizacional e apresentar alguma da evidência empírica que justifica o interesse e a pertinência deste domínio dos estudos organizacionais.

Teoria organizacional, diferenças de género e a contribuição feminista

O desenvolvimento de uma teoria feminista das organizações, ou pelo menos de uma visão feminina da teoria organizacional, deve-se ao facto de as organizações não serem cegas ao género: os gestores e profissionais do sexo masculino casados com mulheres não activas profissionalmente, parecem obter ganhos relevantes em termos dos níveis remuneratórios e do estatuto social conquistado. Em comparação, o casamento de sujeitos dos mesmos grupos profissionais com mulheres profissionalmente activas revelou um efeito negativo sobre os mesmos factores (Pfeffer & Ross, 1982). Subjacente a estes resultados parece estar a ideia de que a mulher pode proporcionar um apoio importante ao desenvolvimento da carreira do marido, por exemplo estabelecendo e cultivando relacionamentos relevantes ou fornecendo apoio e aconselhamento sobre matérias profissionais. (É de notar que, por contraste, no caso de gestores expatriados, a inadaptação da esposa é o motivo mais invocado para o fracasso de uma comissão internacional; Adler, 1997). Por outro lado, e no que se refere à própria teoria organizacional, os defensores de uma abordagem feminista garantem que a aparente neutralidade académica, em termos da variável género, não passa de um mecanismo de ocultação da dominância do masculino (Calás & Smircich, 1992).

Em teoria organizacional, o termo feminização pode assumir um de três significados (Fondas, 1997): (1) feminização da força de trabalho, resultante de uma entrada progressivamente maior de mulheres na força de trabalho; (2) feminização de um posto de trabalho, que diz respeito a uma entrada desproporcional de mulheres em ocupações tipicamente masculinas, fenómeno normalmente acompanhado por uma diminuição do salário dessa ocupação; ou, num sentido mais lato, (3) alargamento de traços ou qualidades tradicionalmente associados às mulheres, a coisas ou pessoas não habitualmente descritas dessa forma.

Não tendo este trabalho a pretensão de sistematizar a perspectiva feminista da organização, procura-se aqui apresentar a relevância do género em psicologia e teoria das organizações, e nomeadamente os contributos trazidos pela contribuição feminista. Antes de passar à apresentação das especificidades e contribuições da perspectiva feminista, torna-se necessário notar que aquilo que aqui é utilizado como um “rótulo” genérico (perspectiva feminista) congrega uma significativa diversidade de vozes ou pontos de vista. Uma panorâmica da diversidade dos estudos feministas da organização pode ser encontrada em Calás e Smircich (1996).

Para melhor compreender, contextualizar e desenvolver uma teoria organizacional sensível aos efeitos da variável género, torna-se necessário antes de mais responder à questão: “Existem diferenças baseadas no género entre gestores masculinos e femininos?” Várias alternativas têm sido ensaiadas (Powell, 1995): (1) não existem diferenças, e os traços, objectivos, motivos e comportamentos são basicamente semelhantes; (2) existem diferenças de estereótipo que favorecem os homens; (3) existem diferenças de estereótipo que favorecem as mulheres, particularmente em organizações que necessitam de níveis elevados de colaboração e confiança; (4) existem diferenças não baseadas nos estereótipos, das quais resulta o facto de as mulheres gestoras terem de ser trabalhadoras excepcionais para ultrapassar a socialização e os estereótipos que actuam contra elas.

Havendo partidários de cada uma das quatro possibilidades acima referidas (o que de resto é natural porque a ciência organizacional não é imune aos valores daqueles que a praticam), a investigação parece demonstrar (ver Powell, 1995) que, embora podendo existir diferenças pontuais entre géneros, no essencial não há diferença entre gestores masculinos e femininos. Esta conclusão é importante, na medida em que contraria quer a implícita mas presumível superioridade dos gestores masculinos, quer a recente tomada de posição de alguns autores a favor da superioridade de uma gestão no feminino. E assim se regressa a uma das questões recorrentes deste trabalho: será que a um paradigma masculino dominante se deve contrapor um novo e alternativo paradigma da dominância feminina?

Teoria organizacional: a caminho da feminização?

Alguns defensores da perspectiva feminista advogam que a teoria organizacional está a tornar-se mais feminina (*e. g.* Fondas, 1997). Não parece de excluir todavia a hipótese de a feminização da teoria organizacional corresponder mais a uma situação de *wishful thinking* do que à realidade: a diferença salarial entre homens e mulheres aparentemente não foi atenuada, a maternidade não parece ter deixado de ser entendida como um distúrbio na ordem natural / mecanicista do trabalho, não é indiscutível o aumento real da igualdade de oportunidades.

É possível que, em vez de se estar a tornar feminista, a teoria organizacional se esteja a tornar menos falocêntrica. É igualmente possível que tal esteja a acontecer na sequência da adopção, pelas organizações, de princípios e práticas de gestão

que incorporam elementos próximos do padrão feminino (e. g. a gestão com base na confiança e não no controlo; as estruturas em rede; o *relationship marketing*; ver Cunha, 2000). Outra possibilidade é a de a feminização da gestão não passar de um artifício retórico sem verdadeira concretização prática.

É de facto admissível que as novas condições de competição forcem as organizações a agir, não apenas de forma competitiva (masculina), mas também cooperativa (feminina), senão mesmo cooepetitiva (andrógina). As críticas ao valor da competição pela competição (e. g. Grupo de Lisboa, 1994), e os benefícios potenciais de arranjos organizacionais não exclusivamente competitivos (alianças estratégicas ou *joint ventures*, por exemplo), podem ajudar a justificar a necessidade de ultrapassar — pelo menos ao nível do discurso — as fronteiras do discurso dominante, i. e. masculino. Extremando este argumento, Fondas (1997) encontrou sinais de feminização em algumas das técnicas de gestão mais em voga (reengenharia, excelência, equipas). Na base dessa aparência, podem encontrar-se no entanto raízes masculinas (para uma discussão desta argumentação, ver Cunha & Cunha, 2000), o que aliás vem ao encontro da natureza machista normalmente associada a uma das modas consideradas, a reengenharia (Vansina & Taillieu, 1996).

Conciliando pontos de vista: para lá da dicotomia revolução vs integração

Apesar da evidência adquirida ao longo dos últimos anos, as perspectivas críticas, e em particular a abordagem feminista, podem ser confrontadas com o facto de se tratar de abordagens nascidas *contra* a perspectiva funcionalista. Tal como avançado por duas autoras proeminentes enquadráveis na abordagem feminista, Marta Calás e Linda Smircich, a emergência e a legitimidade da teoria organizacional feminista decorrem em boa medida do facto de esta ter surgido como oposição aos valores pelos quais se regulava a academia (Calás & Smircich, 1992).

Um tal enquadramento, contudo, levanta alguns problemas e gera um paradoxo (Pfeffer, 1997): para que a voz crítica se ouça mais alto, os seus defensores têm que adquirir poder na academia; todavia, quanto mais insistentes e desafiantes estas perspectivas se tornarem, mais provável se torna uma reacção defensiva por parte dos guardiões da perspectiva funcionalista, os quais tenderão a obstaculizar a libertação de recursos para os departamentos mais críticos.

Uma forma possível de contornar o paradoxo passará pela mudança de posicionamento da perspectiva feminista, de uma perspectiva crítica ou voz opositora, para uma contribuição que poderá não apenas ampliar a relevância da corrente feminista como ajudar a ultrapassar alguns dos enviesamentos relacionados com a variável género, introduzidos por duas vias na teoria organizacional: (1) por *designs* metodologicamente incorrectos, cujos resultados poderão ter sido de algum modo afectados pela influência (não controlada) do género; (2) pela aceitação

inquestionada da posição de que não são relevantes os efeitos do género no comportamento humano nas organizações.

Em relação à primeira daquelas fontes de enviesamento, pode verificar-se que, embora as possíveis diferenças entre o comportamento feminino e masculino nas organizações sejam muitas vezes negligenciadas e tidas como desprezáveis, uma revisão das investigações clássicas de Hawthorne e do trabalho de Crozier sobre o fenómeno burocrático (Acker & van Houten, 1992) demonstra a possibilidade de explicações complementares (e baseadas no género) dos fenómenos observados. Essas explicações teriam por base factores associados ao género. Por exemplo: raramente é referido o facto de o grupo experimental do estudo de Hawthorne ser constituído por mulheres seleccionadas individualmente e pressionadas de várias formas a mudar o seu comportamento no sentido de uma maior produtividade, e de o grupo de controlo ser constituído por homens, não ser alvo de pressão para a alteração do comportamento e de se tratar de um grupo natural, pré-existente em relação ao experimento. Estas observações parecem indiciar a existência de um efeito decorrente das diferenças de género, efeito esse não controlado. Da mesma forma, a possibilidade de as diferenças entre homens e mulheres, em termos de poder e de estatuto, no estudo de Crozier sobre o sistema burocrático, poderem ter interferido com as conclusões do trabalho, é rejeitada pelo autor.

Quanto à segunda fonte de enviesamentos, a indiferença perante as diferenças introduzidas pelo género, são esclarecedores os argumentos aduzidos por autores como Pfeffer e Ross (1982) e Burton (1992), que ilustram a existência de enviesamentos sociais e organizacionais favoráveis aos homens. Adicionalmente merecem referência trabalhos noutros domínios de investigação. A título de exemplo referem-se aqui alguns deles.

Conflito trabalho/não-trabalho

Tax eoutros, (1998) demonstraram que o conflito trabalho/não trabalho varia com o género e que os níveis de *stress* induzidos por esse conflito são superiores nas mulheres, o que se traduz na qualidade do desempenho de atendimento na área dos serviços e sugere que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser sensíveis (em vez de cegas) ao género. As possibilidades de conflito trabalho/não trabalho aumentam à medida que são cada vez mais numerosos os casais de carreira dual (*i. e.* aqueles em que ambos os cônjuges trabalham), o que obriga não apenas à reestruturação dos papéis familiares (*e. g.* Karambayya & Reilly, 1992), como ao reequacionamento de algumas das suas práticas de gestão e da gestão de recursos humanos em particular, introduzindo maior flexibilidade para facilitar o ajustamento trabalho/família (Higgins & Duxbury, 1992). Trata-se, nas palavras de Bailyn *et al.* (1997, 2000), de definir agendas duais, capazes de melhor acomodar duas facetas interdependentes da vida humana.

Turnover

É por vezes assumido que os níveis de *turnover* das mulheres são superiores aos dos homens (Steers & Rhodes, 1978), o que, a verificar-se, pode ser facilmente explicado, na medida em que às mulheres cabe normalmente um papel de maior relevo na esfera do privado, como atrás se discutiu. Alguma investigação empírica (e.g. Miller & Wheeler, 1992), porém, mostra que, controlada estatisticamente a satisfação com a função, desaparecem os efeitos do género sobre os níveis de *turnover*. Esta indicação sugere que (1) em muitos casos as mulheres desempenham funções empobrecidas e (2) a retenção das trabalhadoras e a consequente diminuição do *turnover*, passa pelo enriquecimento dessas mesmas funções.

Discriminação

Um grande volume de trabalhos tem sido dedicado ao estudo das manifestações e modos de reprodução das discriminações. A um nível micro, a investigação de Halpert *et al.* (1993), por exemplo, demonstra a existência de preconceitos contra a gravidez, sendo as mulheres grávidas alvo de avaliações de desempenho enviesadas desfavoravelmente. Os enviesamentos eram mais significativos quando os avaliadores eram do sexo masculino. A um nível macro, pode-se considerar, por exemplo, a reflexão sobre os efeitos da globalização ao nível da distribuição do poder e dos recursos entre os géneros (Hearn, 1996). Outras formas de discriminação, mais subtis mas não menos relevantes, podem ser encontradas no dia-a-dia das organizações. A título exemplificativo, pode-se referir o evitamento, por algumas profissionais da amostra de Rafaeli *et al.* (1997), de usar roupa demasiado feminina e “não-profissional” no trabalho.

Serviço

Investigação na área da psicologia do consumidor (ver Jacoby *et al.*, 1998) indicia a existência de diferenças introduzidas pela variável género. Por exemplo, as mulheres baseiam a sua avaliação da qualidade de um serviço na dimensão relacional do encontro, ao passo que os homens tendem a avaliar as dimensões centrais do serviço e os resultados obtidos. Por outro lado, parece existir maior satisfação dos clientes quando os empregados são do género esperado em funções habitualmente estereotipadas para um determinado género.

O conjunto de exemplos anteriores, embora limitado e fragmentado, permite concluir da necessidade de uma teoria das organizações atenta à variável género. E se a discussão anterior considerou um pequeno conjunto de temas, a necessidade de uma maior sensibilidade à diferença passa também por alguma precaução metodológica: Webster (1996), por exemplo, demonstrou que o facto de o entrevistador e o entrevistado serem do mesmo sexo e da mesma etnia influencia as suas respostas, uma constatação não despendida para os cientistas organizacionais.

Essa atenção não parece forçosamente implicar a rejeição do paradigma funcionalista e a conseqüente adopção de uma perspectiva crítica. Mais interessante e profícua poderá ser a via da rejeição da tensão revolução vs integração (Fletcher, 1994), de resto bem explícita em alguns dos trabalhos de investigação referidos nesta última secção. Com esta posição pretende-se: (1) reconhecer a diferença entre géneros, (2) sem todavia clamar pela superioridade de nenhum deles.

Comentários finais

Aceite a importância da variável género em ciência organizacional, torna-se agora aconselhável articular uma agenda de investigação voltada não necessariamente para a maior audibilidade da voz crítica feminista, mas para a necessidade de analisar os efeitos (e as diferenças) gerados pela variável género no comportamento das e nas organizações, o que pode tomar lugar dentro de um quadro funcionalista.

Não obstante, parece evidente a existência de espaço para uma abordagem crítica, a qual surge como particularmente estimulante pelo facto de demonstrar e realçar a possibilidade da existência de um “efeito de género” oculto nas entrelinhas do conhecimento estabelecido na área dos estudos organizacionais. Esse efeito merece ser analisado numa perspectiva multidisciplinar, considerando facetas mais englobantes que a assumida neste texto. Em vez de enveredar pela discussão da “semelhança ou diferença” (Liff & Wajcman, 1996), poderá ser mais conveniente adoptar uma perspectiva de “semelhança na diferença”, ou seja, assumir a existência de diferenças sem as transformar em fonte de iniquidade ou discriminação (e.g. a gravidez, sendo um exclusivo das mulheres, não pode constituir foco de discriminação).

Como conclusão final, sugere-se a necessidade de analisar o efeito das diferenças de género não apenas (ou não fundamentalmente) numa perspectiva crítica, mas num quadro de “ciência normal”.⁴ Essa análise não deverá deixar de considerar a possibilidade de os efeitos de género serem diferentes em diferentes organizações e contextos culturais (Dallalgar & Movahedi, 1996), a diferentes níveis da hierarquia organizacional (Kerfoot & Knights, 1998), e em diferentes etapas da vida pessoal (Gordon & Whelan, 1998). Acresce a possibilidade de o próprio conceito de género (masculinidade/feminilidade) ser mais complexo e problemático do que habitualmente se considera (por exemplo, porque se trata não apenas de uma construção social mas de uma construção tecida através de relações de poder; ver Kerfoot & Knights, 1998).

São portanto necessárias investigações capazes de ilustrar os efeitos provocados por um conjunto de factores que se entrelaçam e reforçam: as diferenças biológicas, os elementos culturais, os processos de socialização, os modelos de papéis e as diferenças organizacionais e sectoriais. Só agregando esta massa de factores

poderá vir a tornar-se possível introduzir nos estudos organizacionais uma verdadeira sensibilidade às diferenças de género e evitar que o discurso do género ultrapasse um estado de “guerra dos sexos” entre as perspectivas de *MANagers* e feministas.

Este deverá ser um objectivo importante para os cientistas sociais porque uma das suas funções é a de denunciar e combater situações de injustiça e discriminação, e contribuir para melhorar a qualidade de vida em geral e a qualidade de vida no trabalho em particular. Ora as situações de discriminação — que podem ter a ver não apenas com a variável género, mas também, por exemplo, com factores raciais (*e. g.* Cox & Nkomo, 1990) ou até de orientação sexual — são difíceis de combater por diversas razões. Por um lado, porque, atendendo à argumentação da psicologia evolutiva (Nicholson, 1997), as diferenças de género têm uma base genética e persistente, pelo que apenas formas muito rigorosas de controlo social, ou mudanças profundas nos modos de organização, poderão contribuir para a sua ultrapassagem. Por outro lado, porque a discriminação é muitas vezes envolta naquilo que Brief (1998) designa como justificações de negócio. Deste modo, ao impedir a admissão de mulheres grávidas, recém-casadas ou com filhos pequenos, por exemplo, uma organização não estaria a discriminar mas a evitar uma disrupção nos fluxos de trabalho. Este tipo de argumentação pode por seu turno estar embebido naquilo que se poderá apelidar de velhos preconceitos em novas vestimentas (*e. g.* Swim *et al.*, 1996): novo racismo e novo sexismo. De qualquer modo, as rápidas transformações sociais, indiciadas pelas crescentes taxas de trabalho feminino, diferenciação socioprofissional, acrescida de fenómenos paralelos mas relevantes como sejam o decréscimo da natalidade e a maior longevidade do sexo feminino em relação aos homens, parecem significar que a questão do género tem que ser encarada seriamente.

Num mundo em globalização, em que se discute o papel das mulheres como gestoras internacionais (Earley & Erez, 1997) e a importância da dimensão colaborativa para a gestão e avaliação das organizações (Wicks *et al.*, 1994), a variável género terá que sair das “trincheiras” e ser abordada como uma componente importante — embora nem sempre considerada como tal — para aqueles que tomam as organizações como objecto de estudo.

Notas

- 1 Uma versão preliminar deste texto foi apresentada no Encontro “Género e Psicologia”, 26-27 de Março de 1999, Lisboa.
- 2 Curiosamente, a meta-análise de Franke *e outros.* (1997), parece indicar uma maior probabilidade das mulheres para considerar determinado comportamento como pouco ético, o que, em todo o caso e segundo os autores, não pode ser interpretado como significando que as mulheres são mais éticas que os homens (p. 929), o que

- voltaria a guiar o debate para o terreno da superioridade de um dos géneros e, por conseguinte, da inferioridade do outro.
- 3 É necessário levar em consideração que as esferas do público e do privado e dos papéis de cada género sexual em cada um destes domínios, dependem do contexto cultural, não sendo portanto universais (e. g. Osman & Suliman, 1996).
 - 4 Tão importante como detectar e explicar diferenças, é saber quando (e porquê) não ocorrem diferenças esperadas. Por exemplo: (1) porque é que os níveis de satisfação de sujeitos do sexo feminino não são mais baixos quando à mesma função correspondem salários mais desfavoráveis? (Brief, 1998). (2) por que razão se assume que, dada a maior sensibilidade feminina ao relacionamento, as relações de profissionais femininas com os seus mentores devem ter características diferentes das masculinas? (Ragins & Scandura, 1997).

Referências

- Acker, J., & van Houten, D. R. (1992). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. In A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 15-30). Newbury Park: Sage.
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3.^a ed.). Cincinnati: South-Western.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. Londres: Sage.
- Bailyn, L., Rapoport, R., Kolb, D., & Fletcher, J. K. (1996). Re-linking work and family: A catalyst for organizational change. In M. P. Cunha & C. A. Marques (Eds.), *Readings in organization science: Organizational change in a changing context* (pp. 15-65). Lisboa: ISPA.
- Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Kolb, D. (1997). Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business. *Sloan Management Review*, Verão, 11-19.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Burrell, G. (1984). Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, 5, 97-118.
- Burton, C. (1992). Merit and gender: Organizations and the mobilization of masculine bias. In A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 185-196). Beverly-Hills: Sage.
- Calás, M. B., Jacobson, S., Jacques, R., & Smircich, L. (1991, Agosto). *Is a woman centered theory of management dangerous?* Comunicação apresentada no Academy of Management Meeting, Miami.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization* (pp. 227-253). Londres: Sage.
- Calás, M., & Smircich, L. (1996). From the "woman's" point of view: Feminist approaches to organization studies. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 218-257). Thousand Oaks: Sage.

- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Londres: Sage.
- Cox, T., & Nkomo, S. M. (1990). Invisible men and women: A status report on race as a variable in organizational behavior research. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 419-431.
- Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2000). *Reading between the lines: Unveiling masculinization in feminine management practices*. Manuscrito não publicado, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha, M. P. (Ed.) (2000). *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dallalfar, A., & Movahedi, S. (1996). Women in multinational corporations: Old myths, new constructions and some deconstruction. *Organization*, 3, 546-559.
- Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Fletcher, J. K. (1994). Castrating the female advantage: Feminist standpoint research and management science. *Journal of Management Inquiry*, 3, 74-82.
- Fletcher, J. K. (1998). Relational practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, 7, 163-186.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-282.
- Franke, G. R., Crown, D. F., & Spake, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 82, 920-934.
- Gordon, J. R., & Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *Academy of Management Executive*, 12 (1), 8-24.
- Grupo de Lisboa (1994). *Limites à competição*. Mem Martins: Europa-América.
- Halpert, J. A., Wilson, M. L., & Hickman, J. L. (1993). Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 649-663.
- Hearn, J. (1996). Deconstructing the dominant: Making the one(s) the other(s). *Organization*, 3, 611-626.
- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional career-men. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 389-411.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Huff, A. S. (1990, May). *Wives — of the organization*. Comunicação apresentada na Women and Work Conference, Arlington, TX, EUA.
- Jacoby, J., Johar, G. V., & Morrin, M. (1998). Consumer behavior: A quadrennium. *Annual Review of Psychology*, 49, 319-344.
- Jermier, J. (1982). Infusion of critical social theory into organizational analysis: Implications for studies of work adjustment. In D. Dunkerly & G. Salaman (Eds.), *The international yearbook of organization studies 1981* (pp. 195-211). Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Karambaya, R., & Reilly, A. H. (1992). Dual-earner couples: Attitudes and actions in restructuring work for family. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 585-601.

- Kerfoot, D., & Knights, D. (1998). Managing masculinity in contemporary organizational life: A "man"agerial project. *Organization*, 5, 7-26.
- Kirkham, K., & Thompson, P. (1984). Managing a diverse work force: Women in engineering. *Research-Technology Management*, 9-16.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1991). Sex role conflict in sex-atypical jobs: A study of female-male differences. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 461-465.
- Leal, I. P. (1995). O masculino e o feminino: Ensaio sobre a violência e a ordem social. *Análise Psicológica*, 13 (1/2), 23-31.
- Liff, S., & Wajcman, J. (1996). "Sameness" and "difference" revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives. *Journal of Management Studies*, 33, 79-94.
- Maitland, A. (2000). Women's sociable route to success. *Financial Times*, 24 de Março, 12.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8, 698-706.
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 465-478.
- Mills, A. J. (1988). Organization, gender, and culture. *Organization Studies*, 9, 351-369.
- Morgan, G. (1990). Paradigm diversity in organizational research. In J. Hassard & D. Pym (Eds.), *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives* (pp. 13-29). Londres: Routledge.
- Nicholson, N. (1997). Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society. *Human Relations*, 50, 1053-1078.
- Nicholson, N. (1998). How hardwired is human behavior? *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 135-147.
- Osman, K. M., & Suliman, M. (1996). Spatial and cultural dimensions of the Houses of Omdurman, Sudan. *Human Relations*, 49.
- Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking about management*. Thousand Oaks: Sage.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Ross, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 66-80.
- Powell, G. N. (1995). Vive la différence? Gender and management in the new workplace. In D. A. Kolb, J. S. Osland & I. M. Rubin (Eds.), *The organizational behavior reader* (6.ª ed., pp. 366-375). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rafaelli, A., Dutton, J., Harquail, C. V., & Mackie-Lewis, S. (1997). Navigating by attire: The use of dress by female administrative employees. *Academy of Management Journal*, 40, 9-45.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1997). The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 82, 945-953.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager — think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Stoller, R. J. (1968/1974). *Sex and gender*. Londres: Kernac.

- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Abril, 60-76.
- Vansina, L., & Taillieu, T. (1996). Reengenharia do processo de negócio: Desenho de sistemas sociotécnicos em novas roupas? *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2, 63-82.
- Webster, C. (1996). Hispanic and Anglo interviewer and respondent ethnicity and gender: The impact of survey response quality. *Journal of Marketing Research*, 33 (1), 62-72.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4, 475-497.

Gender and organization theory (abstract) Efficiency and effectiveness have been, throughout the years, organization theory's major concerns. The focus on organizational results, rooted on the functionalist paradigm and justified by the applied nature of the discipline, has been challenged by critical organization studies. One of the major variants of a critical theory of organizations, is the feminist approach, which intends to infuse feminist thinking on organizational theorizing. This paper outlines an overview of the foundations of a feminist theory of organizations, and illustrates the importance of gender for the analysis and understanding of organizations.