



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Poggio, Barbara

Working for Gender Equality in the Neoliberal Academia: Between Theory and Practice

Revista de Administração Contemporânea, vol. 26, núm. Sup. 1, e220014, 2022

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220014.en>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84072337008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Carta Executiva

Trabalhando pela Igualdade de Gênero na Academia Neoliberal: Entre a Teoria e a Prática



Working for Gender Equality in the Neoliberal Academia: Between Theory and Practice

Barbara Poggio*¹

* Autora Correspondente.

1. University of Trento, Department of Sociology and Social Research, Trento, Itália.

RESUMO

Nesta carta executiva, Barbara Poggio relata sua experiência como vice-reitora de igualdade e diversidade da Universidade de Trento (Itália), enfatizando a questão das assimetrias de gênero e os desafios atuais no meio acadêmico. O texto resulta de uma palestra na Faculdade de Negócios da University of Lakehead (Canadá) em junho de 2021. O objetivo da carta é chamar atenção para a implicação de que o ambiente acadêmico predominantemente masculino tem implicações importantes para as condições de trabalho e a qualidade de vida. Além disso, destaca o impacto da atual transformação acadêmica e a afirmação da agenda neoliberal, enfatizando a performatividade, a excelência e a competição, e as implicações em termos de crescente precariedade.

Palavras-chave: gênero; ciência; diversidade; equilíbrio no trabalho; neoliberalismo.

ABSTRACT

In this executive letter, Barbara Poggio reports her experience as vice-rector of equality and diversity at the University of Trento (Italy), emphasizing the issue of gender asymmetries and the current challenges in the academic environment. The text results from a lecture at the Faculty of Business at the University of Lakehead (Canada) in June 2021. The letter's purpose is to draw attention to the implication that the predominantly male academic environment has important implications for working conditions and quality of life. In addition, it highlights the impact of the current academic transformation and the affirmation of the neoliberal agenda, emphasizing performativity, excellence, and competition, and the implication in terms of increasing precariousness.

Keywords: gender; science; diversity; work balance; neoliberalism.

INTRODUÇÃO

O presente documento se trata de uma palestra proferida na *Faculty of Business Administration of Lakehead University* (Canadá), em junho de 2021. A fala foi realizada no âmbito de uma iniciativa anual que reúne acadêmicos de destaque na área, convidados a apresentar seus trabalhos de pesquisa.

Tentei aqui refazer brevemente o meu percurso de pesquisa e depois focar no item em que mais trabalhei nos últimos anos, seja estudando ou, mais recentemente, atuando no meu papel acadêmico de vice-reitora para a igualdade e diversidade da *Università di Trento* (Itália): a relação entre gênero, ciência e academia.

Desde o início da minha experiência como acadêmica na área da sociologia do trabalho e das organizações, sempre tive interesse nas questões de gênero. Adotei em meu trabalho de pesquisa um quadro interpretativo baseado no gênero como prática, inspirando-me em estudos de base também prática. Nessa perspectiva, o gênero é visto como ‘prática situada’, uma realização ativa, algo atualizado por meio da interação social, produzido e reproduzido como uma rotina sociomaterial, e que posiciona as pessoas em contextos de relações de poder assimétricas. Nessa visão, encaramos o gênero como algo que fazemos, realizamos, mesmo que por meio de um processo de posicionamento mútuo (Poggio, 2006). Isso tem várias implicações do ponto de vista dos métodos e práticas de pesquisa, pois requer o uso de abordagens metodológicas capazes de apreender a dimensão prática e simbólica.

Em geral, as metodologias qualitativas são mais adequadas para este fim. Em vários projetos de pesquisa explorei e aprofundi particularmente a abordagem narrativa (Poggio, 2004a), que foi para mim de grande utilidade ao estudar como as diferenças e assimetrias de gênero são construídas e representadas nas organizações (Poggio, 2018a).

Além disso, dediquei uma atenção específica às situações excepcionais, onde se rompe a ordem dominante do gênero, partindo da consciência de que nesses contextos é mais fácil trazer à luz significados e práticas normalmente encaradas como certas. É o caso da entrada das mulheres em contextos de dominação masculina, onde sua presença representa de alguma forma uma ruptura, um desafio para a ordem hegemônica de gênero.

O primeiro exemplo que gostaria de citar é um trabalho de pesquisa realizado em conjunto com Silvia Gherardi focado em mulheres e homens que trabalham em profissões dominadas por homens no setor privado. Coletamos histórias de trabalho masculino e feminino, construídas em torno da ‘entrada de uma mulher’ em uma organização ou setor tipicamente definido como masculino ou em cargos em

que geralmente há poucas ou nenhuma mulher. Usando uma abordagem de análise narrativa, estudamos como o gênero estava ‘sendo performado’ nessas organizações e como a cultura de gênero foi construída por discursos e narrativas. Também focamos nossa atenção em como o *storytelling* pode contribuir para produzir configurações de gênero específicas e diferentes nas organizações (Gherardi & Poggio, 2007).

Um segundo exemplo de pesquisa em um campo onde as mulheres estão, em geral, sub-representadas foi um estudo etnográfico sobre empreendedorismo conduzido por Silvia Gherardi e Attila Bruni (Bruni, Gherardi, & Poggio, 2005). O estudo baseou-se na observação etnográfica de cinco pequenas empresas, mostrando como as práticas discursivas e narrativas nas culturas empresariais constituem gênero e empreendedorismo. Através da análise do material etnográfico (notas de observações realizadas em campo e textos de entrevistas narrativas), o trabalho mostrou como gênero e empreendedorismo são encenados como práticas situadas e como gênero é culturalmente construído pelas mesmas práticas que constituem o fenômeno social do empreendedorismo.

Outro campo onde pesquisei a presença das mulheres em setor dominado pelos homens foi a arena política (Poggio, 2004b). Neste caso, coletei narrativas de homens e mulheres atuando na política, explorando suas trajetórias nessa área e os discursos nos quais eles tocaram no tema da sub-representação feminina. O foco da análise foi como a ordem simbólica de gênero foi criada e reproduzida por meio de práticas, símbolos, significados e imagens sexistas. A pesquisa destacou o posicionamento de gênero realizado por meio das narrativas e a tendência de colocar a mulher no papel de ‘Outro’ em relação ao sistema político.

Mais recentemente, tive a oportunidade de participar de vários projetos de pesquisa sobre gênero e ciência. Em particular a partir de 2014, coordenei juntamente com Annalisa Murgia um projeto financiado pelo Sétimo Programa da União Europeia GARCIA (*Gendering the Academy and Research: combating Career Instability and Asymmetries*)¹, com foco específico em pesquisadores em início de carreira e atuando de forma precária na academia tanto nos departamentos denominados STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) quanto SSH (ciências sociais e humanas) (Murgia & Poggio, 2018). A nossa atenção foi concentrada principalmente no impacto dos regimes de bem-estar social de gênero, no fenômeno do *leaky-pipeline* [N.T. afunilamento, ou redução do número de mulheres com o aumento do nível hierárquico em uma carreira], na experiência do equilíbrio trabalho-vida pessoal, na gestão de recursos e fundos e nos processos de recrutamento e avaliação dentro de um quadro de excelência. Voltarei a alguns conteúdos deste projeto mais adiante, já que são centrais na minha reflexão.

Por último, gostaria de fazer uma breve referência a outro tópico que perpassa meu itinerário de investigação, que é a atenção específica às práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal. Aqui, meu foco de pesquisa foi atraído para o subtexto de gênero das políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Bertolini & Poggio, 2022). Além disso, interessou-me particularmente a experiência dos pais trabalhadores (por exemplo, em relação ao uso da licença paternidade, algo que na Itália não é muito difundido e, portanto, poderia ser considerado outro tipo de desafio à ordem simbólica), e a experiência da vida profissional de jovens em condições precárias de trabalho (Murgia & Poggio, 2013).

A questão da pandemia representou outra situação excepcional para estudar a experiência de equilíbrio entre vida profissional e pessoal de pais e mães (principalmente essas últimas) trabalhando remotamente em casa, durante e depois dos momentos de lockdown. Também aqui, uma ruptura permite trazer à luz estruturas e processos geralmente tidos como certos e garantidos (Poggio, 2020).

Nos últimos anos, meu trabalho de pesquisa foi entrelaçado com um cargo executivo na minha universidade, pois em 2015 fui nomeada vice-reitora para igualdade e diversidade. Esta missão obrigou-me a pôr em prática as minhas competências e conhecimentos na área de gênero e diversidade nas organizações, e no contexto científico em particular.

Ainda que, durante estes anos, o tempo dedicado à pesquisa tenha sido mais limitado, procurei continuar a fazer investigação sobre gênero e carreiras científicas, conseguindo tirar bom proveito dessa experiência. Atualmente estou

envolvida em um projeto de escopo nacional sobre assimetrias de gênero em carreiras acadêmicas na Itália². Esta é a razão pela qual, entre as várias questões que lidei ao longo do tempo, decidi focar essa fala principalmente na relação entre gênero e ciência, e em particular entre gênero e a academia.

GÊNERO, CIÊNCIA E ACADEMIA

Em primeiro lugar, gostaria de rapidamente delinear a questão principal, ou seja, a relação entre gênero e ciência, e gênero na academia em particular. Nas últimas décadas, ocorreram mudanças significativas na participação das mulheres nas trajetórias educacionais. Observa-se um processo de feminização progressiva da população estudantil, até o ensino superior. A presença de mulheres em setores STEM tem crescido, particularmente no campo das ciências da vida, e sua presença também aumentou em carreiras científicas e cargos de liderança.

No entanto, os dados mostram que, apesar de alguns progressos, as assimetrias de gênero nos contextos científicos persistem e não é fácil superá-las (sobretudo, está claro agora que essas assimetrias não desaparecem 'naturalmente'). As mulheres estão sub-representadas em todos os níveis da trajetória educacional, mas ainda estão mais concentradas nas ciências sociais e humanas do que nos setores STEM. Em geral, as instituições de ensino superior continuam dominadas por homens e as mulheres parecem ainda estar sub-representadas em cargos de alto escalão em instituições científicas.

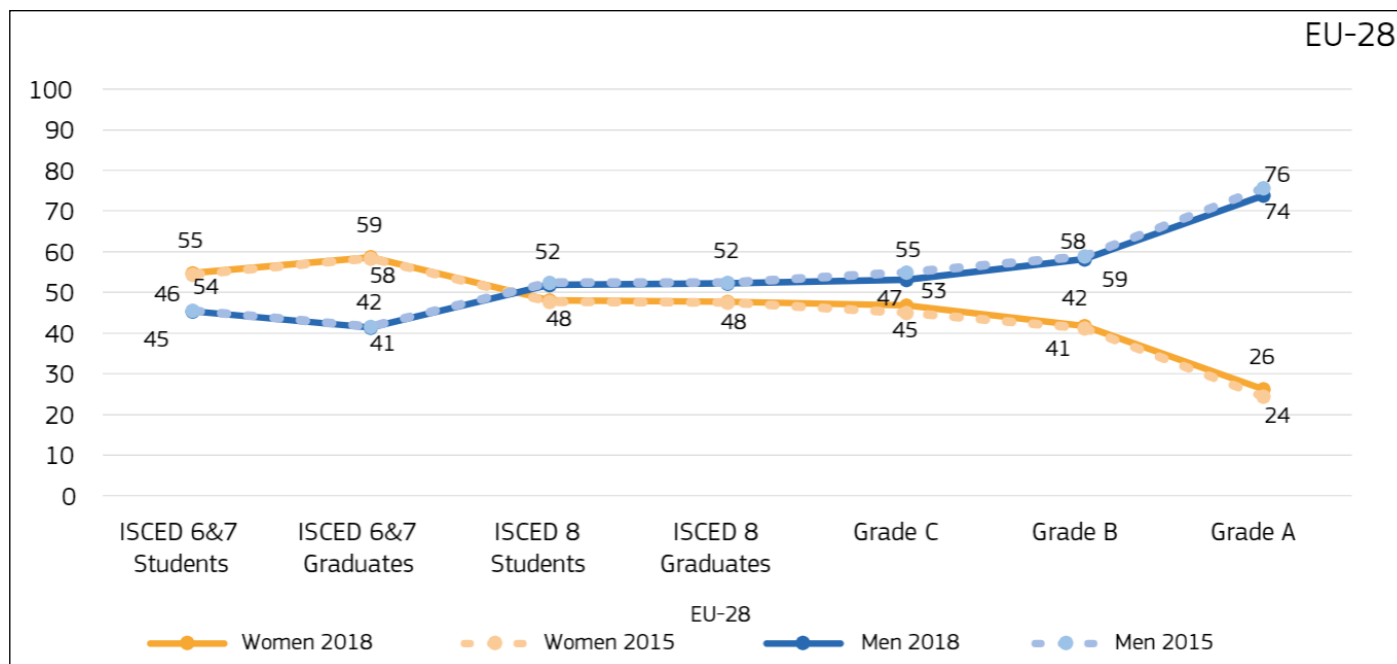


Figura 1. Proporção (%) de homens e mulheres em uma carreira acadêmica regular, estudantes e equipe acadêmica, EU-28, 2015-2018.

Fonte: European Commission (2021). *She figures 2021: Gender in research and innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa75ed71a1>

Na Figura 1, podemos ver como na Europa persiste a chamada “tendência da tesoura”, em que as distâncias se alargam ao longo da vida. Esta figura mostra a proporção de homens e mulheres nas diferentes etapas da carreira e pode-se perceber como as mulheres são a maioria nas primeiras etapas da carreira, de estudante até *Grade A*, mas

sua presença é progressivamente reduzida à medida que o nível da posição aumenta. Além disso, no total, os homens representam 76% dos professores catedráticos (nível A), sendo que a proporção de todos os homens que estão nesse nível é mais do que o dobro das mulheres.

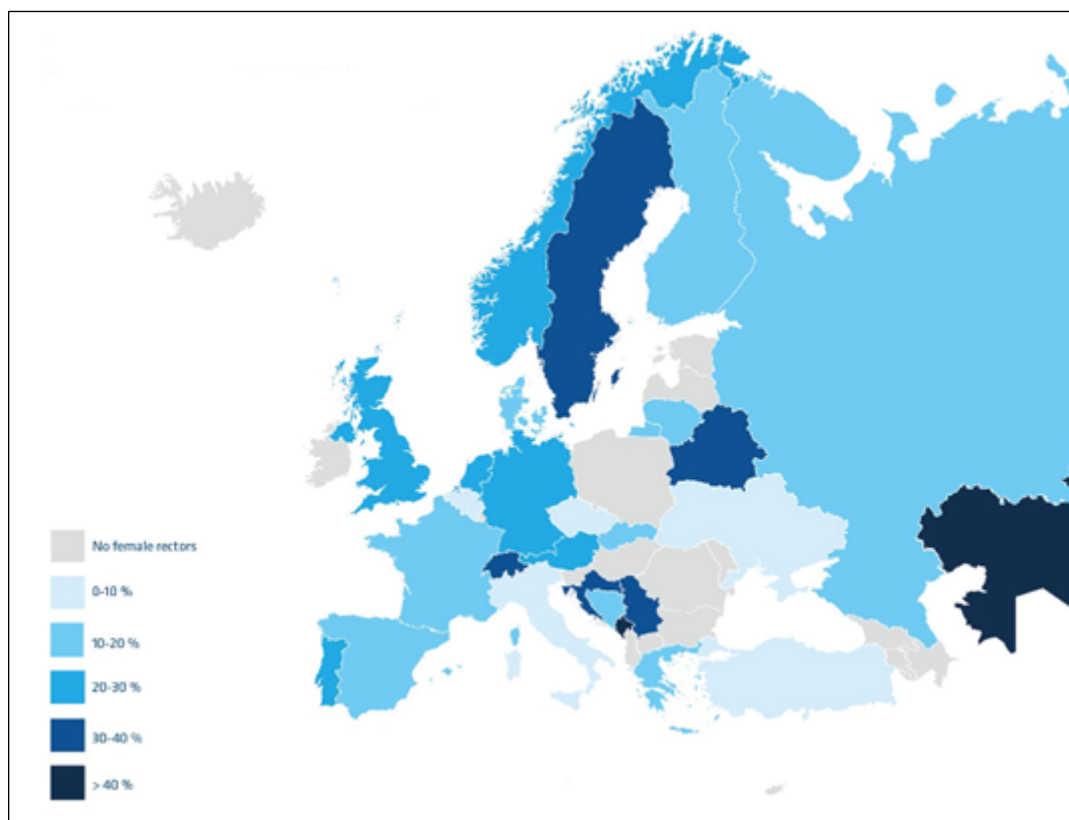


Figura 2. Representação de reitoras entre os membros da European University Association (EUA) em 2020.

Fonte: European University Association (2021, March 5). Despite gains, women still highly outnumbered by men as university leaders. Retrieved from <https://eua.eu/news/645:despite-gains,-women-still-highly-outnumbered-by-men-as-university-leaders.html>

Já a Figura 2 mostra a distribuição por sexo dos reitores na *European University Association* (EUA). Pode-se observar uma grande diferença entre os países e também uma situação geral de assimetrias. Na Europa, os homens representam 85% dos reitores de universidades enquanto as mulheres passam de 40% das lideranças nessa posição somente em alguns países. Na Itália, as reitoras somam menos de 10%.

Também se constata assimetrias de gênero na alocação de recursos/bolsas, onde os homens têm uma melhor taxa de sucesso em suas solicitações na maioria dos países da UE (19 em 28) (European Commission, 2021). No mais prestigiado programa de pesquisa da UE, o European Research Council (ERC) (Conselho Europeu de Investigação) (ERC), apenas 22% das solicitações por recursos/bolsas foram apresentadas por mulheres e apenas 23% receberam recursos (European Research Council,

2021). As mulheres também estão sub-representadas entre os autores de artigos publicados em revistas científicas: publicam menos, estão menos presentes entre os primeiros ou últimos autores dos artigos. E a pandemia parece ter ampliado essa lacuna (Squazzoni et al., 2021).

Por que as assimetrias de gênero são tão difundidas e persistentes na academia, talvez mais do que em outros setores? Uma breve análise sobre o debate e as explicações que foram surgindo ao longo do tempo mostra que as interpretações usadas para dar conta dessas assimetrias remetem a uma série de fatores, que vão desde características inatas até práticas organizacionais das instituições acadêmicas.

As explicações mais tradicionais da disparidade de gênero na academia propõem interpretações essencialistas, enfatizando o papel das diferenças sexuais cognitivas inatas. Podem ser identificadas, por exemplo, na diferenciação

entre o desempenho em matemática e habilidades espaciais em contraposição a habilidades verbais e escritas, elementos atribuídos a fatores biológicos (como estrutura e funções cerebrais, ou à composição hormonal ou desenvolvimento mental). Assim, vários estudos foram conduzidos nessa perspectiva, para medir as diferenças “naturais” de desempenho entre meninas e meninos e explicar as diferentes escolhas educacionais com base nelas.

No entanto, evidências mais recentes mostraram uma diminuição progressiva dessa lacuna, que em alguns países da UE (como Suécia, Noruega e Islândia) desapareceu. Além disso, foi demonstrado que sistemas educacionais integrados e sociedades mais igualitárias estão correlacionados com menores, ou mesmo inexistentes, lacunas no desempenho científico (Guiso, Monte, Sapienza, & Zingales, 2009).

Isso nos leva a uma segunda abordagem teórica, baseada principalmente em estudos transnacionais e na utilização de diversos tipos de índices de igualdade de gênero, onde se destaca a importância dos fatores macroestruturais. Por exemplo, o tipo de sistema educacional, o mercado de trabalho, os regimes de assistência social e o desenvolvimento da igualdade de gênero.

Vários estudos mostram que, mesmo que as assimetrias de gênero nas carreiras científicas sejam comuns em vários países, mulheres e homens não encontram as mesmas oportunidades e limitações estruturais e normativas quando se consideram os contextos nacionais (Musselin, 2005; Van Langen, Bosker, & Dekkers, 2006). De fato, a estrutura interna e externa do mercado de trabalho, a posição da ocupação acadêmica na hierarquia socioeconômica e o suporte fornecido pelo sistema previdenciário podem gerar diferentes experiências de trabalho acadêmico (Le Feuvre, 2015).

Um terceiro corpo de pesquisa concentra-se nos determinantes culturais nos processos de socialização e construção da identidade de gênero. De acordo com essa perspectiva, uma visão dicotômica e estereotipada das diferenças de gênero está subjacente à divergência de percursos de carreira, atribuindo diferentes tarefas e competências a mulheres e homens na sociedade, onde as mulheres estão associadas à reprodução e os homens à produção, as mulheres às habilidades sociais e os homens às habilidades técnicas (Miller, Eagly, & Linn, 2015).

Estudos mostram como vários agentes de socialização (como família, colegas, professores e meios de comunicação de massa) cooperam na construção da identidade de gênero e influenciam os percursos educacionais de meninas e meninos por meio de expectativas estereotipadas, pressões, escolhas vocacionais e diferentes critérios de avaliação que reforçam as assimetrias de gênero (Xie & Shauman, 2003).

Por fim, uma quarta linha de pesquisa importante – onde se posiciona principalmente meu trabalho e minha contribuição científica – inclui estudos voltados para as práticas organizacionais e, portanto, sobre o comportamento das organizações científicas e acadêmicas, com atenção específica às dinâmicas de gênero e poder que as caracterizam. Esses trabalhos mostram como o poder opera de forma ampla nas organizações acadêmicas. Ele não se limita ao controle direto, mas é exercido por meio de normas, regras, práticas cotidianas, disciplina, discursos, símbolos etc. Quando adotamos uma lente de gênero para estudar as instituições acadêmicas, partindo da observação de que as mulheres têm mais dificuldade do que os homens para garantir posições de poder (Benschop & Brouns, 2003), pode ser útil analisar as normas que regem os procedimentos formais de recrutamento e promoção, observando relações de poder e as práticas de controle e facilitação (*gatekeeping*), e examinando as redes formais e informais (Bagilhole & Goode, 2001).

Muitos desses estudos mostraram que as carreiras científicas refletem o modelo e norma tradicional do trabalhador masculino sem obrigações domésticas ou familiares e totalmente comprometido com seu trabalho (Dean & Fleckenstein, 2007). Nesse quadro, a atenção a outras esferas, como a família, é vista como uma limitação à dedicação total à carreira científica. Essas pesquisas mostram como o modelo de carreira predominante em contextos científicos é baseado em uma ‘cultura de longas horas de trabalho’ (Currie, Harris, & Thiele, 2000), disponibilidade constante (Ward, 2000) e a linearidade do plano de carreira (sem desvios ou interrupções, vistos como indicativos de falta de compromisso).

Isso tem implicações negativas para qualquer pessoa – tanto homens quanto mulheres – que queira conciliar compromissos profissionais e familiares, mas penaliza mais severamente as mulheres – pela cultura dominante, especialmente em países como a Itália –, pois se espera que deem prioridade a atividades de cuidado. As dificuldades associadas à conciliação do trabalho científico e das tarefas assistenciais têm sido estudadas por uma vasta literatura, onde estudiosos observaram que, em um número significativo de situações, o dilema é resolvido pelo abandono – ou suspensão temporária – da carreira, ou pela decisão de não ter uma família (já que, ao contrário dos homens, muitas mulheres consideram formar uma família uma decisão incompatível com construir uma carreira) (Blackwell & Glover, 2008). Este é um problema que parece ter sido agravado pela pandemia de COVID-19.

Outros estudos lançam luz sobre a presença de mecanismos profundamente enraizados nas culturas das organizações científicas e acadêmicas, que são reproduzidos por meio de práticas homossociais, como as redes informais

dominadas por homens que desempenham um papel de *gatekeeper* usando mecanismos de inclusão e exclusão de gênero (Van den Brink & Benschop, 2014). Também identificam vieses em procedimentos formais de avaliação, como revisão por pares e recrutamento, que dão origem a acesso desigual a financiamento de pesquisa ou cargos acadêmicos (Addis, 2010). Outra questão estudada é a alocação de tempo para os diferentes tipos de tarefas acadêmicas desempenhadas por homens e mulheres (tarefas de pesquisa versus tarefas de ensino e administração, uma espécie de divisão de produção/reprodução na academia, de modo que alguns acadêmicos — também em nosso Projeto GARCIA — falam sobre ‘trabalho acadêmico doméstico’), e isso pode ter diferentes consequências para o avanço na carreira (Heijstra, Steinhorsdóttir, & Einarsdóttir, 2017).

Por último, mas não menos importante, pesquisas salientam a presença de práticas de assédio sexual ou bullying que podem gerar fenômenos de isolamento e desânimo, ou mesmo levar ao abandono escolar (Bird, 2011; De Welde & Stepnick, 2014; Martin, 1994).

Essas várias interpretações revelam uma imagem composta do problema e destacam sua natureza multifacetada. Podemos considerar todos esses fenômenos à luz das mudanças mais gerais pelas quais tem passado o mundo acadêmico. Mudanças que estão produzindo novas configurações que afetam diversas áreas e que, em geral, têm importantes implicações para os equilíbrios de gênero nos diversos domínios científicos.

O IMPACTO DO MODELO NEOLIBERAL

Refiro-me em particular ao impacto do modelo neoliberal. As práticas emergentes na produção científica e a avaliação do desempenho científico, bem como os novos arranjos de trabalho na academia relacionados à afirmação desse modelo, não são irrelevantes quando se trata de assimetrias de gênero.

Claro, temos que reconhecer que a afirmação do ‘capitalismo acadêmico’ introduziu normas e valores que romperam algumas práticas controversas das universidades liberais clássicas (e patriarcais), como suas relações de autoridade professoral elitista, as redes de relacionamento (denominadas ‘old boy’) e o padrão interno de discricionariedade, problemático também do ponto de vista de gênero.

Ao mesmo tempo, a ênfase da agenda neoliberal na meritocracia parece promissora na perspectiva de uma igualdade de oportunidades mais efetiva. No entanto, também podemos olhar para essas transformações de forma mais crítica (Ferree & Zippel, 2015). Meu ponto parte do fato de que nos últimos anos, em muitos países ocidentais,

temos visto crescentes cortes no financiamento público do ensino superior e um processo de mercantilização, favorecendo a relação custo-benefício, *accountability* e desempenho acadêmico (Krüger, Parellada, Samoilovich, & Sursock, 2018). Essas políticas tornaram a pesquisa e o trabalho científico cada vez mais racionalizados e eficientes em resposta à necessidade urgente de transferir novos conhecimentos da academia para a sociedade e promover o crescimento econômico e a competitividade nos mercados globais (Ylijoki & Ursin, 2013).

De acordo com alguns estudiosos, as instituições acadêmicas tornaram-se cada vez mais ‘instituições gananciosas’ (Coser, 1974; Hochschild, 1989) no que diz respeito ao nível de lealdade total, alta produtividade no trabalho e engajamento emocional que esperam de seus membros e a redefinição dos limites entre a vida pessoal e familiar e o tempo de trabalho (Currie et al., 2000; Grant, Kennelly, & Ward, 2000).

Além disso, a virada neoliberal mudou o modelo de governança universitária, com uma ênfase crescente no gerencialismo e no empreendedorismo em detrimento da independência e colegialidade do corpo docente. Isso também afetou significativamente a natureza e o conteúdo do trabalho acadêmico, em particular ao romper a relação entre ensino e pesquisa (Barnett, 2003).

Por um lado, as universidades exigem cargas de trabalho crescentes, maior flexibilidade e disponibilidade, ritmos acelerados e pressão de tempo, enquanto, por outro, a instabilidade aumenta, os salários caem e as perspectivas de carreira e desenvolvimento profissional para as novas gerações de acadêmicos estão diminuindo (Court & Kinman, 2008; Hey, 2001).

Implicações de gênero

Todos esses processos têm implicações de gênero notáveis. Alguns estudiosos observaram que o comprometimento total exigido no quadro neoliberal está intimamente associado ao modelo masculino de arrimo de família que exclui a gestão das responsabilidades de cuidar. As visões anteriores da ciência como uma *Ágora*, onde a dimensão social da erudição era crucial, foram hoje substituídas por um modelo olímpico, onde o perfil dominante de um pesquisador é o de “um jovem solitário no alto do Olimpo, distanciado de todas as práticas cotidianas” (Benschop & Brouns, 2003, p. 207).

Ao mesmo tempo, a proliferação de empregos temporários, de meio período e de contrato de trabalho parece afetar mais dramaticamente as mulheres, pois elas são mais propensas a serem contratadas para esses cargos (Dever et al., 2008), algo que tivemos a oportunidade observar também em nossos recentes projetos de pesquisa.

Além disso, estudiosos observam como o gerencialismo está imbuído de discursos e práticas masculinos (Deem, 1998). À medida que o reconhecimento e a avaliação do mérito se tornam gradualmente mais focados na produtividade, desempenho e empreendedorismo, outras dimensões do trabalho acadêmico importantes no passado, como as responsabilidades docentes, tornam-se mais feminizadas e perdem progressivamente o prestígio (Thornton, 2014).

Além disso, a crescente ênfase (e investimento econômico) nas disciplinas STEM, consideradas como motores de inovação e crescimento econômico, tem consequências relevantes do ponto de vista de gênero, pois são direcionadas de forma diferenciada.

Neste debate, atenção especial tem sido dedicada aos conceitos de ideal meritocrático e excelência, que desempenham um papel crucial no quadro neoliberal. A excelência é normalmente apresentada como um objetivo padrão em relação ao qual aplicações individuais ou currículos podem ser avaliados em contextos como recrutamento, promoção ou alocação de financiamento de pesquisa. Do ponto de vista da igualdade de gênero, pudemos identificar algumas oportunidades positivas na afirmação do ideal meritocrático; no entanto, vários estudos — como o nosso — destacam como a ideia de excelência apresenta vários limites e está sujeita a diversas críticas quando posta em prática, principalmente porque seus critérios são muitas vezes opacos e tendenciosos com relação ao gênero (Murgia & Poggio, 2018; Van den Brink & Benschop, 2012).

POLÍTICAS PARA COMBATER ASSIMETRIAS DE GÊNERO NA ACADEMIA

Depois de delinear o problema e os principais quadros interpretativos, quero aqui chamar a atenção para as políticas de combate às assimetrias de gênero na academia, que geralmente refletem as interpretações implícitas do fenômeno.

Nas últimas décadas, várias políticas destinadas a superar as assimetrias de gênero nas instituições acadêmicas foram formuladas e implementadas nas universidades europeias e em todo o mundo (Poggio, 2018b).

Num primeiro momento, as ações e programas basearam-se principalmente numa abordagem interpretativa centrada nas fragilidades e necessidades específicas das mulheres e, consequentemente, orientadas para ajudar as mulheres a aceder e a seguir uma carreira científica através de dois métodos de intervenção diferentes. Por um lado, incentivaram e promoveram a participação das mulheres na educação científica através de intervenções para as disciplinas científicas lhes fossem mais atraentes ou para auxiliá-las

nas suas trajetórias acadêmicas, combatendo assim o risco de evasão (por exemplo, através da implementação de esquemas de tutoria). Por outro lado, apoiaram a carreira das mulheres aumentando sua produtividade científica, introduzindo metas de cotas, promovendo o acesso a financiamento, incentivando a atenção à igualdade de gênero na elaboração de projetos, fornecendo incentivos financeiros para reequilibrar a presença de gênero nos departamentos, valorizando os modelos femininos, facilitando o trabalho em rede entre as mulheres e dando licença e outros apoios relacionados a maternidade.

Com o tempo, porém, percebeu-se que esses programas não eram suficientes para fechar a lacuna de gênero nas carreiras científicas, principalmente no que diz respeito às mulheres em cargos de liderança, e que o foco deveria ser mudado: não temos que consertar as mulheres, mas sim as organizações. Essa consciência levou as principais instituições europeias a sublinhar a necessidade de promover mudanças estruturais nas instituições de ensino através de uma abordagem sistêmica e sustentável. Em 2007, a exemplo de um programa nos EUA, o Programa GARCIA da UE foi lançado para promover maior igualdade de gênero, apoiando universidades e institutos de pesquisa que se comprometeram a implementar mudanças estruturais. Por ‘mudança estrutural’, a Comissão Europeia quis dizer ações destinadas a incitar as instituições científicas “a abordar as questões de gestão de gênero no trabalho para uma melhor representação e retenção das mulheres em todos os níveis de suas carreiras científicas” (European Commission, 2012, p. 10).

Neste quadro, várias universidades receberam recursos da Comissão Europeia para promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em organizações científicas e de investigação, com especial ênfase nas mudanças de gestão e transformações estruturais através da implementação de planos exclusivos voltados a igualdade de gênero. O esforço solicitado às universidades foi o de formular estratégias e políticas mais diretamente ajustadas às necessidades e características específicas das organizações envolvidas, a partir de uma análise situada do contexto, para depois desenvolver e implementar ações focadas nas estruturas e práticas organizacionais ao invés de focadas nas mulheres.

Entre os principais objetivos dessas intervenções, geralmente encontramos a promoção da conscientização de gênero tanto em nível individual quanto organizacional e a implementação de mudanças nos ambientes organizacionais. Pode-se citar:

- A implementação de ações voltadas à transparência na tomada de decisões, como o orçamento de gênero, processo focado na análise e monitoramento de como os recursos financeiros e de tempo são distribuídos nas

instituições científicas, assumindo que essa alocação reflete as assimetrias de gênero no poder;

- A criação de redes dentro das universidades para projetar e ativar a mudança em uma perspectiva sensível a questão de gênero;
- A integração de uma perspectiva de gênero na pesquisa e nos currículos.

No caso do projeto GARCIA, trabalhamos todos esses aspectos, mas dedicamos atenção específica à implicação do gênero em relação as mudanças atuais na experiência de pesquisadores em início de carreira, tentando limitar instabilidade ou redução da proteção a esses profissionais. Além disso, procurou-se problematizar as práticas de recrutamento e avaliação e o uso de critérios de excelência (Murgia & Poggio, 2018).

Neste contexto geral, há alguns riscos a evitar, nomeadamente o de confiar as estratégias de igualdade a procedimentos implementados de cima para baixo, de usar principalmente a retórica da competição e do sucesso como principal motivador do esforço organizacional, e basear as ações apenas em métricas de desempenho quantificáveis.

MINHA EXPERIÊNCIA COMO VICE-REITORA PARA IGUALDADE E DIVERSIDADE NA UNIVERSITÀ DI TRENTO

A experiência desenvolvida através do estudo e pesquisa neste campo foi muito importante para o meu trabalho como vice-reitora da Università di Trento, mesmo que trabalhar pela mudança em sua própria organização nunca seja um desafio simples.

Quando fui nomeada, foi a primeira vez que esse tema assumiu um papel estratégico na minha universidade (junto com os principais ativos da universidade como pesquisa, ensino e internacionalização). Eu estava plenamente ciente do risco de que essa nomeação pudesse representar apenas um sinal nominal de engajamento em questões de diversidade e inclusão e não um compromisso real com a mudança. Então, deixei claro que estava interessada no cargo apenas se tivesse a oportunidade de fazer uma mudança real. Essa condição foi aceita.

No início, ao contrário dos outros vice-reitores, eu não tinha equipe, tinha pouco dinheiro e pouca informação sobre o contexto. Assim, em primeiro lugar, estabeleci uma rede incluindo outros atores em posição de responsabilidade (vice-reitores e órgãos de controle, bem como identificamos delegados em cada departamento) para criar uma massa crítica de pessoas engajadas nesse assunto. Contextualmente, trabalhei para criar uma equipe dedicada ao tema.

Então, iniciei um processo participativo de levantamento de necessidades e propostas, a partir do qual foi construído um plano de igualdade de gênero (não apenas focado em gênero, mas também em outras questões de diversidade, em uma perspectiva interseccional). Ao mesmo tempo, ativamos um processo de coleta e análise de dados (quantitativos e qualitativos) bastante precisos para definir claramente questões e objetivos críticos.

Com base em todos os dados e informações obtidos e considerando a complexidade do fenômeno, desenvolvemos várias ações com foco em:

- Monitorar e confeccionar orçamentos, de forma sistemática, com olhar voltado a questão de gênero;
- Um vasto programa de políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal dirigido tanto a mulheres como a homens (jardim de infância, oficinas de verão para crianças, salas de amamentação, aconselhamento para os pais...);
- Incentivos econômicos para recrutamento de mulheres, em particular na contratação de profissionais estrangeiras (graças a estas políticas, o número de mulheres professoras catedráticas duplicou);
- Políticas de combate à discriminação, assédio e bullying (principalmente por meio de campanha promocional e treinamento);
- Iniciativas destinadas a aumentar a conscientização sobre questões de gênero (da violência de gênero à segurança de gênero);
- Diretrizes para uma linguagem que respeite as diferenças, mas também para a igualdade de gênero em eventos públicos (quando possível);
- Ações destinadas a promover o equilíbrio de gênero nas disciplinas STEM e SSH;
- Iniciativas para integrar a abordagem sensível ao gênero na pesquisa e no ensino.

Além disso, tem sido realizado um extenso trabalho com a comunidade local, desde a orientação sensível as questões de gênero nas escolas primárias e secundárias, ao aconselhamento a organizações sobre igualdade de gênero e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e cursos de formação para candidatos a posições políticas, com atenção às questões de igualdade de gênero.

Também tentamos adotar uma abordagem interseccional, considerando a interação entre diferentes dimensões de vulnerabilidade, como classe, etnia, idade, orientação sexual, entre outras.

Passados seis anos, muitas coisas mudaram e a Università di Trento – que no início do mandato apresentava

pontos críticos em relação a igualdade de gênero – deu passos significativos, tanto em termos de conscientização quanto de mudanças estruturais, tornando-se referência na Itália. Mesmo que ainda existam muitas áreas a melhorar, o resultado mais importante é que o quadro cultural mudou e conseguimos conscientizar sobre o assunto e transformar parcialmente as práticas organizacionais.

Em 2021, fui reconduzida ao meu cargo pelo novo reitor e agora estamos trabalhando no novo Plano de Igualdade para os próximos anos. Nossos principais objetivos são a consolidação do que foi alcançado até agora e um trabalho mais amplo em termos de inclusão e interseccionalidade. Também estamos considerando as consequências críticas da pandemia, para evitar os riscos de acentuar as desigualdades.

Para concluir, estou muito feliz por ter tido esta oportunidade de compartilhar minha experiência de pesquisa e serviço, pois espero que possa servir de inspiração para outras organizações acadêmicas. Aprendi que uma universidade mais igualitária não é apenas um lugar onde as pessoas trabalham melhor, mas também um contexto melhor para fazer ciência.

NOTAS

1. Website do GARCIA: <https://garciaproject.eu> recuperado em 7 de janeiro de 2022.
2. Website do GEA — Gendering Academy: <https://www.pringea.it> recuperado em 7 de janeiro de 2022.

REFERÊNCIAS

- Addis, E. (2010). *Meta-analysis of gender and science research - topic report*. 7th RTD Framework Programme of the European Union. Retrieved from https://genderedinnovations.stanford.edu/images/TR5_Excellence.pdf
- Bagilhole, B., & Goode, J. (2001). The contradiction of the myth of individual merit and the reality of a patriarchal support system in academic careers: A feminist investigation. *European Journal of Women's Studies*, 8(2), 161-180. <https://doi.org/10.1177/135050680100800203>
- Barnett, R. (2003). *Beyond all reason: Living with ideology in the university*. Buckingham: Open University Press.
- Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work and Organization*, 10(2), 194-212. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00011>
- Bertolini, S., & Poggio, B. (2022). *Research handbook on work-life balance: Emerging issues and methodological challenges*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bird, S. R. (2011). Unsettling universities' incongruous, gendered bureaucratic structures: A case study approach. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 202-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00510.x>
- Blackwell, L., & Glover, J. (2008). Women's scientific employment and family formation: A longitudinal perspective. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 579-599. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00385.x>
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2005). *Gender and entrepreneurship: An ethnographic approach*. London: Routledge.
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment*. New York: The Free Press.
- Court, S., & Kinman, G. (2008). *Tackling stress in higher education*. London: University and College Union.
- Currie, J., Harris, P., & Thiele, B. (2000). Sacrifices in greedy universities: Are they gendered? *Gender and Education*, 12(3), 269-291. <https://doi.org/10.1080/713668305>
- Dean, D. J., & Fleckenstein, A. (2007). Keys to success for women in science. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Eds.), *Women and minorities in science, technology, engineering and mathematics: Upping the numbers (Chap. 2, pp. 28-46)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847206879.00009>
- Deem, R. (1998). New managerialism' and higher education: The management of performance and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70. <https://doi.org/10.1080/0962021980020014>
- Dever, M., Laffan, W., Boreham, P., Behrens, K., Haynes, M., Western, M., & Kubler, M. (2008). *Gender differences in early post-PhD employment in Australian Universities: The influence of PhD experience on women's academic careers: Final report*. St Lucia, Qld, Australia: University of Queensland. Retrieved from <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:195512>
- De Welde, K., & Stepnick, A. (2014). *Disrupting the culture of silence: Confronting gender inequality and making change in higher education*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- European Commission. (2000). *Science policies in the European Union: Promoting excellence through mainstreaming gender equality*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d456ad0-abb8-41a2-9d21-dbd5381f1f4c/language-en>
- European Commission. (2012). *Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- European Commission. (2021). *She figures 2021: Gender in research and innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa75ed71a1>
- European Research Council (2021, April 22). *ERC advanced grants: 209 top researchers awarded over €500m - positive trend for female grantees continues*. Retrieved from <https://erc.europa.eu/news/erc-2020-advanced-grants-results>
- European University Association. (2021, March 5). *Despite gains, women still highly outnumbered by men as university leaders*. Retrieved from <https://eua.eu/news/645:despite-gains.-women-still-highly-outnumbered-by-men-as-university-leaders.html>
- Ferree, M. M., & Zippel, K. (2015). Gender equality in the age of academic capitalism: Cassandra and Pollyanna interpret university restructuring. *Social Politics*, 22(4), 561-584. <https://doi.org/10.1093/sp/jxv039>
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2007). *Gendertelling in organizations: Narratives from male-dominated environments*. Stockholm: Liber AB.
- Grant, L., Kennelly, I., & Ward, K. B. (2000). Revisiting the gender, marriage, and parenthood puzzle in scientific careers. *Women's Studies Quarterly*, 28(1-2), 62-85. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40004446>
- Guiso, L., Monte, F., Sapienza, P., & Zingales, L. (2009). Culture, gender and math. *Science*, 320(5880), 1164-1165. <https://doi.org/10.1126/science.1154094>
- Heijstra, T. M., Steinhorsdóttir, F. S., & Einarsdóttir, T. (2017). Academic career making and the double-edged role of academic housework. *Gender and Education*, 29(6), 764-780. <https://doi.org/10.1080/09540253.2016.1171825>
- Hey, V. (2001). The construction of academic time: Sub/contracting academic labour in research. *Journal of Education Policy*, 16(1), 67-84. <https://doi.org/10.1080/02680930010009831>
- Hochschild, A. (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking Penguin.
- Krüger, K., Parellada, M., Samoilovich, D., & Sursock, A. (2018). *Governance reforms in European university systems*. Dordrecht: Springer.
- Le Feuvre, N. (2015). Contextualizing women's academic careers in cross-national perspective [GA n. 611737]. *University of Trento*, Trento, Italy. Retrieved from http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/10/GARCIA_report_wp3.pdf
- Martin, J. (1994). The organization of exclusion: Institutionalisation of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research. *Organization*, 1(2), 401-431. <https://doi.org/10.1177/135050849412011>
- Miller, D. I., Eagly, A. H., & Linn, M. C. (2015). Women's representation in science predicts national gender-science stereotypes: Evidence from 66 nations *Journal of Educational Psychology*, 107(3), 631-644. <https://doi.org/10.1037/edu0000005>
- Murgia, A., & Poggio, B. (2013). Fathers' stories of resistance and hegemony in organizational cultures. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 413-424. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00592.x>
- Murgia, A., & Poggio, B. (2018). *Gender and precarious research careers: A comparative analysis*. London: Routledge.
- Musselin, C. (2005). European academic labour markets in transition. *Higher Education*, 49, 135-154. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2918-2>
- Poggio, B. (2004a). *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*. Rome: Carocci.
- Poggio, B. (2004b). Casting the 'other': Gender citizenship in politicians' narratives. *Journal of Language and Politics*, 3(2), 323-343. <https://doi.org/10.1075/jlp.3.2.09pog>
- Poggio, B. (2006). Editorial: Outline of a theory of gender practices. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 225-233. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00305.x>
- Poggio, B. (2018a). Deconstructing and challenging gender orders in organizations through narratives. In R. Bendl, L. Booyen, J. Pringle (Eds.), *Research methods on diversity management, equality and inclusion at work* (pp. 430-449). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Poggio, B. (2018b). Structural changes in higher education in the neoliberal age. Insight from Connell's theory. In J. W. Messerschmidt, M. A. Messner, R. Connell, P. Y. Martin (Eds.), *Gender reckonings: New social theory and research* (pp. 234-260). New York: New York University Press.
- Poggio, B. (2020). Se il virus non è democratico. Squilibri di genere nella pandemia. *Sociologie*, 1(1), 37-50. <https://doi.org/10.53119/SE.2020.1.04>
- Squazzoni, F., Bravo, G., Grimaldo, F., García-Costa, D., Farjam, M., & Mehmani, B. (2021). Gender gap in journal submissions and peer review during the first wave of the COVID-19 pandemic. A study on 2329 Elsevier journals. *PLoS ONE*, 16(10), e0257919. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257919>
- Thornton, M. (2014). The changing gender regime in the neoliberal legal academy. *Zeitschrift für Rechtssoziologie (The German Journal of Law and Society)*, 33(2), 235-251.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012) Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507-524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492.
- Van Langen, A., Bosker, R., & Dekkers, H. (2006). Exploring cross-national differences in gender gaps in education. *Educational Research and Evaluation*, 12(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/13803610600587016>
- Ward, M. E. (2000). Gender and promotion in the academic profession. *Scottish Journal of Political Economy*, 48(3), 283-302. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00199>
- Xie, Y., & Shauman, A. (2003). *Women in science: Career processes and outcomes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ylijoki, O.-H., & Ursin, J. (2013). The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1135-1149. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833036>

AUTORIA

Barbara Poggio

University of Trento, Department of Sociology and Social Research

Via Verdi, 26, 38122, Trento, Itália

E-mail: barbara.poggio@unitn.it

 <https://orcid.org/0000-0002-3465-5078>

* Autora Correspondente.



Barbara Poggio é Vice-Reitora de Políticas de Igualdade e Diversidade da Università di Trento (Itália), onde também coordena o Centro de Estudos Interdisciplinares de Gênero. Realizou diversos estudos e pesquisas sobre a construção social do gênero, com foco especial em questões metodológicas. Atualmente, sua pesquisa trata principalmente da relação entre gênero, trabalho e organizações, bem como métodos de investigação nas organizações, com enfoque na metodologia qualitativa e na análise narrativa. Coordenou vários projetos (na Itália e internacionalmente) focados nas diferenças de gênero nas organizações (gênero e empreendedorismo, gênero e ciência, equilíbrio trabalho-vida pessoal, segregação vertical).

Conflito de Interesses

A autora informou que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Nota: Cartas Executivas são documentos publicados, desde janeiro de 2021, pela Revista de Administração Contemporânea – RAC, e prestam-se ao papel de viabilizar e estabelecer interlocução entre a comunidade de praticantes e a comunidade acadêmica do campo de negócios e gestão. A intenção central da publicação das Cartas Executivas é consolidar e orientar o impacto social das pesquisas de rigor científico nesse campo. Esses documentos devem conter prioritariamente a opinião, em nível individual, de pessoas que exerçam liderança em setores da indústria ou da gestão pública acerca de problemas relevantes para sua atuação. Para tanto, esses documentos devem abordar contextos e problemas enfrentados por líderes, os quais possam se refletir em alvo de pesquisa na área de negócios e gestão. A autoria das Cartas Executivas será de indivíduos convidados por Editores(as) da RAC.

SOBRE A RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

A *RAC. Revista de Administração Contemporânea* foi estabelecida em 1997 e é publicada bimestralmente na modalidade de publicação contínua pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), com acesso aberto ao texto completo de seu conteúdo, revisado por pares, e disponibilizado online gratuitamente. É registrada sob o ISSN 1982-7849 (online) e ISSN 1415-6555 (versão impressa de 1997 a 2010).

A RAC aceita submissões oriundas de esforços de pesquisa suportado por diferentes abordagens, os textos submetidos devem abordar questões contemporâneas de importância regional sem perder de vista as articulações com o contexto global. Assim, o objetivo é fomentar debates, elaboração de políticas públicas e novas formas de gestão alinhadas aos desafios sociais contemporâneos. Propostas para edições especiais por convidados são incentivadas e bem-vindas. A RAC publica sete tipos de manuscrito: Artigos Teórico-empíricos; Ensaio Teórico; Artigos Metodológicos; Pensata Provocativa; Cartas Executivas; Artigos Tecnológicos; e Casos para Ensino.

A RAC está alinhada com práticas de Ciência Aberta: dados, materiais e códigos abertos, além da disseminação de informações adicionais relativas ao processo editorial. A revista é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações. A RAC busca ser o principal periódico acadêmico em administração nos debates que envolvem as organizações e a sociedade em temas contemporâneos, com contribuições de alta qualidade, revisadas por pares. Assim, a RAC trabalha sempre para ser uma fonte confiável de dados, de informação, e conhecimento. Além disso, a RAC, mediante seu escopo editorial, prioriza trabalhos que explorem temas relevantes para a sociedade. E, para tanto, utiliza os temas destacados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Saiba mais em: <https://rac.anpad.org.br>

Indexadores e Diretórios

[Scielo](#), [Redalyc](#), [DOAJ](#), [Latindex](#), [Cengage/GALE](#), [Econpapers](#), [IDEAS](#), [EBSCO](#), [Proquest](#), [SPELL](#), [Cabell's](#), [Ulrichs](#), [CLASE](#), [Index Copernicus International](#), [Sherpa Romeo](#), [Carhus Plus+](#), [Academic Journal Guide \(ABS\)](#), [DIADORIM](#), [REDIB](#), [Sumários.org](#), [ERIHPlus](#), [OAJI](#), [EZB](#), [OasisBR](#), [IBZ Online](#), [WorldWideScience](#), [Google Scholar](#), [Citefactor.org](#), [MIAR](#), [Capes/Qualis](#).

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

