CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
RAQUEL CORRÊA SAJONC

REDES E EQUIDADE DE GÊNERO NO MUNDO EMPRESARIAL: um estudo exploratório de duas experiências lideradas por mulheres executivas

São Paulo
2017

RAQUEL CORRÊA SAJONC

REDES E EQUIDADE DE GÊNERO NO MUNDO EMPRESARIAL: um estudo exploratório de duas experiências lideradas por mulheres executivas

Dissertação apresentada ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração na Linha de Pesquisa de Sustentabilidade, orientada pelo Professor Doutor Pedro Jaime de Coelho Júnior.

São Paulo

2017

centro universitário FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Raquel Corrêa Sajonc **Matrícula:** 311511-0

Título do Trabalho: Redes e Equidade de Gênero no Mundo Empresarial: Um estudo qualitativo exploratório de duas experiências lideradas por mulheres executivas.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior

Data da realização da defesa: 18/08/17.

Avaliação da Banca Examinadora:

_____

_____

_____

_____

_____

São Paulo, 18 /08 /17. **ORIGINAL ASSINADA**

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior Ass.: _____

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka Ass.: _____

Prof. Dr. Carlos Frederico Lucio Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO ☐ REPROVADO ☐

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

_____

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

Dedico este trabalho às mulheres executivas que tive a honra de conhecer e entrevistar para desenvolver este estudo. Por meio de seus depoimentos, obtive orientações preciosas para o desenvolvimento da minha própria carreira e, estou certa, de que a atuação delas contribuirá para tornar o universo corporativo mais equânime.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Autor de toda a Ciência! Pela capacitação e a inspiração que me foi concedida neste curso, e também por todas as singelas dádivas que me apareceram em momentos nos quais eu não sabia mais como dar seguimento a esta jornada de estudo e trabalho.

Ao meu professor e orientador, Pedro Jaime, que desde o dia em que me conheceu, interessada em compreender melhor as questões de gênero e diversidade nas organizações, já se colocou à disposição para me apoiar nos meus primeiros passos e em todo o percurso.

À minha irmã, Adriana Corrêa Porto. Embora mais nova que eu, sempre foi o meu modelo. É minha grande amiga e está sempre me incentivando nos estudos. Foi devido à orientação dela que ingressei no mestrado.

À minha amiga e ex-coordenadora, Glenia Aguiar, parte fundamental desta conquista. Compartilhamos muitas ideias e desejos de fazer uma diferença positiva no meio empresarial.

Outro apoio imprescindível para a concretização deste projeto veio do meu antigo diretor, Nilton Torres de Bastos. Agradeço imensamente por todas as portas que ele me abriu na Fiesp. Sou muito grata, inclusive, à própria Fiesp, pela confiança e a concessão da bolsa de aperfeiçoamento profissional.

Aos amigos do curso de mestrado com os quais desabafei, ri, aprendi, me diverti e me atualizei sobre diversos assuntos. A convivência com eles foi a parte mais gostosa.

A todos os professores e funcionários da FEI, por toda gentileza e prestimosidade no trabalho desempenhado e no atendimento aos alunos. São essas pessoas que tornar instituição tão acolhedora e excelente.

Agradeço à minha mãe! Mesmo longe, ela sempre arrumava um jeito de me dar uma força e acalmar minhas angústias. Neste processo de quase 30 meses, duas vezes corri para o seu colo para repor o meu estoque de energia e até de saúde, que quase se esgotaram.

Agradeço à toda a minha Família pela torcida e por entender a distância prolongada. E quando digo “Família”, refiro-me à minha família materna, paterna e do meu marido. Todos fazem parte da minha vida e sei que torcem muito por mim.

Especialmente e de todo o meu coração, agradeço ao meu marido e meu parceiro de vida, Gustavo Sajonc. Sem ele ao meu lado, do início ao fim, o tempo todo, até mesmo durante as aulas de Estatística como meu “professor particular”, eu não teria conseguido. Não tenho palavras para agradecê-lo pelo imenso apoio e compreensão. Ele fez tudo o que podia para tornar esse percurso mais suave e para que eu conseguisse concluí-lo. É o meu melhor

exemplo de “equidade de gênero”, isto é, do que significa parceria entre um homem e uma mulher.

"Gênero, para mim, representa uma pergunta a ser feita por qualquer sociedade, em qualquer momento: como estão sendo definidos os papeis e as características de mulheres e homens, um em relação ao outro?"

Joan Scott

RESUMO

O movimento para igualdade de gênero a partir de associações organizadas em redes é um fenômeno recente, mas que tem mobilizado muitos indivíduos a se integrarem nesta nova estrutura organizacional que, segundo Castells, define a nossa era. Neste sentindo, este estudo buscou analisar a configuração de duas experiências capitaneadas por mulheres executivas que visam promover a equidade de gênero no universo corporativo. No trabalho, o conceito adotado de redes é o de Marteleto, que representa "(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados". Foi realizado uma pesquisa de campo qualitativa exploratória, cuja estratégia se baseou no método de estudo de casos múltiplos, sendo as unidades de análises duas redes formalizadas como organizações não-governamentais (ONGs). Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com oito integrantes - quatro de cada uma das iniciativas - que atuam na direção ou fazem parte do *board*, entre os meses de abril e maio de 2017. A pesquisa revelou que ambas as iniciativas têm como principal foco promover a liderança feminina e minimizar as desigualdades entre homens e mulheres nos postos de nível superior das empresas. Embora as iniciativas sejam recentes – fundadas em 2013 e 2014 – há um portfólio considerável de ações e um trabalho pujante direcionado, sobretudo, aos atores do universo corporativo. Entre as estratégias que elas vêm adotando para atingir seus objetivos, estão: apoio às mulheres no desenvolvimento de habilidades, promoção de networking, mentoria, debates com lideranças empresariais masculinas, disseminação de boas práticas empresariais, elaboração de estudos e pesquisas com base no aspecto econômico para influenciar o meio empresarial. Embora a finalidade de ambas seja a mesma, percebe-se diferenças em relação à perspectiva e forma de atuação de cada uma – uma estratégia mais individual e outra mais coletiva. E, internamente, notabiliza-se algumas contradições nos discursos das entrevistadas, mesmo sendo integrantes da mesma associação, como por exemplo sobre o papel da rede em relação a políticas públicas e ao movimento feminista. A partir da pesquisa empreendida, espera-se ampliar a discussão sobre as questões de gênero no campo dos estudos organizacionais, bem como, contribuir para o avanço desta pauta no universo corporativo.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero. Redes de mulheres. Liderança feminina

ABSTRACT

The movement for gender equality stemming from associations organized in networks is a fairly recent phenomenon, but one that has prompted many individuals to integrate this new organizational structure which, according to Castells, defines our times. In this sense, this study sought to analyze the design of two experiences led by business women that aim to advance gender equality in the corporate universe. In this work, the network concept adopted is that of Marteleto, which represents "(...) a set of independent participants, uniting ideas and resources around shared values and interests." A qualitative exploratory field research was carried out, the strategy of which was based on the multiple case study method, where the units of analysis were two networks formalized as non-governmental organizations (NGOs). Data were collected through in-depth interviews with eight respondents - four from each of the initiatives - who are executive officers or are members of the Board between the months of April and May 2017. The research revealed that both initiatives have as their main focus the promotion of female leadership and to lessen inequalities between men and women in top-level business positions.

Recent as these initiatives are - founded in 2013 and 2014, there is a considerable portfolio of actions in motion and some strong work directed, above all, to the actors of the corporate universe. Among the strategies that they have adopted to achieve their goals are: to support women for the development of skills, networking, mentoring, discussions with male business leaders, dissemination of good business practices, preparation of studies and research based on the economic aspects to influence the business environment. Despite the purpose of both networks being the same, differences are perceived in relation to the perspective and form of operation of each one - a more individual and a more collective strategy. And internally, some contradictions appear in the speeches of the interviewees, even though they are members of the same association; for example, regarding the network's role in relation to public policies and the feminist movement. Based on the research carried out, it is hoped to broaden the discussion on gender issues in the field of organizational studies, as well as to contribute to the advancement of this agenda in the corporate universe.

Key-Words: Gender inequality. Women's networks. Women's Leadership

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **10**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **16**
2.1 QUESTÕES DE GÊNERO 16
2.1.1 Sexo e gênero **17**
2.1.2 Exclusão e desafios de mobilidade no mercado de trabalho **18**
2.1.4 Movimento feminista **21**
2.1.5 O movimento feminista no Brasil **32**
2.2 GÊNERO E ORGANIZAÇÕES: GRUPOS DE SUPORTE E REDES 36
2.2.1 Formação de redes **38**
2.2.2 Conceito de rede social **40**
2.2.3 Formação de redes no Brasil **46**
2.2.4 Aspectos relevantes sobre comunicação e cooperação **48**
3 METODOLOGIA **53**
3.1 A ESCOLHA DO MÉTODO 53
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 55
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES 58
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS 59
3.5 O PAPEL DO PESQUISADOR 61
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS **62**
4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS 62
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 65
4.2.1 Motivação para a ação coletiva **67**
4.2.2 Formação das redes **75**
4.2.3 Atuação das redes **83**
4.2.4 Barreiras e desafios **96**
4.2.5 Visões sobre o feminismo **105**
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 108
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **117**
REFERÊNCIAS **120**
APÊNDICE **129**

1 INTRODUÇÃO

O movimento para igualdade de gênero a partir de associações organizadas em redes é um fenômeno recente, mas que tem mobilizado muitos indivíduos a se integrarem nesta nova estrutura organizacional que, segundo Castells (1999), define a nossa era. Este trabalho buscou analisar a configuração de duas experiências capitaneadas por mulheres executivas que visam promover a equidade de gênero no universo corporativo.

A igualdade de gênero é um desafio a ser alcançado em todo o mundo. O tema tem estado de forma crescente na pauta de discussões de governos, empresas, entidades internacionais e sociedade civil. Há quase duas décadas, ele figura entre as metas globais da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Agenda 2000-2015) e, agora, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2016-2030), acordado pelos 193 Estados-membros da ONU. Razão disso porque a igualdade de gênero, segundo estudos da ONU e do Banco Mundial, é premissa fundamental para o desenvolvimento das nações.

A importância desta temática pode ser constada por meio dos inúmeros indicadores nacionais e internacionais, que apontam para profundas desigualdades nas relações entre homens e mulheres em todo o mundo. Um exemplo desses indicadores é fornecido pelo Banco Mundial, que elabora, anualmente, o "Índice Global da Desigualdade de Gênero". Em 2016, entre 144 países pesquisados, o Brasil ficou na 79ª posição do ranking e, segundo especialistas deste estudo, o país pode apresentar um índice ainda mais negativo no próximo relatório, devido à escassez de lideranças femininas no primeiro escalão do governo federal, vislumbrado na gestão do Presidente Michel Temer. O mesmo relatório mostrou ainda que as brasileiras apresentam melhores índices na Educação e Saúde em relação aos brasileiros. Elas são maioria entre os estudantes universitários e vivem em média cinco anos a mais que os homens. No entanto, sofrem com a acentuada discrepância em representatividade nas altas esferas de poder e decisão e na falta de paridade econômica.

Os resultados acima testificam o estudo "Estatísticas de Gênero" (IBGE, 2014), que apontou que, no Brasil, o nível de instrução das mulheres é maior que dos homens. Desde 2013, elas já são maioria nos cursos de graduação, mestrado e doutorado (PNAD, 2013). E ainda sobre o documento do Banco Mundial, resultados bastante negativos também ocorreram na avaliação que considera salários, participação e cargos de chefia no mercado de trabalho. De acordo com Bruschini e Puppin (2004), o acesso das mulheres a cargos mais elevados e a remuneração são dois indicadores relevantes na questão da igualdade de gênero.

Thiry-Cherques e Pimenta (2004) observaram que a presença feminina na gestão organizacional em posições de liderança se acentuou nas duas últimas décadas, mas ainda é pouco expressivo. Numericamente, elas são minoria nos cargos estratégicos em grandes organizações (RESZECKI, 2001), representando 11,7% do corpo de diretores das 500 empresas citadas pela revista Fortune (APPEALBAUM; AUDET; MILLER, 2003). Segundo uma pesquisa realizada pela mesma revista, pouco mais da metade das 500 maiores companhias do mundo, precisamente 54% delas, não possuem nenhuma executiva em cargos de liderança. Um outro estudo recente, intitulado "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas", do Instituto Ethos (2016), reflete o mesmo cenário no Brasil. Constatou-se nesse levantamento que apenas 13,6% do quadro de executivos dessas empresas é composto por mulheres. Nos Conselhos de Administração, as mulheres representam 11% contra 89% de presença masculina. O nível gerencial também não é igualitário, mulheres correspondem a 31,3% e os homens 68,7%. Apenas nas funções de trainees, estagiários e aprendizes, o índice de mulher é maior que de homem.

Figura 1 – Distribuição nos níveis hierárquicos por gênero (%)

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Instituto Ethos, 2016, p. 17.

Se esta mulher for negra, a representação é ainda mais baixa. Basta refletir em relação aos dados do estudo que mostram que os negros (somando homens e mulheres) representam apenas 4,9% na composição dos Conselhos, 4,7% dos postos executivos, 6,3% do quadro gerencial, 25,9% dos cargos de supervisão e 35,7% do quadro funcional, sendo que os negros (pretos e pardos correspondia a 52,9% da população brasileira em 2013. Isso já permite pressupor que a representação da mulher negra no universo corporativo é excessivamente pequena. Mas o estudo traz dados claros. Segundo o levantamento realizado pelo Instituto Ethos (2016), as mulheres negras ocupam apenas 10,3% do quadro funcional, 8,2% dos

cargos de supervisão e 1,6% do quadro gerencial. Nos postos executivos, sua presença se reduz a 0,4%.

Na dimensão corporativa, a escolaridade é tida como fator que eleva a produtividade de uma economia como um todo e que pode contribuir para o alcance de melhores e mais altos postos de trabalho. Porém, embora as mulheres apresentem melhores níveis de instrução e formação, existe um desequilíbrio significativo na ocupação de cargos de liderança e de tomada de decisões. Além disso, ainda que o nível médio de escolaridade das mulheres brasileiras no mercado de trabalho seja 35% mais alto que o dos homens, seu patamar médio de remuneração encontra-se 25% mais baixo (THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2004). Tal situação se constitui numa das provas mais contundentes de desigualdades de gênero.

Diante deste contexto, levanta-se um questionamento: se a força de trabalho no Brasil é composta em sua maioria por mulheres - 52,2%, segundo dados do Pnad (IBGE, 2016) -, se elas estão mais escolarizadas e se no nível de entrada nas corporações elas também são a maioria, como mostra o relatório do Ethos, então por que elas estão fora dos espaços de poder e decisão? Reszecki (2001) expõe que os motivos para tal fato não são totalmente claros e podem variar da falta de experiência, de oportunidades, de carreira inadequada, estereótipos, obstáculos no ambiente de trabalho ou à falta de interesse das próprias mulheres que preferem dedicar seu tempo a outras atividades. A autora relata ainda que há uma tendência de crescimento na participação feminina em cargos estratégicos, mas as transformações têm sido lentas, irregulares ou até insignificantes em termos numéricos.

Diversos estudos apontam que, considerando o ritmo das transformações, podem levar 80, 100 ou até 200 anos para o Brasil e outros países alcançarem a igualdade de gênero. Steil (1997) fortalece a indicação dessa tendência ao relatar que, embora os países, sobretudo os ocidentais, estejam incrementando e operacionalizando o discurso igualitário entre homens e mulheres, mudanças ainda são escassas quando se analisa, principalmente, a divisão sexual do trabalho.

Jaime (2011) discorre que concepções de gênero, significados em torno do masculino/feminino são associados aos setores da atividade econômica e às atividades profissionais, com consequências para os percursos profissionais de homens e mulheres. A ONU Mulheres, entidade da Organização das Nações Unidas (ONU) para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, descreve o conceito de igualdade de gênero com base de que “todos os seres humanos, tanto mulheres como homens, são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e fazer escolhas sem as limitações impostas por estereótipos” (Women’s Empowerment Principles – WEPs). O conceito não se traduz no

tratamento idêntico entre homens e mulheres, mas na busca por equivalência nos direitos, deveres, privilégios e oportunidades de desenvolvimento. Neste contexto, ganha destaque o princípio da equidade, por meio do qual espera-se que homens e mulheres sejam tratados de forma justa, de acordo com as respectivas necessidades.

Segundo Giddens (2012), a igualdade é o oposto da desigualdade de gênero e não está relacionada com as diferenças associadas às características biológicas (sexo), mas às que decorrem da forma como a sociedade vê e trata cada um dos sexos. Para ele, é um fator histórico e cultural em todas as sociedades. A divisão do trabalho prevalecente entre os gêneros levou homens e mulheres a assumirem posições desiguais em termos de poder, prestígio e riqueza. E apesar dos avanços que as mulheres fizeram, em alguns países ao redor do mundo, as diferenças entre gêneros continuam a servir de base para desigualdades sociais (GIDDENS, 2012). Andrade, Macedo e Oliveira (2014) também confirmam, com base em seus estudos, que a compreensão de gênero auxilia no entendimento não apenas das desigualdades entre os sexos, mas também das desigualdades sociais.

Nos tempos atuais, a dificuldade de ascensão de mulheres a postos mais elevados nas organizações tem mobilizado profissionais – homens e mulheres – ao exercício de ações coletivas, estabelecidas para tentar transpor as barreiras existentes, reduzir as desigualdades de gênero e, ao mesmo tempo, ampliar as condições de equidade no universo corporativo. Tonelli e Andreassi (2013) evidenciam que as possibilidades de empoderamento são maiores quando se promovem esforços coletivos para criar novas estruturas de trabalho e formas amplas de solidariedade.

Deaux, Martin e Bikmen (2006) declaram que o engajamento das pessoas em uma ação coletiva representa a maneira de estabelecer a posição de seus membros em um contexto marcado de desigualdades. Tajfel e Turner (1979 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009) afirmam que a ação coletiva é uma estratégia de afirmação de um grupo social desfavorecido em comparação a outros que visa promover mudanças. Também Wright e Troop (2002 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009) declaram que a ação coletiva é comprometida com a promoção de melhorias para todo o grupo social que ela representa.

A importância da ação coletiva para os processos de mudança é discutida por Hargrave e Van de Ven (2006). Para eles, é possível instaurar um novo arranjo institucional por meio da ação coletiva, sendo que esta emerge de um processo dialético no qual atores inseridos no campo organizacional compõem temas e formam redes.

A questão da formação de redes de pessoas que se unem em ações cooperativas e organizadas para se chegar a um propósito comum tem relação direta com esse trabalho e tem

relação direta também com o movimento feminista do século XXI. Pinto (2003) relata que o feminismo se manifestou no Brasil, entre outras formas, na articulação de redes de mulheres. Giddens (2012) também explana sobre o fenômeno e destaca que, nesta época global, os movimentos de mulheres estão tecendo redes internacionais para se manterem efetivos.

Nesse sentido, essa pesquisa buscou responder às seguintes perguntas de investigação: como se configuram as redes capitaneadas por mulheres executivas que atuam no Brasil para a promoção da equidade de gênero no universo corporativo; como elas têm atuado para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres no meio empresarial, principalmente para minimizar as disparidades em posições de liderança? Estes questionamentos deram o tom ao estudo proposto, que pretende contribuir com o debate relativo a essa temática no campo dos estudos organizacionais. Buscou-se, por meio das falas das executivas, analisadas a partir do referencial teórico relativo a questões de gênero e formação de redes, encontrar respostas para as questões acima. A fala é reveladora de condições estruturais, de sistema de valores, normas e símbolos (sendo ela mesmo um deles). Ao mesmo tempo, tem a magia de transmitir as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas (MINAYO, 1999).

Para tanto, efetuou-se um trabalho de campo de natureza qualitativa, cuja estratégia de pesquisa baseou-se no método de estudo de casos múltiplos, visto que a pesquisa foi direcionada a duas experiências de organizações sob a dinâmica de rede que apresentam, basicamente, o mesmo propósito. Sobre a abordagem e a estratégia escolhidas para esta pesquisa, segundo Yin (2003) trata-se de investigar

> (...) um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2003, p. 32-33).

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a compreensão das relações de poder baseadas nas relações de gênero no universo corporativo. Segundo Reed (1999), até então, os estudos organizacionais não levavam em conta o fato de que as estruturas e os processos organizacionais eram permeados por relações de poder baseadas nas relações de gênero (1999 apud ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014). Acredita-se, ainda, que esta pesquisa, por pretender se aprofundar criticamente na questão das perspectivas e valores

compartilhados por grupos influentes que atuam no meio empresarial, possa contribuir na elucidação parcial de algumas questões relacionadas à gestão das organizações.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo aborda o referencial mobilizado para a análise parte das experiências estudadas. Ele está dividido em duas seções: uma mais geral sobre questões de gênero e movimento feminista; e outra dedicada ao gênero nas organizações, incorporando discussões sobre ação coletiva, redes e grupos de suporte. No segundo capítulo são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, a caracterização do grupo de análise e considerações sobre o papel do pesquisador, que são bastante pertinentes neste caso, pois a investigadora é do sexo feminino, atua no meio empresarial, vivencia um contexto de disparidade bastante acentuada e, com isso, tem uma postura bastante questionadora no que se refere às relações de gênero, sobretudo no âmbito organizacional. O terceiro capítulo diz respeito à operacionalização da pesquisa, à análise dos dados coletados e a discussão dos resultados. Segue-se ainda as considerações finais, nas quais retoma-se o problema de pesquisa e aponta-se os limites do trabalho e as possibilidades de pesquisas futuras.

O estudo não partirá de uma hipótese, uma vez que será uma pesquisa exploratória, buscando compreender como se configuram essas redes, que elementos se fazem presentes e as relações que estão sendo estabelecidas para reunir esforços e recursos para o avanço do debate e da promoção de mudanças em relação à igualdade de gênero no mundo empresarial. Com base na ideia de Berg (2007), um estudo exploratório pode ser visto como um prelúdio de um grande estudo de ciências sociais, assim como pode ser usado como um estudo piloto para planejar uma investigação maior e mais abrangente sobre o tema. Este é, acima de tudo, o propósito deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão teórica deste trabalho está estruturada em duas partes: a primeira traz questões de gênero relacionadas aos conceitos de sexo e gênero, exclusão e mobilidade profissional, e o histórico e a atuação do movimento feminista no Brasil e no mundo; e a segunda parte apresentam conceitos e aspectos da formação de grupos de suporte e redes para a equidade de gênero. A primeira parte tem o intuito de contextualizar o tema estudado e a segunda traz uma perspectiva prática, possibilitando a investigação empreendida.

2.1 QUESTÕES DE GÊNERO

Até há algumas décadas, os estudos organizacionais não dedicavam muita atenção à questão de gênero nas organizações e à gestão da diversidade. A produção científica brasileira em relação a essa temática vem crescendo, mas ainda é incipiente (CAPELLE; BRITO; VASCONCELOS, 2007), evidenciando que o campo ainda está em construção. No contexto dos estudos organizacionais, Reed (1999 apud ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014) afirma que os estudos de gênero ganharam notoriedade nos últimos 40 anos, influenciados ainda nos pensadores do século XIX na tentativa de interpretar as nascentes transformações ideológicas e estruturais geradas pelo capitalismo industrial. Esses precursores enxergavam nas organizações um mecanismo capaz de resolver conflitos permanentes entre as necessidades coletivas e as vontades individuais que obstruíam o progresso social. Até então, os estudos organizacionais não levavam em conta o fato de que as estruturas e os processos organizacionais eram permeados por relações de poder baseadas nas relações de gênero (REED, 1999 apud ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014). Para se ter uma ideia, apenas em 2009, gênero e diversidade foram consideradas temáticas nos estudos organizacionais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad). Segundo Capelle, Brito e Vasconcelos (2007), o campo de estudos organizacionais relacionados à gênero, no Brasil, encontra-se em fase embrionária, apresentando amplas possibilidades de pesquisa e intervenção, bem como limitações que precisam ser superadas.

Nos últimos anos, o debate sobre as questões de gênero tem ganhado mais espaço na sociedade e entre seus diversos setores, sobretudo no universo corporativo. Fleury (2013) relata que, na área de estudos organizacionais, o assunto tem sido abordado a partir da identificação de competências e estilos de gestão, a questões ligadas à relação entre chefia e

subordinado, ao aspecto da carreira e as barreiras ao crescimento profissional, as diferenças salariais entre homens e mulheres, vida profissional e familiar, diferenças geracionais, entre outras. Além disso, a ascensão dos estudos desta temática levou a análises das relações de gênero dentro das organizações, não apenas com foco nas diferenças e nos desequilíbrios dos papéis entre homens e mulheres dentro das organizações, como também se passou a explorar a maneira como as organizações haviam se desenvolvido de modo generificado, isto é, sendo atravessado pela questão de gênero.

2.1.1 Sexo e gênero

Ao discutir o tema é importante, primeiramente, explorar o que vem a significar o conceito de gênero e explicitar a relação com a ideia de sexo. De forma sucinta, de acordo com diversos autores, sexo se refere às diferenças biológicas entre os corpos femininos e masculinos, enquanto o gênero diz respeito às diferenças psicológicas, sociais e culturais entre homens e mulheres.

Até a década de 80, sobrevivia com força a dualidade entre sexo e gênero, sendo que o primeiro estaria associado à natureza, e o segundo à cultura. Uma das intelectuais feministas que mais abalou essa concepção, trazendo novas perspectivas para os estudos de gênero, foi a historiadora Joan Scott (1986), que com seu célebre artigo "Gender: A Usuful Category of Historical Analysis" demarcou uma leitura pós-estruturalista a respeito do gênero, explorando seus potenciais analíticos de desconstrução e ressignificação. Para a autora, gênero "é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e é uma forma primária de significar as relações de poder" (p. 1067), de tal forma que quando há mudanças sociais, essas relações também se transformam. Scott (1986) não nega que existem diferenças entre os corpos sexuados, mas para ela o que interessa são as formas como se constroem significados culturais para essas diferenças, dando sentido para essas e, consequentemente, posicionando-as dentro de relações hierárquicas. São símbolos e significados construídos sobre a base da percepção da diferença sexual, utilizados para a compreensão de todo o universo observado**,** incluindo as relações sociais e, mais precisamente, as relações entre homens e mulheres (CARVALHO et al, 2011).

Kanan (2010, p. 245) diz que gênero se refere à identidade social também formada pelas atribuições de diferenças de comportamento e qualidades entre homens e mulheres: "[...] homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e

posturas apropriadas e distintas". Nicholson, Soares e Costa (2000) também sugere que a construção do gênero independe do sexo, embora a identificação biológica pareça ainda ser um indicador importante devido a apropriação socialmente construída desta correlação. Kanan (2010) estabelece uma primeira definição acerca do conceito de gênero que é tipicamente pensado como referência à personalidade e comportamento, não ao corpo, mas ressalta que "se o próprio corpo é sempre visto através de uma interpretação social, então o sexo não pode ser independente do gênero" (KANAN, 2010, p. 245); antes, nesse sentido, sexo deve ser inserido e compreendido dentro do contexto de gênero. Com isso, gênero é visto numa perspectiva ampla, enquanto "organização social da diferença sexual (...)" (NICHOLSON; SOARES; COSTA 2000). Do mesmo modo, enfatizamos que essas diferenças precisam ser percebidas e significadas. São diferenças que vêm à tona por se traduzirem em desigualdades.

Assim como Scott, outros autores permitiram que novos caminhos fossem abertos ao se entender gênero, pois esta categoria não se resume a homens e mulheres. Três elementos ou planos de análise surgem: (1) gênero é uma categoria fundamental por meio da qual se atribui sentido a tudo; (2) gênero é uma maneira de organizar as relações sociais e (3) gênero é também uma estrutura de identidade pessoal (CARVALHO et el, 2011). Sobre o caráter de construção social de gênero, Piscitelli (2008) destaca a importância de ferramentas analíticas para aprender a articulação de múltiplas diferenças e desigualdades. Dentre elas, a autora destaca as leituras sistêmicas: nas quais a noção de interação entre formas de subordinação possibilitaria superar a noção de superposição de opressões; e as abordagens construcionistas, que apresentam aspectos dinâmicos e relacionais da identidade social e são marcantes nas visões de poder em termos de lutas contínuas em torno da construção da hegemonia.

2.1.2 Exclusão e desafios de mobilidade no mercado de trabalho

A palavra "exclusão" implica que algo ou alguém é ou tenha sido deixado de fora. Para este trabalho será relevante trazer também dois conceitos que integram a pesquisa social aplicada (exclusão social e mobilidade social), pois este visa entender questões de desvantagem e desigualdade na sociedade. Giddens (2012) aponta que a exclusão social se refere às maneiras como indivíduos podem ser separados do envolvimento pleno da sociedade mais ampla e a uma larga variedade de fatores que impedem que certos indivíduos e grupos tenham as mesmas oportunidades. Situado no lado inverso, a inclusão social se refere às tentativas de fomentar o envolvimento de grupos marginalizados e torná-los parte da agenda política moderna, ainda que o modo como isso é feito difira entre as sociedades (LISTER,

2004 apud GIDDENS, 2012). Um levantamento internacional (2000) distingue quatro dimensões da exclusão social: (1) pobreza, exclusão de recursos ou renda inadequada, (2) exclusão do mercado de trabalho, (4) exclusão de serviços e (4) a exclusão de relações sociais (GORDON et al., 2000 apud GIDDENS, 2012). Esta pesquisa terá o mercado de trabalho como dimensão principal.

Ainda segundo Giddens (2012), o termo mobilidade social refere-se ao movimento de indivíduos e grupos entre diferentes posições socioeconômicas. Existem dois tipos: a mobilidade vertical – movimento ascendente ou descendente na escala socioeconômica que tem relação com propriedade, renda ou status; e a mobilidade lateral, que se refere ao movimento geográfico. Giddens (2012) mostra que a mobilidade social pode ser estudada em duas dimensões: primeiramente, em relação às carreiras dos indivíduos, até onde eles se deslocam para cima ou para baixo na escala social no decorrer se suas vidas profissionais, denominada mobilidade intrageracional; e, ainda, a mobilidade intergeracional, ou seja, através das gerações, o nível em que os filhos buscam o mesmo tipo de ocupação que seus pais e avós.

Os integrantes de grupos minoritários, pessoas que pertencem a segmentos sociais que possuem menos poder na sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) – caso das mulheres, por exemplo – são os mais afetados com a exclusão social e a falta de mobilidade. Desta forma, o gênero é considerado fator crítico na estruturação dos tipos de oportunidades e chances que os indivíduos e grupos encontram na vida, e influencia bastante os papéis que eles desempenham em instituições sociais: da família ao Estado (GIDDENS, 2012).

Durante muitos anos, coube a mulher apenas o papel referente à esfera do privado, no que diz respeito a cuidar dos filhos, do marido e da casa. Com a industrialização, a partir do século XIX (KANAN, 2010; FONTENELE-MOURÃO, 2006), as mulheres passaram a questionar a soberania do masculino nas esferas de decisão e poder, começaram a refletir sobre seu papel na sociedade, e, portanto, passaram a disputar espaço em dimensões da esfera pública e, paulatinamente, foram enfrentando as barreiras referentes à ordem estabelecida nas relações de gênero. Ao longo dos anos, diversas transformações ocorreram com a aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, a constante luta pela conquista de seus direitos, desenvolvendo habilidades, capacitando-se, buscando reconhecimento como cidadã e igualdade nas relações pessoais e profissionais. Contudo, dois indicadores são relevantes na questão da desigualdade de gênero (KANAN, 2010; FONTENELE-MOURÃO, 2006; BRUSCHINI; PUPPIN 2004): os salários e a ocupação em cargos de liderança.

No caso brasileiro, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2015) desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o rendimento médio mensal real de todos os trabalhadores acima de 15 anos foi de R$ 1.987 e o das mulheres foi de R$ 1.480. Isso significa que, no Brasil, as mulheres receberam em 2014, em média, 74,5% do rendimento do trabalho dos homens. A proporção é maior do que a registrada no ano anterior, de 73,5%. Em 2012, a mesma pesquisa apontou que o rendimento mensal de trabalho dos homens foi de R$ 1.698,00 e das mulheres de R$ 1.238,00, ou seja, mulheres receberam 72,90% do rendimento dos homens. Embora as pesquisas oficiais do governo indicam que a inserção das mulheres no mercado de trabalho está aumentando, e, atualmente, elas já são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias (PNAD, 2015), a disparidade salarial vem crescendo também.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres também aparece em outros indicadores da Pnad: 21,5% dos homens trabalhadores ganham até um salário mínimo, enquanto em relação às mulheres esta proporção aumenta para 30,6%. Além disso, o Gini, um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupos e que também mostra a distribuição do rendimento médio mensal de todos os trabalhos por sexo no Brasil, registrou a falta de equilíbrio. Entre os homens ocupados o índice foi de 0,491 e entre as mulheres ocupadas o Gini foi de 0,474. Quanto mais próximo a zero maior o desequilíbrio de concentração de riqueza.

O último censo demográfico (IBGE, 2010) indica que viviam no Brasil 103,5 milhões de mulheres, o equivalente a 51,4% da população e dados recentes da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2016) mostraram que a força de trabalho é composta em sua maioria por mulheres - 52,2%. No entanto, as análises apontaram diferenças significativas na taxa de ocupação entre homens e mulheres. No 1º trimestre de 2016, o nível da ocupação dos homens, no Brasil, foi estimado em 65,8% e o das mulheres, em 44,6%. Ao longo da série histórica da pesquisa, o quadro não se alterou significativamente, verifica-se a predominância de homens (57,4%), em todas as regiões do país. O desemprego também as atinge de forma desigual. Os dados mais recentes do PNAD (2016) apontam que o índice de desemprego chegou a 10,7% para os homens e a 13,8% para as mulheres. No recorte racial, a discrepância no mercado de trabalho também é forte. As situações se agravam quando são mais jovens e negras ou pardas. Os dados mostram que as taxas de desocupação das pessoas de cor preta (14,4%) e parda (14,1%) ficaram acima da média nacional, enquanto a dos brancos situou-se em 9,5%.

Quando analisados os rendimentos e a inserção no mercado de trabalho, as mulheres continuam atrás. No entanto, quando é considerado os índices de escolaridade e o nível de instrução, as mulheres estão na frente e ganhando posições. Na pesquisa Estatísticas de Gênero, uma análise dos resultados do Censo Demográfico do IBGE (2010), o percentual de mulheres no ensino superior completo é 15,64% maior que de homens. Constatou-se também um contingente maior de mulheres entre os estudantes de 18 a 24 anos no nível superior. Em 2010, elas representavam 57,1% do total de estudantes nesta faixa etária. Ademais, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que fornece anualmente informações sobre o mercado de trabalho formal brasileiro, como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), no ano de 2016, a participação das mulheres nos graus de instrução mais elevados é superior ao dos homens. Com ensino superior concluído, o percentual de participação das mulheres fica em de 59%, enquanto os homens apresentam uma taxa de atividade de 41%.

Os dados mostram que a proporção de mulheres subiu na graduação e também nos cursos de pós-graduação. No Censo Demográfico (2010), a proporção de mulheres cursando mestrado e doutorado subiu de 43% em 2000 para 53% em 2010, o que fez com que a presença feminina ultrapassasse a de homens nos níveis mais altos de ensino. O número de mulheres com mestrado no Brasil é maior que o número de homens com a mesma titulação. Elas representam 53,5% dos mestres no país e eles, 46,5%. No entanto, em termos de remuneração, as mulheres ganham em média 28% a menos que os homens. Em 2014, 464 mulheres fizeram o doutorado fora do País, os homens com a mesma titulação eram 291. O mesmo estudo mostrou ainda que as mulheres são maioria entre os doutores brasileiros titulados no exterior. Em 2014, elas foram mais de 60%. No entanto, quanto a rendimento e oportunidades, as doutoras ainda estão em desvantagem em relação aos homens - ganham, em média, 16,5% a menos. Enquanto 71,4% dos doutores estão empregados, entre as doutoras, esse índice cai para 48,82%. Kanan (2010) acredita que se a mulher está investindo mais em educação, é porque está buscando compensar alguma desvantagem em relação aos homens nos critérios seletivos e nas ofertas de trabalho. Mas essa desvantagem vem sendo enfrentada também por meio do ativismo do movimento feminista.

2.1.4 Movimento feminista

É inegável que os movimentos feministas contribuíram fortemente para melhorar a situação de mulheres no âmbito social, político e econômico. E, evidentemente, existem questionamentos sobre as definições, as diferenças de contextos nos diversos países e

limitações temporais nessas dinâmicas. Entretanto, suas preocupações continuam a ter pontos de interseção com o universo corporativo, pois, relevantes questões se conectam com as teorias e as práticas organizacionais. Autores ilustram que a ação desses movimentos é dinâmica e contínua, e que estes possuem abordagens diferenciadas, com agendas que vão desde a reestruturação das organizações até a total desconstrução da sociedade patriarcal e capitalista (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Apesar da diversidade de abordagens, a maior parte das teorias feministas possui a mesma intenção: o desejo de mudança da hegemonia masculina nos arranjos sociais (FLAX, 1987; 1990).

Para fundamentar esta pesquisa, recorremos às principais abordagens teóricas feministas para os estudos organizacionais contemporâneos, sintetizados por Calás e Smircich (1999): a) liberal, b) radical, c) psicanalítica, d) marxista, e) socialista, f) pós-estruturalista, g) terceiro-mundista / (pós) colonialista. As autoras salientam que o surgimento de uma nova abordagem se dá "para responder às limitações de outra e, embora pareçam independentes e diferenciadas, suas fronteiras não são muito nítidas" (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 277).

2.1.4.1 Teoria feminista liberal

A apresentação das correntes teóricas proposta pelas autoras Calás e Smircich (1999) inicia com a Teoria Feminista Liberal, moldada pelos ideais políticos liberais surgidos nos séculos XVII e XVIII, "quando o domínio da Igreja e do feudalismo dava caminho para o surgimento do capitalismo e da sociedade civil" (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 277). A concepção da natureza humana é vista então sob o enfoque de dois pressupostos fundamentais: o dualismo normativo (dicotomia mente/corpo) e o individualismo abstrato, que dá à ação humana uma perspectiva a-histórica. Nesta abordagem, os indivíduos são considerados seres autônomos, dotados de racionalidade; e o sexo faz parte dos dotes biológicos naturais, é uma varável binária com características universais. Autores que seguem a escola de pensamento das "diferenças naturais" tendem a argumentar que a divisão do trabalho entre homens e mulheres tem base biológica, ou seja, as tarefas são definidas para os quais são mais adequados biologicamente. O antropólogo George Murdock (1949 apud GIDDENS, 2012) analisa que a divisão sexual está presente em todas as culturas, embora isso não seja resultado de uma "programação biológica". De acordo com o autor, a base mais lógica para a organização da sociedade (MURDOCK, 1949 apud Giddens, 2012).

Existe, então, no feminismo liberal, uma objetividade neutra em relação ao gênero, segundo a qual gênero é socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento

adequado em cada sexo. Neste contexto, a "boa sociedade" é uma sociedade justa que permite aos indivíduos o exercício da autonomia e a realização pessoal por meio de um sistema de direitos individuais. Calás e Smircich (1999) mostram que o Feminismo Liberal formou a base para as outras perspectivas, uma vez que evidenciou as desigualdades, particularmente as desigualdades econômicas entre homens e mulheres. No entanto, as autoras apontam algumas limitações desta perspectiva ao não reconhecer as relações de poder no sistema econômico capitalista. A orientação individualista presente percebe o *status* das mulheres como uma questão de realização individual e o maior objetivo é que "as mulheres cheguem ao topo" (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 311).

Giddens (2012) menciona que as feministas liberais não consideram a subordinação da mulher como parte de um sistema ou estrutura maior e que, como isso, elas não conseguiram lidar com as raízes das desigualdades de gênero e não reconheceram a natureza sistêmica da opressão das mulheres na sociedade. Ao focalizar separadamente as privações que as mulheres sofrem, as feministas liberais apresentam apenas um quadro parcial da desigualdade de gênero (GIDDENS, 2012). Naquele momento histórico, o que importava para as lutas feministas era a busca por igualdade, em um contexto em que as mulheres não exerciam o direito ao voto, não podiam ser proprietárias e, nos ambientes organizacionais, quando inseridas, só ocupavam posições subalternas (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

Uma das primeiras perspectivas liberais em estudos organizacionais foi apresentada por Rosabeth Moss Kanter, em *Men and Women of the Corporation*. Kanter (1997) investigou a posição das mulheres em corporações e analisou a maneira como elas eram excluídas da busca do poder. Ela enfocou a "homossociabilidade masculina" – a maneira como os homens mantinham o poder dentro de um círculo fechado e permitiam acesso somente àqueles que faziam parte do mesmo grupo fechado. As mulheres tinham efetivamente negadas as oportunidades de avançar e eram excluídas das redes sociais e relações pessoais que eram cruciais para a promoção. Embora Kanter (1997) tenha criticado esses desequilíbrios de gênero, ela considerava que o problema era de poder, e não de gênero. As mulheres estavam em posição de desvantagem não por serem mulheres, mas porque não exerciam suficiente poder dentro das organizações. À medida que números maiores de mulheres assumissem o poder, os desequilíbrios seriam vencidos.

2.1.4.2 Teoria feminista radical

A abordagem seguinte é a Teoria Feminista Radical, que nasce da insatisfação das feministas com a subordinação da mulher ao homem, e a dominação amplamente apoiada

pelas políticas de direita da década de 1960. Está inserida na 'segunda onda' dos movimentos feministas contemporâneos, quando a bandeira é uma sociedade livre das diferenças entre os sexos. Esta segunda onda, vale ressaltar, é influenciada pela obra "O Segundo Sexo", de Simone Beauvoiar (1949) e caracterizada por iniciar as reflexões sobre as diferenças biológicas e sociais que culminaram em 1960 com o surgimento dos Estudos Feministas (*Feminist Studies*), ou Estudos sobre Mulheres (*Women Studies*). Os grupos de pesquisadores responsáveis por esses estudos buscavam ampliar as reflexões sobre gênero, termo cunhado neste momento para revelar a existência de diferenças na construção histórica, social e política de homens e mulheres (ELY; PADAVIC, 2007 apud LUCAS, 2015). Um aspecto que merece destaque na abordagem feminista radical é a utilização de metodologias de estudos de caso e de grupos de conscientização, mas que traz em si duas limitações: a utopia de pretender a separação total entre homens e mulheres e a crença na possibilidade da construção de organizações alternativas ao sistema capitalista.

Calás e Smircich (1999) apontam as principais contribuições e limitações desta perspectiva. De um lado, ela mostra as possibilidades e as visões de mundos alternativos e o conhecimento holístico centrado no feminino fora das estruturas patriarcais; distingue o "aumento da consciência" como uma forma única de pesquisa e prática organizacional, desenvolvendo poder político para todos os participantes; e oferece exemplos de práticas organizacionais alternativas e de organizações não burocráticas bem-sucedidas. De outro, argumenta que a estratégia separatista é utópica, já que a realidade social não respalda as condições para a constituição de "espaços da mulher". Além disso, organizações alternativas não superam as contradições inerentes às práticas (mais ou menos) capitalistas. A visão desta abordagem ainda pode ser considerada limitada se representar somente os interesses de mulheres brancas de classe média; e, ao reificar as características femininas, celebrando o "feminino" frente ao "masculino", pode acabar reforçando estereótipos.

Ainda contribuindo para a compreensão desta abordagem, Giddens (2012) expõe que o feminismo radical traz a questão do patriarcado de uma forma significativa. Esta é a preocupação central deste ramo do feminismo, pois o considera um fenômeno universal, que existiu ao longo de todos os tempos e culturas. Feministas radicais argumentam que os homens exploram as mulheres e as negam o acesso a posição de poder e influência na sociedade, e não enxergam nenhuma evidência de que mulheres possam se libertar da opressão sexual por meio de reformas ou mudanças graduais. Como o patriarcado é um fenômeno sistêmico, segundo elas, a igualdade de gênero somente pode ser alcançada com a derrocada da ordem patriarcal (GIDDENS, 2012).

Walby (1990) acredita que o conceito de patriarcado é essencial a qualquer análise de desigualdade de gênero, porém, ela apresenta uma maneira mais flexível de entender o patriarcado. Para a teórica, o patriarcado e o capitalismo são sistemas distintos e, inclusive, podem tomar posições distintas, dependendo das condições históricas. O patriarcado é "um sistema de estruturas e práticas sociais no qual os homens dominam, oprimem e exploram as mulheres" (WALBY, 1990, p.20), ou seja, enfatiza a divisão sexual do trabalho. Walby (1990) aponta que a fraqueza inicial desta teoria feminista era a tendência de concentrar numa causa "essencial" da opressão das mulheres. Preocupada com a profundidade das origens da desigualdade de gênero e suas inter-relações, Walby (1990) identifica seis estruturas – independentes, mas que interagem entre si - pelas quais o patriarcado atua: 1) Relações de produção no lar – o trabalho doméstico não remunerado das mulheres, como tarefas domésticas e o cuidado dos filhos, é expropriado pelo marido/parceiro; 2) Trabalho remunerado – as mulheres que estão no mercado de trabalho são excluídas de certos tipos de trabalho, recebem um salário baixo e são segregadas em trabalhos menos especializados; 3) Estado patriarcal – o Estado tem um viés sistemático para interesses patriarcais em suas políticas e prioridades; 4) Violência masculina – embora a violência masculina costume ser composta de atos individualistas, ela segue um padrão e é sistemática. O Estado, efetivamente, aceita a violência ao se recusar a intervir, exceto em casos excepcionais; 5) Relações patriarcais na sexualidade – manifesta-se na "heterossexualidade compulsória" e no duplo padrão sexual entre homens e mulheres, ao qual se aplicam diferentes "regras" para a conduta sexual; 6) Instituições culturais patriarcais – diversas instituições (religião, mídia, educação) produzem representações de mulheres a partir de um olhar patriarcal. Essas representações influenciam as identidades das mulheres e prescrevem padrões aceitáveis de comportamento e ação.

Walby (1990) ressalta que, desde meados do século XIX até os dias de hoje, o patriarcado mudou, em forma, do domínio privado para o público. O patriarcado privado é a dominação da mulher que ocorre dentro do lar pelas mãos de um patriarca individual, ou seja, uma estratégia de exclusão, pois as mulheres são essencialmente impedidas de participar da vida pública. Já no patriarcado público, que apresenta uma forma mais coletiva, as mulheres estão inseridas em domínios públicos, como a política e o mercado de trabalho, mas permanecem segregadas da riqueza, do poder e do status (GIDDENS, 2012).

2.1.4.3 Teoria feminista psicanalítica

A terceira abordagem feminista é a Psicanalítica, na qual muitas das teorizações se originaram da psicanálise freudiana, mas como crítica e correção de seus vieses misóginos ou como base para uma interpretação psicanalítica centrada na mulher (TONG, 1989 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999). De acordo com a interpretação freudiana, meninos e meninas passam por diversos estágios de desenvolvimento psicossexual e o seu sexo biológico é um determinante relevante que afeta o modo como superam cada um dos estágios, especialmente quando se refere ao complexo de Édito, a inveja do falo ou o medo da castração. De acordo com a teoria freudiana, as meninas, por exemplo, teriam maior dificuldade em superar o complexo de Édipo e vir a desenvolver uma sexualidade adulta normal, o que está explicitado nos trabalhos sobre diferentes neuroses e limites do desenvolvimento psicossexual da mulher, incluindo referências a seu senso ético inferior (TONG, 1989 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999). Relata-se ainda que as mulheres não conseguiriam desenvolver superegos tão fortes como os homens, pois faltar-lhes-ia o forte senso de justiça masculina, seriam mais obedientes e mais influenciadas pelos sentimentos em detrimento da razão (CALÁS; SMIRCICH, 1999). O feminismo psicanalítico critica a teoria freudiana por considerá-la com uma visão insensível e inacurada da estrutura psicológica feminina e estar muito relacionada a determinantes biológicos. Em geral, o feminismo psicanalítico nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade. Em vez disto, considera que os arranjos sociais específicos (como a família patriarcal) levam a distinções no desenvolvimento psicológico feminino e masculino, o que pode ser alterado pela mudança das condições estruturais que produzem o desenvolvimento desigual de gênero (FLAX, 1990). A crítica feminista reinterpreta esse corpo teórico em termos de influências culturais que afetam a identidade de gênero da mulher (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

2.1.4.4 Teoria feminista marxista

Em outro contexto, surge a Teoria Feminista Marxista. Esta abordagem concebe gênero e identidade de gênero como parte das relações históricas, estruturais e materiais, enfatizando as relações de dominação e opressão provenientes do sistema capitalista. De acordo com Calás e Smircich (1999), o modo capitalista de produção e a luta de classes são centrais nessa perspectiva de análise, que analisa a construção das identidades através das práticas sociais como o trabalho, relacionando poder e sexualidade, que estão entrelaçadas nas

relações capital e trabalho. Retomando o debate sobre o patriarcado, o feminismo marxista reconhece uma hierarquia entre os homens, materializada na estrutura de classes, mas reconhece também que os homens (como um grupo) dominam e controlam as mulheres (como um outro grupo). Desta forma, "o feminismo marxista, então, trata da dupla opressão da mulher, como classe e gênero" (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 295).

As feministas marxistas tentam combater o sistema patriarcal e o capitalismo por acreditar que há interesses poderosos na sociedade, que sãos hostis à igualdade para as mulheres, e que existem fatores materiais e econômicos por trás da subserviência das mulheres em relação aos homens com raízes na propriedade privada e no consumo. Elas clamam pela reestruturação da família, o fim da "escravidão doméstica" (que se refere ao trabalho doméstico não remunerado) e a introdução de um meio coletivo de criar os filhos e cuidar da casa. (GIDDENS, 2012).

Além disso, para o feminismo marxista os atributos do capitalismo não estão nas relações de troca, oferta e demanda, forças de mercado, como apregoa a teoria econômica liberal/clássica, mas nas relações de desigualdade e poder. Nesse sentido, Calás e Smircich (1999) indicam que as organizações de trabalho são importantes espaços para a análise de reprodução da desigualdade de gênero, à medida que expõe a conexão entre patriarcado e capitalismo. Em síntese, o feminismo marxista analisa a dinâmica produtiva e reprodutiva das relações de gênero nas organizações capitalistas e patriarcais da economia e da sociedade, lembrando que as desigualdades de gênero persistem e persistirão se não ocorrerem grandes mudanças estruturais (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

2.1.4.5 Teoria feminista socialista

A abordagem marxista tradicional dá origem à Teoria Feminista Socialista, que também sofre influência das teorias radical e psicanalítica. "As teorias feministas socialistas pretendem, pois, incorporar as virtudes de cada uma dessas correntes e, ao mesmo tempo, superar seus limites" (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 295). Nesta abordagem, o sistema patriarcal se mantém como base das desigualdades. Gênero, aqui, é considerado "um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e uma forma primordial de significar as relações de poder" (SCOTT, 1986, p. 1067). Calás e Smircich (1999) mostram que as feministas socialistas utilizam dois enfoques principais. Um considera o capitalismo e o patriarcado como fenômenos separados, porém eles se conectam e se relacionam mútua e dialeticamente - o capitalismo como modo de produção material e o

patriarcado como uma estrutura material e também ideológica, que o aproxima da visão psicanalítica. O outro trata da dicotomia público-privado que é produzida pela interação do patriarcado com o capitalismo. Historicamente, a transição do modo de produção agrário para o industrial criou a separação entre o local de trabalho (esfera pública) e o ambiente doméstico (esfera privada), e produziu uma estrutura de gênero em que mulheres e homens têm ocupações diferentes e em diferentes níveis organizacionais. Os padrões baseados no sexo – desiguais e persistentes – identificados em diversas organizações são denominados por muitos como 'divisão sexual do trabalho', 'estruturação organizacional sexuada' e 'segregação sexual ocupacional' (ACKER; VAN HOUTEN, 1974; GAME; PRINGLE, 1984; RESKIN; ROOS, 1990; STROBER, 1984 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999) e é uma característica básica da sociedade capitalista (JAGGAR, 1983 apud CALÁS E SMIRCICH, 1999), que afeta tanto homens como mulheres. O feminismo socialista defende uma sociedade em que masculinidade e feminilidade são socialmente irrelevantes (JAGGAR, 1983 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 577). No entanto, a dicotomia ambiente de trabalho/ambiente doméstico é considerada uma barreira para a equidade de gênero, uma vez que provoca menor acesso das mulheres a recursos relevantes e posições de poder (LOBER, 1986 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999). Mas a despeito desta consideração, Calás e Smircich (1999) afirmam que a esfera privada não pode ser separada da esfera pública, uma vez que as organizações, famílias e sociedades são constituídas mutuamente por meio de relações de gênero. Conforme foi concebido por Acker (1990 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999), as relações de gênero estruturam linhas que são reproduzidas de várias formas, sendo uma delas pelas ações cotidianas que segregam, gerenciam, controlam e constroem hierarquias nas quais gênero, classe e raça estão envolvidas (ACKER, 1990 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999). As análises do feminismo socialista extrapolam o âmbito das relações de gênero e inclui também questões de sexo, raça e classe social para tratar outras formações sociais que emergem dessa interseção. Por isso, esta abordagem tem sido considerada mais eficaz que as teorias feministas já analisadas (COLLINS, 1990; ANZALDÚA, 1990; LUGONES; SPELMAN, 1983 apud CALÁS; SMIRCICH, 1999).

2.1.4.6 Teoria feminista pós-estruturalista/ pós-moderna

A abordagem feminista Pós-Estruturalista/ Pós-Moderna é identificada, pelo menos, por três correntes: o Feminismo Francês, a Teoria Anglo-Americana e o Feminismo Pós-moderno. Calás e Smircich (1999) argumentam que as abordagens pós-estruturalistas têm

foco na natureza discursiva da ‘realidade social’ e da ‘subjetividade’. O relacionamento entre a linguagem e o conhecimento também tem destaque, mas não o ‘conhecimento positivo’ como o conhecemos e sim uma outra concepção. A linguagem, compreendida como um sistema de significação, é uma forma de representação - seja escrita ou falada - maleável ao longo do tempo e considerada também ambígua e excessiva: “qualquer termo é capaz de significar uma multiplicidade de coisas e ideias, em qualquer ponto do tempo” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 300). Mencionam ainda as autoras que o “conhecimento” nos é dado apenas como uma representação. “É por meio da linguagem que podemos dizer quem somos ” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 300). A linguagem e sua própria subjetividade é o objeto de estudo desta perspectiva. Considerada como um sistema de diferenças, a análise da linguagem permite questionar os limites impostos ao “conhecimento” por certos discursos privilegiados. Permite também a articulação da ‘política do conhecimento’ como uma forma de relação de poder, que tenta naturalizar um sistema de exclusão em algumas dimensões, no caso, de gênero. A abordagem pós-estruturalista/ pós-moderna é identificada por oferecer uma visão mais pluralista de engajamento político, em que gênero se torna apenas um argumento entre outros. Ela oferece também visões mais complexas da localização social e das estruturas de opressão.

O feminismo pós-moderno desafia a ideia de que existe uma base unitária de identidade e experiência comum a todas as mulheres. Essas feministas rejeitam as noções usadas para explicar a desigualdade de gênero – como patriarcado, raça ou classe – como algo essencialista (BEASLEY, 1999 apud GIDDENS, 2012). O pós-modernismo incentiva a aceitação de muitos pontos de vista diferentes como igualmente válidos. No lugar do caráter feminino como núcleo essencial existem diversos indivíduos e grupos com experiências e identidades diferentes (heterossexuais, lésbicas, mulheres negras, mulheres da classe operária etc.). A alteridade é um tema importante no feminismo pós-moderno e simboliza a pluralidade, diversidade, diferença e abertura. Assim como elas consideram que existem muitas construções da realidade, as feministas pós-modernas enfatizam a importância da “desconstrução”. E, particular, elas buscam desconstruir a linguagem e a visão masculina do mundo, pois acreditam que os homens enxergam o mundo em termos de pares ou definições binárias. Por exemplo, os homens enxergam os homens como normal e as mulheres como anormais. A desconstrução envolve atacar os conceitos binários e recolocar seus opostos de um modo novo e positivo.

Esta linha de pensamento também é criticada por linhas anteriores (CARRINGTON, 1995 e 1998 apud GIDDENS, 2012). Questiona-se a eficácia de políticas pluralistas, nem

sempre consideradas fortes o suficiente, para eliminar sistemas de exclusão e de opressão histórica e culturalmente estabelecidas em arranjos patriarcais capitalistas. O desafio posto é criar explicações gerais para a opressão das mulheres e propor ações para sua resolução. Incluem ainda críticas em relação à abordagem pós-estruturalistas que apontam que suas análises são elitistas, inacessíveis, cheias de jargões, comprometendo sua utilização pela maior parte dos analistas, embora haja um esforço para a democratização. Segundo Calás e Smircich (1999), encontros da literatura feminista pós-estruturalista / pós-moderno e dos estudos organizacionais, embora crescentes, ainda são muito limitados. O fato de grande parte das teorias serem produzidas pelos chamados 'privilegiados do Primeiro Mundo' (Europa e EUA), faz com que muitas correntes críticas as desafiem.

2.1.4.7 Teorizações terceiro-mundistas/ pós-colonialistas

Por último, Calás e Smircich (1999) trazem ao debate as chamadas 'Teorizações' Terceiro-Mundista / (Pós) Colonialistas, que desafiam as abordagens feministas de gênero e relações de gênero ocidentais. Generalizar as teorias sobre a subordinação das mulheres de forma unificada, ou seja, a partir da experiência de um único grupo – por exemplo, nas teorias feministas liberal, radical, psicanalítica e socialista - é apontado como uma problemática (GIDDENS, 2012). Muitas feministas negras, bem como feministas de países em desenvolvimento, argumentam que as divisões étnicas entre mulheres não são consideradas pelas principais escolas feministas de pensamento. Segundo elas, essas escolas são orientadas para os dilemas de mulheres brancas, predominantemente de classe média e que vivem em sociedade industrializadas.

A insatisfação com as formas existentes de feminismo levou à emergência de uma linha de pensamento que se concentra nos problemas específicos que as mulheres negras enfrentam, seja considerando aspectos do passado - o legado da escravidão, da segregação e do movimento dos direitos civis - como os problemas atuais da desigualdade de gênero (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Pensadores entenderam que a questão da raça não poderia ser ignorada, pois as mulheres negras sofrem discriminação com base em sua raça e em seu gênero. A dimensão de classe também é outro fator que não pode ser negligenciado. Algumas feministas afirmam que a força desta abordagem está na inter-relação entre as questões de raça, classe e gênero.

Segundo Calás e Smircich (1999), essas teorizações consideram além de todas as questões já levantadas pelas abordagens feministas até então, questões de

subdesenvolvimento, analfabetismo, pobreza, superpopulação etc., no contexto de múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo. Essas representações reafirmam os conhecimentos ocidentais de "indicadores", que homogeneízam as mulheres não ocidentais, negando a natureza fluida, histórica e dinâmica de suas vidas, e ignoram outras representações que articulam suas ações, suas capacidades, o envolvimento em lutas de povos (pós-)coloniais, que daria luz às questões da marginalidade social e política; no histórico do racismo e do imperialismo; nas lutas pela sobrevivência; ao significado da memória e da escrita na ação opositora; às diferenças, conflitos e contradições internas das organizações de mulheres e comunidades do Terceiro Mundo (MOHANTY, 1991 APUD CALÁS; SMIRCICH, 1999). Como argumenta a pesquisadora Glória Rabay: "é dizer para as feministas brancas, de classe média e heterossexual, dos países ricos, que elas não dão conta de representar todas as mulheres. E as 'diferentes' não aceitam mais que as hegemônicas falem em nome de todas". (RABAY, 2008, p. 272). Ou seja, as lésbicas, as negras, as índias, as latino americanas, as mulçumanas, não se reconhecem representadas pelas feministas brancas, europeias ou americanas, de classe média e heterossexual.

2.1.5 O movimento feminista no Brasil

A luta das mulheres contra a dominação, a exclusão e discriminação tem marcado decisivamente a história da humanidade nos últimos anos. Para Pinto (2013), o feminismo no Brasil não foi uma importação desconectada das contradições e lutas que constituíam no século XX. Pelo contrário. A autora afirma que, desde o início do movimento, o cenário brasileiro se mostrou um campo de luta particular. De um lado, contestava a ordem conservadora que excluía a mulher do mundo público, ou seja, dos direitos como cidadã; de outro, havia também propostas revolucionárias, que viam na luta das mulheres um desvio do conflito do proletariado por sua libertação. A autora destaca ainda que o movimento, pela forma como se organizou no Brasil e por sua natureza, tem sido um movimento fragmentado, com múltiplas manifestações e objetivos diversos (PINTO, 2003).

Pelo menos três momentos tiveram papel de destaque na trajetória do feminismo no Brasil. E não se pode deixar de ressaltar que o movimento teve uma forte relação com o campo político, seja antes da ditadura militar, durante e depois no processo de redemocratização. O primeiro deles se estende da virada do século XIX para o século XX até 1932, quando as mulheres brasileiras adquiriram o direito de votar. Pinto (2003) relata que o movimento sufragista é considerado a primeira onda do feminismo organizado no mundo, e da Europa se espalhou para outros lugares. No Brasil, nas primeiras décadas do século XX, é possível identificar diferentes vertentes no movimento, mas sem dúvida a mais organizada teve como questão central os diretos de votar e de ser votada das mulheres. Esse constituiu um movimento de alcance nacional.

> (...) a luta das mulheres cultas e das classes dominantes se estruturava a partir da luta pelo voto, não era tão-somente porque esta se colocava como uma luta do momento nos países centrais, mas também porque encontrava respaldo entre os membros desta elite e conseguia respeitabilidade até na conservadora classe política brasileira. (PINTO, 2003, p. 26)

Considerando as diversas manifestações do feminismo das primeiras décadas da República, percebe-se que houve diversas expressões, formas, ideologias e graus revolucionários. Pinto (2003) diz que nessa primeira fase, as vitórias foram poucas e talvez a única concreta tenha sido do direito ao voto.

A inquietação da sociedade brasileira, ainda que se expressasse de forma fragmentada, revelou os primeiros sinais de organização, tanto entre as elites cultas como entre os setores

trabalhadores. Porém, o golpe de 1937 matou o embrião da organização da sociedade civil brasileira nesse período (PINTO, 2003).

O segundo momento, a partir dos anos de 1960, combinou a efervescência cultural e política advinda da Europa e dos Estados Unidos com a resistência contra a ditadura militar. Pinto (2003) diz que o movimento feminista deste período nasceu e se desenvolveu em um difícil paradoxo. O cenário brasileiro se tornou arena de dois grupos políticos ideológicos fortes e que se enfrentavam violentamente. De um lado, estavam os conservadores, representados por partidos liberais (empresários, grandes proprietários de terra e parte da classe média) com o apoio das Forças Armadas nacionais. De outro, a esquerda, representada por partidos "nacionalistas", clandestinos ancorados no comunismo, por parcela significativa do operariado urbano, movimentos de camponeses nascentes, por intelectuais, estudantes e parte da Igreja Católica. A luta entre esses dois grupos merece ser apontada no contexto de surgimento do feminismo no Brasil nas décadas que se seguiram (PINTO, 2003). Ele teve sua maior expressão na década de 1970 e, segundo Corrêa (2001), esteve intimamente articulado com outros movimentos sociais da época: movimentos populares, movimentos políticos e os movimentos dos homossexuais.

Na década de 1970, a maioria das feministas brasileiras faziam parte da esquerda e foi nestes primeiros anos que surgiram os primeiros grupos de reflexão, principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro (PINTO, 2003). Evidentemente, o feminismo desta época foi atravessado por dissensões políticas e ideológicas quanto quaisquer outros (CORRÊA, 2001). Mas enquanto na Europa e nos Estados Unidos as mulheres começam a expor com força as especificidades de sua condição de dominação, no Brasil tanto o pensamento liberal como o pensamento marxista revolucionário dividiam a luta em dois campos exclusivos: o primeiro, da democracia contra a ditadura; o segundo, do proletariado contra a burguesia. (PINTO, 2003).

Nesse cenário, as mulheres entraram em contato com o feminismo internacional por meio de viagens ou pela literatura, uma parcela enquanto esteve exilada devido à repressão da ditatura militar, e formaram grupos de reflexão que propunham encontros, lançavam questões, mas tinham pouco sucesso em transformar suas problemáticas em temas de debates públicos. Era o feminismo "moderno" europeu e norte-americano que aportava no Brasil, segundo a autora. Os primeiros grupos feministas datam desta época, por volta de 1972: eram informais, reuniam mulheres que se conheciam anteriormente e tinham um caráter bastante privativo. "As mulheres se uniam por amizade, afinidades intelectuais e até políticas, e a entrada acontecia por meio de convite" (PINTO, 2003, p. 49).

O encontro do feminismo à moda do Primeiro Mundo com a realidade brasileira daquela década promoveu situações tão complicadas quanto criativas: as mulheres da classe média, intelectualizadas, que estiveram nos Estados Unidos ou na Europa como exiladas, estudantes ou simplesmente viajantes em busca de novas experiências, voltavam para o Brasil trazendo uma nova forma de pensar sua condição de mulher, em que o antigo papel de mãe, companheira e esposa não mais servia (PINTO, 2003).

Um número significativo entre as mulheres que começavam a se reunir nos primeiros anos de 1970 era de intelectuais, professoras universitárias, profissionais liberais, em sua maioria ligadas às ciências humanas e sociais. É nesta segunda fase do movimento que o ocorre o surgimento e o desenvolvimento do que se poderia chamar de feminismo acadêmico em São Paulo, mas com pesquisas realizadas nas grandes universidades do país (PINTO, 2003)

Além disso, ao longo da década de 1980, surgiram vários grupos feministas temáticos, entre os quais se destacaram o que tratava da violência contra a mulher e da sua saúde. Em consequência, surgiram também inúmeras organizações de apoio à mulher vítima de violência, com profissionais de saúde e da área jurídica para lhe darem apoio.

Pinto (2003) destaca que na arena desta luta diferentes manifestações se revelaram: uma face "bem-comportada", que não apresenta a questão de alteração das relações de gênero e não questiona a posição de poder do homem, mas se propõe como um complemento para o bom andamento da sociedade; e a outra face "malcomportada", que se caracterizou por enfrentamentos, passeatas, atividades de mulheres livres-pensadoras que escreviam em jornais, criavam livros e peças de teatro. Somavam-se a elas as anarquistas radicais que traziam para a discussão o mundo do trabalho, muito distante das preocupações das feministas de elite.

Pinto (2003) expõe que o feminismo brasileiro chegou ao final da década de 80 com uma feição muito diversa daquela que existiu nas décadas anteriores. O início do milênio foi marcado por novas formas que o pensamento e o próprio movimento tomaram. No entanto, foi justamente neste período que desponta uma rearticulação interessante e que possivelmente se constituiu na grande novidade do feminismo.

Neste contexto, Pinto (2003) destaca duas perspectivas interessante: a dissociação entre o pensamento feminista e o movimento, e a profissionalização do movimento por meio do aparecimento de um grande número de ONGs voltadas para a questão da mulher. Segundo a autora, esses dois cenários são complementares e, ao mesmo tempo, agem em direções

diversas. Por isso mesmo, ela o denomina como “feminismo difuso”, onde há possibilidade para que inúmeras teses e demandas fossem incorporadas por discursos públicos.

Esse feminismo difuso não tem militantes nem organizações e, muitas vezes, é defendido por homens e mulheres que não se identificam como feministas. Também não se apresentam como um rol articulado de demandas e posturas em relação à vida privada e pública. Por ser fragmentado e não pressupor uma “doutrina”, é um discurso que transita nas mais diversas arenas e aparece em diversos meios e contextos (PINTO, 2003).

As ONGs, no entanto, é o elemento de destaque no novo deste milênio. A crescente presença das ONGs e as transformações que elas representam no movimento feminista devem ser examinadas à luz do próprio modelo institucional desse tipo de entidades, que se constituem como organizações privadas sem fins lucrativos, e agem por meio de projetos destinados a públicos específicos (PINTO, 2003). Em geral, essas organizações são financiadas por empresas ou fundações internacionais e aí a autora chama a atenção para o fato de que há ONGs associadas a grandes empresas e grupos econômicos que pode comprometer os compromissos que ela assume para sua própria sobrevivência. “A feminista não deixa de ser feminista no momento em que cria ou se associa a uma ONG, mas passa a falar de um lugar institucional que a diferencia de outras feministas que estão em outras organizações” (PINTO, 2003, p. 96). Sobre este novo fenômeno no feminismo, Grossi analisa:

> A transformação dos grupos autônomos em ONGs implicará a mudança dos critérios de inserção nos grupos. De grupos abertos a toda e qualquer interessada, ‘fecham’-se em diretorias e conselhos. As ONGs passam por diferentes etapas de constituição: de um projeto igualitário, no qual a utopia da abertura à participação de qualquer um estava presente, o grupo fecha-se cada vez mais, criando regulamentos e diferenças entre os participantes. (GROSSI, 1997, p. 294)

Ainda que a tal segmentação esteja muito relacionada com a própria dinâmica das ONGs, deve ser creditada também às formas que o feminismo tomou ao longo da década de 1990, na qual houve muitas manifestações de criticar o feminismo excessivamente branco, de classe média, intelectual e heterossexual que se apresentada como “o” representante da mulher. A reação a isso deu origem a uma profusão do que se poderia chamar de feminismos (PINTO, 2003).

A autora considera que a tendência de profissionalização de ONG (organizações não-governamentais) aponta para uma nova forma de fragmentação, não de formas de manifestação, mas de temas e sujeitos. Segundo Pinto (2003), a profissionalização talvez

esteja indicando que, depois de um “feminismo mal-educado”, esteja emergindo uma fase de “feminismo bem-educado”.

De qualquer forma, é basicamente por intermédio de ONGs que o feminismo se manifestou no Brasil na virada do milênio, tanto na ponta da lança da defesa dos interesses políticos das mulheres como na articulação de redes de mulheres. (PINTO, 2003). Nas redes, inclui a autora, há uma capilaridade no processo participativo que extrapola os limites de espaços e territórios. Giddens (2012) também explana sobre este fenômeno e destaca que, nesta época global, os movimentos de mulheres estão também tecendo redes internacionais com uma orientação mais global para se manterem efetivos. No entanto, sobre esta questão, o autor pondera que as grandes diferenças sociais e culturais presentes entre países podem ser um obstáculo relevante para a efetividade do movimento, além do significado diferente que o feminismo possa ter ao redor do mundo, e conclui que esta é uma questão fundamental para o feminismo global do século XXI (GIDDENS, 2012).

2.2 GÊNERO E ORGANIZAÇÕES: GRUPOS DE SUPORTE E REDES

As ciências humanas, especialmente a Sociologia e a Antropologia, ao longo de sua história, reuniram evidências que ressaltam a capacidade humana de se reunir em grupos estruturados e formais voltados para a realização de objetivos comuns (TONELLI, 2005). No campo das Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração e a Comunicação, observamos estudos também neste mesmo sentido nas últimas décadas e um dos fenômenos identificados neste quadro é a formação de grupos de suporte, presente no contexto das organizações ou fora delas. Brunstein e Jaime (2009, p. 3) caracterizam grupos de suporte como sendo “ações coletivas em que grupos minoritários e/ou historicamente discriminados e excluídos das posições de poder, prestígio e remuneração nas organizações buscam oferecer apoio emocional e promover a carreira de seus membros”. Vandenbos (2007) diz que grupos de suporte podem ser definidos como coletivos organizados por pessoas que fornecem umas às outras diversos tipos de ajuda para situações opressivas vivenciadas por elas, como compartilhar experiências pessoais, relatar e ouvir as situações vivenciadas uns dos outros, promover o entendimento mútuo, estabelecer uma rede de relações pessoais e dispor informações relevantes entre si (VANDENBOS, 2007). Yalom (1995) destaca a importância de participar de grupos de suporte ao perceber que o aprendizado gerado com as experiências partilhadas alimenta a esperança de mudanças.

A dificuldade de ascensão de mulheres a postos mais elevados nas organizações, por exemplo, tem mobilizado profissionais ao exercício de ações coletivas, estabelecidas para tentar transpor as barreiras existentes, reduzir as desigualdades de gênero e, ao mesmo tempo, ampliar as condições de equidade no universo corporativo. Tonelli e Andreassi (2013) relata que a transformação ocorre especialmente porque elas (as mulheres) percebem que existem outras com as mesmas dificuldades, e o trabalho, antes isolado, passa a ser compartilhado. Segundo a autora, "esse coletivo gera o fortalecimento de laços e a troca de experiências, o que permite superar os problemas por meio de compartilhamento e soluções inovadoras" (TONELLI; ANDREASSI, 2013, p. 53).

A formação de grupos de suporte pode se dar no contexto das organizações ou fora delas. Ambos apresentam características peculiares, mas possuem o propósito de discutir os desafios de um ambiente – organizacional ou para além das fronteiras organizacionais - marcado por barreiras e dificuldades na busca de seus objetivos. Existem hoje vários tipos de grupos de ajuda mútua para lidar com cada problema da sociedade. Para Giddens (2012), eles servem para compensar carências, reunir forças e definir um rumo para as mudanças esperadas. Atualmente, vem ganhando destaque e cada vez mais espaço a formação e a atuação de grupos de suporte que visam diminuir as barreiras que se colocam à trajetória profissional das mulheres nas organizações. Geralmente, são formados por pessoas que reconhecem que estão inseridos em um contexto marcado por desigualdades e tentam superar obstáculos e promover melhorias. Isso não significa, contudo, que a existência desse arranjo institucional garante por si só uma profunda transformação das relações de gênero no ambiente de trabalho. O estudo de Brunstein e Jaime (2009) sobre grupos de suporte mostrou, por exemplo, que um Comitê de Mulheres, criado no âmbito das políticas de diversidade de uma organização, chegou a refletir um processo de emancipação e práticas gerenciais mais igualitárias, no entanto, notou-se também a presença de mecanismos de controle por parte da empresa, uma vez que ficou evidente seu esforço em dirigir e disciplinar seu funcionamento (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Brunstein e Jaime (2009) comentam que, no Brasil, ainda são escassas as pesquisas que abordem essa prática de gestão mais inclusiva e participativa que caracterizam os grupos de suporte, mas a existência de uma correlação entre mobilização de grupos para a ação coletiva, percepção de injustiça e possibilidade de mudança é apontada por Deaux et al (2006). Eles declaram que o engajamento das pessoas em uma ação coletiva representa a maneira de estabelecer a posição de seus membros em um contexto marcado por desigualdades. Tajfel e Turner (1979 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009) afirmam que a ação

coletiva é uma estratégia de afirmação de um grupo social desfavorecido em comparação a outros que visa promover mudanças. Também Wright e Troop (2002 apud BRUNSTEIN e JAIME, 2009) declaram que a ação coletiva é comprometida com a promoção de melhorias para todo o grupo social que ela representa.

A importância da ação coletiva para os processos de mudança é discutida por Hargrave e Van de Ven (2006). Para eles, é possível instaurar um novo arranjo institucional por meio da ação coletiva, sendo que esta emerge de um processo dialético no qual atores inseridos no campo organizacional compõem temas e formam redes. Charmes e Wieringa (2003) apontam a importância de os membros de uma associação ou rede apresentarem habilidade de organização, atrelada ao nível de conhecimento e à consciência das forças que operam no cenário em que se encontram a fim de promover as mudanças desejadas. Vale salientar que uma ação coletiva ou um coletivo organizado em rede não definem por si mesmo um movimento social, mas são partes que o constituem (SCHERER-WARREN, 2006).

2.2.1 Formação de redes

A formação de redes está na ordem do dia, declara Tonelli (2005) ao discutir os principais elementos para sua estruturação – "comunicação, cooperação e conectividade" (p.50). A economia global e a tecnologia da informação estão redefinindo a vida em grupo de maneiras que começam a ser sentidas atualmente. Muitas das formas de associação hoje em dia provêm da Internet ou de outros meios de comunicação, que continuam a se desenvolver, tornando cada vez mais fácil se conectar com pessoas que tenham ideias semelhantes em qualquer lugar do mundo, criando grupos geograficamente dispersos, cujos membros estão ligados em rede.

Mas a rede surge quando se tem uma missão a cumprir. Para Costa et al. (2003), o surgimento das redes ocorre quando um propósito comum consegue unir diferentes atores e envolvê-los numa ação. Pressupõe a identificação de sujeitos coletivos em torno de valores, objetivos ou projetos em comum. Para a autora, o elemento que defini a existência de uma rede é uma ideia-força, uma tarefa, um objetivo compartilhado.

As redes sociais, segundo Marteleto (2001, p.72), representam "(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados". A autora ressalta que só nas últimas décadas o trabalho pessoal em redes de conexões passou a ser percebido como um instrumento organizacional, apesar de o

envolvimento das pessoas em redes existir desde a história da humanidade (MARTELETO, 2001; TONELLI, 2005).

Castells (1999) declara que as redes são a estrutura organizacional que define a nossa era, e explica que o desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação (TIC) é o que proporciona o processo de formação de redes. Com isso, organizações ao redor do mundo são capazes de se localizar, entrar em contato imediatamente e coordenar atividades conjuntas através de meios e mensagens eletrônicas. Para Castells (1996), as TICs não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Segundo o autor, as redes sociais não dependem e nem são produto das TICs, cuja arquitetura está baseada na noção de rede, mas é inquestionável que as redes podem potencializar-se consideravelmente com as TICs por causa das possibilidades que elas oferecem (CASTELLS, 1996).

Giddens (2012) discorre sobre a função das redes enfatizando a principal característica: a possibilidade de conexões, que ligam uma pessoa ou grupo a outras pessoas ou grupos. Segundo ele, as redes nos servem de muitas maneiras, mas em geral são formadas para expandir o seu alcance e influência. O autor ressalta, no entanto, que nem todas as redes compartilham expectativas e sentido comum de identidade, mas deixa claro que fazer conexões e aumentar sua influência são algumas das principais razões por que as pessoas se associam a uma rede, pois acreditam ser mais provável de conseguir influenciar uma política, por exemplo, se pertencerem a uma associação (GIDDENS, 2012).

Fazer parte de uma rede pode proporcionar acesso a poderosos recursos sociais, políticos e profissionais. Os sociólogos chamam esses frutos da participação organizacional de “capital social” - o conhecimento e as conexões sociais que possibilitam que as pessoas realizem seus objetivos e ampliem sua influência. Na visão de Giddens (2012), capital social é definido como os recursos que os indivíduos ou grupos recebem ao possuir uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de familiaridade e reconhecimento mútuos. Para o cientista político norte-americano Robert Putman (1995), a participação em redes e outros tipos de arranjos institucionais proporciona formas de capital social, como a capacidade de cooperar com outras pessoas em busca de benéficos mútuos, um senso de confiança e de pertencer a uma sociedade mais ampla. O autor destaca ainda que o capital social está associado ao envolvimento cívico e ao senso de comunidade (PUTMAN, 1995 apud GIDDENS, 2012).

A maioria das pessoas contam com redes informais ou formais para obter vantagens, mas nem todos têm acesso igual a redes poderosas. De modo geral, os homens têm mais capital social que as mulheres (GIDDENS, 2012). Alguns autores argumentam, por exemplo,

que as redes de negócios e políticas das mulheres são mais fracas do que dos homens, de modo que o poder das mulheres nessas esferas é reduzido (BRASS, 1985). Observaram também que, quando as mulheres procuram empregos, suas redes no mercado de trabalho compreendem menos laços que os homens, o que significa que as mulheres conhecem menos pessoas em menos ocupações (MOORE, 1990 apud GIDDENS, 2012). As redes mais escassas tendem a canalizar as mulheres para trabalho tipicamente femininos, que geralmente oferecem menor salário e menos oportunidades de avanço (ROSS e RESKIN, 1992; DRENTEA, 1998 apud GIDDENS, 2012). Um estudo revelou que as mulheres são mais prováveis de serem contratadas ou promovidas para níveis ocupacionais que já tenham uma proporção elevada de mulheres (Cohen et al., 1998 apud GIDDENS, 2012). Este é um dos raciocínios das ações de redes que atuam na promoção da liderança feminina, à medida que cada vez mais mulheres avançam para posições de liderança, as redes poderão promover mais avanços – e vice-versa.

As redes conferem mais que vantagem econômica, elas são úteis, especialmente, na disseminação da informação. Granovetter (1973), conhecido pela sua teoria "A Força dos Laços Fracos", mostra que aos indivíduos que possuem mais vínculos frágeis (vínculos de amizade) que vínculos fortes (vínculos de família) têm acesso a informações mais relevantes e mais eficientes do que outros, pois os parentes tendem a ter conexões semelhantes aos da pessoa, enquanto que seus amigos e conhecidos tendem a ter um conjunto de conexões muito diferentes. E uma ampla variedade de contatos pode proporcionar oportunidades e direcionar de forma mais eficaz para os objetivos (STEINER, 2006). Além disso, pessoas que pertencem ativamente a organização de redes tendem a se sentir mais engajadas e capazes de fazer a diferença (GIDDENS, 2012).

2.2.2 Conceito de rede social

Rede tornou-se um termo largamente empregado em diversas situações para explicar uma série e fenômenos da vida contemporânea e, segundo Balestrin e Verschoore (2008), ainda não há uma definição clara e inequívoca sobre rede. Desta forma, vale buscar seu significado nos primórdios da civilização, quando não havia a preocupação acadêmica em estabelecer conceitos, e rede era conhecida apenas como um conjunto de fios entrelaçados cujos "nós" eram formados pelas intersecções desses fios (MARCON; MOINET, 2000 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No século XX, o termo adquiriu um sentido mais abstrato, passando a denominar todo o conjunto de pontos em mútua comunicação. E, a partir daí, o termo passou a ser empregado, na perspectiva sociológica, para explicar fenômenos de relações de reciprocidade entre os seres humanos. Somente a partir de 1960 e início de 1970, surgiram as primeiras tentativas de conceituar o termo. Uma das primeiras definições foi de Mitchell (1969 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) que a apresentou como

> um tipo específico de relacionamento entre homens, objetos e eventos. Analogamente à ideia original, os nós da rede de pesca correspondem aos homens, objetos ou eventos da perspectiva sociológica, enquanto os fios correspondem às informações e aos recursos que ligam esses nós. Juntos, em rede, eles dão vida a uma nova estrutura social, que emerge em resposta a um determinado objetivo coletivamente almejado. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 75-76)

Nesta perspectiva, a rede social é uma estrutura composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos comuns. É composta por três elementos básicos: nós ou atores, linhas ou vínculos, fluxos de informação (unidirecional ou bidimensional). Essa compreensão sociológica do conceito de rede foi aprimorada durante as décadas de 70 e 80. Ao final dos anos de 1980, a concepção de rede já se consolidava como arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social (WELLMAN; BERKOWITZ, 1988 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) e, desde então, a ideia se espalhou para outras áreas de conhecimentos e surgiram técnicas diversas de análise.

O conceito de redes tem suas raízes em diversas perspectivas teóricas, contudo, desde os estudos clássicos de redes sociais até os mais recentes, concorda-se que não existe, segundo Marteleto (2001, p.72), uma "teoria de redes sociais", que o conceito pode ser empregado com diversas teorias sociais e a análise pode ser aplicada no estudo de diferentes situações e questões sociais (MARTELETO, 2001).

Segundo Lopes (1997), os trabalhos internacionalmente desenvolvidos sobre redes sociais podem ser observados em quatro fases distintas, que serão apresentadas neste estudo de forma sucinta. A primeira situa-se entre os anos de 1930 – 1970 e nela encontramos os trabalhos desenvolvidos com forte influência estruturalista e funcionalista, principalmente nos Estados Unidos, pelas disciplinas Antropologia, Sociologia e Psicologia Social. A origem da ideia se encontra nas pesquisas sobre o conceito de "estrutura social", iniciadas pelo antropólogo social inglês Radcliffe-Brown, de onde se originou a metáfora de "rede", que permitiu compreender melhor as relações através das quais as ações sociais estão organizadas.

Na sociologia estrutural, considera-se que as estruturas sociais, restrições e oportunidades afetam mais o comportamento humano que do que as normas culturais e outras condições subjetivas (WELLMAN, 1988 apud MIZRUCHI, 2006). Os temas principais desta abordagem eram as análises sociométricas, em que relações interpessoais eram representadas graficamente, e a observação das estruturas de relações comunitárias (LOPES, 1997).

John Barnes (1954 apud LOPES, 1997) foi quem utilizou, pela primeira vez, o termo "redes sociais", dando um salto qualitativo na discussão ao efetuar a passagem da ideia metafórica de redes para a de uma técnica de análise (ver no seu estudo *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*, de 1954). Para Barnes, a ideia básica das redes sociais corresponde à seguinte descrição: "configuração e vínculos interpessoais cruzados, causativamente conectados de um modo inespecífico com as ações dessas pessoas e com as instituições da sua sociedade" (LOPES, 1997, p.54).

A segunda fase situa-se entre os anos de 1970 – 1990, quando encontramos os trabalhos utilizando programas de computadores que contribuíram para o desenvolvimento da *social network analysis* (análise de redes sociais), uma especialidade das Ciências Sociais, que ficou, por muito tempo, restrita a pesquisadores que dominavam metodologias e técnicas quantitativas. Entre as contribuições que merecem destaque estão a incorporação e o aumento da utilização de instrumentos tecnológicos na análise de redes sociais, que, com os avanços das tecnologias computacionais, se concentraram mais em desenvolver softwares que descrevessem as grandes redes sociais com grande número de nós (LOPES, 1997).

A partir da década de 1980, surgem os trabalhos sobre análise de fluxos de informação através das interações entre pessoas e organizações influenciadas pelo aumento das comunicações mediadas por computador. A consequência desse avanço para os trabalhos contemporâneos, segundo Lopes (1997), é que

> (...) atualmente existem diferentes métodos e dezenas de programas para análise de redes sociais, ainda fortemente marcados pela tradição estruturalista, que deixam em segundo plano a compreensão dos processos de enredamento', as características das interconexões e os fatores que influenciam as dinâmicas das redes (objetivos táticos e estratégicos, perfil dos participantes, competência técnica, recursos financeiros e tecnológicos envolvidos, cultura organizacional etc. (LOPES; 1997, p.8).

Por algum tempo, os pesquisadores desta temática foram bem-sucedidos na criação de descrições matemáticas das estruturas sociais. Porém, conforme menciona Mizruchi (2006), estes mesmos foram criticados por não terem tido muito sucesso na demonstração de que tais estruturas tenham realmente consequências comportamentais.

Uma das pioneiras na aplicação da análise de redes sociais nas ciências sociais foi Larissa Adler Lomntz. Na pesquisa desenvolvida em um bairro pobre do México, intitulada "Como sobreviven los marginados" em 1975, a autora descreveu as redes de intercâmbio e utilizou o conceito de redes sociais tanto como categoria analítica como elemento metodológico (LOPES; 1997). Dessa forma, tem-se dois paradigmas que vão intervir na análise do fenômeno de redes: a perspectiva nomotética, iniciada com a sociometria e com a teoria dos gráficos, que teve um significativo avanço com o surgimento das ferramentas computacionais e do campo interdisciplinar chamado *social network analysis*; e o segundo é o de análise de processos históricos, que surge a partir da utilização da análise de redes sociais para pesquisar ações coletivas e movimentos sociais, utilizando a abordagem idiográfica, ou seja, estudos etnográficos e históricos (SCHERER-WARREN, 2006, p.32). Essa perspectiva parte do princípio de que "a vida de cada indivíduo depende, em grande medida, da forma que se encontra ligado um grande espectro de conexões sociais dentro de uma estrutura sistêmica" (SCHERER-WARREN, 2006, p.33).

Assim, surgem novas técnicas investigativas que possibilitaram o avanço em vários campos, sobretudo no comportamento organizacional. Para Garnica (1997 apud LOPES, 1997), na análise ideográfica - assim chamada porque busca tornar visível a ideologia presente na descrição ingênua dos sujeitos, podendo para isso lançar mão de ideogramas ou símbolos expressando ideias -, o pesquisador procura por unidades de significado, o que faz após várias leituras de cada uma das descrições. As leituras prévias fazem parte de uma primeira aproximação do pesquisador em relação ao fenômeno, numa atitude de familiarização com o que a descrição coloca. As unidades de significado, por sua vez, são recortes julgados significativos pelo pesquisador, dentre os vários pontos aos quais a descrição pode levá-lo. Para que as unidades significativas possam ser recortadas, o pesquisador lê os depoimentos à luz de sua interrogação, por meio da qual pretende ver o fenômeno, que é olhado de uma dentre as várias perspectivas possíveis. "(...) O trabalho segue, então, ancorado nessas unidades de significado que são, depois de recolhidas, transcritas para a linguagem do pesquisador, num discurso mais próximo da área na qual a pesquisa se insere" (GARNICA, 1997, p. 116 apud LOPES, 1997).

Na perspectiva idiográfica, as análises de movimentos sociais como redes utilizam métodos tradicionais como a etnografia, os estudos de caso e a sociologia histórica, que procuram entender a dinâmica das redes e seus significados (SCHERER-WARREN, 2006, p.33). Essa perspectiva basicamente utiliza a dimensão sócio histórica, discursiva e polifônica, junto com elaborações de conteúdos que permitem redefinir permanentemente as noções de

redes, construídas através dos significados que surgem a partir dos atores em diferentes dimensões, sejam elas culturais, de identidades coletivas, organizações sociais ou da esfera política. No Brasil, Scherer-Warren (2006) utiliza esse arcabouço para explicar o fenômeno das redes na interação social. O primeiro livro sobre o assunto foi "Redes de Movimentos Sociais", publicado em 1993, tendo como um dos méritos mencionar as redes como uma perspectiva para os anos 90. Nos anos seguintes, a pesquisadora continuou seus estudos sobre as ações coletivas na perspectiva de redes, culminando com o desenvolvimento do conceito de rede de movimentos sociais (LOPES, 1997).

Numerosos estudos, nas últimas décadas, têm mostrado as mudanças nas análises de redes de movimentos sociais. Marteleto (2001) relata que, nas mais recentes, o enfoque das redes está sendo empregado para a leitura mais abrangente dos elementos constitutivos dos movimentos, como o papel dos atores que os organizam e orientam; a coordenação social, a constituição e os desafios de organizar uma coletividade de pessoas de modo não-hierárquico, bem como a questão da estratégia política ou orientação para a mudança (MARTELETO, 2001).

A ideia de SchererWarren (2006) sobre a complexidade que adquirem as redes atualmente recomenda que, para compreendê-las, é necessário abordá-las a partir da relação discursiva dos atores, com um enfoque desapegado de matrizes teóricas fixas.

Finalmente, a fase atual dos estudos de redes é marcada pela intensificação do acesso às ferramentas computacionais devido à maior acessibilidade (LOPES, 1997). Castells (1999) analisa a nova configuração da sociedade a partir da difusão do uso das novas tecnologias e da comunicação, que permitiram o crescimento vertiginoso dos fluxos de informação e incrementaram os processos da globalização. Para ele, essas tecnologias fornecem a base material para a impregnação em toda a estrutura social de uma "lógica de redes". Castells (1999) não é, propriamente, um defensor das redes como forma de organização, mas um analista que visa compreender as novas dinâmicas sociais, políticas e econômicas da chamada sociedade da informação.

Resultado da ascensão de um mundo interconectado com abrangência global, o termo rede consolidou-se de maneira irreversível, sendo empregado sem restrições para explicar os mais variados fenômenos e estruturas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Mesmo Castells (2000), que destacara a emergência da sociedade em rede, expandiu a utilização do termo a fim de englobar diferentes conceitos partindo da definição de um conjunto de nós interconectados. Desde então, os estudos sobre a formação passaram a ser olhado como um novo paradigma das ciências sociais. Se por um lado essa intensa elucidação do conceito de

rede inviabiliza sua clara e precisa definição, por outro percebe-se que sua popularização tem possibilitado o surgimento de incontáveis iniciativas ao redor do mundo (GIDDENS, 2012).

2.2.3 Formação de redes no Brasil

A formação de redes ganhou impulso na década de 90. É esse mesmo momento histórico analisado por Castells (1999) que acelera a fundação de uma sociedade civil globalizada. Do mesmo modo que o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação permitiu o desvairado e incontrolável fluxo de capitais pelo planeta, agilizou também a articulação de uma variedade enorme de movimentos sociais e organizações da sociedade civil (mobilizações organizadas por meio de redes!), como as pioneiras redes ambientalistas (COSTA et al, 2003). Tais redes que, anteriormente, emergiam do relacionamento entre os atores sociais e das situações políticas que exigiam resposta coletiva, mas que mantinham uma existência episódica, transformaram-se numa das principais formas de organização permanente desses novos movimentos sociais. Uma multifacetada constelação de redes – de pessoas, grupos de afinidade, organizações, atuantes nas mais diversas áreas – meio ambiente, gênero, assistência social etc – passou a existir. Embora, uma parte dessas articulações seja informal, as redes tornaram-se a principal forma de expressão e organização coletiva, de âmbito nacional ou global, dos movimentos sociais e das ONGs (COSTA et al., 2003).

Vale ressaltar que redes são formas não-institucionais de organização. Costa et al. (2003) afirma que a ação de desenhar a organização da rede não pode cair na armadilha de imaginá-la como uma estrutura estável, embora é o que tem prevalecido na maioria das redes operativas brasileiras atuais. É comum desenhos organizacionais de redes se assemelharem ao desenho de organizações não-governamentais, assim como é comum também apresentarem semelhança na estrutura e no sistema de gestão. Há, inclusive, redes que usam estatutos de ONGs como modelo de funcionamento, em geral, devido ao traço distinto da participação voluntária. A autora, no entanto, enfatiza que embora tenham o caráter associativo, teoricamente, redes não são ONGs.

No Brasil, este tipo de organização está amadurecendo e concretizando seu potencial. Foi no início dos anos de 1990, a partir inclusive do uso de sistemas pioneiros de comunicação à distância (Internet), que a articulação em rede passou a ter uma nova dimensão, uma função explícita e reconhecida. Como exemplo, em 1991, surgem duas grandes articulações: a Associação Brasileiras de ONGs (Abong) e a Rede Nacional Feminista de Saúde e Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos, criada por 40 organizações feministas de todo o país. Em 1996, a liberação do uso comercial e doméstico da Internet no Brasil deu um novo alento ao trabalho das redes e proporcionou um ambiente favorável à

constituição de listas de discussões e comunidades virtuais, que se tornaram embriões de várias articulações em rede que se seguiram (COSTA et al., 2003).

Hoje, em todo o mundo, é possível detectar um emaranhado de redes sobre os mais diversos temas, âmbitos, dimensões, campos de ação, denominações e desenhos organizacionais diferentes. Os autores não conhecem um levantamento sobre a quantidade e as características de funcionamento dessas redes, mas estima-se que, no Brasil, há centenas de redes da sociedade civil operando. Isso sem mencionar as redes de informação e os ambientes virtuais de troca no âmbito da Internet; que muitas vezes geram grupos de afinidades operativos que atuam também fora dela; e outros sistemas organizacionais similares às redes, como comitês, fóruns e coletivos. Costa et al. (2003) menciona que o fenômeno das redes recebe ainda a contribuição de todo um conjunto, também multifacetado, de entidades de caráter associativo, como federações, confederações e outras organizações do terceiro setor, que mesmo não sendo consideradas redes, agenciam muitas vezes processos de participação e decisão com as mesmas características distintivas.

Nas últimas décadas, autores passaram a enfocar as redes como uma nova forma organizacional, que possuem uma lógica organizacional única (POWELL, 1990 apud BALESTRIN; VERCHOORE, 2014), que pressupõe ajustes mútuos, alocações de recursos complementares e relações de confiança. Para Zeffane (1995 apud BALESTRIN; VERCHOORE, 2014), a rede como uma organização é uma combinação única e singular de estratégica, estrutura e gestão.

Enfocando o tema deste estudo, atualmente, há inúmeras redes buscando compreender as desigualdades persistentes de gênero e propor agendas sua superação. Entre as diversas demandas estão a aumento do número de mulheres em postos de liderança e a participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de poder e tomada de decisão no meio empresarial. É o caso das duas redes que serão analisadas neste trabalhado. Nessa proposta, as unidades de análise da pesquisa podem ser tomadas como “formas de articulação organizacional inserida no nível da rede, onde os atores buscam se relacionar entre si para o fortalecimento de suas atividades” (SCHERER-WARREN, 2006, p.111). Para a autora, essas articulações se tornam possíveis também pelas tecnologias contemporâneas disponíveis na sociedade informacional, como a Internet e o e-mail, que são práticas cotidianas nas redes do novo milênio.

2.2.4 Aspectos relevantes sobre comunicação e cooperação

A comunicação é um fator relevante de análise das redes sociais. Segundo Costa et al. (2003), a rede depende de processos de comunicação para constituir-se como tal. A articulação dos elementos e a devida organização de suas ações só é possível mediante a troca de informação, por isso é natural que se pense em instrumentos de comunicação à distância e em tecnologias de comunicação e informação. Como já foi mencionado, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) proporciona o processo de formação de redes, segundo Castells (1999), pois por meio delas indivíduos e organizações, em diversas partes do mundo, podem se conectar, coordenar e executar atividades conjuntas. A Internet, que se constitui por milhões de redes particulares, é a responsável por esta expansão, uma vez que facilita a conexão, a comunicação e a interação de indivíduos, bem como a circulação de informação.

A consequência desse avanço na tecnologia foi a criação de distintos instrumentos que contribuíram ampliar as formas de comunicação. Esses instrumentos estão associadas ao desenvolvimento da tecnologia, e os principais, segundo Pinho (2003), são: correio eletrônico (e-mail); processadores e editoração eletrônica (softwares para processamento de textos); teleconferência; o FTP (File Transfer Protocol), que pode ser entendido como um protocolo padrão de transferência de arquivos usados na Internet ou então um programa que usa esse protocolo; salas de bate-papo (Chat); telefonia via Internet, também chamada Voz sobre IP (VoIP), uma tecnologia recente que permite que internautas de qualquer parte do mundo conversem, por voz, utilizando a Internet, desde que tenham determinados programas instalados no micro ou um telefone capaz de enviar sinais via conexão da banda larga (alta velocidade); blogs; smartphones e bluetooth.

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) atestam o fato de que o uso desses recursos de tecnologia de informação e comunicação possibilitam a formação de grupos de interesse que interagem e mantém ligações entre si com a finalidade de alcançar resultados específicos. Os autores também apontam que as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram (TOMAEL; ALCARA; DI CHIARA, 2005). Para eles, com base em seu dinamismo, as redes funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento. Espaços que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor. A relevância da tecnologia no

processo de compartilhamento da informação e do conhecimento também é reconhecida por Davenport e Prusak (1998, apud TOMAEL; ALCARA; DI CHIARA, 2005) quando afirmam que esta transmissão não seria possível sem as ferramentas de tecnologia de informação. ShererWarren (2005) relata que os encontros presenciais podem ser mais circunstanciais e espaçados quando a comunicação cotidiana está garantida pelos meios virtuais.

Reconhecendo-se que a informação e o conhecimento são inerentes às redes sociais, sua importância social e econômica é consequência do efeito que causam nas pessoas e nas organizações (TOMAEL, ALCARA e DI CHIARA, 2005). Nesse âmbito, constatamos a necessidade de compartilhá-los para que possam trazer mudanças no contexto em que estão inseridos. A definição de redes sociais apresentada por Marteleto (2001) contempla a ideia de compartilhamento de valores e interesses que, para promover o fortalecimento da rede, dependem do compartilhamento da informação e do conhecimento. Neste sentido, recorremos à Kunsch (2003), que revela que uma estrutura organizacional formal prevê uma rede de comunicação que obedece a uma hierarquia predeterminada, a partir de cargos e funções exercidos nos diferentes níveis da empresa. Entretanto, a comunicação em rede expande-se para além dos organogramas e transpõe a rigidez de um sistema de comunicação delineado previamente. Nas redes, encontram-se fluxos descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e diagonais de comunicação na organização (KUNSCH, 2003). A autora alerta para a ideia de que, se bem-encaminhado, esse fluxo de comunicação pode oferecer condições favoráveis para a otimização de recursos e de desempenho.

A configuração de redes, como malha viária para circulação da informação na organização, por onde se movimentam os fluxos comunicacionais, representa o mapeamento de um circuito relacional que está muito além do controle diretivo, pois todo esse processo envolve a participação de pessoas que, embora desempenhem papéis funcionais, carregam, cada uma, seu próprio universo cognitivo. Trata-se de bagagem cultural e pessoal que se incorpora à organização, promovendo, igualmente, a interatividade que se associa à cultura organizacional (WELS, 2005 apud PINHO, 2003). Nesse sentido, Hall (1984, p. 132 apud PINHO 2003) afirma que o processo de comunicação é, por definição, um processo relacional e endossa sua própria ideia de que o processo de comunicação nas organizações "contém elementos que são fortemente organizacionais e fortemente individuais", e isso confere ao indivíduo um papel central no processo, pela sua natureza de ser social. Assim, os problemas de comunicação são mais frequentes em estruturas com maior número de níveis e indivíduos. Kunsch (2003) aponta a questão da comunicação como um dos elementos que contribuem para o sucesso na construção das redes. Para ela é preciso haver uma visão e uma linguagem

compartilhada, e cuidar para que o discurso corresponda às suas próprias ações. A criação de uma narrativa interna e externa contribui para um ambiente de cooperação, pois pessoas tendem a se identificar mutuamente e a coordenar esforços na mesma direção.

A cooperação é um outro elemento expressivo no estudo de formação de redes. Balestrin e Verschoore (2008) diz que a cooperação emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer seus próprios interesses, isto é, quando decidem colaborar entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada. No estudo sobre ação coletiva, Olson (1999) sustenta que a formação de grupos não ocorre apenas pelo trivial desejo de pertencer e, no contexto corporativo, a lógica é a mesma. Sendo assim, pode-se afirmar que a cooperação decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre agentes (nível micro) ou organizações (nível meso) autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos (SHERMERHORN, 1975 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os objetivos comuns almejados pela via da cooperação assemelham-se aos bens públicos para Olson (1999), pois dificilmente segregam envolvidos. O simples fato de determinado propósito comum a um grupo implica que ninguém nesse grupo deverá ficar excluído dos ganhos proporcionados pela conquista de tal propósito. Balestrini e Verschoore (2008), neste sentido, abordando a temática da cooperação interorganizacionais, chamam a atenção para o fato de que sendo a finalidade da cooperação gerar benefícios que somente os elementos participantes da rede podem usufruir torna-os mais fortes e competitivos frentes àqueles que não integram o grupo constituído.

A possibilidade de obter ganhos coletivamente é o principal motor da cooperação. Conduto, Balestrin e Verschoore (2008) alertam que esses ganhos sãos árduos e incertos. Para eles, cooperar significa abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros. Assim, a obtenção de ganhos da cooperação requer que os agentes adotem estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos os envolvidos com vistas a resultados futuros. No contexto corporativo significa a proposta de substituir ou complementar as estratégias individuais com estratégias coletivas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A estratégia coletiva promove uma atmosfera de relacionamentos duradouros, na qual a informação e o *know-how* são trocados mais livremente entre as partes, enquanto os problemas são resolvidos mais eficiente (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

No que tange o campo organizacional, para que a cooperação ocorra, Balestrini e Verschoore (2008) declaram que há que existir três elementos básicos: um interesse comum, algum nível de interação e alguma forma de coordenação. E, em essência, tais elementos

configuram os pilares de qualquer organização. Nesta perspectiva, as redes podem ser consideradas organizações, formais ou informais, criadas para empreender ações de interesse comum. Para Todeva (2006 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) as redes têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a reunião de recursos para alcançar objetivos de um grupo e, assim, elas contemplam um conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais de fronteiras dinâmicas.

Mas a cooperação exige que os relacionamentos sejam contínuos. Balestrini e Verschoore (2008) salienta que o que possibilita a cooperação é o fato de os particpantes se reencontrarem outras vezes. A repetição condiciona decisões do presente às decisões do futuro e, principalmente, às decisões dos demais envolvidos. A cooperação é sustentada por relacionamentos contínuos que apenas um comportamento estratégico condizente por gerar e e manter (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O propósito dos processos coletivos é garantir que os envolvidos sigam os passos necessários ao sucesso da cooperação, como para a seleção de parceiros e para a negociação das ações conjuntas. Os estudos que aprofundam os processos de redes adotam, comumente, uma lógica dinâmica de fases ou mesmo de ciclo de vida da cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Essa dinâmica promove ações e reações cíclicas entre os envolvidos na condução de processos coletivos, que pode reforçar a identidade comum e, sobretudo, contribui para a delimitação de fronteiras organizacionais, separando quem está dentro de quem está fora da rede. Sendo assim, a identidade da rede e suas fronteiras organizacionais são estabelecidas com o próprio desenvolvimento das iniciativas de rede e de seus participantes. A constante e recorrente interação que ocorre entre os dilemas da ação coletiva e a coordenação dos interesses individuais dos participantes, com o passar do tempo, dá forma a uma organização com identidade própria – os símbolos que os representam, as instituições que os regram, as ações que os aproximam e os resultados que os mantém unidos. Para Romanelli (1991 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), a formação da identidade comum concretizada na rede segue um processo semelhante ao encontrado nos sistemas sociais emergentes, nos quais as variações nas formas organizacionais são decorrentes do próprio dinamismo das interações cumulativas entre empreendedores e organizações. Vale destacar ainda que a cooperação ocorre através da identidade de um propósito ou interesse comum, pelo qual todos irão trabalhar para o resultado coletivo (THOMPSON, 2003 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Por fim, o referencial teórico desde trabalho buscou articular a questão de gênero no contexto organizacional, que se desdobra no propósito de alcançar equilíbrio entre homens e

mulheres em posições de liderança; e o estabelecimento da ação coletiva por meio, inicialmente, de pequenos grupos, que avança para a formação de redes e, mais ainda para o estabelecimento de organizações estruturadas sob uma dinâmica de redes, onde a cooperação, comunicação e conectividade são fatores-chaves para seu funcionamento (TONELLI, 2005). Tonelli e Andreassi (2013) evidenciam os esforços coletivos para criar novas estruturas de trabalho e formas amplas de solidariedade. Os autores ainda relatam que a transformação ocorre especialmente o trabalho, antes isolado, passa a ser compartilhado.

3 METODOLOGIA

O principal benefício de uma pesquisa científica é abrir caminhos para descobertas (BERG, 2007). Isto posto, anuncia-se que este estudo não partiu de uma hipótese, mas de uma análise exploratória, que buscou investigar o fenômeno de formação de redes tecidas por mulheres executivas com vistas à equidade de gênero no universo corporativo, bem como compreender o contexto que estimulou o engendramento dessas iniciativas, as ações e as estratégias que estão sendo implementadas por essas experiências e a relações estabelecidas para reunir esforços e recursos.

3.1 A ESCOLHA DO MÉTODO

A escolha da abordagem metodológica qualitativa exploratória para este estudo se deu por três aspectos: 1) pela necessidade de uma abordagem que favoreça o entendimento introdutório do fenômeno estudado; 2) pela busca do entendimento da realidade construída e entendida pelos atores envolvidos; 3) pela construção da análise a partir da visão das pessoas envolvidas no contexto. A característica exploratória significa que o pesquisador pretende ter maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito, construir hipóteses e descobrir interações específicas nas unidades de análise pesquisadas. Reforçando esta ideia, Berg (2007) esclarece que um estudo de caso exploratório pode ser visto como um prelúdio de um grande estudo de ciências sociais, assim como pode ser usado como um estudo piloto para planejar uma investigação maior e mais abrangente sobre o assunto. Em suma, diz o autor, pode facilmente servir como um terreno fértil para ideias e até mesmo hipóteses que possam ser empreendidas em estudos posteriores (BERG, 2007).

Para analisar as configurações de redes sociais na sociedade contemporânea, um diferencial é a definição da unidade de análise. Neste estudo, foram escolhidas como unidades de análise duas associações, formalizadas como organizações não-governamentais (ONG), sediadas em São Paulo/ SP, que tem o intuito de estimular o aumento de mulheres em posição de liderança nas empresas. E, embora sejam formalizadas como ONGs, a pesquisa considerou as duas associações como “redes” por dois motivos: primeiro, devido ao fato de terem sido identificadas desta forma na época de sua formação e no lançamento oficial das mesmas; e, segundo, pelo conceito estar relacionado a uma perspectiva teórica que se relaciona à dinâmica de relacionamento.

Para Leroy-Pineau (1994, p. 24 apud MARTELETO, 2001, p.74), o conceito de redes tem, em termos gerais, uma dupla aplicação: a "utilização estática" e a "utilização dinâmica". A utilização estática explora a rede estrutura, ou seja, lança mão da ideia de rede para melhor compreender a sociedade ou um grupo social por uma estrutura - nós e linhas. Essa foi a contribuição que o enfoque de redes sociais deu à sociologia e a outras ciências. Já a utilização dinâmica explicita a rede sistema, o que significa trabalhar as redes como uma estratégia de ação no nível pessoal ou grupal, para gerar instrumentos de mobilização de recursos. Assim, foi utilizado o conceito da utilização dinâmica, que traz novas possibilidades, na prática, para grupos organizados.

Para clarificar, o conceito de rede que o trabalho adotará será o de Marteleto (2001, p. 72) que, segundo a autora, representa "(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados". Balestrin e Verchoore (2014) também contribuem com definição quando questionam se redes são "redes" ou se redes são "organizações". Os autores mostram que a ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada com seus membros. Tal identidade coletiva também se estabelece como uma propriedade institucional nas fronteiras organizacionais da rede, que define quem está dentro e quem está fora, que confere um caráter perene à identidade que representa a rede e também singularidade como nova forma organizacional. Para os autores, nas 'redes como organizações' estão contidas tanto as características das redes quanto as características das organizações.

Complementando, Maximiniano (1993 apud MARTELETO, 2001) expõe que uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Nesse sentido, a pesquisa abordará as duas redes também como "organizações", porém não no sentido de "entidade" ou "instituição" como o termo 'organização' sugere, e sim como uma dinâmica organizativa. Trataremos rede como "organização humana", ou seja, o processo de ordenar um conjunto de elementos em razão de um objetivo ou finalidade. Vale ressaltar que o interesse da pesquisa é na constituição de organizações a partir da dinâmica em rede, que, segundo Tonelli (2005), tem como principais elementos a comunicação, a cooperação e a conectividade.

Importante salientar que neste estudo não será analisado a estrutura das redes, sua morfologia, natureza, as propriedades, a densidade e outros aspectos relacionados à caracterização do desenho organizacional. A rede, objeto de estudo aqui, é aquela que se apresenta como um projeto deliberado de organização da ação humana.

Por ter foco em duas unidades de análise, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de casos múltiplos. O estudo de caso envolve reunir sistematicamente informações suficientes sobre uma pessoa em particular, um ambiente social, evento, um grupo ou mais para permitir o pesquisador compreender como o objeto de estudo opera e como funciona (BERG, 2007). O estudo de caso não é uma técnica de coleta de dados, mas uma abordagem que incorpora uma série de medidas de coleta de dados (YIN, 2003; BERG, 2007).

O método de estudo de caso tende a concentrar-se na descrição holística e na explanação, e, conforme Berg (2007), qualquer fenômeno pode ser estudado por método de estudo de caso quando o investigador tem as fronteiras da unidade de análise claramente identificáveis. É o caso deste trabalho, que selecionou duas redes ligadas à equidade de gênero no universo corporativo para ilustrar e permitir uma melhor compreensão do fenômeno. Muitas vezes, o investigador seleciona vários casos para mostrar as diferentes perspectivas sobre a questão. Yin (2003) sugere que o desenho de estudo de casos múltiplos utilize a lógica da replicação, em que o investigador replique os procedimentos para cada caso. Recomendação que foi adotada neste trabalho.

O fator preponderante para a seleção das duas redes se deu em razão delas terem, fundamentalmente, o mesmo objetivo e ambas possuírem sede em São Paulo/SP. No entanto, mais dois aspectos favoreceram e foram determinantes para a escolha das iniciativas: a facilidade de contato da pesquisadora, devido ao conhecimento prévio por meio da organização em que atua profissionalmente, e o fato de ambas terem aceitado, com prestimosidade, o convite para contribuir com este estudo.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta dados foi dividida em duas etapas. Na primeira, foram recolhidas informações prévias sobre as duas redes a partir das seguintes fontes: documentos impressos e digitais (site, boletins, jornais, revistas e folders) e materiais audiovisuais (fotos, vídeos, reportagens, publicidades, entre outras). A finalidade desta etapa foi conhecer a constituição formal das redes - ano de formação, objetivos, alcance, número de membros, forma de integração e participação - e algumas atividades desenvolvidas no âmbito externo, como aquelas que são oferecidas ao público em geral.

A segunda etapa, que aconteceu durante os meses de abril e maio, foi focada nas entrevistas semiestruturadas em profundidade, com base nos objetivos da pesquisa. Apesar da existência de um roteiro pré-estabelecido, a entrevista foi flexível, constituída por perguntas

abertas sobre as redes e sobre a participação de cada uma das entrevistadas, permitindo a elas se expressarem de maneira pessoal, seguindo uma lógica diferente do entrevistador. Esse tipo de entrevista é indicado quando o tema da pesquisa é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010), o que fez sentido para este estudo.

Duarte e Barros (2006) afirmam que a entrevista em profundidade quando utilizada em pesquisas sociais qualitativas é uma importante técnica exploratória que facilita a captação de percepções e experiências dos entrevistados, as quais serão analisadas e apresentadas de forma estruturada, permitindo a flexibilidade para que os entrevistados argumentem livremente sobre o tema, oferecendo ao mesmo tempo a possibilidade de realizar adaptações e ajustes quanto às questões em função da dinâmica do diálogo. Outros autores justificam de forma positiva o emprego deste tipo de técnica, como Patton (1999 apud GODOI; MATTOS, 2010, p. 304) que define a entrevista semiestruturada como uma entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e regidas por igual para todos os entrevistados, porém com respostas abertas. Sierra (1998 apud GODOI; MATTOS, 2010, p. 313) define a técnica como uma espécie de acordo no qual o entrevistador se compromete com o entrevistado a explicitar os motivos e intenções da pesquisa, a garantia do anonimato, a lógica empregada e a devolução da informação.

Para participar desta etapa da pesquisa, foram convidadas mulheres que participaram da fundação e/ou fazem parte do *board* das redes. Foram eleitas quatro integrantes de cada rede, totalizando oito participantes. Do ponto de vista da amostra, a preocupação não residiu nem no tamanho nem na representatividade no sentido tradicional, já que isso não assume um papel de relevo na análise da configuração das iniciativas. Ademais, na pesquisa qualitativa exploratória não se recorre aos critérios de representatividade próprios da pesquisa quantitativa. Assim, o mais importante para a seleção das entrevistadas foi a sua participação na fundação e/ou na coordenação das atividades das redes, o acesso da pesquisadora às mesmas e a disposição para a concessão da entrevista. Em síntese, o principal critério de escolha das entrevistadas foi de natureza estratégica, isto é, procurou-se entrevistar executivas que lideram e atuam diretamente na gestão dessas redes.

Para este estudo, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, abrangendo dez questões, que foram apresentadas de forma aberta, apenas para orientar o fluxo da conversa. Convém acrescentar que o roteiro concebido para este estudo foi utilizado de forma bastante flexível, tendo como objetivo permitir que as questões fossem abordadas numa ordem não predefinida, permitindo a exploração de temas que emergem e que não estão

previamente contemplados. Nesta medida, o roteiro não é usado com um questionário, mas, sim, como um sumário, ao qual se recorre respeitando o máximo possível a ordem de exposição do pensamento do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em geral, nas empresas em que essas mulheres atuam profissionalmente, e teve um caso na qual ocorreu em um local público, durante um almoço. As entrevistas duraram em torno de 40 minutos, foram gravadas com consentimento das participantes e transcritas posteriormente para serem analisadas. Os conteúdos serão expostos respeitando o anonimato das participantes e de seus locais de trabalho. Neste aspecto, Creswell (2013) chama a atenção para as questões éticas que envolvem a pesquisa científica. Afirma que o pesquisador tem obrigação de respeitar direitos, necessidades, valores e desejos dos entrevistados. Isso é particularmente importante neste estudo, no qual o cargo e a empresa em que trabalham as entrevistadas são altamente visíveis, o que poderia deixa-las expostas. Assim, decidiu-se por desconsiderar os nomes verdadeiros das redes e das entrevistadas e identificá-las, no caso das redes, como "Rede Alfa" e "Rede Beta" e, das entrevistadas, por nomes fictícios, de acordo com a seguinte codificação:

Qadro 1 – Identificação dos respondentes das experiências analisadas

Rede Alfa		Rede Beta	
Entrevistada 1	Keyla	Entrevistada 5	Benê
Entrevistada 2	Lica	Entrevistada 6	Clara
Entrevistada 3	Tina	Entrevistada 7	Samantha
Entrevistada 4	Ellen	Entrevistada 8	Telma

Nota: Autora.

O nome das empresas que as entrevistadas representam também foram mantidos em sigilo, portanto denominações desta natureza que porventura apareçam nos trechos foram substituídas em colchetes por "[empresa]". Também se optou por ocultar nas transcrições quaisquer outros nomes mencionados nas falas; assim, nomes citados são substituídos pela posição social da pessoa a que se referem, a exemplo de "[marido]", "[filho]" etc.

Como o foco central da pesquisa foi problematizar a formação das redes capitaneadas por mulheres executivas - como elas se configuram e como têm atuado no universo corporativo -, a não publicização das identidades, de forma alguma, compromete a análise dos dados. Ao contrário, o fato de termos garantido o anonimato às entrevistadas antes do início

da gravação fez com que elas se sentissem mais à vontade para falarem sobre suas experiências.

O processo de coleta de dados foi encerrado na 8ª profissional, pois foi considerada que neste ponto já ocorria saturação dos dados para a finalidade da pesquisa. Ruquoy (1997) sublinha que quando o investimento necessário para interrogar uma pessoa é demasiadamente elevado, comparado ao suplemento das informações recolhidas, torna-se mais útil finalizar o processo das entrevistas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Em relação à caracterização das participantes, o aspecto central é que todas estão inseridas no universo corporativo da cidade de São Paulo. Todas foram contatadas por fazerem parte do *board* das iniciativas e por acessibilidade. É importante chamar a atenção para a dificuldade de conciliar os horários das executivas, quando do agendamento das entrevistas para a coleta de dados, devido aos compromissos de trabalho. Entretanto, todas demonstraram interesse e solicitude em contribuir com o desenvolvimento da pesquisa.

Em relação à posição hierárquica, todas são executivas em cargos de direção, vice-presidência ou copresidência de empresas. Elas apresentam nível de escolaridade superior e pós-graduação, sendo que uma delas mencionou ter feito mestrado. Todas falam Inglês fluentemente e, mais da metade tem experiência internacional. Como visto na revisão da bibliografia (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2003; BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008), as mulheres inseriram-se fortemente no mercado de trabalho e tiveram grande incremento em seu nível de escolaridade, aspecto de se refletiu nas entrevistas. A formação universitária do grupo entrevistado é bastante variada, passa por áreas tipicamente femininas como Letras, Recursos Humanos e Comunicação Social, mas a ênfase é que adentra áreas como Direito, Administração de Empresas, Contabilidade, Economia e Engenharia, seguindo o mesmo movimento descrito por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008).

Em relação à nacionalidade, seis são brasileiras e duas são europeias, com tempo de vivência no Brasil entre três e seis anos. Elas possuem idade entre 35 e 54 anos, o que denota um grau de senioridade para o cargo. Cinco delas são casadas, uma divorciada, uma em união estável e uma solteira. Embora a maioria seja casada, a constatação de perfis diferentes amplia a análise sobre as questões das mulheres no meio empresarial. Não foi uma pergunta formal, porém espontaneamente algumas entrevistadas falaram sobre os filhos: uma contou que tem três; duas delas contaram que tem um filho; duas declararam não ter filho; uma estava grávida

e a outra não mencionou. Esse quadro diverso também contribuiu para a reflexão sobre a maternidade durante a trajetória profissional, um dos temas que emergiu no estudo. Por fim, sobre a caracterização de raça/etnia, todas se declararam brancas.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Análise de conteúdo iniciou-se com uma leitura ampla, conforme recomenda Bardin (2004), na qual o pesquisador estabelece várias idas e vindas entre os documentos e materiais analisados, até que se formem unidades de sentido – palavras, temas – que guiem o pesquisador na busca das informações contidas no texto (BARDIN, 2004). Este processo de análise de conteúdo tem como finalidade identificar de forma objetiva as unidades de sentido existentes no texto, classificando e ordenando os elementos encontrados, de forma a permitir uma ampla varredura dos temas. A esse processo, Bardin (2004) denomina categorização e explica que pode ser feita tanto previamente, antes da realização da pesquisa de campo, para auxiliar na condução das entrevistas, como após a coleta de dados. E, mediante a necessidade de adaptação dos dados coletados, categorias podem ser modificadas e/ou incluídas. Segundo a autora, esta flexibilização é uma característica pertinente da técnica análise de conteúdo.

Esse processo se caracterizou, de antemão, como uma tentativa de constituição de categorias. Mas foi somente após a coleta integral dos dados, que se iniciou, de fato, o processo de estabelecer uma estrutura das ideias temáticas que surgiram a partir dos dados coletados. Gibbs (2009) sinaliza que a aplicação de nomes (temas) à passagem de texto não é arbitrária, envolve um processo refletido e deliberado de categorização. O autor explica que categorizar significa reconhecer que não há apenas exemplos diferentes no texto, mas que há diferentes exemplos de assuntos os quais se faz referência (GIBBS, 2009).

Bardin (2004) entende que a categorização é um processo no qual os dados brutos são transformados seguindo uma sistematização e agregados em unidades, facilitando assim a descrição das características pertinentes do conteúdo. Creswell (2013) afirma que esses temas são os que aparecem como principais resultados nos estudos qualitativos, eles devem mostrar perspectivas múltiplas das pessoas e ser fundamentados por citações diversas e evidências específicas. Ele ainda ressalta que os estudos qualitativos sofisticados vão além da identificação e descrição dos temas, mas das conexões complexas existentes entre eles (CRESWELL, 2013).

A categorização dos dados coletados neste estudo foi feita com base na leitura aprofundada das transcrições das entrevistas realizadas. A partir deste material, bastante

extenso, foi possível indexar as ideias temáticas mais evidentes. Seguindo a recomendação de Gibbs (2009), priorizou-se a análise das categorias que estão relacionadas à questão de pesquisa como se configuram as redes de mulheres executivas para a equidade de gênero e como elas têm atuado a fim de influenciar o meio empresarial. Sendo assim, neste trabalho, foram estabelecidas as seguintes categorias: i) Motivação para a ação coletiva; ii) Formação das redes; (iii) Atuação das redes; iv) barreiras e desafios; (v) Visões sobre o feminismo. E para uma elucidação mais clara, foram estabelecidos também subcategorias referentes a cada item exposto acima, que podem ser verificadas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Categorização dos dados coletados

Categorias	**Elementos de Análise**
1. Motivação para a ação coletiva	1.1 A relevância do tema na sociedade e no universo corporativo 1.2 Influência da vivência profissional das integrantes das redes 1.3 Propósito pessoal e legado
2. Formação das redes	2.1 Como as redes foram fundadas 2.2 O que são redes para as integrantes das iniciativas 2.2 Benefícios em participar das redes
3. Atuação das redes	3.1 Objetivos, estratégias e ações 3.2 As conexões e os compartilhamentos 3.3 Público-alvo e públicos de interesse 3.4 Identidade, diversidade e interceccionalidades
4. Barreiras e desafios	6.1 Aspectos culturais e contextos sociais 6.2 Aspectos comportamentais 6.3 Nível de maturidade das empresas 6.4 Aspectos organizacionais das redes
5. Visões sobre o feminismo	

Nota: Autora.

3.5 O PAPEL DO PESQUISADOR

Diante da complexidade dos fenômenos sociais, fomenta-se o debate em relação à metodologia qualitativa em seus aspectos subjetivos e, com isso, o papel do pesquisador enquanto elemento na produção do conhecimento é destacado. Rocha (2014) considera inviável uma total neutralidade na atividade de pesquisa no campo das Ciências Sociais. Para ela a presença do pesquisador(a) por si só já traz elementos que devem ser levados em consideração na análise. Para minimizar os possíveis vieses, o ponto da pesquisadora neste estudo, de onde ela fala e sua vivência pessoal e profissional, é explicitado logo na introdução do trabalho.

A interpretação na pesquisa qualitativa pode assumir várias formas, ser adaptada para diferentes tipos de projetos e ser flexível para transmitir significados (ROCHA, 2014). Neste estudo, a etapa de análise de dados também buscou extrair significado a partir da interpretação da pesquisadora, expressa no entendimento pessoal que ela traz para o tema da pesquisa a partir da sua própria história, cultura e experiências. Por meio dos relatórios das entrevistas, foi possível perceber que a pesquisadora é implicada pelas reflexões teóricas e práticas. Mas como essas reflexões não tiveram continuidade e foram insuficientemente analisadas, decidiu-se por não as utilizar. Além disso, caráter íntimo das anotações e o fato da pesquisadora não ter formação em antropologia ou etnografia reforçou a decisão de desconsiderá-las neste trabalho.

No entanto, alguns sentimentos e questionamentos da pesquisadora, proveniente de um exercício de autoanálise, apareceram durante o estudo e foram explicitados na análise dos dados sem deixar de lado o rigor da pesquisa e o apoio do método. Esses fragmentos de autoanálise, em alguns aspectos, encontram seu lugar na construção do conjunto da obra, pois tem relação com o tema e com sua vivência pessoal e profissional.

Em relação aos vieses, vale mencionar que a pesquisadora é do gênero feminino, interessada no tema, com forte inclinação para as questões de Diretos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa, atua profissionalmente em uma entidade do setor produtivo constituída na década de 1930, reconhecida publicamente por uma gestão tradicional, na qual a presença de mulheres no *top level* é praticamente inexistente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de coleta e a análise dos dados teve a finalidade conseguir chegar a deduções lógicas e justificadas, partindo do conteúdo dos documentos levantados, das mensagens do emissor e do contexto destas mensagens. Com os dados obtidos por meio dos documentos, foi possível identificar os objetivos das redes, as propostas de atuação, histórico e algumas ações realizadas. Nas entrevistas com as integrantes das duas redes foi possível investigar de que forma se configuram as redes, as estratégias que estão sendo implementadas para alcançar maior equidade de gênero no universo corporativo e que relações estão sendo estabelecidas para reunir esforços e recursos a fim de alcançar os objetivos. A fim de facilitar a compreensão dos resultados desta pesquisa, foram incluídos no mesmo capítulo as análises dos documentos coletados a respeito das duas unidades de análise – Rede Alfa e Rede Beta, e as análises dos dados coletados nas entrevistas com as oito participantes, sendo quatro de cada uma das redes.

4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

As redes Alfa e Beta têm como propósito a liderança equilibrada de gênero. Embora a origem delas, as primeiras conexões, iniciaram-se na Europa, vieram a se estabelecer formalmente no Brasil entre 2013 e 2014. Ambas têm sede em São Paulo/ SP, estão abertas à participação de mulheres e homens executivos, fazem uso intenso das tecnologias de informação e comunicação para atuarem, mas há um aspecto relevante que as diferencia. Uma já faz parte de uma rede global com capítulos em vários países, inclusive no Brasil - é o capítulo brasileiro que será o foco da pesquisa -; e a outra tem a pretensão de ser uma rede global e, para isso, está estimulando a formação de capítulos em outros países. Em suma, ambas têm o foco no universo corporativo brasileiro, mas suas redes possuem conexões no Brasil e no exterior.

A rede Alfa, caracterizada como o primeiro capítulo na América Latina de uma rede global, é uma associação que reúne, no Brasil, cerca de 100 mulheres, sendo aproximadamente 10% delas partes do *board* e cerca de 30% de todo o conjunto são estrangeiras. Para se integrar à rede, é necessário ser graduado, ter aproximadamente sete anos de experiência profissional, fluência em Inglês e se associar fazendo um cadastro no site da rede global. Há três opções de adesão: *Free user*, para aqueles que desejam receber por e-mail a agenda mensal de eventos e a newsletter trimestral; *Online member*, que tem acesso à

plataforma online, pode se conectar com outros membros e acessar conteúdos exclusivos da rede; e o *Premium member,* que além dos benefícios das outras categorias, tem acesso gratuito aos eventos da rede local, recebe descontos especiais de eventos dos parceiros, tem prioridade nos convites da conferência anual da rede global e pode participar dos programas oferecidos, como o Programa de *Mentoring*. A primeira forma de adesão é gratuita, enquanto na segunda e na terceira, a pessoa interessada precisa efetuar um pagamento de aproximadamente R$ 220,00/ano para custos administrativos e operacionais. Além disso, para ser um membro *Online* ou *Premium*, é preciso também ter fluência em Inglês e na língua da rede local, e experiência profissional de nível sênior. A adesão é disponibilizada de forma individual ou por pacotes, caso uma empresa tenha interesse em oferecer esta oportunidade às suas funcionárias e melhorar o equilíbrio de gênero em posições de liderança em suas organizações. Além disso, há ainda a opção de membro corporativo, quando a empresa deseja se tornar uma associada para alcançar o equilíbrio de gênero, fortalecer seus processos internos e desenvolver programas de liderança equilibrada.

A rede utiliza uma plataforma online sofisticada para conectar todos os membros, compartilhar conteúdos, boas práticas de empresas, convites de eventos, realizar programas online, promover debates, apoiar o empreendedorismo e fomentar o networking. Os membros da rede brasileira têm livre acesso aos membros de qualquer outro país e podem compartilhar conhecimentos e experiências, além de participar de conferências internacionais promovidas pela rede global. Em São Paulo, as atividades buscam promover, influenciar e apoiar o desenvolvimento das mulheres por meio do compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas, ferramentas e técnicas através de redes, eventos de aprendizagem, *webinars*, programas de *mentoring* e *networking*.

Em relação ao sistema de governança, é necessário mencionar o papel da rede global, que existe desde 2005. O Conselho Global é composto por cada um dos presidentes das redes locais, bem como um presidente eleito, vice-presidente e tesoureiro. Este Conselho coordena as grandes iniciativas europeias da rede e se reúne presencialmente, uma vez por ano, e, mensalmente, por teleconferência. Há ainda o Conselho Consultivo VIP (membros por convite), que tem um papel consultivo sobre a estratégia para as oportunidades e ações para promover o progresso das mulheres dentro da empresa e na sociedade. O Conselho Global é o responsável por avaliar os projetos e autorizá-los quando agregam valor para os *stakeholders* de forma a não comprometer a integridade e os objetivos da Rede. A tomada de decisão estratégica é realizada pelos Conselhos locais, que são organizados por cidade, denominados "city networks", mas seguem alguns pilares propostos pela rede global, como o programa de

mentoring e de empreendedorismo. No Brasil, a equipe do *board* da rede Alfa é composta de mulheres profissionais seniores, que tem como principal objetivo fornecer uma combinação de eventos e ocasiões de rede para atender as demandas e necessidades locais. A rede local conta atualmente com duas copresidentes e uma vice-presidente, conselho fiscal e assessoria jurídica. De acordo com o estatuto, todas as associadas são convidadas a participar das assembleias.

Este ano, a rede Alfa lançou a 2ª edição do programa de *mentoring*, com 13 voluntários (as) líderes em suas áreas profissionais, e está trabalhando no programa piloto de empreendedorismo e na elaboração de um guia de boas práticas sobre liderança balanceada de gênero, que será lançado em agosto. A rede conta com a parceria de uma instituição de ensino voltada para os negócios, uma empresa global de consultoria e pesquisa, entre outras organizações apoiadoras no Brasil e no exterior. Além desses dois projetos, a rede realiza ao longo do ano uma série de eventos para auxiliar o autodesenvolvimento das mulheres e ampliar o networking.

A outra unidade de análise, a Rede Beta, também é uma associação sem fins lucrativos que tem o objetivo de se tornar uma organização internacional formando uma rede global. Atualmente, ela tem capítulos no Brasil e em outros países da América e Europa. Além de promover a liderança feminina e trabalhar em prol da redução das disparidades de gênero nas empresas, a rede tem como missão melhorar o valor individual e coletivo das mulheres em posições de liderança na América Latina, bem como em corporações que façam negócios com a América Latina, a fim de ajudá-las a avançar em posições de poder e decisão no universo corporativo.

Atualmente, a Rede Beta conta com cerca de 40 membros, entre fundadores e conselheiros, mas considerando todos os membros, de outros capítulos do exterior, totaliza cerca de 100 integrantes. A integração de membros ao conselho executivo ou ao conselho consultivo ocorre por meio de convites e tem alguns critérios, como estar em posições de poder e decisão no universo corporativo e repertório internacional. Já a adesão de pessoas interessadas em participar da rede ocorre por meio da conexão via LinkedIn, que já conectou mais de duas mil pessoas. Não há qualquer forma de pagamento para aderir à rede.

Para buscar reduzir o déficit de mulheres em posições de liderança, a rede busca compartilhar as melhores práticas corporativas de empresas de todos os setores, auxiliar corporações e outras organizações sediadas na América Latina a estabelecer programas de desenvolvimento de carreira para as mulheres; ajudar às mulheres a adquirir a *expertise* e o *hnow how* em negócios para melhorar a liderança a partir de programas de habilidades de

tutoria/mentoria; promover uma forte rede de líderes empresariais que atuam ou fazem negócios na América Latina e que apoiem a igualdade de gênero e a liderança feminina, além de incentivar e apoiar a criação de capítulos em diferentes países, sobretudo da América Latina.

Em relação à governança, a figura principal da Rede Beta é a diretora-presidente, que também é uma das fundadoras e é a idealizadora da iniciativa. Existe um conselho consultivo global, que fica sediado em Londres, e outros dois com sede em Nova Iorque e em São Paulo. O conselho do Brasil é formado por executivas e executivos de grandes empresas brasileiras e de corporações transnacionais, que se reúnem mensalmente para discutir as propostas e os projetos, trocar experiências e conhecimentos, compartilhar tarefas e acompanhar as ações.

Atualmente, a Rede Beta está desenvolvendo uma pesquisa sobre liderança feminina no meio empresarial brasileiro em parceria com uma instituição de ensino superior com foco no mundo corporativo e uma revista nacional de negócios. Cerca de 300 representantes de empresas responderam ao questionário, que teve o intuito de investigar o cenário atual brasileiro em relação ao tema. O lançamento da publicação está marcado para outubro deste ano. Além disso, a rede realiza uma série de eventos para debater a temática, em parceria com a Academia, com veículos de comunicação e, sobretudo com as próprias lideranças empresariais masculinas.

Em relação à presença das duas redes na Internet, ambas possuem site institucional, sendo que a Rede Alfa apresenta seus textos em Português e, massivamente, em Inglês. A Rede Beta apresenta três opções de apresentação do conteúdo, em Português, Inglês e Espanhol. Em relação à presença nas mídias sociais digitais, ambas também possuem uma página oficial no Facebook, sendo que a Rede Alfa conta com 845 seguidores (apenas como informação adicional, a rede global da qual ela faz parte possui 2.719 seguidores), e a Rede Beta conta com 730 seguidores. No LinkedIn, mídia social para utilização exclusivamente profissional, a Rede Alfa não tem perfil, enquanto a Rede Beta tem um perfil com 75 seguidores e um grupo restrito com 93 participantes e um mailing de mais 2 mil contatos. No Youtube, nenhuma das duas possuem um canal exclusivo para o compartilhamento de informações. Também não foi encontrado vídeo institucional.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O conteúdo que segue provém de entrevistas semiestruturadas, em profundidade e individuais, com as oito mulheres participantes de redes para a equidade de gênero e a

promoção da liderança feminina no ambiente corporativo. Cumpre mencionar que as análises dos resultados seguirão a sequência da categorização estabelecida e apresentada no capítulo anterior.

4.2.1 Motivação para a ação coletiva

Esta categoria apresenta as razões que fomentaram a articulação ou a integração dessas mulheres em redes que atuam na promoção da liderança feminina e está dividida em três elementos, a saber: i) a relevância do tema na sociedade e no universo corporativo; ii) a influência da vivência profissional das integrantes das redes; iii) o propósito, legado e missão especial.

4.2.1.1 A relevância do tema na sociedade e no universo corporativo

Para a maioria das mulheres entrevistadas, da rede Alfa ou da rede Beta, há um fato real: a inexpressiva presença das mulheres em postos de liderança, embora elas estejam estudando mais e entrando praticamente na mesma proporção que os homens no mercado de trabalho. Elas estão convencidas de que há uma série de dificuldades que prejudica a ascensão feminina no meio empresarial. Relatam que algumas mulheres, num certo nível da carreira, abandonam o mercado de trabalho, o que contribui para este desequilíbrio no quadro executivo das empresas. Este cenário é apresentado em alguns estudos nacionais e internacionais. Loannidis e Walther (2010) explica algumas razões que levam mulheres de alto desempenho a deixarem as empresas durantes seus anos mais produtivos, e Morgado (2012) constatou que boa parte das mulheres gerentes seniores, a partir dos conflitos vivenciados, tem desinteresse em ascender para posições hierárquicas de primeiro escalão pela dificuldade de conciliação entre as diferentes esferas da vida. Neste sentido, a autora identificou e investigou o fenômeno da "mulher invisível", que revelou que as mulheres no nível *middle management* estão diante de um contexto de desaparecimento simbólico: desaparecem da esfera da casa, ao negarem este espaço que um dia lhes colocou em situação de desigualdade e lhes conferiu identidade e desaparecem da organização na gerência intermediária ao estarem imersas em um contexto do masculino, paradoxalmente, reforçando-o. Soma-se a isso um cotidiano de saturação, tanto no trabalho como na vida pessoal, ditado pelo ritmo intenso do trabalho. No entanto, o estudo de Ely, Stone e Ammerman (2014), desenvolvido com graduados – homens e mulheres – no programa de MBA da *Havard Business School* (HBS), escola que prepara para cargos de alta liderança descarta a questão do conflito trabalho-família para explicar a diferença de gênero nas posições de liderança. As autoras analisaram uma série de fatores relacionados às responsabilidades familiares no corpo executivo masculino e feminino e elas não encontraram evidências neste aspecto para

justificar a baixa representatividade das mulheres na alta administração. Elas não estão desconsiderando os impactos que as responsabilidades familiares têm nas carreiras de ambos, mas sim que esse papel não "expulsa" as mulheres dos postos de liderança. "The misguided assumption that high-potential women are 'riskier' hires than their male peers because they are apt to discard their careers after parenthood has become yet another bias for women to contend with".(ELY; STONE; AMMERMAN, 2014, p. 105)

Uma outra entrevistada argumenta que, com poucas mulheres em cargos de liderança, as decisões são predominantemente tomadas por homens e isso é negativo para a sociedade e para a própria empresa, pois não reflete as demandas e as questões que se inter-relacionam. Como ela mesma declara: "Uma empresa que não têm mulheres em posições de decisão não reflete a sociedade, não entende a sociedade e deixa a empresa mais pobre, em vários sentidos". (Tina)

Uma outra, com formação em Direito, manifesta que a questão da mulher no mundo do trabalho, muitas vezes, caminha lado a lado, com os Direitos Humanos. Menciona que uma mulher, após ter um filho e retornar da licença maternidade, tem muito receio de ser dispensada. E, nesse sentido, falta proteção legal para ela. Além disso, comenta que muitas ficam exaustas a partir do momento que assumem novos papeis "tentando conciliar o inconciliável" (Benê). O que repercute em um desequilíbrio de saúde.

Ainda uma terceira entrevistada reforça esta questão da saúde e argumenta que este é um ponto importante para as mulheres e para os homens, como mostra este trecho:

> Porque homem e mulher, os dois querem ter filhos, os dois querem ter uma carreira, os dois querem ficar em forma e se cuidar, os dois querem ter tempo para curtir.... Eu acho que as empresas têm que repensar muito esse funcionamento capitalista. Ou você trabalha 150% ou não trabalha. A gente vê cada vez mais profissionais com a síndrome de Burnout[1]. Acho que esse drive para o equilíbrio tem que ser para todo mundo. (TINA)

E outra entrevistada salienta apontando para a questão do posicionamento corporativo na modernidade: "(...) Hoje em dia, a empresa que não tem nada em termos de política de diversidade de gênero está fora do seu tempo". (BENÊ)

4.2.1.2 A influência da vivência profissional das integrantes das redes

---

[1] Síndrome de Burnout é causada pelo estresse excessivo na carreira profissional. Segundo números da *International Stress Management Association* (Isma), no Brasil, 72% dos brasileiros sofrem alguma sequela devido ao nível de estresse, sendo que 32% estão em nível de *burnout*. Os dados são de julho de 2017

Cada uma das executivas percorreu um caminho muito próprio e peculiar em suas carreiras. Elas contam fatos e situações diferentes que se relacionam com a motivação de cada uma para o tema e a ação coletiva. Interessante notar que as mulheres de origem europeia ou que tiveram experiência internacional têm uma perspectiva mais clara do preconceito e já perceberam isso bem jovem, como mostra o trecho a seguir:

> (...) quando eu trabalhava no banco [na Suíça], isso foi muito interessante. Eu fazia parte do time de Estratégia e éramos eu, como júnior, uma assistente e o restante todos homens, gerentes e diretores. Eles achavam que eu era assistente e eu sentia que eles ficavam irritados porque eu sentava à mesa. Numa ocasião, um deles me disse 'você pode me trazer um café?', eu chamei a assistente e perguntei se ela poderia trazer um café para o senhor. Ele ficou irritado de novo. Eles me ignoravam porque eu era júnior e a única mulher da mesa. E também tinha o fato da mesa ser de vidro e eu estava de saia e alguns olhavam o tempo todo, todos homens em cargos altos. Era surreal. (KEYLA)

Uma outra executiva, de origem europeia, contou que trabalhou no Brasil entre 2000 e 2002. Neste período, fez amigas aqui, profissionais muito inteligentes, ambiciosas profissionalmente, mulheres muito "bright", como ela mesma menciona. Mas, após 10 anos, entre 2011 e 2012, quando ela retorna ao Brasil, surpreende-se com o fato de a maioria não estar mais nas organizações em que estavam.

> E dez anos depois, quando voltei ao Brasil, foi algo surpreendente saber que essas mulheres não estavam em nenhuma empresa. Uma era consultora independente, uma era coach, outra tinha montado um buffet... Elas estavam com crianças pequenas e tiveram dificuldades de conciliar o trabalho e a família no mercado corporativo de São Paulo. Mas os homens eram todos VPs de grandes empresas. Um contraste que me deixou muito chocada. Essas mulheres eram as melhores, mas não tinham conseguido se manter nas empresas no Brasil. Pensei comigo 'eu preciso fazer alguma coisa, minhas melhores amigas superambiciosas e brilhantes, dez anos depois, fora das empresas... É uma perda muito grande para as corporações do Brasil e para as mulheres também. (TINA)

Algo semelhante foi relatado por outra executiva com experiência no exterior:

> Trabalhava na Europa, vivi muitas dificuldades... A mulher, especialmente a latino-americana, sofre lá fora uma pressão, preconceitos... Ela precisa provar sua excelência profissional no mundo (...) Quando cheguei no Brasil, notei que havia ainda uma outra questão, uma enorme dificuldade para as mulheres alcançarem os postos de liderança, uma série de empecilhos para o crescimento profissional da mulher. (BENÊ)

Para uma terceira entrevistada a vivência profissional numa empresa multinacional foi a chave para abrir sua visão para o tema. Ela conta que na empresa existia um comitê de mulheres, isso há mais de 20 anos, e foi por meio dele que ela tomou conhecimento das

questões que envolvem a mulher no mercado de trabalho. O estudo tecido por Brunstein e Jaime (2009) sinaliza que a formação de comitês no interior das organizações, embora apresente alguns limites, pode ser um caminho viável e interessante para atingir o propósito da equidade de gênero.

> Foi um comitê de mulheres, que existia na empresa multinacional na qual eu trabalhava que me fez pensar nessas coisas. Eu comecei a trabalhar muito jovem, eu não me dava conta de situações que, eventualmente, aconteciam no ambiente de trabalho, até por inexperiência talvez. Por que havia menos mulheres no ambiente organizacional? Por que algumas pessoas eram promovidas mais rápido? Por que as mulheres não estavam em posição de liderança? Eu nunca havia questionado isso quando era jovem. Foi por conta deste comitê de mulheres que eu comecei a me interessar pelo assunto, isso há mais de 20 anos, uns 25 anos já tinha um comitê de mulheres (...) Mas isso ficou mais forte quando minha filha nasceu, porque eu já havia me dado conta das dificuldades (...) Posso dizer que eu não tive dificuldades para crescer na empresa, nem depois que tive meu filho, não mesmo! Mas depois eu entendi que isso era uma exceção. Sei que isso é uma exceção. (LICA)

Ela menciona outro fato que chamou sua atenção no universo corporativo, na época: "Eu me lembro que era bem isso: mulher dentro da estrutura organizacional tinha uma característica masculina. Era como se fosse um homem de saia. Isso também começou a me chamar a atenção..." (LICA)

Por outro lado, mais da metade das executivas entrevistadas relataram não ter vivenciado situações de dificuldades e preconceitos durante a construção de suas carreiras. Mas uma delas destacou que o conflito se descortinou ao alcançar o *top level* da empresa, ao se tornar a primeira sócia mulher entre 11 sócios homens.

> Eu nunca senti nenhum preconceito ou nenhuma barreira enquanto eu estava em crescimento na empresa. Desde a minha entrada como trainee até quando profissional gerente, eu sempre fui altamente reconhecida, era a estrela na área, todo mundo queria trabalhar comigo e eu fazia um excelente trabalho. Eu senti uma dificuldade muito grande a partir do momento em que eu assumi a posição de liderança, quando eu me tornei sócia 12 anos depois. Aí sim, eu vi situações de preconceitos, situações de resistência com os meus sócios. Eu não achava que era... Eu nunca achei que fosse alguma coisa predisposta ou intencional. Isso aconteceu porque eu fui a primeira mulher num mercado como São Paulo dentro desta área em que eu trabalho. Os meus sócios não sabiam lidar com esta diferença por falta de experiência mesmo. Era uma situação nova para eles. Eles eram tão ignorantes quanto eu. E aí, como eles sempre foram maioria, eu tive que tomar uma providência (...). (CLARA)

Eagly e Carli (2007) sustentam que a metáfora do "teto de vidro" expressão cunhada há cerca de duas décadas no meio científico foi substituída pela figura do "labirinto", pois na primeira corria-se o risco de negligenciar obstáculos presentes no percurso das mulheres a postos de liderança. Para as autoras, em vez de sugerir um obstáculo absoluto no penúltimo

estágio de uma carreira de destaque, o labirinto simboliza a complexidade e a variedade dos desafios que a mulher pode enfrentar nesta jornada. “Cruzar um labirinto requer persistência, consciência do próprio progresso e uma análise atenta das dificuldades mais à frente. É possível, sim transpô-lo – mas o caminho é repleto de voltas e desvios, tanto previstos como imprevistos” (EAGLY e CARLI, 2007). Vale destacar que, quando a entrevistada Clara (relato acima) declara que foi necessário tomar uma providência, ela realmente tomou uma série de medidas, como *coaching* e terapia, para se estabelecer no *top level* da empresa. Mas isso se deu ao alcançar o mais alto nível e não durante a ascensão, conforme ela conta e poderá ser conferido mais adiante neste trabalho.

Mas ainda com a percepção de não ter havido obstáculos significativos no avanço da carreira, duas entrevistadas relatam, brevemente, suas experiências nos trechos a seguir:

> Eu nunca me senti discriminada... Talvez nunca tenha percebido isso, talvez eu tenha sido discriminada em algum momento, algum colega ganhou mais do que eu, mas eu nunca percebi, nunca senti e nunca fui atrás disso. (...) Eu sempre trabalhei muito, sempre me dediquei às minhas coisas com muita paixão e acho que sempre tive sorte. Eu tive bons chefes homens, muitos bons chefes homens que me deram oportunidades. Um deles foi meu grande mentor (...) Eu não tenho do que reclamar (...) Então, assim, eu tive a carreira que eu quis, sempre tive cargos de liderança muito jovem, eu fiz aquilo que eu consegui e acho que nunca me senti discriminada. (ELLEN, 52 anos)

> Eu não tenho história ruim para contar... Eu percebo só o viés inconsciente das pessoas em relação ao tema, que não era do meu chefe na época, não era. Eu tive sorte. Apesar da mulher dele não trabalhar (...). Os homens não percebem a situação. Não é nem por maldade. Eu entendi que eles pensam assim [sobre ser natural a mulher deixar o trabalho e ficar em casa] porque na própria estrutura organizacional não há modelos que mostrem um outro jeito. Muitas mulheres de executivos mais seniores de empresas são donas de casa. Por exemplo, o caso do Temer, que na composição dos ministérios não nomeou nenhuma mulher. A impressão que me deu é de que ele não havia percebido. Aí ele percebeu porque as mulheres ficaram incomodadas. Elas questionaram: não há nenhuma mulher competente para ocupar um cargo no ministério? O Temer disse: “Puxa, nossa, não sei...” Não é natural, as pessoas precisam ser incomodadas. Então, assim, por isso o papel das mulheres é importante. Você vê que esse não é um trabalho muito fácil. (LICA, 45 anos)

O aspecto “tive sorte” presente no depoimento de duas executivas vale ser destacado. Na recente obra *The Confidence Code* (“O código da confiança”, numa tradução livre, ainda sem edição no Brasil), as autoras Katty Kay e Claire Shipman (2014), que entrevistaram mulheres líderes do mundo da política, do esporte, das forças armadas, das artes e dos negócios, associam este aspecto à falta de confiança, presente mesmo em mulheres poderosas. Para Kay e Shipman (2014), ao falar que deram sorte de chegar onde chegaram – coisas que os homens raramente dizem - as mulheres passam a ideia de que não são merecedoras de estar no topo. Foi este ponto que motivou a pesquisa das autoras, que descobriram que muitas

executivas bem-sucedidas apresentam falta de confiança em si próprias, seja para expressar suas opiniões, negociar melhores salários, almejar uma posição superior, entre outras. A obra aponta que, de acordo com geneticistas, a autoconfiança tem um componente genético, que favorece aos homens, embora o ambiente também seja importante ser considerado.

Reforçando esta perspectiva, uma outra entrevistada conta que a impressão que até então ela tinha era que a mulher possuía algumas limitações em relação aos homens e isso a direcionou para entender melhor os problemas:

> Tem muita coisa que a gente passa na carreira que às vezes a gente pensa que é fraqueza tua, mas não é só tua. Tem muita gente que passa, é uma coisa mais abrangente porque é cultural, está impregnado. E isso foi me interessando muito. Naturalmente, fui caminhando para trabalhar com as questões de Diversidade na empresa. (SAMANTHA)

Retomando o depoimento de uma executiva já apresentado nesta seção, que conta que o conflito se descortinou apenas ao conquistar um espaço na alta esfera de poder e decisão, até então ocupado predominantemente por homens, esta questão das limitações da mulher é destacada.

> (...) eu tive que tomar uma providência. Pensei "eu vou bater de frente, fincar e firmar minha posição na guerra, na dor, ou vou tentar outra forma, no amor?" Eu era uma pessoa muito belicosa, batia de frente. É mais difícil você aceitar uma pessoa dura do que uma pessoa mais maleável. Eu sabia que eu tinha também coisas para melhorar. Então, decidi fazer o meu lado da coisa. Fui fazer um coaching, fiz um coaching com uma pessoa excepcional que enxergava claramente essa situação nas corporações. Ela me ajudou muito a desenvolver inteligência emocional, inteligência política... Fiz terapia também para tratar aspectos mais particulares da minha personalidade e aos poucos fui amadurecendo. Se eu fizesse essa entrevista com você cinco anos atrás, provavelmente, eu ia achar que todo mundo era culpado menos eu. Hoje, eu já acho que não. Acho que é uma questão de amadurecimento de ambos os lados. E a partir do momento que eu me mostrei disposta a melhorar o meu lado, os meus sócios também se mostraram mais dispostos a melhorar o lado deles. Entendeu? Não foram todos, claro. Existem pessoas e pessoas, mas aqueles que para mim importavam, esses aí se mostraram dispostos a me receber, à medida que eles viram que eu estava me esforçando. Eles se esforçaram também e o relacionamento mudou. (CLARA)

Sobre a trajetória profissional, metade percebe os entraves na carreira corporativa, outra metade não percebe e duas declaram ter tido "sorte". Fica evidente nesta análise a ignorância - "sem maldade" - dos homens e a necessidade das mulheres de superar suas limitações comportamentais. Se não bastasse os homens que duvidam da competência das mulheres, Kay e Shipman (2014) dizem que elas mesmas não acreditam tanto em si quanto deveriam. Por isso muitos lançam mão de ferramentas para aumentar a confiança e se

desenvolverem. Em ambas as redes, não há diferenças significativas neste aspecto, embora a rede Alfa conte com a presença maior de mulheres de origem europeia e fica perceptível na fala dessas que o problema é global, estrutural e as questões de preconceito e discriminação são presentes desde as universidades.

4.2.1.3 Propósito pessoal e legado

Um aspecto bastante interessante que apareceu com ênfase entre todas as mulheres entrevistadas deste estudo foi a escolha de ter esta causa como uma missão em sua vida, o desejo de contribuir para a transformação da realidade que se apresenta hoje em relação a participação e de homens e mulheres no universo corporativo e o intuito de deixar um legado de sua própria trajetória. Pode-se perceber que este é um aspecto que conecta a vida pessoal e profissional dessas mulheres, que se conecta com o desenvolvimento humano e com própria evolução de cada uma delas. Os trechos a seguir revelam as motivações inseridas nesta dimensão.

> Integrar-me à [rede] eu vi como uma possibilidade de fazer algo mais abrangente, fazer algo que fosse além das portas da empresa. Fazer algo impactante além daqui. Essa foi minha maior motivação. Pensei: 'que legal, terei uma oportunidade de gerar um impacto positivo na sociedade'. Claro que também havia uma motivação profissional, tinha a questão de agregar ao grupo porque eu trabalho com engajamento corporativo, voluntariado... Como o trabalho na rede é voluntário, pensei logo que eu poderia contribuir. O terceiro pensamento foi a questão do networking, isso também contou, conhecer pessoas é sempre bom e são mulheres fortes, experientes... (SAMANTHA)

> Meu maior desejo é dar minha contribuição a outras mulheres. Isso porque eu acredito que, dado o meu atingimento profissional, cheguei a ser CEO de empresas e tal, é tentar de fato, com a minha experiência, de carreira e de vida, com as minhas lutas e as minhas batalhas, ajudar outras mulheres a também chegar lá. Isso que me motivou a participar da [rede]. (TELMA)
> Não é para mim que estou fazendo isso. Eu não estou sentada num grupinho falando assim 'como eu viro presidente numa empresa?' e sim 'como é que eu posso ajudar as jovens que tem esta ambição a chegar lá?' Não estou fazendo isso em benefício próprio, porque eu já tive a minha carreira, eu tenho a minha empresa. É por causa de um fato real: as mulheres não conseguem alçar cargos de liderança nas empresas. Existe um fenômeno sobre isso e muitos estudos. Se as mulheres não conseguem avançar em cargos de gerentes seniores e diretoras, como vão chegar a ser CEOs ou membros de Conselhos? (ELLEN)

Este aspecto foi mencionado na pesquisa sobre desequilíbrios de gênero em posições de alta liderança de Ely, Stone e Ammerman (2014). As autoras identificaram que graduados mais maduros do curso de MBA da *Havard Business School* (HSB) apontaram o serviço

comunitário e a possibilidade de ajudar outras pessoas como fatores de uma vida de sucesso e satisfação. Dois exemplos são ilustrativos:

> Uma mulher de 40 anos, que deixou a HBS cerca de 20 anos atrás, nos disse: "Para mim, aos 25 anos, o sucesso foi definido pelo sucesso profissional. Agora, penso em sucesso de forma muito diferente: criar filhos felizes e produtivos, contribuir para o mundo que me rodeia e prosseguir um trabalho que seja significativo para mim". Esses sentimentos foram repetidos por um homem de cinquenta anos, para quem o sucesso no início era "tornar-se um CEO altamente remunerado de um negócio de médio a grande". E hoje? "Encontrar um equilíbrio entre trabalho e família e devolver à sociedade". (ELY; STONE; AMMERMAN, 2014, p. 102)

Remetendo a uma das ações que a rede a qual se integra se propõe a fazer, uma das entrevistadas complementa:

> A gente quer que as estudantes tenham noção do mercado de trabalho que elas vão enfrentar. A gente gostaria que as universidades tivessem cadeiras sobre questões de gênero. Há pouquíssimos projetos e tal. Seria muito importante que isso fosse mencionado nas universidades, se possível até nas escolas. É muito bom que comece cedo. Se ela chegar no mercado de trabalho para começar a pensar nisso... A gente até se surpreende com meninas que acham que não existe desigualdade, acham que o problema não existe. Então, seria melhor se elas entrassem preparadas. Sim, existem diferenças... Mas como lidar com essas diferenças, seria uma contribuição nossa. (SAMANTHA)

Embora o desejo de contribuir e transformar a realidade atual tenha sido o propulsor do engajamento de todas, algumas apresentaram aspectos singulares, tais como: o interesse de ajudar países em desenvolvimento, como o Brasil, que apresenta um quadro ainda mais discrepante em relação aos países desenvolvidos. Ou ainda o interesse de ajudar a mudar a imagem da profissional latino-americana no meio corporativo, que, de acordo com um dos relatos, é bastante deturpada.

Verifica-se que há impulsionadores de outras esferas também. Foi mencionado por uma executiva o *challenging intelectual*, ou seja, um meio de envolver as pessoas para pensar e entender ideias e informações. Para ela, há explicitamente um estímulo à reflexão, pois o desafio gera uma provocação e o debate de temas relevantes, entre eles o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. Este aspecto da motivação intelectual foi citado nas entrevistas por duas executivas, ambas de origem europeia.

Por último, como já foi visto num dos relatos acima, existe a motivação de ordem do capital social, o interesse de conhecer pessoas, mulheres interessantes, para trocar experiências e ampliar a visão de mundo e as oportunidades de crescimento, que é o que oferece o *networking*, Giddens (2012) explica que capital social são os recursos que os

indivíduos ou grupos recebem ao possuir uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de familiaridade e reconhecimento mútuos. O sociólogo Robert Putman destaca que a participação em redes e outros tipos de arranjos institucionais proporciona formas de capital social, como a capacidade de cooperar com outras pessoas em busca de benéficos mútuos, um senso de confiança e de pertencer a uma sociedade mais ampla. Ele destaca ainda que o capital social está associado ao envolvimento cívico e ao senso de comunidade (GIDDENS, 2012).

4.2.2 Formação das redes

Nesta categoria, o foco foi apurar como ocorreu o engendramento das iniciativas capitaneadas por mulheres executivas que visam a promover a liderança feminina no universo corporativo, as ações e as estratégias que estão sendo implementadas, bem como as relações estabelecidas para reunir esforços e recursos em torno de seus objetivos. Foram indagadas às entrevistadas questões neste sentido e, ainda, para ilustrar, o que elas entendem como redes.

4.2.2.1 Como as redes foram fundadas

Em relação à Rede Alfa, as fundadoras relatam que elas, primeiramente, integraram-se à rede global, a fim de se conectarem a executivas de outras nacionalidades, trocar experiências profissionais e debater temas sobre equidade de gênero relacionados ao meio empresarial. Foi por meio das iniciativas da rede que elas se conheceram, uma brasileira e a outra francesa. A de nacionalidade francesa conta que ela sentia falta, entre outras coisas, de discutir temas relacionados à mulher e a rede ofereceu este espaço:

> Eu me formei numa escola de Administração na França, depois fui fazer um intercâmbio em Barcelona. Fiquei dois anos na Espanha, foi onde conheci meu marido, que é brasileiro. Isso explica um pouco da história... Ele me chamou para ir para Zurique. Então, a gente passou um tempo assim, entre Madri, Zurique, Paris... Depois, ele quis voltar para o Brasil. Trabalhei de 2000 a 2002 no Brasil como expatriada, conheci mulheres muito inteligentes, brilhantes, fiz amizades, mas depois retornarmos para a França e ficamos lá por cerca de dez anos. Em 2003, descobri a rede global e então entrei. Eu sentia falta um pouco do lado internacional, os debates sobre a questão da mulher, que eu já conhecia um pouco. Então fiz isso. Eu gostei muito... Tinha um público bem diversificado. Uma vez por mês eu ia nos encontros e sempre achava que era uma boa inspiração encontrar outras pessoas, outros temas etc. Daí, meu sogro faleceu e a gente voltou para o Brasil dez anos depois, em 2011, 2012 (...). Eu havia conhecido a Lica* na rede global, na Europa, ficamos amigas e quando voltei e decidi ficar no Brasil, eu a encontrei e disse

> ‘vamos fazer alguma coisa?’. Ela também estava nesse drive, daí falou ‘vamos fazer!’. Foi muito legal, pois coincidiram os nossos propósitos”. (TINA)

Para Costa et al. (2003), o surgimento das redes ocorre quando um propósito comum consegue unir diferentes atores e envolvê-los numa ação. Pressupõe a identificação de sujeitos coletivos em torno de valores, objetivos ou projetos em comum. A autora ressalta que o elemento que define a existência de uma rede é uma ideia-força, uma tarefa, um objetivo compartilhado.

Mas entrevistadas contam que foi preciso conseguir a aprovação da rede global, e a intenção delas acabou por mobilizar a rede global a mudar o próprio nome para algo que fosse capaz de gerar identificação no mundo todo, pois o nome de fundação referia-se somente à Europa. Elas contam também que, novamente os propósitos coincidiram, pois, a rede global já tinha um objetivo estratégico de expansão para além do continente europeu. Chegou a formar cerca de 20 capítulos, denominadas “city networks”, mas não ainda na América Latina. A rede Alfa em São Paulo foi o primeiro capítulo da rede global na América Latina. A fundadora brasileira conta um pouco sobre esta formação e menciona sobre a questão do arranjo de rede:

> Mobilizamos outras mulheres, gente com muito potencial e muita capacidade de trabalho, mas também com muita importância na comunidade empresarial. Não chegamos a pensar num arranjo de rede, pois já entramos como parte de uma rede global. Reunimos três ou quatro pessoas influentes, assim, que poderiam nos ajudar a fazer isso, conectar-se com outras, e rapidamente a gente concebeu a ideia de associação aqui. (LICA)

O conceito de redes adotado por este estudo, como já foi dito, é o de Marteleto (2001, p. 72), que a define como “(...) um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. A autora ressalta que só nas últimas décadas o trabalho pessoal em redes de conexões passou a ser percebido como um instrumento organizacional (MARTELETO, 2001; TONELLI, 2005).

Ainda sobre a formação da Rede Alfa, vale mencionar como foi a adesão de duas integrantes que, hoje, estão na liderança da iniciativa, num formato de cogestão. A integrante Keyla, que tem nacionalidade suíça, conta que já participava de iniciativas em redes quando estava na universidade, na Europa. Segundo ela, ocorriam eventos para troca de conhecimentos e experiências, mas também para discutir a situação da mulher, porque desde aquela época já se referiam às universidades como ambientes duros e bastante conservadores.

Então, para Keyla, era importante fazer parte de uma iniciativa que tivessem os dois propósitos:

> Na Suíça, isso é muito estabelecido, de que as mulheres se juntam e trocam experiências. Quando eu cheguei no Brasil, onde tudo era novo, tinha que aprender tudo, eu senti falta dessa troca de experiência. Então, procurei e entrei na rede Alfa em 2014. Para ter essa troca de experiência e para ajudar a ter menos desigualdades também (...) Eu pensava 'quanta sorte eu tive na minha vida na Suíça, com todas as possibilidades e oportunidades'. E durante aquele período, aprendi que só fazer carreira não basta. Eu quero fazer algo que tenha um impacto positivo, para que eu possa devolver alguma coisa ao mundo do qual eu recebi. E ali nasceu a ideia de ir num país emergente e contribuir para que as coisas melhorem, mas também aprender. As coisas que eu aprendi aqui são fantásticas. (KEYLA)

Atualmente, Keyla divide a gestão da rede com Ellen, que se integrou à rede na época da formação devido a um convite de uma das integrantes. Elas estavam precisando de uma profissional de Comunicação para ajudar no lançamento do capítulo Brasil. Ellen destaca que o motivo da sua adesão foi para contribuir com sua expertise profissional, embora ela nunca tenha tido vontade de participar de fato de uma iniciativa de mulheres:

> (...) eu estava fazendo mestrado nesta área, com a proposta de uma agenda positiva, porque eu não gosto do discurso de vitimização e de lamentação, mas aí... Na verdade, eu nunca quis participar de movimento nenhum de mulher, eu sempre achei isso muito chato. Eu sempre achei essa de sentar, conversar e ficar se vitimizando uma coisa muito deprê. Não é o meu estilo. Então, eu sempre recusei, mesmo na época que eu era diretora de uma grande empresa. Nesta época, eu era convidada frequentemente para essas coisas e eu nunca aceitei, porque eu acho que sentar e se lamentar... Enfim, eu não tenho tempo para isso. Nunca tive. A diferença da rede Alfa é que tem uma agenda positiva. É uma agenda de construção, de mobilização, não uma agenda de vitimização. É para ajudar nesse movimento de ter liderança balanceada de gênero. (ELLEN)

Assim como a Rede Alfa, a Rede Beta também recebeu as primeiras inspirações na Europa. A fundadora, de nacionalidade brasileira, vivia e trabalhava na Europa, já ocupava um cargo de destaque numa empresa, mas conta que percebia um certo preconceito em relação às executivas latino-americanas. Na visão dela, era como se fosse necessário provar a todo momento a excelência profissional dessas mulheres.

> "Começou muito informal com um propósito específico, sobre a questão a dificuldade da mulher latino-americana no mundo. Então, tinha um grupo de mulheres latino-americanas em Londres, onde começamos a nos reunir e a pensar o que poderia ser feito para promover a excelência profissional da mulher latino-americana, o que nós poderíamos fazer a respeito... E aí quando voltei para o Brasil – morei no exterior quase 20 anos – acho que a diferença que mais ficou evidente para mim foi não ter muitas mulheres em cargos de liderança nas empresas (...) Há muitas barreiras, desde problemas de educação em casa até desafios no mundo corporativo. A mulher tem que passar por uma série de barreiras e a gente,

> infelizmente, vive ainda no Brasil uma cultura familiar muito machista. Então a mulher chega a ter quase uma crise existencial quando ela quer ter a família dela, tem que trabalhar ao mesmo tempo, e tem que liderar... A mulher carrega um peso maior.... Acho que isso tem em comum com outros países da América Latina: uma pressão maior sobre a mulher de ter que responder pelas responsabilidades familiares, profissionais e até culturais. Então, quando eu cheguei no Brasil, em 2012, falamos: 'Gostaria de unir um pouco essas mulheres executivas...' E comecei a falar, inclusive, com homens, que apoiaram muito a causa. Fizemos um grande evento de lançamento em 2013 e, em 2014, formalizamos a rede Beta. (BENÊ)

Uma das integrantes da rede Beta, que colaborou desde a formação, relata que sua adesão tem a ver com a oportunidade de fazer algo concreto, pois ela sempre era convidada para dar palestras, participar de debates, mas ela queria mais que inspirar:

> (...) ao invés de ficar sempre participando de uma palestra ou de outra, coisa e tal, eu resolvi de fato me engajar com o tema do empoderamento feminino, porque eu acredito que, dada a minha experiência, posso ser útil e contribuir com outras mulheres para que possam chegar aos níveis mais altos. (TELMA)

Outras mulheres foram aderindo à iniciativa e, para grande parte delas, isso aconteceu por meio de convites da fundadora-presidente ou de algum membro do *board*. É perceptível a preocupação de integrar pessoas com interesse genuíno ao tema, um certo grau de conhecimento sobre o assunto, alguma experiência profissional e que pode ser útil no movimento de promoção das mulheres no meio empresarial. Outras duas entrevistadas da Rede Beta manifestaram sobre a adesão: "Eu recebi o convite para integrar ao *board* da [rede] por indicação de uma colega profissional devido aos trabalhos de diversidade que eu tenho feito na empresa na qual atuo". (Samantha)

> Eu recebi um convite da [fundadora] para integrar ao board da [rede], imagino, que muito foi pelo trabalho que eu estava envolvida dentro da empresa. Havia sido estabelecido um comitê de crescimento dentro da empresa, onde a gente buscava o tratamento igualitário das oportunidades entre homens e mulheres. (CLARA)

Quando indagadas se consideram que a articulação em rede é uma boa estratégia de ação para a transformação que desejam operar em favor do equilíbrio de gênero, uma delas enfatizou:

> É isso, porque tem aquela premissa de que juntas somos mais fortes. Essa coisa de tomar uma ação isolada, você sozinha, o impacto é muito pequeno. O que a gente tenta o tempo todo é trazer essas mulheres fortes, competentes, que tem no mercado. Tem muita mulher boa por aí para se juntar, para se conectar, para que juntas sejamos mais fortes e mais eficazes em nosso propósito. (LICA)

Brunstein e Jaime (2009) investigaram o resultado de uma ação coletiva constituída para alterar as relações de gênero no contexto organizacional. Os autores mostraram que a experiência pode vislumbrar um processo de emancipação e práticas gerenciais mais inclusivas, igualitárias e participativas.

4.2.2.2 O que são redes para as integrantes das iniciativas

A revisão da literatura sobre redes, apresentada na seção 2.2 deste trabalho, traz alguns conceitos que se aproximam bastante da concepção das entrevistadas, entre eles: ambiente de troca, ambiente de aprendizagem, ambiente de construção, ambiente de bom conteúdo, ambiente de confiança, ambiente aberto e organizado (POWELL, 1990; ZEFFANE, 1995; COSTA et al., 2003; GIDDENS, 2012). Houve ainda outros relatos em relação a definição de redes por parte das entrevistadas, como inteligência colaborativa, espaço para trabalhar juntas para alcançarmos grandes coisas, espaço para debate de temas relevantes e, por fim, um que foi expresso com bastante ênfase: "é uma rede, a palavra-chave é colaboração, até atingir os nossos objetivos" (LICA).

Não houve, entretanto, uma narrativa aprofundada sobre o conceito. Em geral, as perspectivas delas se mostraram bastante sucintas. Talvez pelo fato das duas iniciativas, embora atuantes por meio de uma dinâmica de redes, já tenham sido formalizadas como uma organização não-governamental (ONG). Algumas integrantes já reconhecem a iniciativa como uma "ONG", o que dissolve de uma certa forma a percepção de rede. A seguir, o trecho do depoimento de uma das fundadoras:

> A [rede] teve uma origem de rede e hoje em dia ela é um pouco mais do que uma rede... A gente vê um fenômeno de networking de mulheres e tal, mas a [rede], ela é hoje uma organização sem fins lucrativos com projetos... Então, hoje em dia ela evoluiu, acho que seria consequência de ser uma rede evoluir e ter vontade de ter projetos concretos e ser um pouquinho mais do que networking entre mulheres. Mas começou com uma rede sim... (BENÊ)

Embora os objetivos das duas redes sejam promover a liderança feminina, entre as entrevistadas das duas iniciativas houve uma pequena diferenciação no que tange ao networking, como nota-se no depoimento anterior. Diferentemente da Rede Beta, o networking faz parte dos objetivos estratégicos da Rede Alfa, pois por meio dele, segundo as integrantes, é possível também promover a liderança feminina. A literatura confirma esta predisposição, pois estudos mostram que 80% dos cargos executivos são preenchidos por recomendação e os homens costumam ter uma *network* maior que as mulheres. Santos, Tanure e Neto (2014) explicam que os homens, nas organizações, aliam-se mais uns com os outros visando alcançar seus objetivos, e esse comportamento de patota os beneficiam, já as mulheres exploram menos. Brass (1985) também argumenta que as redes de negócios e/ou profissionais de mulheres são mais fracas do que dos homens de modo que o poder das

mulheres nessas esferas é reduzido. Moore (1990) observou ainda que, quando as mulheres procuram empregos, suas redes no mercado de trabalho compreendem menos laços que os homens, o que significa que as mulheres conhecem menos pessoas em menos ocupações corporativas.

Uma executiva da Rede Alfa demonstra conhecimento sobre esta tática e manifesta que é preciso encontrar alternativas para as mulheres construírem esses laços:

> Quando você sobe na empresa é mais o networking, quem se conhece, quem você pode pedir uma ajuda etc. Quanto mais você sobe, mais o networking faz a diferença. Homem faz muito networking, para a mulher é mais complicado... Então, por exemplo, a [rede] faz muito encontros de networking para as mulheres de manhã. Para mim, é bom fazer neste horário porque as crianças saem cedo para a escola. Você pega um pouco do tempo das crianças, um pouco do tempo do trabalho. À noite para mim é péssimo porque eu volto para casa, tenho que dar banho, jantar, fazer a lição de casa...Não tenho tempo. Para mim, pode ser no almoço também, mas de noite é ruim (...) Então, fazer um networking com uma pessoa que pode ajudar você a crescer e a ter uns bons contatos é importantíssimo na carreira. (TINA)

Neste ponto do relato, não é mencionado a divisão do trabalho na esfera doméstica. Jaime (2011) diz que é preciso olhar não apenas para as desigualdades que se reproduzem na dinâmica interna das empresas, mas também aquelas que se encontram no universo familiar. O autor faz uma provocação sobre as relações de gênero nos espaços privados e na esfera pública e sinaliza que a não corresponsabilidade dos homens pelas tarefas domésticas pode ser um significativo aspecto para o avanço das mulheres em posições gerenciais e de direção nas empresas. Reforçando esta proposição, Ely, Stone e Ammerman (2014) relatam que a garantia de oportunidades iguais é uma mudança cultural e social e este debate precisa extrapolar o contexto corporativo.

Uma outra integrante da Rede Alfa menciona que a própria idealizadora da rede global acredita que o networking pode fazer a causa avançar, por isso uma das estratégias recentemente adotada segue neste sentido, como relata:

> Esse é um ponto que nós estamos começando a trabalhar para aproveitar mais essa riqueza que a rede oferece. Porque anteriormente nós realizávamos eventos, mas as pessoas não se conheciam muito. Então, nós estamos organizando agora, por exemplo, eventos de speed networking. Você bate um papo e faz uma rotatividade para que as pessoas se conheçam, e troquem ideias, conhecimentos e experiências. (KEYLA)

E continua:

> Para mim, essa troca sempre foi extremamente rica. Ali, todas temos experiências parecidas e você se dá conta de que não é a única e pode aprender com as outras que já passaram pelo o que você está passando e isso vai te ajudar muito, muito, muito. E quanto mais você sobre na carreira, a questão não é mais técnica, mas sim comportamental. Então, eu já desejei que alguém me pegasse no braço, desde a universidade, e falasse para mim 'não é tudo assim, preto ou branco'. Tem que falar sobre Política, human nature, tudo isso. Essas coisas eu acho que aceleram a aprendizagem. E se você tem essa troca de experiências pode entender como é o caminho e como fazê-lo (...). (KEYLA)

Sobre a questão do *networking*, o estudo de Jaime (2011) também apresenta evidências de que os homens desfrutam de maior contato profissional fora do contexto das empresas. Uma das entrevistadas da sua pesquisa relata que nunca participa dos *happy hours* por ter que assumir uma série de tarefas domésticas e familiares após chegar em casa, mas percebe os homens do seu círculo profissional participam. Neste ponto, pode-se trazer também a análise de Kanter (1977), que sinaliza que devido à "homossociabilidade masculina", as mulheres tinham efetivamente negadas as oportunidades de avançar e eram excluídas das redes sociais e relações pessoais que eram cruciais para a promoção.

Em relação à Rede Beta, embora não tenha sido identificado nos relatos das integrantes o foco na promoção do networking, uma delas mencionou que as redes internas, como comitês instituídos pelas empresas, pode ser um caminho:

> As redes internas, que tem as empresas, pode ser um começo. Então, assim, a gente vê... Para instaurar um programa corporativo para promover a mulher na liderança... Vamos criar um networking aqui, de mulheres internamente, e pelo menos elas se reúnem e trocam ideias. (CLARA)

Brunstein e Jaime (2009) sinalizam que a existência de um comitê no contexto da organização, embora possa apresentar limitações e dispositivos de controle, é positivo para iniciar o movimento de discussão e engajamento.

4.2.2.3 Benefícios de participar das redes

Além de ajudar a se desenvolver e a crescer na carreira, conforme mencionado em depoimentos anteriores, uma série de outros proveitos em participar de iniciativas em redes a respeito da temática foram apontados pelas entrevistadas deste estudo. Entre eles: fazer contato com mulheres de outros países, facilitar a recolocação profissional, estruturar uma mudança na carreira, construir novos valores, aumentar a visão de mundo e se expandir. Alguns depoimentos refletem outros tipos de benefícios:

> As redes, vamos dizer, é como se fossem comitês multidisciplinares fora das empresas... Então, você aproveita para ouvir o que de melhor há no mercado, os desafios, as dificuldades e aí você leva isso para dentro da sua organização, visando, justamente, o mesmo objetivo, mas com uma certa adequação. (CLARA)

"Trocar com outras empresas, conhecer o que estão fazendo e como estão fazendo, saber se existe alguma possibilidade de parceria. Isso é muito bom." (BENÊ)

> Acho que vale a pena a participação nesses grupos fora da empresa porque é isso que traz um pouco mais de visão de mundo. Só dentro da empresa, vai ter uma visão de dentro da empresa. Então, eu vejo que as redes são boas para aumentar e trazer um pouco de bagagem cultural. (TINA)

> As pessoas buscam essas redes para entender a situação e ver o que pode ser feito para melhorar. É muito positivo participar da [rede] ou de outras. Não precisa ser diretamente ligado ao business da empresa, mas sobre temas que são importantes para o crescimento das pessoas. (TELMA)

"Capacidade de unir empresas diferentes, setores diferentes, pessoas diferentes, com experiências diferentes para discutir um tema que preocupa todo mundo". (SAMANTHA)

Entre os benefícios citados, o destaque é o enriquecimento pessoal e profissional, que pode ser útil, inclusive, para as empresas em que atuam. As mulheres executivas entrevistadas deixam claro que a participação em iniciativas de redes além das fronteiras organizacionais agrega diversos aspectos positivos para elas próprias, mas também para as empresas as quais representam. Por meio das trocas e dos aprendizados, é possível, "calibrar" a gestão da organização, conforme sugere uma das entrevistadas:

> Participar da [rede] traz um reconhecimento a mais na tua maneira de atuar, algo que vai além do teu trabalho profissional. Ela me trouxe um reconhecimento na empresa onde atuo e, ainda, melhorei minha articulação interna na companhia. (KEYLA)

Esses relatos se aproximam do modelo de grupo de suporte destacado por Riordan e Kahweiler (1996 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009), cujo propósito está relacionado ao incremento de estratégias, a ampliação da rede de contatos e o desenvolvimento de habilidades.

4.2.3 Atuação das redes

Na seção 'Análise de documentos' deste capítulo foram expostos o modo como se configuraram as duas experiências, como se estabelecem os seus sistemas de governança e

quais são as principais ações para alcançar os resultados almejados. Nesta parte, serão apresentadas alguns desses aspectos, mas sob o prisma das entrevistadas, ou seja, a concepção das integrantes das duas redes em relação ao modo de atuação.

Para começar, é unânime entre elas a ideia de que ambas as iniciativas são recentes, visto que foram lançadas e/ou formalizadas entre 2013 e 2014. Por esta razão, elas entendem que há um processo de amadurecimento, inclusive das ações e estratégias. Algumas mencionaram que, embora diversas ações, como os eventos, estejam sendo realizadas desde o início, a atenção maior ainda está na própria estruturação, na organização interna e na sustentação financeira.

Como já foi evidenciado, uma diferença relevante entre elas é que uma faz parte de uma rede global com capítulos em vários países, inclusive no Brasil, e a outra tem como missão tornar-se uma rede global e, para isso, vem trabalhando para estimular a formação de capítulos em outros países. Vale destacar que há uma significativa autonomia na gestão das iniciativas e, neste caso, também recai sobre elas a incumbência de obter recursos para manter suas atividades. Por esta razão, ambas se formalizaram como organização não-governamental sem fins lucrativos, o que facilita doações, parcerias, patrocínios etc.

Avançando uma pouco mais neste sentido, está sendo debatido nas duas redes a possibilidade de se tornarem uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) para facilitar parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e também poder receber doações de empresas por meio de renúncia fiscal. Nos dois casos, o *board* não têm uma posição definida, pois ainda é um debate.

4.2.3.1 Objetivos, estratégias e ações

a) Rede Alfa

O objetivo central da Rede Alfa é trabalhar pelo equilíbrio entre homens e mulheres nas posições de liderança. Para isso, a rede busca promover e apoiar o desenvolvimento profissional das mulheres por meio de eventos, programas e networking. Os debates e as palestras têm o intuito de despertar as participantes para a importância do tema e também para aprimorar suas habilidades profissionais. Uma entrevistada resume e enfatiza a finalidade das ações da rede ao relatar que o foco é sensibilizar, inspirar e apoiar o desenvolvimento de *skills* no que concerne o mundo corporativo. Esse aspecto fica evidente nos dois últimos encontros

promovidos pela rede, que tiveram como temas ‘como falar em público’ e ‘como atuar estrategicamente nas redes sociais’. Entre outros temas abordados estão a comunicação, finanças pessoais, gestão de tempo, diferenças salariais, economia em crise, entre outros. Esses eventos são direcionados a todas as associadas da rede, mas também tem encontros que são abertos ao público, nos quais é apresentada a rede e o trabalho que está sendo desenvolvido. Para uma das integrantes, esta é uma oportunidade para as pessoas conhecerem a rede e se engajarem.

> A gente já tem uma agenda organizada de eventos até o final do ano. Então, assim, a gente já tem data marcada quem vai falar sobre os temas que interessam às associadas. Eu acho que é importante... Os eventos acontecem para trocar cartão, trocar experiências, enfim, para ampliar os contatos e aprender. Criamos um ambiente seguro, um ambiente de bom conteúdo. A gente sempre se preocupa com quem vai falar. Somos muito criteriosas com a produção do conteúdo, das palestras, enfim, então é um ambiente seguro. Você pode falar o que você quiser, um ambiente que você pode contar e ouvir outras experiências, aprender, a um baixíssimo custo. Cerca de 200 reais, que é a nossa anuidade, para aproveitar todo esse conteúdo que a gente oferece, é praticamente nada. (LICA)

Além do *skill development* e do *networking*, a Rede Alfa tem outros dois pilares em seu escopo de atuação, que são diretrizes da rede global: os programas de mentoria e de empreendedorismo. O programa de *mentoring* é um plano de tutoria que tem como objetivo preparar futuros líderes empresariais. Segundo informações do site, nos últimos três anos, 60% das pessoas que participaram da iniciativa promovida pela [rede global] alcançaram seu objetivo de mudança de vida, incluindo promoções e mudanças de carreira. A Rede Alfa lançou o programa para suas associadas no ano passado e as entrevistadas contam que a ação foi bastante exitosa. A seguir o comentário de uma delas:

> (...) o programa de mentoring que lançamos no ano passado foi um sucesso. Foi muito bom porque você percebe que pode acrescentar na vida de outras mulheres, e isso é uma coisa muito maravilhosa. Para este ano, juntamos mentores de cargos muito alto, com muita sabedoria. (KEYLA)

A rede tem o objetivo de incentivar a tutoria entre os membros e ainda buscar mentores seniores externos para apoiar as mulheres, em tarefas práticas do dia a dia, na trilha da liderança. Elas explicam que, diferente do *coaching*, que se concentra em resultados de curto prazo, o *mentoring* foca nas escolhas e metas de médio e longo prazo. Os programas de tutoria que visam a dar um impulso na carreira das mulheres, promovidos pelos diversos capítulos estabelecidos no mundo, são citados como os principais elementos de satisfação das associadas. A razão pode estar ligada ao fato de que há uma relação positiva entre as duas

partes: a pessoa que está sob tutoria tem a chance de obter uma nova perspectiva sobre o mundo dos negócios, além do seu status de carreira, aspirações e metas; em paralelo, mentores comentaram que também se sentiram beneficiados ao contribuir com o crescimento de outra pessoa, pois puderam olhar para sua própria carreira através de outra lente, e que foi um incentivo para refletir sobre suas próprias aspirações.

Sobre o Programa de Empreendedorismo, outro pilar da Rede Alfa, elas contam que estão trabalhando no projeto piloto. O primeiro encontro, que aconteceu mês passado (junho) e trouxe o tema "Descubra seus talentos e suas fortalezas", contou com a participação de aproximadamente 200 pessoas. Esta ação será direcionada para as associadas empresárias ou que aspiram ser uma, para mulheres que anseiam por um estilo de vida próprio ou desejam realizar o seu sonho. No mesmo sentido da rede global, a rede Alfa (filial) se propõe incentivar às mulheres a realizar suas ideias de negócios e atingir seu propósito profissional.

Entre as ações da Rede Alfa, consta também o lançamento de um 'manual de boas práticas' para empresas que desejam ter uma liderança mais equilibrada entre homens e mulheres. Para desenvolvê-lo foram realizadas pesquisas e reuniões de *benchmarking* com várias empresas que já são exemplos neste aspecto. O material será direcionado ao meio empresarial e contará com algumas sugestões de aplicação para auxiliar às empresas a chegar em estágios mais maduros. Como explica uma das entrevistadas, esta será uma outra frente de trabalho da rede, a disseminação de boas práticas corporativas, onde o foco é a mobilização das empresas.

> ... com esse manual, a gente entrará num novo estágio, o de mobilização das empresas. Pretendemos fazer um evento de lançamento, mas queremos que as associadas o levem também para as empresas delas. Se precisar, a gente vai falar com o CEO da empresa. A gente vai lá e apresenta o material para ele... E podemos fazer um evento na empresa também. Por meio de uma associada, a gente pode conseguir entrar numa empresa grande. Ela fala assim: 'Olha, a [rede Alfa], está disposta organizar um evento aqui para vocês conhecerem' (...). (LICA)

Uma outra entrevista menciona que parte deste trabalho que será realizado por meio do manual de boas práticas corporativas, é engajar os homens na temática e também na rede. Ela diz que a rede global tem um trabalho específico neste sentido, mas a rede local ainda não.

> (...) parte desse trabalho do manual de melhores práticas é engajar homem, porque a gente sabe que sem engajar os homens não tem saída. A gente não tem na rede [Alfa] aqui no Brasil, um trabalho específico com esta finalidade, mas, assim, é uma coisa que a [rede global] fala muito e tem projetos específicos para isso, para trazer os homens para a causa. (ELLEN)

Para promover o progresso profissional das mulheres, ajudá-las a desenvolverem habilidades, apoiar o empreendedorismo feminino, aproveitar melhor o capital social gerado pelo networking online e presencial e ainda atuar na disseminação de boas práticas corporativas, é necessário suporte financeiro, conforme assinala as executivas entrevistadas. Por isso, para ampliar a capacidade de atuação, a Rede Alfa estuda algumas estratégias, como por exemplo tornar-se uma Oscip, que já foi mencionado anteriormente, aumentar as associadas da rede e efetuar uma cobrança simbólica nos eventos, já que é comum ocorrer bastante desistências.

Atualmente, a Rede Alfa conta com a sustentação de empresas parcerias. Uma grande empresa europeia patrocinou a formação e a consolidação da rede. Há profissionais que atuam, em uma atividade e outra, de acordo com a necessidade, de forma *pro bono*. Os locais para realizar os eventos também são cedidos por empresas parceiras, e a rede ainda conta com a colaboração de uma instituição de ensino com foco em negócios.

As atuais gestoras da Rede Alfa declaram que o propósito é crescer e se tornar ainda mais relevante para suas associadas, para isso precisam contar com uma estrutura mais profissionalizada, ou seja, contratar pessoas para se dedicarem ao trabalho de forma integral. Uma delas resume, "contar com uma estrutura que dê conta do crescimento que a gente almeja". É possível perceber que há projetos de curto, médio e longo prazo, há revisões sendo efetuadas a partir da experiência desses três anos de existência da rede, consolidações e possibilidades de mudanças.

b) Rede Beta

A Rede Beta, conforme já mencionado, é uma rede que começou a ser gestada em Londres por um grupo de executivas latino-americanas que decidiram unir esforços para promover a excelência das profissionais latino-americanas no mundo. Retornando ao Brasil, uma das fundadoras, já com esta ideia em mente, percebeu que promover o crescimento econômico das mulheres na América Latina e a liderança feminina no universo corporativo eram, da mesma forma, pertinentes. Assim, surgiu a [rede] e a fundadora presidente da iniciativa fala sobre a combinação de seus propósitos:

> (...) Entre as propostas da [rede], uma é esta: promover a excelência da mulher latino-americana no mundo, porque, infelizmente, existe um preconceito enorme contra a mulher desta região. Existe uma impressão de uma mulher fútil, pouco preparada profissionalmente e outros estigmas ainda piores. Então, a gente tem uma vontade de acabar com isso. Ao mesmo tempo, promover o crescimento econômico

> da mulher na América Latina. A gente sabe que as mulheres podem contribuir muito para a economia e para a sociedade (...) E, aqui no Brasil, existe uma diferença maior do que muitos outros países do mundo em relação à ocupação de homens e mulheres em cargos superiores. Por isso, tem também a proposta de promover a liderança das mulheres nas empresas (...). Os objetivos principais são esses: promover a excelência da mulher latino-americana, melhorar a condição econômica da mulher na América Latina e promover a ascensão da mulher na sua carreira na América Latina. Isso a gente tinha claro desde o início. Agora, como a gente iria atingir isso, no início foi difícil. (BENÊ)

Para atingir seus propósitos, a rede tem realizado, desde o seu lançamento em 2014, uma série de eventos, seminários e debates para despertar a atenção do meio empresarial para o tema. Além de São Paulo, já foram realizados encontros também em Brasília e em Belo Horizonte. Em todos os temas abordados o intuito é mostrar como a equidade de gênero influencia as estratégias e os resultados das empresas e, ainda, que liderança feminina gera lucro para as companhias. Segundo uma das entrevistadas, o principal intuito destes eventos é conscientizar. Alguns já estão em sua terceira edição e vem conquistando um público cada vez maior. Um dos destaques têm sido o encontro que dá palco para lideranças masculinas já sensibilizadas ou engajadas ao tema. O último, realizado em junho deste ano, reuniu seis líderes empresariais para falar sobre as políticas de equidade de gênero das corporações as quais representam. Para uma das entrevistadas, esse é um meio importante:

> Acho que o papel do homem é muito importante nisso porque, quando a gente fala de ambiente de trabalho, quando a gente fala de empresas, a nossa convivência, o nosso meio, sempre vai ser de homens e de mulheres. Portanto, a gente precisa da visão deles nesse debate de diversidade, até para entender como é que eles lidam com essa situação e de que forma eles podem ajudar nisso também. Porque, provavelmente, na maioria das empresas, são os homens que estão lá no nível mais alto, nos top levels das empresas, e eles precisam ajudar as mulheres a chegar lá também. Então é muito importante trazê-los para a discussão. A gente tem feito bastante isso. (TELMA)

Outras duas acrescentam: “A gente acredita que se a gente não envolver os homens, que hoje em dia são os líderes no mundo empresarial, a gente não vai atingir grandes resultados”. (BENÊ)

“Nós não estamos sozinhas neste jogo. Mas eles não são nossos adversários, eles são nossos parceiros. O homem é o parceiro. A gente tem que enxergá-los como parceiros”. (CLARA)

Sobre esta estratégia, de convidar os homens para o debate sobre equidade de gênero no universo corporativo, a presidente da rede Alfa percebe uma mudança bastante significativa num período de tempo muito curto. Na primeira edição, a maioria dos CEOs

convidados declinaram a participação, enquanto na última eles se mostraram interessados. Sobre isso, ela relata com mais detalhes:

> Acho interessantemente que mudou demais nos últimos anos... No primeiro ano, a nossa ideia de convidá-los para falar... Era incrível, todos os homens em posição sênior achavam uma desculpa. Eu não sei se eles tinham vergonha ou era uma coisa, assim, uma pressão social muito grande: 'Ah, imagina se os meus amigos, os meus colegas de trabalho me verem falando num evento de mulher'. A minha impressão é que o mundo era bem mais machista, que eles ficavam constrangidos de se envolverem, mesmo os que acreditavam na causa. Hoje, você percebe que é um assunto superimportante em termos de imagem para as empresas e que os CEOs estão interessados... Interessados em mostrar, mesmo que as empresas deles não tenham programa, que eles apoiam. Eu não sei se é genuíno ou se é uma questão de imagem (...) Se é genuíno ou não, aí é de cada um. A gente não tem como verificar isso. Mas que mudou muito, mudou... Hoje em dia, dá para perceber o esforço de líderes muito importantes. Eu acho que mudou muito isso. (BENÊ)

Atualmente, a Rede Alfa está com duas frentes de trabalhados bastante estabelecidas: uma, como foi apresentado, é trazer os homens para o debate; a outra é mobilizar as empresas por meio de pesquisas, dados estatísticos, artigos, entre outros, para mostrar que a equidade de gênero, bem como a liderança feminina, gera resultados, sobretudo econômicos, para as empresas. Neste sentido, está sendo realizada uma pesquisa sobre liderança feminina nas empresas, em parceria com uma tradicional instituição de ensino de São Paulo e uma revista nacional sobre Negócios. Empresas nacionais e globais, de todos os portes e de todos os setores, foram convidadas a preencherem um questionário. As respostas serão tabuladas e analisadas e isso resultará no primeiro 'Guia de Liderança Feminina' no Brasil, no qual constará uma série de experiências, políticas e programas de empresas que já estão sendo desenvolvidos. O guia tem o objetivo de ser anual e uma forma de influenciar empresas sediadas no Brasil a implementar programas para promover a equidade de gênero e a liderança feminina. Uma das entrevistadas comenta sobre esta ação:

> (...) é superimportante porque o guia vai divulgar as melhores práticas do mercado para que a gente consiga engajar outras empresas a tomarem as mesmas iniciativas. Então, o nosso objetivo é esse, justamente, popular e ter mais empresas engajadas ao tema e dar a elas um instrumento com um conjunto de políticas que vão ajudar esse movimento de forma mais rápida e melhor. (TELMA)

Conforme já apontado, o lançamento está previsto para outubro deste ano e, segundo uma outra entrevistada, o material tem também a finalidade de reconhecer as empresas com boas práticas, dar a elas visibilidade no mercado para que queiram melhorar cada vez mais e promover um intercâmbio entre empresas nacionais e globais sobre o tema. Para conscientizar e influenciar o universo corporativo, a rede Alfa também tem participado de encontros e

reuniões nas empresas interessadas em compreender a temática. Há interesse em estar em contato com grupos e comitês de mulheres estabelecidos no nível organizacional para ter um diálogo e um intercâmbio de experiências.

Para estimular o acesso das mulheres em postos de liderança, a Rede Alfa tem buscado também desenvolver projetos e diálogos com universidades. Ainda é embrionário, mas a rede pretende trabalhar a geração de futuras executivas em parceria com a Academia, promover pesquisas científicas, organizar feiras, realizar seminários sobre mercado de trabalho, trazer empresas para patrocinar bolsas de mestrado para estudantes interessados no tema, entre outros. A integrante da rede que está responsável por esta frente de ação, relata:

> Acho que é bom para as duas pontas ou para as três. As estudantes, hoje, estão se organizando melhor em grupos, existem vários coletivos, grupos de afinidade dentro das faculdades, que não existiam lá atrás... Ter uma aproximação de uma rede como a [Alfa], quanto das empresas - talvez a [rede] possa intermediar essa relação - acho que poder ser bem relevante para que um entenda melhor o outro, para que as meninas tenham mais acesso e possam saber qual o suporte, o apoio que essas empresas vão dar e também para as empresas entenderem melhor qual a mentalidade dessa outra geração que está vindo, que está mais organizada, mais consciente, quais são os assuntos de maior relevância... Pode ser muito bom, criar líderes no futuro que possam transformar um pouco mais o ambiente de trabalho para que a gente não tenha uma perda tão grande de mulheres no nível gerencial. Espero que essas mulheres que estão vindo agora mudem um pouquinho a fórmula para que se abra um leque maior, para contribuir para as mulheres permaneçam no mercado, para diminuir os obstáculos e para que não tenham que escolher entre família e trabalho. (SAMANTHA)

Uma outra frente de trabalho que a rede vem se dedicando, que está relacionado em promover o crescimento econômico das mulheres da América Latina, é desenvolver um projeto de cunho social relevante para que a rede possa se tornar uma Oscip e, com isso, captar recursos para financiar os projetos. O *board* está pensando em algo relacionado à geração de emprego ou educação, mas ainda está em debate.

A Rede Alfa tem o intuito de ser tornar uma organização com cobertura internacional. Para isso, precisa expandir a atuação para outros países e fomentar a formação de redes que tenham como foco o aprimoramento do valor individual e coletivo das mulheres executivas que desejam avançar em suas carreiras e alcançar cargos de liderança em empresas que sejam estabelecidas na América latina ou que façam negócios na região. E, por meio desta expansão, formar uma forte rede global de mulheres executivas com algum tipo de ligação com a América Latina, que possam compartilhar conhecimentos e as melhores práticas visando minimizar a diferença de gênero em postos de liderança.

Para realizar sua missão e alcançar suas próprias metas, a rede precisa de sustentação econômica, inclusive porque uma de suas metas é manter uma estrutura de pessoal fixa, que não seja apenas de voluntários, para cumprir às demandas cotidianas de uma organização não-governamental que atua em dinâmica de rede. A fundadora fala de um *funding* mínimo permanente e não apenas pontual para projetos específicos. Atualmente, a rede conta com a contribuição de algumas empresas privadas que fazem parte do Conselho, o apoio de profissionais especializados que atuam voluntariamente, a parceria de uma empresa internacional de consultoria estratégica, de instituição de ensino com foco em negócios e com uma revista nacional que também tem foco em negócios.

Embora haja um esforço para os encontros presenciais, as duas redes fazem uso ostensivamente das tecnologias e informação e comunicação (TICs) para discutir algum assunto, trocar ideias, deliberar e executar o trabalho a que se propõem. São realizadas reuniões do *board* por *conference call* ou videoconferência. Desta forma, conforme relatam as integrantes, economiza tempo e dinheiro. A tecnologia é apontada como um fator extremamente relevante para ambas as iniciativas. A rede Alfa conta que por meio da plataforma virtual é possível se conectar com a rede global e, ainda, com membros das outras diversas redes estabelecidas em outros países. Elas mesmo se denominam uma rede virtual e, por isso, a plataforma, bem como a tecnologia de conexão tem sido aprimorada cada vez mais. É por meio desta plataforma virtual, inclusive, que as líderes fazem a gestão de toda a rede de associadas e de suas ações, como os eventos. A Rede Beta ressalta que as TDICs (tecnologias digitais de informação e comunicação) são indispensáveis, sobretudo devido a conexão e o compartilhamento com os outros capítulos da rede, nos Estados Unidos, Europa e América do Sul. Além disso, a base mais rápida da comunicação tem sido os e-mails, whatsapp e o Skype.

4.2.3.2 Público-alvo e públicos de interesse

Parte do planejamento de uma organização está relacionada à definição do público-alvo e da identificação dos *stakeholders*, que são os públicos de interesses, ou seja, quem tem participação na ação ou pode ser impactada por ela. Nesta seção, serão apresentadas as percepções das integrantes das redes Alfa e Beta sobre estes tópicos.

Ambas deixam claro que, como o objetivo é promover mulheres em postos de liderança, alcançando assim uma participação balanceada de gênero em postos de poder e decisão, o público-alvo fundamental são as mulheres que estão no mercado de trabalho em

posições de níveis gerenciais. Um dos maiores desafios das duas redes é identificar as razões do atual *gap*, que repercute no fato de que a presença das mulheres nos níveis superiores das empresas é tão inexpressiva, e atuar para minimizá-los. A seguir, as declarações de duas entrevistadas: "(...) A diferença, acho que você captou, é que estamos falando com mulheres dentro das empresas, principalmente, que estão numa corporação. O recorte é esse". (ELLEN)

> Nosso objetivo, de fato, é ajudar as mulheres de níveis gerenciais a atingirem o top level das empresas. Então, esse é o objetivo da [rede]. Eu acho que a gente tem o foco bem definido... Há outras organizações que fazem outro recorte, mas nós temos este escopo. (TELMA)

No entanto, percebe-se que para a Rede Alfa, o principal público a ser trabalhado são as próprias mulheres que, por meio da rede, podem desenvolver e aprimorar competências, fazer networking, trocar experiências e serem assessoradas em seus objetivos de carreira por meio dos programas oferecidos. Já na Rede Beta, percebe-se que o intuito não é em aprimorar as competências da mulher, mas sim em desenvolver eventos, estudos e projetos que possam instruir as empresas quanto às questões da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, ressaltando que esta temática está associada aos resultados dos negócios. Assim, entende-se que seu principal público-alvo são as empresas.

Vale ressaltar que a Rede Alfa também percebe as empresas com um dos seus principais público-alvo, mas de acordo com as entrevistas realizadas deduz-se que as associadas são canais importantes para chegar e iniciar o diálogo com as empresas em que atuam, portanto são elas o foco principal da rede e também as primeiras a serem beneficiadas. Esta questão fica mais clara no relato de uma das integrantes e gestora da rede Alfa:

> Esse movimento sempre acontece por dois caminhos. Primeiro, você sensibiliza as associadas e aumenta o 'earnest' para essa questão. Por isso, nós temos os diversos eventos e reuniões, onde sempre se aborda essas questões para quem participa. Todo mundo leva isso para a empresa, fala com outras mulheres, conta que participou, que foi discutido isso... Então, você começa a sensibilizar as pessoas à sua volta e começa a ampliar esta discussão. As mudanças começam assim... E para ter um impacto maior, é preciso levar para as empresas, falar também com as empresas. (KEYLA)

Já no relato a seguir, de uma entrevistada da rede Beta, fica evidente que o alvo central do trabalho que é desenvolvido são as empresas.

> Acho que nosso objetivo não é estar tão presente ou fazer um recorte do momento da carreira profissional de cada mulher e sim através de políticas empresariais ou das

> políticas de melhores práticas em relação à participação das mulheres nos altos cargos das empresas. (TELMA)

Nas duas redes, há um interesse claro de ampliar o escopo de atuação para profissionais mais jovens, que ainda estão no início de suas carreiras e auxiliá-las na trajetória até os postos de liderança. As duas redes já estão estudando formas de integração e apoio, seja por meio do programa de mentoria, na rede Alfa, ou no diálogo com as universidades, proposta da rede Beta.

A universidade é um *stakeholder* relevante especialmente para a rede Beta. Tanto que já foi mencionado neste trabalho, anteriormente, os planos de parceria. Em relação às agências ou organizações internacionais que tratam da questão das mulheres, há um grande interesse em se aproximar. Para a fundadora-presidente, contar com uma chancela da ONU Mulheres, por exemplo, é muito relevante. A rede Beta também fez alguns contatos com outras redes de mulheres nacionais e internacionais.

> (...) Mais a médio prazo, a gente quer trocar ideias com outras entidades de mulheres, senão, muitas vezes, ficam agendas paralelas muito semelhantes. Enquanto que, se a gente unir esforços, é mais rápido, é mais fácil de alcançar nossos objetivos. A ideia é a gente conversar, aproximar das outras entidades de mulheres para que possamos trabalhar juntas em determinados assuntos. Para não ficar cada uma criando um evento ou uma ação para atingir o mesmo público e o mesmo objetivo (...). Eu participo de muitos movimentos, às vezes as discussões são muito parecidas, e serão mesmo, não tenho a menor dúvida. Só acho que a gente tem que encontrar mecanismos e formas de unir mais essas frentes para a gente capitanear um número maior de pessoas e o processo se tornar mais rápido. (TELMA)

Em relação ao governo, a rede Beta também chegou a fazer uma aproximação, há cerca de dois anos. Neste sentido, foi realizado um evento em Brasília, que contou com a presença da então ministra (na época) Eleonora Menicucci, da extinta Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres da Presidência da República. A presidente-fundadora da rede conta:

> O evento foi legal, foi bom... Mas eu achei, assim, que o governo, naquela fase, achei que estava com um discurso um pouco antigo... Achei um discurso bem feminista, um feminista antigo (...) não estava tão focado no avanço econômico e profissional da mulher, que é o nosso enfoque. Então, a gente teve aquela iniciativa conjunta, mas não progrediu muito. Foi interessante conhecer o trabalho da Secretaria. Tem uns projetos muito interessantes... (BENÊ)

Sobre a relação da Rede com o Governo, ela ainda salienta:

> Lobby legislativo não é o nosso foco. A gente até entende que a reforma trabalhista, que está sendo um assunto tão polêmico, poderia criar mais flexibilidade para a mulher, que poderia beneficiá-las nos períodos de maternidade e pós-maternidade, a questão das cotas, outro assunto polêmico... Mas nosso foco são mais as empresas mesmo. Este não é um braço de atuação da entidade. (BENÊ)

Interessante notar, porém, que uma integrante da rede Beta, durante a entrevista, afirmou que uma dos papeis da rede é ter esta aproximação com o governo:

> (...)A [rede] tem também esse papel de levar as demandas para o legislativo. É por isso que ela conta com pessoas tão importantes das esferas de tomada de decisões. Não é só um grupo que discute, discute e discute e repassa para as empresas. Ela tem um papel social também, de levar esses aspectos para serem discutidos no âmbito da legislação. (CLARA)

Retomando a rede Alfa, neste aspecto, todas as integrantes afirmam que o Governo não faz parte do escopo de atuação da rede, embora uma delas comente com bastante convicção que a rigidez das leis brasileiras no que tange as relações de trabalho é uma barreira para equilibrar a vida pessoal e profissional das pessoas, bem como para promover as mulheres em postos de liderança, pois falta proteção e flexibilidade. Finalmente, as entrevistadas contam ainda que já ocorreram conversas com outras redes nacionais e globais, com a ONU Mulheres e com outras organizações que podem agregar ao trabalho e ao propósito da rede.

4.2.3.3 Identidade, diversidade e interceccionalidades

O objetivo desta seção é expor as impressões das entrevistadas das duas redes quanto a questões de identidade, diversidade e interceccionalidades. Em relação a esses tópicos, tem-se o seguinte quadro: para as entrevistadas da rede Alfa, a organização é constituída de mulheres brancas; mais maduras; graduadas e pós-graduadas; que falam outras línguas, sobretudo o Inglês; com vivência no meio corporativo nacional e uma parte também com vivência internacional. A diversidade da rede está associada à presença de mulheres de outras nacionalidades, que representa cerca de 30% das associadas. Quando indagadas sobre a questão de gênero, raça, classe social ou faixa etária na composição do quadro de associadas ou no *board*, elas se manifestam desta forma:

> Para termos mais diversidade, temos a intenção de ter na rede um quadro de 1/3, 1/3,1/3 - coordenadoras, middle management e CEOs – profissionais em início de carreira em posição de liderança, profissionais em posições mais sênior (gerente e diretores) e presidentes. (KEYLA)

> Nosso trabalho é direcionado a mulheres que trabalham, que estão dentro das empresas, principalmente, que estão numa corporação. Não acho que a gente vai fazer uma distinção por classe social ou raça. Classe social? A gente está falando que mulheres que estão no mercado de trabalho, ou seja, elas estão trabalhando, estão recebendo dinheiro. Pode até ter uma origem mais humilde, mas não estão excluídas, digamos, do mercado de trabalho. (ELLEN)

"Negras? Não... não me membro de nenhuma mulher negra no board da rede". (ELLEN)

> Bom, você está perguntando uma coisa que eu nunca pensei nisso... Não somos exclusivas. Quem quiser fazer parte, está dentro. Nós somos abertas... Se você é uma jovem negra que trabalha numa organização que tem vários dilemas e quer se juntar à gente, nós temos um custo de 220 reais por ano. Pode vim (...) Acho que seríamos exclusivas se a gente tivesse uma taxa que, basicamente, não é... Uma pessoa de baixa renda consegue acessar. Com esse valor, acho que consegue acessar... Estamos falando de mulheres que estão no mercado de trabalho. Se, eventualmente, tiver algum caso que não pode pagar. A pessoa fala 'eu não posso pagar isso. Eu posso entrar?' Poderia, é só pedir. A gente considera sim... nós somos um país de baixa renda (...). (LICA)

"Nunca discutimos isso. A nossa estratégia é sempre de incluir quem estiver interessada. Então, quem quiser participar, estará junto. Não tem essa, não tem essa diferença. Eu nunca percebi, nunca..." (TINA)

O perfil das participantes da rede Beta se aproxima bastante da rede Alfa. A maior parte é composta por mulheres brancas; mais maduras; graduadas e pós-graduadas; fluentes em Inglês em outras línguas; com vivência no meio corporativa nacional e internacional e que ocupam postos de liderança. A diversidade está relacionada à presença dos homens e de algumas mulheres mais jovens, que fazem parte inclusive do *board*. Quando indagadas sobre a questão de gênero, raça e classe social, as entrevistadas da rede Beta se manifestam desta forma:

> Vejo que a [rede] tem uma preocupação forte em ser inclusiva, ter conselheiras negras, ter uma diversidade maior dentro do próprio conselho. GLBT também, já foi comentado. A gente sabe que alguns temas são mais difíceis que outros, mas esta preocupação da organização me deixa bastante feliz. (Samantha)

> Além de tratar das questões de gênero no mundo empresarial, queremos agregar também o debate sobre as diferenças no 'ser mulher'. A gente tem que se preocupar em não excluir as pessoas. Ao contrário, incluir. (...) É que é difícil para a gente pensar em todos os pontos que precisam ser pensados, mas jamais excluí-los (...) Lógico que a gente reconhece que a questão racial é mais difícil ainda. A gente reconhece que para a mulher negra a dificuldade é ainda maior. Inclusive, a remuneração tem uma disparidade ainda maior. (BENÊ)

"Tem homens no Conselho no Brasil e em Nova York. O [fulano]do Brasil é super ativo". (SAMANTHA)

"Há uma preocupação sim de trazer identidades e perfis diferentes para o conselho. Estamos tentando trazer pessoas mais juniores para ter novas ideias. A gente precisa trazer pessoas para o diálogo, para o conselho, para entender melhor". (CLARA)

> A gente não fala muito de diversidade porque nosso objetivo, de fato, é ajudar as mulheres de níveis gerenciais a atingirem o top level das empresas, então esse é o objetivo da [rede]. Eu acho que a gente tem uma identidade muito focada nisso, porque tem outras entidades ou outras organizações que fazem outro recorte. (TELMA)

Percebe-se que há uma falta de uniformidade nos discursos das entrevistadas, o que pode indicar que este não é um tema debatido com profundidade no *board* das redes, sobretudo da Rede Alfa, que destaca que qualquer mulher pode participar, basta querer e fazer a adesão. Embora a Rede Beta demonstre uma preocupação mais significativa com a questão da inclusão de outras identidades, em ambas fica evidente que a diversidade de gerações é o aspecto que mais interessa.

4.2.4 Barreiras e desafios

No decorrer das entrevistas, algumas barreiras foram expostas por todas as participantes tanto relação ao desenvolvimento do trabalho da rede como no intuito de mudança de paradigma sobre à equidade de gênero na sociedade e no meio empresarial. Para facilitar a compreensão, dividiu-se essas questões em quatro tópicos: i) aspectos culturais e contextos sociais, ii) aspectos comportamentais, iii) nível de maturidade das empresas, iv) aspectos organizacionais das redes.

4.2.4.1 Aspectos culturais e contextos sociais

Vale iniciar esta parte apresentando o relato que uma das integrantes da rede Beta, que percebe que há uma dissonância muito significativa no mundo atual, sobretudo em relação ao contexto social e cultural do passado e do presente:

> A gente vive hoje uma transformação social muito grande. A sociedade mudou, as leis não acompanharam, o mercado também não... Homens e mulheres que receberam um tipo de criação no passado estão meio que em conflito. A educação

> que tiveram em casa não existe mais. O problema é muito mais profundo do que parecer. Quando você começa a analisar bem é mais profundo do que parece. (BENÊ)

As entrevistadas declaram que há inúmeras questões relacionadas às diferenças de papel do homem e da mulher na sociedade. Concordam que o Brasil possui uma cultura muito machista e que mesmo as mulheres não têm muita noção do problema. Elas têm a percepção de que a maioria desconhece, por exemplo, esta questão dos cargos e das posições hierárquicas nas empresas. Mesmo sendo um fato, de que as mulheres estão mais qualificadas e com nível de formação superior ao dos homens, ainda assim, existe um *gap* grande entre os cargos de média gerência e os níveis superiores. Uma delas considera que o problema não está na base:

> Quando a gente olha para a base das organizações, até o nível de gerentes, não se tem muito essa visão diferenciada de homens e mulheres. Eles já enxergam a colega e o colega da mesma forma. São todos profissionais, eles não têm essa visão diferenciada. A gente vê a diferença nos níveis superiores. Por quê? Por que aí sim você tem menos mulheres. (CLARA)

Complementando, outras duas comentam:

"(...) as mulheres chegarem nos altos níveis das organizações, do nível gerencial para o top level, é aí que está o problema (...) Para as mulheres é sempre mais difícil, sempre mais complicado". (TELMA)

Existe uma questão na trajetória delas que as prejudicam. Há muitos casos de mulheres, em posição de coordenadoras que, após terem tido filhos, pediram para sair. Os homens, e todo mundo, precisam perceber que tem alguma coisa acontecendo. (ELLEN)

A questão da desistência é bastante recorrente na fala das entrevistadas, não apenas por conta da maternidade, mas também por uma série de padrões corporativos que não são nada fáceis de desconsiderar. Neste sentido, as participantes de origem europeias são bastante enfáticas com relação à disparidade entre o contexto brasileiro e o europeu. Para elas, chega até ser inconcebível ainda vivermos ou trabalharmos sobre um padrão tão rígido e dominativo. Elas citam vários exemplos:

> Na Europa, o debate está mais avançado. Tem-se falado desde às universidades. Na Europa, a hierarquia não é tão marcante nas relações, há flexibilidade nas relações de trabalho (...) A França, por exemplo, é um lugar mais maduro. Lá, até os três anos da criança, a mulher pode voltar da licença maternidade e falar 'Empresa, só quero trabalhar metade do período' e a empresa é obrigada a acatar, com a diminuição do salário. Mas é uma decisão do empregador e do empregado, não tem a interferência do Estado. Daí, depois dos três anos, a empresa pode falar 'Não quero mais esse

> esquema, você tem que voltar full time como estava' (...) É negociável. E tem a mulher que trabalha full time, mas pega todas as férias das crianças, porque na França tem muitas férias na escola e lá não é como o Brasil, que não pode parcelar os trinta dias de férias... Isso é muito ruim, as pessoas ficam cansadas, daí todo mundo sai nos mesmos feriados... É ruim para a organização e ruim para as pessoas, ruim... (TINA)

> Às vezes são coisas muito pequenas que atrapalham... Por exemplo, uma mulher que eu conheci precisava sair mais cedo uma hora na sexta-feira e eu disse para ela falar com o chefe. Ela respondeu que 'pega mal' não apenas sair uma hora mais cedo do trabalho, mas simplesmente perguntar ao chefe se é possível. Então é uma coisa que todo muito precisa cuidar, fazer perguntas e ter um ambiente onde a mulher pode falar sobre essas coisas. Esse 'olhar negativo' das pessoas também é ruim. Acho que é importante dar um pouco de poder às pessoas (...) As pessoas também precisam cuidar de si, da saúde, da vida delas... E ter um pouco de qualidade de vida. (KEYLA)

Uma entrevistada da outra rede confirma alguns pontos e comenta que o Brasil se preocupa com o *role model* norte-americano:

> Você vê em países como os Estados Unidos, onde não existe uma lei trabalhista mais protetora, vamos dizer assim... Os direitos trabalhistas nos Estados Unidos são mínimos, seja para o homem ou para a mulher, só que a mulher acaba sofrendo mais, porque volta da licença-maternidade e ali... Depois de dez dias de ter tido o filho, ela volta, porque não existe licença-maternidade e ela morre de medo de perder o trabalho... Aí entra essa questão dos direitos humanos, pois muitas vezes você vê mulheres, assim, exaustas, tentando conciliar o inconciliável. E realmente, ali você não tem nenhuma proteção legal, nenhuma proteção corporativa, que as empresas também raramente contemplam esse problema nos Estados Unidos... (BENÊ)

As entrevistadas apontam que a maternidade é um tabu para as empresas e, por não ampliar o debate sobre esta questão e flexibilizar as relações de trabalho, acaba por ser considerada – por homens e mulheres – um bloqueador de carreira. No entanto, cem por cento das entrevistadas não consideram a maternidade um bloqueador de carreira e todas que foram entrevistadas e tiveram filhos têm história de sucesso para contar, embora seja apontado três aspectos para o seu contínuo crescimento: a vontade de permanecer trabalhando, a significativa dedicação ao trabalho e, especialmente, ter tido um bom ou uma boa chefe. Uma delas conta o próprio caso:

> Eu passei por esta situação aos 34 anos como gerente sênior de uma grande empresa. Meu chefe e meu marido, que também era executivo, tinham na cabeça deles que eu iria/ poderia parar de trabalhar. Foi uma experiência muito chocante. Eu sempre trabalhei fora e gostava do que fazia... Aquilo me chocou e eu falei: 'mas porque eu vou parar de trabalhar? Eu não vou parar de trabalhar!' Meu marido falou: 'mas você não precisa'. 'Não, não é uma questão de não precisar. É uma questão de que eu trabalho e eu quero trabalhar.' Ele falou assim para mim: 'a minha coordenadora teve filho, voltou, ficou seis meses e pediu demissão'. Aí eu entendi

> porquê que eles pensam assim. Porque, na verdade, na própria estrutura não tem modelos de mulher que concilia, especialmente em estruturas mais seniores de organização. Foi uma das questões que eu observei. Grande parte dos executivos são homens cujas mulheres são donas de casa. Não sabem lidar com o tema muitas vezes. Hoje, para o meu marido é muito natural ele falar sobre maternidade com alguém no trabalho dele, porque ele tratava comigo em casa e porque eu sempre trabalhei. Então, hoje é um assunto natural. Na empresa dele, hoje ele pensa assim quando suas funcionárias têm filhos: 'quando ela volta?'. Não era assim. Sabe, o pensamento era outro: 'ela não vai voltar'. Mas, enfim, estou falando essas coisas... (...) E aconteceu uma coisa bem legal. Aconteceu que, quando eu estava grávida de seis meses, eu fui promovida. Meu chefe me promoveu grávida. Ele falou assim: 'Eu sei que você estava grávida'. Eu fui promovida de cargo, para uma posição mais sênior e todo mundo falou: 'Mas, escuta, como é que você vai – aí, de novo, o tabu –, como é que você vai ocupar essa posição que é uma posição que vai te demandar muita viagem etc?'. Eu falei: 'Olha, eu estou grávida, mas continuo fazendo meu trabalho igual. Gravidez não é doença. Eu estou bem'. Então, assim, eu trabalhei muito, fazia o que gostava e tive sorte de ter um bom chefe, apesar de a mulher dele não trabalhar. (LICA)

Como foi mencionado, não foi apenas este caso sucesso que apareceu no depoimento das entrevistadas. No entanto, elas reconhecem que a gravidez é um conflito para a mulher que quer seguir carreira, pois há fatores históricos, culturais e até inconscientes. O ponto crucial é que são necessárias mais ocorrências neste sentido para formar um modelo e, então, as pessoas começarem a perceber a situação de uma forma diferente e entender a questão da equidade de gênero.

4.2.4.2 Aspectos comportamentais

Nesta pesquisa, a principal discussão originada a partir das entrevistas não girou em torno da participação da mulher no universo corporativo ou na força de trabalho como um todo. A questão central ficou fortemente atrelada à posição das mulheres nos níveis superiores do universo corporativo. É neste aspecto que, segundo as executivas participantes do estudo, há uma lacuna crítica que ocasiona um panorama de desigualdade e baixíssima representatividade das mulheres em postos de poder e decisão.

Nas conversas, foram apontados aspectos que se relacionam diretamente ao comportamento das mulheres, num sentido de "mea culpa", enfatizando a mensagem de que há falhas nelas próprias que precisam ser superadas. Uma delas se referiu aos discursos de vitimização que, muitas vezes, na visão dela, é preponderante. Foi citado também a questão da insegurança, da sensação de incapacidade ou insuficiência, que podem ser conferidos nos relatos a seguir:

> A gente vê que há poucas mulheres em níveis superiores. Por quê? Não é porque os homens não deixaram elas crescerem. No passado, até poderia ser, mas hoje eu vejo que muita mulher decide não seguir mais essa carreira ou esse crescimento por uma questão cultural dela mesma. Ela fala 'ai, não sei se vou dar conta... é um trabalho que demanda muito... é um trabalho muito corrido, muito puxado... eu tenho meu filho agora...' Então, ela mesmo coloca os obstáculos nos crescimento dela (...) Eu acho que nós, mulheres, temos um caminho nosso ainda para galgar. A gente precisa mudar algumas posturas nossas de... Eu vou usar uma palavra forte, mas é para explicar: fracasso. A gente mesmo coloca obstáculos que não existem, achando que pode fracassar. Porque, historicamente, a gente vem de uma cultura onde, poxa, ou você é mãe ou você trabalha. Aí, eu vejo profissionais excelentes, trabalham super bem, competentes, casam – aquela felicidade – e aí engravidam, elas entram em conflito. Eles nem tiveram filho ainda e já acham que não vai dar para seguir a carreira depois que o filho nascer. Então elas mesmas se sabotam. E nem aconteceu ainda. Eu acho que, se existe um desafio nosso, como mulher, é este: de acabar com essa mentalidade (...). Então, as mulheres precisam ter uma auto crença de suas capacidades maior do que elas têm hoje. Esse, eu acho, é o desfio para a mulher alçar cargos de liderança". (CLARA)

É interessante perceber a dominação masculina operando e até ditando padrões de comportamento. Jaime (2011) relata que o ambiente empresarial é atravessado por gênero (*gendered*) e isso implica na construção das identidades. Piscitelli (2006) revela a complexidade com que gênero, enquanto marcador da diferença constantemente construído e reconstruído socialmente, estrutura o universo dos negócios. A autora demonstra que, ainda que encontrem barreiras, as mulheres podem conquistar postos de maior poder, prestígio e remuneração nas organizações, desde que incorporem atributos masculinos/femininos valorizados no mundo empresarial. Ademais, percebe-se algumas contradições em seus relatos, apontam barreiras, mas ao mesmo tempo responsabilizam às próprias mulheres pela situação de desprestígio e desvalor.

> Tem a mulher que se boicota também. O chefe pede algo e ela diz que não sabe se consegue fazer, que não pode fazer por causa disso ou daquilo (...) Ela tem a competência instalada, ela sabe fazer o trabalho, mas é como se ela o tempo todo achasse que não é o suficiente, que não é tão boa.... Ela acha que nunca está pronta. O homem, quando está metade pronto para fazer o trabalho, ele vai lá e vende que está pronto. Do ponto de vista da carreira, a mulher se vende muito mal. (LICA)

Para enfrentar este problema, uma das integrantes menciona a importância do empoderamento feminino. Primeiramente, é relevante explicar que empoderamento feminino é diferente de feminismo. Feminismo é, de forma sucinta, um movimento que prega a ideologia da equidade social, política e econômica entre os gêneros e possui diversas faces, formas de expressão e singularidades, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho. Empoderamento feminino é a consciência coletiva, expressada por ações para fortalecer as mulheres e desenvolver a equidade de gênero. É uma consequência do

movimento feminista e, mesmo estando interligados, são coisas diferentes. Empoderar-se é o ato de tomar poder sobre si. Dessa forma, também é possível fazer o empoderamento de outros grupos sociais, como o empoderamento do negro e até empoderamento dos idosos, por exemplo. As minorias, ou seja, os grupos que enfrentaram ou enfrentam algum tipo de exclusão social ou desvantagem histórica e que recebem menos atenção na nossa sociedade, muitas vezes não têm consciência de seu próprio poder, e as mulheres estão incluídas neste grupo. Especificamente, na próxima seção, será abordado a questão do feminismo.

Dando continuidade a respeito dos aspectos apontados pelas entrevistadas que podem ser considerados desafios ou barreiras para a promoção da equidade de gênero no universo corporativo, constam ainda: o desinteresse das próprias mulheres na causa. A seguir um breve comentário sobre a questão:

> Acho que não são todas as pessoas que se interessam e gostam do tema (...) Tem mulheres que gostam do tema e querem ajudar e tem outras que não gostam... Eu vejo mais por este lado. É uma questão pessoal de querer participar da discussão ou não, de querer se envolver... (LICA)

Um aspecto que é ressaltado também é a questão do equilíbrio dos papeis. Esta é uma central na discussão sobre a mulher no mercado de trabalho, principalmente nos tempos atuais onde o ritmo de vida nas grandes cidades é muito acelerado. Morgado (2012) recomenda olhar para o passado para compreender que, historicamente, enquanto o homem tinha foco somente na esfera do trabalho, a mulher passou a ter que lidar com duas esferas – a da casa e do trabalho – quando desenvolveu a sua profissão. No entanto, alguns depoimentos exprimem uma certa dureza com as próprias mulheres, no sentido de que elas "não devem querer competir com os homens em pé de igualdade" ou que as mulheres são pouco "delegadoras". (TINA)

> Às vezes, a própria mulher quer competir com os homens em pé de igualdade, e nisso ela acaba abdicando de coisas que são importantes para a vida dela. Esse é um grande problema... A mulher abdicando, querendo ser homem, este é um jogo que ela vai sempre perder porque ela nunca vai ser homem e vai abdicar de desejos fundamentais para a vida dela. E ela não vai ser inspiradora para a próxima geração. Porque, veja, mulheres de grande sucesso hoje trabalham loucamente, abdicam de muita coisa.. Aí você vê jovens, você conversa com essas moças e elas dizem assim: 'eu não quero chegar nesta posição se eu tiver que passar por tudo isso'. É uma geração que já tem consciência do que quer, e ela quer ser livre, quer ver o mundo, pegar um gap year. Não é seu foco só crescer, crescer, crescer. Ela vê a questão da diversidade, vê a economia de outros países, quer ter experiências diferentes fora, não somente ficar voltada para a carreira profissional. (TINA)

> Eu vejo que a mulher tem um drive para equilíbrio muito forte, mas ela não quer sacrificar nada. Vejo que a mulher, principalmente a brasileira, não é muito de delegar. Eu sou delegadora, tenho que ser com três filhos, trabalho, casa, marido e tudo mais. Tem que ser delegadora. É engraçado que aqui no Brasil o filho se torna o centro da vida de uma mulher, do casal, da família. Na Europa, especificamente na França, não é assim. Tem essa coisa também que é do europeu de que a criança não é tudo. As crianças são muito importantes, mas, sabe, é uma parte. Eu acho que os brasileiros puxam a criança para o centro, daí eu abdico do resto. É uma coisa muito, muito... Por isso que a gente tem mais crianças. Brasileiro tem um e já fala 'putz, é impossível' porque os pais viram escravos dos filhos. Assim eu percebo. Na França, é ' eu mando e minhas crianças obedecem'. E elas são muito educadas. Por exemplo, quando alguém passa, você fala 'bom dia', fala 'obrigada', e quando você vê uma criança que chega e não fala 'oi', não fala 'licença', o francês fala 'é mal-educada'. Aqui é assim 'puxa, é criança!'. (TINA)

Para finalizar a abordagem sobre os aspectos comportamentais das mulheres que influenciam as relações no universo corporativo, as entrevistadas ainda apontaram os seguintes problemas: as mulheres são super sinceras; elas expõem demais as questões pessoais; são mais indiretas que os homens em assuntos que precisam de assertividade e, ainda, que elas não têm muito o comportamento de patota, como é comum verificar nos homens. Este ponto já foi exposto neste trabalho.

Em relação ao comportamento dos homens, fica evidente a percepção das entrevistadas de que eles agem por ignorância, por falta de modelos no meio empresarial, devido à criação que tiveram e, em alguns casos, é claro, por machismo. Mas sobre este aspecto, uma das entrevistadas ressalta sua opinião:

> Claro que tem o lado do homem também. Tem um pessoal da época da pedra lascada, conservadores, tradicionais, que não gosta de mulher grávida, não gosta de mulher trabalhando, não gosta de mulher com filho... Mas isso está mudando. É uma questão de... eu acho que é uma questão de... como é que fala? Seleção natural. Os novos estão chegando, alcançando posições de liderança, assumindo posições fortes em empresas e que não tem essa visão segregacionista. Então, ou eles se adaptam ou vão ficar para trás. E, como o tempo, eu acho que isso vai acabar. É questão de tempo para mudar. (Clara)

4.2.4.3 Nível de maturidade das empresas

Como as ações das redes estão focadas no meio empresarial, o nível de maturidade em que se encontra as empresas é um aspecto relevante a se ter em conta. Neste sentido, como já foi exposto, a rede Beta está trabalhando para conhecer um pouco mais o grau de maturidade das empresas que atuam no Brasil, por meio da pesquisa sobre liderança feminina, que está sendo desenvolvida em parceria com uma instituição de ensino e uma revista nacional de negócios. No entanto, por meio do contato que elas têm estabelecidos e das ações realizadas

pelas duas redes, a percepção é que poucas estão envolvidas com a temática da equidade de gênero e a maior parte são grandes empresas multinacionais.

Sobre este ponto, vale apresentar um dado da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) com as 500 maiores empresas brasileiras que mostra que as organizações, em sua maioria, não contam com medidas para incentivar ou ampliar a presença das mulheres em seu quadro de pessoal. Essa negativa atinge a proporção média de 68,05% considerando todos os níveis hierárquicos. Referente ao grupo de trainees, por exemplo, 72,4% das empresas declaram não contar com medidas para incentivar a participação de mulheres nas organizações.

A percepção de algumas entrevistadas, de ambas as redes, não difere muito, a não ser pelo fato de que aquelas de origem europeia mencionam o atraso em que as empresas brasileiras estão em termos de tecnologia e flexibilidade. Evidentemente, esse aspecto se relaciona à legislação trabalhista brasileira que, como elas mesmas declaram, é rígida.

> Trabalhar mais conectado para aliviar os deslocamentos, o trânsito, para poder pegar as crianças na escola, participar das reuniões do colégio... Acho que nisso o Brasil precisa melhorar muito. As empresas não estão neste nível, elas ainda são muito 'old'. A gente é muito 'old'. (TINA)

> Determinados temas são tabus no universo corporativo. É preciso falar, precisa trazer a discussão dos temas que às vezes a própria mulher não entende porque as coisas não acontecem para ela. Dentro das organizações em geral esses temas não são discutidos, não são falados. Às vezes, não pode falar por critérios de governança e esses critérios a gente não aborda. Só que, assim, não fala, também não acontece nada. Permanece o tabu. (LICA)

> Acho que os líderes empresariais precisam ouvir e refletir. Muitas vezes, as pessoas chegam e perguntam para um homem numa posição de CEO se na sua empresa, em algum aspecto, reflete uma desigualdade de gênero. Ele geralmente vai falar: 'Não, imagina, tem um monte de mulheres, tem mulheres na gerência... Se não tem no alto escalão é porque a própria mulher que desiste'. Eu discuti isso outro dia com um colega de trabalho e ele falou assim: 'A gente contrata, treina, aí de repente elas nos abandonam, vão fazer outra coisa, não sei o que acontece... Respondi: 'Bom, acho que o mercado corporativo não está preparado para a mulher'. Se o homem não escutar quais os problemas que as mulheres enfrentam no universo corporativo, ele vai acabar perdendo talentos excepcionais. E é interessantíssimo ver a fidelidade que se cria na mulher quando ela recebe esse tipo de apoio da empresa, por exemplo flexibilidade, apoio na maternidade etc. Ela será sempre muito fiel àquela empresa e vai se dedicar ainda mais. E isso muitas vezes não é percebido. (BENÊ)

> A empresa tem que estar realmente de peito aberto para discutir o assunto. As discussões incomodam, o processo de amadurecimento é muito lento. Eu percebo isso claramente. Este tema já deveria estar na agenda das empresas. Estamos falando de políticas empresariais, não são coisas que demandam muito tempo ou muito dinheiro. (TELMA)

Para elas, este tema é um aspecto muito relevante em termos de crescimento econômico, mas também de diversidade e de tornar as empresas mais inclusivas. Argumentam que algumas empresas já entenderam que é importante, sobretudo, em termos de imagem e de reputação. Mencionaram que há, inclusive, líderes empresariais bastante interessados em mostrar que eles apoiam à causa. De acordo com uma das entrevistadas, "se é genuíno ou não, isso não dá para saber... não é nosso papel julgar". (TELMA)

4.2.4.4 Aspectos organizacionais das redes

Entre os principais desafios para a própria realização do trabalho de ambas as redes, para execução de seus objetivos e ações, em primeiro lugar, foi citado a questão do voluntariado. As líderes das iniciativas afirmam que o corpo de voluntárias e voluntários são profissionais excepcionais, extremamente sêniores e, por isso, possuem uma agenda de trabalho intensa e muitas responsabilidades. E, ainda assim, são mulheres que colocam a "mão na massa", como elas mesmas mencionaram. Porém, para fazer a rede ampliar sua atuação e contar com projetos e programas estruturados, monitorados, elas vislumbram a remuneração de um quadro interno fixo. Em busca deste objetivo, cada uma das redes está trabalhando para viabilizar, de forma mais perene, a sustentação financeira da organização. O intuito é que não fique pesado para nenhuma das integrantes que ocupam as funções de gestão ou que compõem o *board*.

Um outro desafio mencionado é buscar mais diversidade nos conselhos deliberativos para contar com vivências e pontos de vistas diferentes. Uma das integrantes da rede Beta expõe sobre este ponto:

> Juntar homens e mulheres, negros e brancos, GLBTs e heteros, PCD e pessoas sem deficiência... Se não tiver esta junção, ninguém vai sair do lugar. Se você só trabalha o grupo que está sendo, digamos, tratado de forma não justa, se trabalhar somente dentro deste grupo, não vai haver transformação. (SAMANTHA)

Além de contar com mais diversidade, aspecto ressaltado pela rede Beta, é válido dispor também de trocas de mandatos. Este ponto é mencionado pela rede Alfa, mas este processo é algo estabelecido. A primeira gestão contou com duas lideranças, num formato de copresidentes, por dois anos. Foi a época de estruturação da rede. Agora, para uma nova fase, há duas novas lideranças, que já faziam parte do conselho. Sobre isso, uma das ex-copresidentes da rede Alfa comenta:

> Entendemos que a cogestão e a troca de mandato é algo positivo para a rede. Eu acredito que quando você muda a liderança, você muda o jeito de pensar e você avança. Claro que não é fácil abrir mão, porque eu tenho um jeito de pensar, e eu gosto, não quero sair, imagina, minha cria. Mas esse é o legado da sucessão. A gente tem que passar para as outras diretoras do board poderem experimentar, primeiro, a liderança da primeira posição e, segundo, a posição na associação. Porque com isso a gente desenvolve um monte de habilidade: negociação, comunicação, gestão de recursos, liderança de grupos... Liderar um grupo de voluntários, que não ganha nada por isso, que colaboram num horário que elas não têm, é algo complicado. Como é que você engaja as pessoas que precisam dedicar horas para fazer um trabalho voluntário com uma agenda cheia de compromissos e as voluntárias também têm uma agenda cheia de compromissos? Desenvolver habilidades e conhecer um monte de gente, essa para mim é a contrapartida. (LICA)

E o terceiro ponto citado é a burocracia a qual é submetida uma associação sem fins lucrativos. Elas mencionam que um apoio jurídico e contábil para acompanhamento se faz necessário.

4.2.5 Visões sobre o feminismo

Nesta última seção, serão apresentadas as visões das entrevistadas sobre o movimento feminista. Foi perguntado a elas se a rede da qual fazem parte, de alguma maneira, inspira-se no movimento feminista, se buscam alguma referência e se elas se consideram feministas e/ou parte do movimento. A maioria delas fizeram questão de se distanciarem ao máximo desta abordagem, inclusive enfatizando que a rede não tem qualquer relação com o movimento feminista. Apenas uma se declarou ser feminista sem nenhum tipo de restrição em sua fala, mas ressaltou que não saberia informar sobre a posição da rede a qual integra - a rede Beta. Outra entrevistada da rede Beta também se declarou feminista, mas um "feminismo contemporâneo", como ela mesmo menciona. E outras duas, da rede Alfa não deixaram claro a posição, mas uma delas mencionou o papel das mulheres das gerações que a antecedeu e a outra mencionou a questão da injustiça e da opressão que sofrem as mulheres em países mais pobres. A seguir os depoimentos das entrevistadas das Rede Alfa:

> Precisamos olhar para nossas mães e nossas avós, elas tiveram outra situação, enfrentaram muita coisa difícil. Se não tivessem feito esse trabalho, hoje o mundo seria o mesmo como era 100 anos atrás. Então, nós também temos que fazer um papel para que nossos filhos vivam num mundo melhor. (KEYLA)

> Eu acho feminista uma definição muito variável. A gente acredita que uma mudança positiva pode acontecer devido ao engajamento das mulheres na sociedade. Nos países mais pobres, a situação da mulher é ainda pior. As mulheres são oprimidas na metade do mundo. Então, para mim, a mulher sofre mais injustiça que o homem. E

eu acho que, quando a gente se dá conta da situação, vê que a injustiça é muito grande. (TINA)

Eu não me identifico com o movimento feminista nem um pouquinho. Ele não me orienta. Claro que eu não estou jogando fora a história do movimento feminista. Não, assim... Mas eu não seria uma pessoa que iria para a rua queimar sutiã. Não é do meu feitio. Então, assim... Aquilo que eu falei, as mudanças vêm acontecendo há muito tempo, desde os anos 50 e 60, e graças a Deus, agora, a gente está num momento que a gente consegue falar, consegue conversar e há pesquisa sobre isso... Mas eu não me identifico com aquele movimento feminista convencional. Não participaria, sabe. (ELLEN)

Não, não, não somos não. Nós somos apolíticos, a gente não discute política dentro da associação.... Casos raros, raros... Porque essa não é nossa praia. Não é isso que a gente quer discutir. (...) Tanto que nós tivemos um caso ou outro de mulheres com esse... – não julgo, cada um faz a sua escolha – elas chegaram à rede e saíram porque elas perceberam que não tinha 'match'. Então, assim, tem grupos que tratam disso. Não é o nosso. Temos uma estratégica específica que fala de desenvolvimento da liderança feminina, de acordo com os quatro pilares que a gente estrutura as nossas ações (...) A nossa bandeira não é falar sobre temas ligados ao feminismo. Não é a nossa praia. Não é isso que a gente faz. (LICA)

A seguir os depoimentos das entrevistadas da Rede Beta:

Não, não, absolutamente não. Nós não queremos ter nenhum viés feminista. Muito pelo contrário. Queremos sim, de fato, ajudar as mulheres... Mas, às vezes, são problemas, são falhas das próprias mulheres também. Então, não necessariamente a empresa vai resolver tudo. Acho que a gente tem que entender também o que tem em nós que muitas vezes nos bloqueia um pouco... A gente precisa entender tudo isso. Então, é muito mais de empoderamento feminino. Não tem nada a ver com o feminismo literal. (TELMA)

Ah, eu não me vejo como feminista. Todo aquele radicalismo...eu acho o fim da picada. Eu tenho visto aí uma série de protestos, mulheres com os peitos de fora, protestando... Eu acho uma bobajada danada (...) Eu me lembro que uma vez a gente tratou isso na [rede]. A linha é muito tênue, sabe. Entre o que eu interpreto como feminismo ou o que uma outra membra interpreta como feminismo. Eu acho que tudo o que é radical, exagerado e que cria uma segregação eu sou contra. Eu não acho que a gente tem que criar uma guerra entre homens e mulheres e tem muita gente indo por este caminho (...) A gente corre o risco dos movimentos feministas sabotarem as iniciativas de mérito, entende? (CLARA)

Acho que é difícil falar 'não somos feministas'... Todas nós somos feministas, com certeza, de uma maneira genérica na definição. Somos, mas é um feminismo contemporâneo, é um feminismo que aceita a mulher como ela é. Um feminismo que não quer que a mulher seja homem, que ela não entrar na cozinha e coisa e tal, um feminismo mais antigo (...) Se a mulher quer ficar em casa, eu não vou crucificar a mulher porque ela quer ficar em casa, quer ficar com a família dela e acha isso bacana. Eu acho que a gente não está aqui para julgar as pessoas. A gente está aqui para dar ferramentas para quem queira ter uma posição de ascensão ou uma posição de igualdade. A gente não está aqui querendo vender modelos pré-concebidos..." (BENÊ)

Os relatos apresentam questões interessantes, como um certo desprezo ao feminismo e o desconhecimento que o arranjo social e produtivo desequilibrado manteve-se até a deflagração do movimento feminista na década de 70, quando se passou a questionar o papel da mulher na família, no trabalho e na sociedade, na busca pela transformação nas relações humanas e pelo abandono das relações baseadas na discriminação de gênero (MORGADO, 2012).

O referencial teórico deste trabalho mostra que a feminismo é um movimento dinâmico e contínuo, e que esses possuem abordagens diferenciadas, com agendas que vão desta a reestruturação das organizações até a total desconstrução da sociedade patriarcal e capitalista (CALÁS e SMIRCICH, 1999). Flax (1990) afirma, no entanto, que a maior parte das teorias feministas possui a mesma intenção: o desejo de mudança da hegemonia masculina nos arranjos sociais.

Por meio do depoimento das entrevistadas, é possível perceber uma aproximação com as teorias feminista liberais, que foram moldados pelos ideais políticos liberais surgidos nos séculos XVII e XVIII. Calás e Smircich (1999) diz que, naquela época, o que importava para as lutas feministas era a busca por igualdade entre homens e mulheres em contextos políticos e econômicos como, por exemplo, nos ambientes organizacionais, quando inseridas, as mulheres só ocupam posições subalternas. As autoras apontam algumas limitações nesta perspectiva ao desconsiderar as relações de poder do sistema capitalista e focar no maior objetivo: "que as mulheres cheguem ao topo" (CALÁS E SMIRCICH, 1999, p. 284). Além disso, o feminismo liberal é apontado como representante apenas de mulheres brancas de classe média.

Mas por meio da fala de uma das participantes da pesquisa, que assume uma relação com o movimento feminista, porém um "feminismo contemporâneo", e, além disso, num outro momento da pesquisa, no item '*4.2.4.1 Identidade, diversidade e interceccionalidades*', a mesma menciona sobre o interesse da rede [Beta] em agregar o debate sobre as diferenças no "ser mulher", é possível perceber há um interesse de aproximação com a abordagem do feminismo pós-moderno, uma das novas teorias do século XXI. No entanto, vale destacar que, no conjunto das executivas entrevistadas, esta foi uma fala pontual. Beasley (1999) afirma que o feminismo pós-moderno desafia a ideia de que existe uma base unitária de identidade e experiência comum a todas as mulheres. No lugar do caráter feminino como núcleo essencial existem diversos indivíduos e grupos com experiências e identidades diferentes (heterossexuais, lésbicas, negras, da classe operária etc.). A diversidade, a pluralidade e a abertura para as diferenças são aspectos muito relevantes para o feminismo pós-moderno.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa revelou que a formação de ambas as redes é recente, elas foram formalizadas há cerca de três e quatro anos e, portanto, estão numa fase de amadurecimento, ajustando a estrutura e a forma de atuação. No entanto, verifica-se que, mesmo sendo consideradas jovens organizações, o portfólio de ações é expressivo e há um trabalho pujante. Ainda em comum, elas apresentam o engajamento de mulheres empoderadas, em posições de liderança nas empresas, que procuram influenciar o meio empresarial a partir de debates, trocas de experiências e, em breve, por meio de estudos pertinentes sobre as vantagens para as empresas de uma liderança equilibrada de gênero. Também ficou evidente que elas têm em mente projetos a curto, médio e longo prazo e, por isso, uma preocupação presente em ambas se refere à sustentação financeira, que ainda não é sólida e estável.

Em relação à motivação para a ação coletiva das mulheres entrevistadas, percebe-se que todas entendem a relevância do tema na sociedade e no universo corporativo, não especialmente pelo fato de terem vivenciado obstáculos em suas trajetórias profissionais, mas pelo conhecimento dos debates atuais, de dados e pesquisas nacionais e internacionais. Em alguns aspectos, elas se mostram fundamentadas na literatura científica. Por exemplo, a executiva entrevistada que relata ter feito mestrado aponta alguns dados de pesquisas e autores que abordam os desafios da liderança feminina, e uma outra menciona os recentes estudos sobre *unconscious bias*. Em referência às características das trajetórias por elas empreendidas, cabe mencionar que a maioria relata não ter vivenciado experiências negativas em seu processo de ascensão ou, pelo menos, não perceberam. É interessante notar que duas delas, embora se reconheçam como competentes e altamente dedicadas, atribuem o seu sucesso profissional ao fator “sorte” e à terem tido “bons chefes”.

Uma outra executiva contou que as barreiras e os tabus se manifestaram ao alcançar o *top level* da empresa, mas não durante o percurso. E, ainda, outra atribui ao comitê de mulheres, constituído no âmbito de uma empresa multinacional à qual ela atuava ainda jovem, o entendimento sobre as questões das desigualdades de gênero. Brunstein e Jaime (2009) indicam que a existência de um comitê no contexto da organização não garante, por si só, uma transformação profunda das desigualdades de gênero na organização, mas lança luz e pode dar início ao debate sobre o tema.

Ainda sobre à motivação para a ação coletiva, o destaque é que para 100% delas o envolvimento na causa está relacionado a um propósito de vida, ao desejo de dar uma

contribuição positiva às outras mulheres e à possibilidade de deixar um legado. Percebe-se que este aspecto conecta a vida pessoal e profissional dessas mulheres, além de apontar para uma realização pessoal, que transcende a satisfação com a bagagem de sucesso profissional que adquiriram. Duas delas, possivelmente por conta da influência europeia, ou melhor, por terem tido experiências na Europa e no Brasil, mostraram-se sensíveis às mulheres dos países em desenvolvimento e às latino-americanas.

Em relação à formação das redes, como já foi mencionado em outras partes deste trabalho, ambas têm orientação global, mas elas se diferenciam por uma ser o capítulo brasileiro de uma rede mundial e a outra ser o núcleo central que vem trabalhando para formar capítulos em outros países, todos com o mesmo foco. Essas redes se formalizaram como organizações não-governamentais sem fins lucrativos para poderem viabilizar alguns projetos. Além disso, algumas entrevistadas relatam o interesse de transformá-las em uma Oscip para ampliar as oportunidades de parcerias e de alcance de recursos. Desde a fundação, elas estão empenhadas em reunir pessoas influentes para auxiliar no propósito das iniciativas. Algumas mulheres que hoje compõem o *board* foram especialmente convidadas a ser integrar devido ao conhecimento mais aprofundado ou à experiência profissional na temática. Para elas faz muito sentido trazer pessoas com *know-how* para serem colaboradores voluntários. No entanto, não foi identificado convites para ampliar a diversidade no núcleo central das redes, ou seja, integrar outros perfis de mulheres considerando as demandas e as diferentes situações que enfrentam no contexto corporativo.

É preciso dizer que a sua formação não leva em conta a intersecção da localização de gênero com outros panoramas indentitários. São basicamente mulheres brancas, de meia idade, classe média e que atuam em posições executivas nas empresas. No entanto, deve-se mencionar também que a Rede Beta demonstra interesse em se aproximar de mulheres com outros perfis. No caso da Rede Alfa, elas apenas não apresentam resistência à integração. Neste sentido, pode-se pressupor que o núcleo representativo das redes – o *board* – não procurou minimizar os desequilíbrios internos de representação no que se refere à identidade das mulheres em geral.

Quando indagadas sobre o conceito de redes, as respostas que mais evidentes estão relacionadas ao ambiente de troca e aprendizagem, enriquecimento e contribuição mútua. Mas análise apontou perspectivas diferentes em relação aos atores destas redes. Para a rede Alfa o principal benefício é voltado para as próprias associadas da rede, mulheres que decidiram aderir à iniciativa para se abastecer de conteúdos e desenvolver habilidades para enfrentar as barreiras que são vislumbradas no contexto empresarial ou, se for o caso, contar com o apoio

técnico e comportamental para trilhar o caminho de ser uma líder do seu próprio negócio. A rede Beta direciona os benefícios para além das fronteiras da rede, ou seja, para mulheres de todo o contexto empresarial, desejando alcançar, inclusive, as mulheres que ainda estão nas universidades. E, enquanto a primeira tem foco nas associadas da própria rede, localizadas na capital paulista, a outra tem foco nas mulheres latino-americanas ou em profissionais que fazem negócios na América Latina. Mas é importante ressaltar que ambas vem atuando para influenciar as empresas.

Ainda sobre os benefícios, uma das entrevistadas relata que participar de iniciativas como essas repercutem em ganhos pessoais e profissionais, independente do foco de atuação da rede. Neste sentido, ela menciona que melhorou a capacidade de articulação interna na organização em que atua, conseguiu calibrar alguns projetos e ações que ela coordenava diretamente e, ainda, relata que percebeu ter conquistado uma imagem mais positiva das pessoas dentro da empresa devido ao engajamento na causa. Um outra diz que conhecer mulheres fortes, líderes e super competentes foi uma oportunidade ímpar que a rede a proporcionou. Em geral, a associação a uma rede está relacionada ao *networking*, que também foi analisado nesta pesquisa. As entrevistadas que fazem parte da rede Beta o consideram fundamental para atingir os objetivos que a rede se propõe. Já aquelas da rede Alfa, além desta visão, entendem que o *networking* é uma estratégia bastante importante para o crescimento das mulheres no universo corporativo. Algumas delas, inclusive, falam que a rede tem como finalidade básica criar espaços e momentos de conexões e partilhas. Mencionaram também que as mulheres fazem menos networking por conta dos compromissos domésticos, o que favorece o crescimento do homem no meio empresarial. Manolova et al. (2007) analisam os efeitos do capital social entre homens e mulheres. Os autores sugerem que a perspectiva de crescimento entre os homens é significativa e positivamente associada a suas redes de contatos. Desta forma, para as executivas da rede Beta, fica evidente que formar uma rede de contatos e cultivá-la é uma estratégia produtiva para conseguir subir na carreira. Um outra ainda menciona que quando se chega a cargos seniores não é mais uma questão de competência que conta tanto, mas sim a indicação e a referência.

Como exposto neste trabalho, a comunicação é um fator relevante de análise das redes. Elas dependem de processos de comunicação e conexão para constituir-se como tal (COSTA et. al., 2003). A organização das duas experiências, bem como a articulação dos integrantes, é possível devido à comunicação constante e troca de informações, sobretudo por meio de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs). Por meio desses instrumentos, os participantes das redes locais e aqueles localizados ao redor do mundo podem entrar em

contato fácil e rapidamente, e coordenar atividades conjuntas. A Internet é uma base importante para este tipo de empreendimento e também para a expansão das redes, uma vez que facilita a conexão, a comunicação e a interação de indivíduos.

Em relação aos objetivos, às estratégias, ações principais ações das duas experiências e o público-alvo a que se destinam, o quadro abaixo sintetiza o relato das entrevistadas sobre esses tópicos:

Quadro 3 – Quadro resumo principais características das redes analisadas

	Rede Alfa	**Rede Beta**
OBJETIVOS	Promover a liderança feminina para alcançar o equilíbrio entre homens e mulheres em posições de liderança	Promover a excelência da profissional latino-americana, melhorar a condição econômica da mulher na América Latina, promover a liderança feminina no meio corporativo e contribuir para o empoderamento feminino
ESTRATÉGIAS	Inspirar as mulheres por meio de encontros, palestras e eventos em geral. Neste sentido, é citado a expressão inglesa *rolling model*, que significada basicamente uma pessoa cujo comportamento em um papel específico é imitado por outros. Seria algo como um "modelo de conduta", uma pessoa como exemplo positivo e construtivo. Além de inspirar e sensibilizar, a rede tem outras estratégias como o desenvolvimento de habilidades, estímulo ao *networking* e o *benchmarking* de empresas com boas práticas que possam ser compartilhadas	Suas estratégias estão ligadas à realização de eventos para a comunidade empresarial como um todo, mas especialmente com foco nas lideranças empresariais masculinas, visto que estão nas mãos deles majoritariamente o poder de decisão e de transformação. A rede busca realizar e apoiar pesquisas e estudos, além de estabelecer parcerias com instituições científicas para demonstrar que liderança feminina gera lucro para as companhias
PRINCIPAIS AÇÕES	Eventos com foco em desenvolvimento de habilidades e networking; programas de mentoria e empreendedorismo e disseminação de boas práticas de empresas com foco em igualdade de gênero	Eventos para mobilizar a liderança masculina; divulgação de estudos e pesquisas e apoio às empresas na elaboração de programas e políticas para a igualdade de gênero
PÚBLIC-ALVO	O *board* da rede trabalha para as associadas, em geral integradas ao mercado de trabalho ou interessadas em fazer uma transição de carreira, situadas em um nível profissional mais sênior, que estão na capital ou região metropolitana de São Paulo. Como já posto, a rede é uma "city network" de uma rede global. Vale mencionar que a rede tem o intuito de engajar também mulheres em posições de supervisão e coordenação no universo corporativo	O *board* a rede trabalha com o propósito de melhorar as condições de carreira das mulheres latino-americanas, em geral que estão em um nível mais sênior também, mas pode-se distinguir que o foco de atuação são as empresas, o principal público-alvo. A rede também tem interesse em atuar com foco em mulheres no início de carreira e, inclusive, universitárias.

Nota: Autora.

As estratégias de ambas as redes não se expressa de forma oposicionista. Ao contrário, propõe a estabelecer diálogos, sobretudo, com os homens, demonstrando que há necessidade de construir alianças líderes poderosos. No estudo de Jaime e Brunstein (2009) esta postura pode indicar uma tentativa de escapar da ideia do conflito "nós *versus* eles". É perceptível que suas ações fogem dos debates polêmicos e conflituosos.

Para reunir esforços e alcançar seus objetivos, as redes têm estabelecidos parcerias com alguns *stakeholders*. No caso das duas iniciativas, o suporte de uma empresa privada europeia teve um papel considerável para a fase de estruturação. Remetendo à literatura, Pinto (2003) alerta sobre a associação de organizações privadas sem fins lucrativos a empresas devido ao financiamento. Um dos riscos que a autora aponta é a interferência na pauta e nas ações das ONGs. Uma outra parceria significativa estabelecida pelas duas experiências é com a Academia. Ambas buscaram o apoio de reconhecidas instituições de ensino superior, com foco em gestão e negócios, para contar com a contribuição de especialistas, embasamento científico e metodologias validadas. As duas redes também demonstraram interesse em estabelecer relacionamentos com agências internacionais, como a ONU e ONU Mulheres. Elas ainda não possuem nenhuma ação formalizada neste sentido, mas contam que houve algumas conversas. Em relação ao Governo, nenhuma delas demonstraram pretensão de atuar em conjunto ou de buscar apoio, embora entrevistadas das redes Alfa e Beta tenham declarado que a legislação atual não é propícia para apoiar as mulheres no desempenho de seus papeis na vida pessoal e profissional e, em função disso, esta questão é apontada como um dos obstáculos no percurso às posições de liderança.

A legislação trabalhista é um dos primeiros pontos citados quando se pergunta a respeito das barreiras e dos desafios que as redes encontram na execução de suas atividades e em relação à própria causa. Este tópico foi divido em quatro itens: i) aspectos culturais e contextos sociais, ii) aspectos comportamentais, iii) nível de maturidade das empresas, iv) aspectos organizacionais das redes. A leis brasileiras que regulam as relações de trabalho são apontadas como rígidas e antiquadas, ao mesmo tempo que não garantem uma proteção apropriada às mulheres que, por exemplo, decidem-se pela maternidade. Uma das entrevistadas acha que uma abertura para negociação seria muito positiva para o equilíbrio da vida pessoal e profissional não apenas para as mulheres, mas também para os homens, já uma outra diz que algumas leis precisariam ser aprimoradas para que as mulheres não se sentissem vulneráveis, como por exemplo no caso da licença maternidade. Esta argumenta que algumas mulheres sentem receio de serem demitidas após retornarem da licença maternidade.

Entre outros aspectos culturais e sociais apontados como obstáculos está também a cultura machista e patriarcal bastante arraigada no Brasil, o que mantém questões importantes relacionadas às mulheres no campo do desconhecido e da indiferença, como se não existisse o problema. Outro ponto mencionado é a tendência do Brasil de seguir o modelo americano, que é conhecido pelo foco na produtividade e frágil proteção legal. Já em relação aos aspectos comportamentais, a pesquisa mostrou algo bastante curioso: as próprias mulheres entrevistadas declaram que, muitas vezes, são as próprias mulheres que colocam obstáculos em seu percurso profissional, pois muitas vezes se sentem inseguras, insuficientes e, às vezes, indecisas em relação à ascensão na carreira profissional. Sobre este aspecto, uma entrevistada declara que são questões ligadas à auto crença, ou seja, um estado psicológico que proporciona uma convicção a respeito de algo, por exemplo, se a pessoa é capaz ou não de realizar uma tarefa.

Entre os aspectos comportamentais relacionado às mulheres percebidos como barreiras ou desafios pela entrevistadas ainda estão: a postura controladora que muitas vezes à mulher assume em detrimento de uma postura "delegadora", sobretudo no ambiente familiar e em relação às tarefas domésticas; a falta de assertividade e o discurso predominantemente indireto e demasiado, acrescido da "super sinceridade", ou seja, quando a mulher expõe seus problemas e questões pessoais no trabalho, aspecto considerado negativo no meio corporativo por parte de algumas entrevistadas; a falta de habilidade para "se vender", estratégia utilizadas pelos homens, ainda que eles não necessariamente desempenhem com excelência suas atividades; a postura de competição que algumas mulheres adotam em relação aos profissionais homens ao invés de uma postura de parceria; o próprio desconhecimento e desinteresse das mulheres a respeito desta temática e, ainda, falta de investimento em *networking*, algo que é mais percebido no cotidiano dos homens. Todos esses pontos foram mencionados pelas executivas durante as entrevistas, mas percebe-se que essas declarações estavam mais presentes nas integrantes da Rede Alfa, que tem como pilar de atuação o desenvolvimento de "skills".

Nesse sentido, como foi apresentado na seção anterior, a experiência se aproxima do modelo de Riordan e Kahnweiler (1996 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009), cujo propósito é aprender como alcançar metas de carreira. Os autores destacam que o foco deste tipo de ação coletiva é o incremento de habilidades estratégicas, a ampliação da rede de contatos e o desenvolvimento da capacidade de liderança.

Ainda sobre as barreiras e desafios relacionados ao aspecto comportamental, de maneira oposta é percebida as posturas dos homens que, segundo boa parte das entrevistadas,

agem por ignorância, desconhecimento, por conta da criação machista que tiveram, por falta de modelos no meio empresarial que proporcionasse uma visão mais ampla e diferenciada. Percebe-se, neste sentido, uma postura de complacência com os homens, na qual as mulheres "falham" não por questões culturais, mas porque elas se auto sabotam. Elas se colocam no papel de auxiliar e esclarecer para que possam ter participação no espaço tradicionalmente dominado por eles. Apenas duas delas, uma de cada rede, apontaram com veemência o machismo praticado por parte de alguns homens. Pinto (2003) considera que essa tendência talvez esteja indicando uma face "bem-comportada" do movimento feminista, que não questiona a dominação, exclusão e discriminação do sistema político e econômico, mas se propõe como um complemento para o bom andamento da sociedade. Vale ressaltar, porém, que as duas redes não se vêm parte do movimento feminista.

Sobre o nível de maturidade das empresas, as executivas apontam um certo atraso das companhias brasileiras, principalmente em termos do uso de tecnologia, que poderia proporcionar mais agilidade e flexibilidade aos colaboradores em geral, sobretudo considerando uma metrópole como São Paulo, em que as distâncias e o trânsito intenso são desafios cotidianos. Ela menciona ainda que, embora façam com empenho todo o trabalho de informação, penetração e compreensão, é preciso que as empresas estejam abertas a dialogar e que tenham real interesse em entender a questão. Elas comentam que é comum a empresa fazer declarações como: "não existe este problema aqui".

Alguns aspectos organizacionais das redes também são apontados como desafios a serem contornados e, dentro do possível, superados. O primeiro deles é questão do voluntariado. Para realizarem suas atividades, as redes contam com a colaboração voluntária das executivas que estão à frente da gestão e dos membros do *board*. Em ambos os casos, são profissionais bastante demandados por seus respectivos trabalhos nas empresas em que atuam e, por isso, possuem uma agenda intensa de compromissos e responsabilidades. As redes lançam mão do amplo leque de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) disponíveis hoje para conectar os voluntários, deliberar e executar algumas tarefas, mesmo assim ainda é um desafio para, por exemplo, garantir uma distribuição equilibrada de papeis e não sobrecarregar uma das partes. Neste sentido, as redes têm um forte desejo de contar com um quadro fixo de colaboradores remunerados, o que seria relevante para a execução das próprias atividades cotidianas das duas organizações, sobretudo para lidar com certas burocracias inerentes às ONGs. E um outro desafio posto é a questão da diversidade e das interseccionalidades. Ambas as redes demonstram pouca sensibilidade e proatividade, porém declaram interesse, em níveis diferentes, para a inclusão de outros perfis, identidades e grupos

considerados vulneráveis. O que ficou mais evidente é o interesse na diversidade geracional, ou seja, buscar mulheres jovens com perfis mais parecidos com os delas, por exemplo, universitárias com ambição de ter uma carreira corporativa de destaque, com foco em postos de liderança. Entende-se que este é ainda um debate que precisa ser fortalecido nas duas experiências analisadas.

Por fim, quando indagadas sobre a questão do feminismo, a maioria das executivas entrevistas assinalou um significativo distanciamento. Algumas até repudiam o movimento, é visto como algo antigo e radical. Muitas falas revelam um desprezo que, em alguns casos, expressa certa ignorância sobre quais são as agendas dos feminismos contemporâneos. Touraine (2007 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009) destaca que a negação do feminismo por parte das mulheres que não foram protagonistas das lutas que eclodiram a partir dos anos de 1970 reforça a importância desse movimento. Ele abalou de tal forma a estrutura de gênero das sociedades, trazendo muitas conquistas para as mulheres, que suas herdeiras podem se definir de costas para o movimento, não mais se contrapondo aos homens, mas afirmando sua especificidade como mulheres. No entanto, pelas declarações e impressões coletadas e analisadas nesta pesquisa, revela-se uma aproximação com o feminismo liberal, capitaneados por mulheres brancas, de classe média, inseridas no mercado de trabalho, em posições de elite, que tem como proposta principal a busca por igualdade em um contexto profissional, na participação complementar dos postos de liderança.

Uma questão que emerge neste estudo, especificamente sobre este ponto é: a formação de redes capitaneadas por mulheres executivas para a equidade de gênero pode ser considerada uma face do feminismo atual? De acordo com a literatura, as ONGs, são elementos de destaque no feminismo do novo milênio. Pinto (2003) relata que a partir do novo milênio o feminismo brasileiro foi marcado por novas formas e novas perspectivas, e que foi justamente nesse período que despontou uma rearticulação interessante: a dissociação entre o pensamento feminista e o movimento, e a profissionalização do movimento por meio do aparecimento de um grande número de ONGs temáticas relacionadas às questões da mulher. Segundo a autora, esses dois cenários são complementares e, ao mesmo tempo, agem em direções diversas. Por isso mesmo, ela o denomina de feminismo difuso, onde há espaço para inúmeras práticas e demandas. Esse feminismo difuso não tem militantes nem organizações e, muitas vezes, é defendido por homens e mulheres que não se identificam como feministas. Por ser fragmentado e não pressupor uma “doutrina”, é um discurso que transita nas mais diversas arenas e aparece em diversos meios e contextos (PINTO, 2003).

Diante da segmentação e da profissionalização da ONGs, o movimento feminista se enfraqueceu (PINTO, 2003) e a autora aponta alguns riscos nesta tendência, um deles é a de inserção nos grupos. De grupos abertos a toda a qualquer interessada, “fecham-se” em diretorias e conselhos. Ela também chama a atenção para os critérios que serão estabelecidos para a participação e destaca que a feminista não deixa de ser feminista no momento em que cria ou se associa a uma ONG, mas passa a falar de um lugar institucional que a diferencia de outras feministas (PINTO, 2003).

De qualquer forma, é basicamente por intermédio de ONGs que o feminismo se manifestou no Brasil na virada do milênio, tanto na ponta da lança da defesa dos interesses políticos das mulheres como na articulação de redes de mulheres. (PINTO, 2003). Giddens também reforça este cenário quando declara que os movimentos de mulheres estão também tecendo redes internacionais com uma orientação mais global para se manterem efetivos ao redor do mundo, e considera esta é uma questão fundamental para o feminismo global do século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar como se configuram as redes capitaneadas por mulheres executivas que têm atuado na busca de uma equidade de gênero mais expressiva no universo corporativo, que reflita, por exemplo, em uma liderança balanceada entre homens e mulheres. Para tanto, procurou analisar as motivações das mulheres que estão à frente da gestão e no *board* dessas iniciativas, como ocorreu a formação, como tem se dado a atuação dessas experiências no meio empresarial, quais os objetivos e estratégias delineiam suas ações, as relações que estão sendo construídas a fim de reunir esforços e recursos, bem como quais as barreiras e os desafios que essas experiências se deparam no desenvolvimento de suas atividades. E, ainda, considerando o feminismo um movimento social, político e econômico que atua, a partir de diferentes abordagens, para a emancipação das mulheres, não podia deixar de ser considerado na pesquisa. As entrevistadas foram indagadas sobre esta perspectiva do ponto de vista pessoal (delas próprias, como mulheres) e institucional (relacionado ao posicionamento das redes) e, para fundamentar a análise deste tópico, utilizou-se como base um reconhecido trabalho sobre abordagens feministas em estudos organizacionais e a literatura sobre a história do movimento feminista no Brasil.

Sendo esta pesquisa qualitativa exploratória de cunho não positivista, mas sim interpretativa, as análises foram sustentadas pelos relatos e trechos das falas das entrevistadas. Foram essas as evidências que sustentaram as interpretações feitas pela pesquisadora. Segundo Minayo (1999), a fala é reveladora de condições estruturais, de sistema de valores, normas e símbolos (sendo elas mesmo um deles). Com base nesta investigação e por meio do referencial teórico, pode-se concluir que, no aspecto pessoal, essas mulheres sentem-se instigadas e motivadas a agir para transformar uma realidade de desigualdade no contexto no qual estão inseridas, ainda que elas já tenham alcançado postos superiores em suas empresas e que, como algumas relataram, não tenham se deparado com muitos obstáculos em suas trajetórias profissionais. Elas fazem isso voluntariamente, com o propósito principal de contribuir com outras mulheres, de fazer uma diferença positiva na sociedade e, consequentemente, incrementar a rentabilidade das empresas, já que ambas as redes são orientadas pelo discurso dos benefícios econômicos que uma liderança equilibrada de gênero pode agregar às corporações.

No aspecto organizacional, entende-se que as ações coletivas são mais propícias de gerar resultados e as organizações baseadas numa dinâmica de rede ampliam as possibilidades de articulação, realização e alcance dos objetivos. É possível pressupor, que a atuação dessas

mulheres por meio de organizações situadas além das fronteiras organizacionais, seja mais ampla e livre, diferente da atuação por meio de comitês internos, constituído no âmbito organizacional, que pode ser influenciado por uma ação disciplinadora por parte da alta gestão, como apresenta o estudo desenvolvido por Brunstein e Jaime (2009) e abordado neste trabalho. Mas este aspecto é preciso ser investigado com mais profundidade e pode se caracterizar como uma indicação de estudos futuros.

Ainda na dimensão de estudos futuros está a análise das atividades das redes após mais alguns anos de atuação e a constatação, por exemplo, das estratégias mais eficazes na promoção da liderança equilibrada de gênero nas empresas. Outro ponto que suscita investigação é a manutenção da dinâmica de rede dessas organizações, pois para se estabelecerem como tal é necessário a contribuição voluntária e sem fins lucrativos, e dois desafios relevantes foram apontados pelas entrevistadas: o engajamento do corpo de voluntários e a sustentação financeira. E, considerando que ainda não é significativo o número de organizações contatadas pelas redes analisadas neste estudo, sugere-se também averiguar os impactos que o trabalho delas tem provocado nas empresas brasileiras a favor de uma maior equidade de gênero.

Depreende-se, com o aprofundamento do assunto de formação de redes e a promoção da equidade de gênero no universo corporativo, que as duas organizações configuradas numa dinâmica de rede, embora recentes, têm ampliado o debate e estão trabalhando para influenciar o universo corporativo, seja por meio do apoio às mulheres no desenvolvimento de habilidades, na promoção de *networking*, em debates com lideranças empresariais masculinas, na disseminação de boas práticas empresariais ou na elaboração de estudos e pesquisas sobre a temática e o contexto empresarial. O trabalho é realizado por executivas em postos de liderança, dispostas a contribuir, voluntariamente, para melhorar o cenário interno das organizações. Acredita-se que as ações coletivas permitem vislumbrar possibilidades mais consistentes de transformação das desigualdades (BRUNSTEIN; JAIME, 2009). A questão é saber até que ponto essas organizações configuradas em rede podem ajudar a construir políticas e programas mais equânimes. Como as mulheres de nível hierárquico elevado podem dar suporte a outras e assumir uma postura de facilitadora e multiplicadora? E, ainda, como elas podem apoiar o desenvolvimento da carreira das demais mulheres? Ely, Stone e Ammerman (2014) destaca o papel dessas executivas:

> (...) a garantia de oportunidades iguais é uma mudança cultural e social a ser liderada pelas mulheres que hoje ocupam posições de destaque em organizações. Elas, que já trafegam neste universo, podemos dizer, masculino, tem

> o poder de reforçar a nova realidade trazendo a consciência de que diferenças biológicas não representam hierarquias de poder entre gêneros. (ELY; STONE; AMMERMAN, 2014, p. 102)

Kanter (1977) mencionou este aspecto há cerca de 40 anos ao expor que as mulheres estavam em posição de desvantagem não por serem mulheres, mas porque não exerciam suficiente poder dentro das organizações e, à medida que números maiores de mulheres assumissem o poder, os desequilíbrios seriam vencidos. Charmes e Wieringa (2003) relatam que as transformações em relação às desigualdades de gênero nas empresas dependem da capacidade de mobilização interna das mulheres, e aponta como requisitos para o sucesso a habilidade de organização, atrelada ao nível de conhecimento e à consciência das forças que operam no cenário em que se encontram.

Sobre o propósito e a organização da ação coletiva, percebe uma harmonia e uma uniformidade nos discursos, porém em alguns tópicos fica evidente um certo grau de contradições e ambiguidades como, por exemplo, em relação ao movimento feminista. Ainda que a formação dessas redes não parta de um ideário feminista e que utilizem estratégias que tangenciam o conflito aberto, elas têm buscado a redução das desigualdades de gênero no universo empresarial e a promoção da carreira de mulheres. Pinto (2003) considera que essa tendência talvez esteja indicando uma face "bem-comportada" do movimento feminista, que não questiona a dominação, exclusão e discriminação do sistema político e econômico, mas se propõe como um complemento para o bom andamento da sociedade. Mas vale ressaltar, porém, que as duas redes não se vêm parte do movimento feminista.

No final, foram identificadas lacunas e limitações, que podem serem melhor trabalhadas em novas pesquisas sobre a temática. Neste estudo, constata-se o curto tempo de existência das duas experiências analisadas, sendo necessário uma investigação num horizonte temporal mais amplo. O pequeno número de casos também é um fator relevante, sendo necessário investigar outras experiências para desenvolver um debate mais aprofundado. E para incrementar a discussão proposta pelo estudo seria importante considerar a percepção das empresas sobre essas redes, bem como de mulheres de outros perfis. Enfim, com base na ideia de Berg (2007), um estudo exploratório pode ser visto como um prelúdio de um grande estudo de ciências sociais, assim como pode ser usado como um estudo piloto para planejar uma investigação maior e mais abrangente sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, Luís Fernando Silva; MACEDO, Alex dos Santos; OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza. A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 6, p. 48-75, out. 2014.

APPELBAUM, S. H; AUDET, L.; MILLER, J. C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford, v. 24, n.1, p. 43-51, jan. 2003.

ARCOVERDE, Letícia. Fim da desigualdade de gênero poderia melhorar economia. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 out. 2015. Carreira. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/4270100/fim-da-desigualdade-de-genero-poderia-melhorar-economia>. Acesso em: 13 fev. 2016.

ATLAS BRASIL. **Atlas De Desenvolvimento Humano No Brasil.** Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de Cooperação Empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, abr. 2008.

_____. ; _____. Réplica–Redes são Redes ou Redes são Organizações? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, Jul./Ago. 2014

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROSO, Márcia Regina Castro. A Importância Da Subjetividade Na Pesquisa Sócio-Antropológica. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Paraná, v. 13, n. 25, 2º Sem., 2014.

BEASLEY, Chris. **What is Feminism?:** An Introduction to Feminist Theory. United Kingdon: Sage Publications, 1999.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo** : A Experiência Vivida. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BERG, Bruce L. **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**. Michigan: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.

BETIOL, M. I.; TONELLI, M. J. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-34, out./dez, 1991.

BEZERRA, W. R.; ALVES, J. B. M. Networking como facilitador no processo de agregar pessoas. **E-Tech - Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 24-34, 2º Sem., 2008.

BRASS, Daniel J. Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. **Academy of Management Journal**, New York, v. 28, n. 2, p. 327-343, Jun., 1985.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da Estratégia Individual À Ação Coletiva: Grupos De Suporte E Gênero No Contexto Da Gestão Da Diversidade. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.8, n. 2, art. 9, p. 1-33, jul./dez., 2009.

BRUSCHINI, Cristina. LOMBARDI, Maria Rosa. Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, Margareth e HIRATA, Helena. **As novas fronteiras da desigualdade**: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: SENAC, 2003.

BRUSCHINI, Cristina. RICOLDI, Arlene Martinez. MERCADO, Cristiano Miglioranza. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, Albertina de Oliveira. SORJ, Bila. BRUSCHIN, Cristina. HIRATA, Helena (orgs.) **Mercado de Trabalho e gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, Brasília, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr., 2004.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. et al (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1, p. 275-329. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPPELLE, M. C. A., BRITO, M. C. O. L., e VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica Sobre Gênero Nas Organizações: Uma Meta-Análise. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.13, n.3, p. 512-528, set./dez., 2007.

CARVALHO, Marília Pinto de et al. O conceito de gênero: uma leitura com base nos trabalhos do GT Sociologia da Educação da ANPEd (1999-2009). **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 46, p. 99-117, jan./abr., 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade Em Rede**. Tradução Roneide Venancio Majer; atualização para a 6ª edição: Jussara Simões. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1) São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **The information age**: economy, society and culture. 3.th. London: Blackwell Publishers, 1996.

CHARMES, J; WIERINGA, S. Measuring Women's Empowerment: Na Assessment Of The Gender-Related Development Index And The Gender Empowermente Measure. **Journal of Human Development,** London, v.4, n. 3, Nov. 2003.

CORRÊA, Mariza. Do feminismo aos estudos de gênero no Brasil: um exemplo pessoal. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 16, p. 13-30, out., 2001.

COSTA, L.; et al. **Redes**: Uma Introdução Às Dinâmicas Da Conectividade E Da Auto-Organização. Brasília, DF: WWF-Brasil, 1 ed., 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto De Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry And Research Design**: Choosing Among Five Appoaches. 3 ed., Los Angeles: Sage, 2013.

DEAUX, Kay; REID, Anne; MARTIN, Daniela; BIKMEN, Nida. Ideologies of Diversity and Inequality: Predicting Collective Action in Groups Varying in Ethnicity and Immigrant Status. **Political Psychology**, USA, v. 27, n. 1, p. 123–146, Feb 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction:** The discipline and practice of qualitative research. In: _____; _____ (Eds.). The Sage Handbook of qualitative research. 4. ed., Thousand Oaks: Sage, 2005.

DOMINELLI, Lena. **Feminist social work theory and practice**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2006.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. A mulher e o labirinto da liderança. **Havard Business Review**. Set., 2007. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/a-mulher-e-o-labirinto-da-lideranca/>. Acesso em 14 fev. 2016.

ELY, Robin. J.; STONE, Pamela; AMMERMAN, Colleen. Rethink what you "know" about hight-achieving women. **Havard Business Review**. v. 92, n. 12, p. 100-109. Dez. 2014.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. Diversidade e Gênero no Contexto Organizacional: um Estudo Bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 45-66, jul./set., 2015.

FLAX, Jane. "Postmodernism and gender relations in feminist theory". Signs. Chicago, **The University of Chicago**, Chicago, v.12, n.4, p. 621-43, Jul/Aug, 1987.

_____. **Posmodernismo y relaciones de género en la teoría feminista**. Buenos Aires: Feminaria, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Lema. **Liderança Feminina no mercado de trabalho**. Revista GVExecutivo, v. 12, n. 1, mai./jun., 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**, 3.ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia M. **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

GALEAZZI, Irene M.S. et al. **Mulheres trabalhadoras**: a chefia da família e os condicionantes de gênero. Mulher e trabalho. Porto Alegre: FEE, p. 61-68, 2001.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GODOI, C. K,; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOHN, M. da G. **Movimentos sociais e redes de mobilização civis no Brasil contemporâneo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

GRANOVETTER, Marks S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, ed. 6, p. 1360-1380, May, 1973.

GROSSI, Mirian. Feministas históricas e novas feministas no Brasil. **Sociedade e Estado**, UnB, Brasília, v.12, n.2, jul.-dez. 1997.

HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARGRAVE, T. J; VAN DE VEN, A. H. A collective action modelo f institutional innovation. **Academy of Management Review**, New York, v. 31, n.4, p. 844-888, Oct. 2006.

HOLTON, Viki. Diversity reporting: how European business is reporting on diversity and equal opportunities, **Women in Management Review**, Reino Unido, v. 20, n. 1, p.72 – 77, [ago.] 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>. Acesso em: 10 fev. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero, 2014**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2889>. Acesso em 11 de fevereiro de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), 2016, 2015, 2014, 2013 e 2012. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/anos_anteriores.shtm>. Acesso em: 10 fev. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Ethos, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf >. Acesso em 15 maio 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** 2016. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-

content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf>. Acesso em 13 ago 2016.

IOANNIDIS, C.; WALTHER, N. **Your Loss** – How to win back your female talento. Reino Unido: Aquitude Press, 2010.

JAIME, Pedro. Para além das pink collars: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 135-155, jan./abr. 2011.

KAHNWEILER, M. W.; RIORDAN, J. R. Job and employee support groups: past and prologue. **The career development quarterly**, Chicago, v.47, n. 2, 173-187, Dec 1998.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, Abr./Jun., 2010.

KANTER, Rosabeth Moss. Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p. 965-990, Mar., 1977.

KAY, Katty, SHIPMAN, Claire. **The Confidence Code**: The Science and Art of Self-Assurance – What Women Should. Reino Unido: HarperBusiness, 2014.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. FISCHER, Tânia. **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. v.2. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOPES, Sônia Aguiar. **A teia invisível:** informação e contra informação nas redes de ONGs e movimentos sociais. 1997. 354 f. Teses (Doutorado em Ci. da Inf.). Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) /CNPq – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

LÓPEZ-ROCHA, Sandra. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations**, Reino Unido v. 5, n. 5, p 11-18, [Sep.] 2006.

LUCAS, Angela Christina. **Justiça organizacional de gênero nas empresas:** os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. 2015. Tese (Doutorado Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13012016-131606/pt-br.php>. Acesso em: 7 fev 2017.

MANOLOVA, T. S.; et al. The differential effect of men and women entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New Jersey, v. 31, n. 3, p. 407-426, May, 2007.

MANRIQUE, Pedro et al. Women's connectivity in extreme networks. **Science Advances**, New York, v. 2, n. 6, Jun., 2016.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MERRIAM, S. **Case study research in education**: A qualitative approach. San Francisco: Jessey-Bass, 1988.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em Saúde. 6. ed. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MIRANDA, Diogo. Exercícios do ver e do escrever: reflexões e perspectivas para pensar as teorias e o estar em campo. **Puçá: Revista de Comunicação e Cultura na Amazônia**, Belém, v. 2, n. 1, Jan./Jun. 2016.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 10-15, jul./set., 2006.

MOORE, Dorothy P. An examination of present research on the female entrepreneur suggested research strategies for the 1990's. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 9, n. 4-5, p. 275- 271, apr./may., 1990.

MORGADO, Ana Paula Dente Vitelli. **A mulher invisível:** sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. 2012. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) . Escola De Administração De Empresas De São Paulo Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MYASKOVSKY, Larissa; UNIKEL, Emily; DEW, Mary Amanda. Effects of gender diversity on performance and interpersonal behavior in small work groups. **Sex Roles. Springer Science**, Berlin. v. 52, n. 9-10, p. 645-657, maio, 2005.

NICHOLSON, Linda; SOARES, Luiz Felipe Guimarães; DE LIMA COSTA, Claudia. Interpretando o gênero. **Estudos feministas**, Santa Catarina, v. 8, n. 2, p. 9-41, 2ºSem., 2000.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Executivas se unem para ampliar território**. São Paulo, 7 abr. 2003. Disponível em http://www.estadao.com.br. Acesso em: 28 mai. 2017.

OLIVEIRA, C.; LOPES, H. Coopetição em Redes Interpessoais: Redes são Redes. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 508-522, Jul./Ago., 2014.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edit. da Universidade de São Paulo, 1999.

ONU MULHERES; PACTO GLOBAL, Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade gera negócios. Brasil: 2016. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em: 04 Jun. 2017.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet**. São Paulo: Summus, 2003.

PINTO, Célia Regina Jardim. **Uma história do feminismo no Brasil**. Brasil: Fundação Perseu Abramo, 2013.

PISCITELLI, Adriana. Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. **Sociedade e cultura**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 263-274, jul./dez., 2008.

_____. **Jóias de família**: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

POWELL, W. Neither Market for Hierarchy network forms of organization. **Organizational Behavior**, Nova Jersey, v.12, n. 1, p.295-336, 2º sem., 1990.

PUTMAN, R. **Bowling Alone:** The collapse and revival of american community. New York: Simon and Schister, 2000.

PUTMAN, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**. Washington v. 6, n. 1, p. 65-78, Sep., 1995

RABAY, Glória de Lourdes Freire. **Mulheres na Política e Autonomia**. 272 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2008.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-89.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS). Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). 2012. Disponível em: < http://trabalho.gov.br/portal-mte/rais/> Acesso em: 18 jul. 2017.

RESZECKI, Maria Cristina. Diversidade cultural: analisando a ocupação das mulheres em cargos de média e alta administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, nº 2, abr./jun. 2001.

ROCHA, Carmem Silvia Moretzsohn. Imagens e identidades em diálogo: Reflexos da" imagem-ação". **Iluminuras**. Porto Alegre, v. 15, n. 35, p. 411-423, jan./jul. 2014.

RUQUOY, Danielle. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: Albarello, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy, Danielle; SaintGeorges, Pierre. **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1997.

SAFFIOTI, Heleieth IB. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. **Cadernos Pagu**, Campinas,v. 1 n. 16, p. 115-136, 1ºsem., 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332001000100007> . Acesso em: 07 fev. 2017.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Mulheres Executivas brasileiras: o teto de vido em questão. **RAD. Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, set.-dez., 2014.

SCHERER-WARREN, Ilse. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 109-130, jan./abr., 2006

SCOTT, J. **Gender and politics of history**. New York: Columbia University Press, 1998.

SCOTT, Joan W. Geder: A Useful Category of Historical Analysis. **The American Historical Review**. Bloomington, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, Dec., [1986 ou 1989].

SHIPMAN, C.; KAY, K. **Confidence Code**. New York: HarperCollins Publishers, 2014.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno de teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.

STEINER, Philippe. **A Sociologia Econômica**; tradução Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2006.

TAJFEL, H.; TURNER, J. Na integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Eds). **The social psychology of intergroup relations**. Montery: Brooks-Cole, 1979.

THE ECONOMIST MAGAZINE. **Women economic growth**. Disponível em: <http://www.economist.com/search?ss=women_economic_growth/6800723>. Acesso em: 23 set. 2016.

THE GLOBAL GENDER GAP INDEX 2012. **World Economic Forum**. 2012. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2016.

THE GLOBAL GENDER GAP INDEX 2015. **World Economic Forum**. 20015. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-2015/>. Acesso em 6 mai. 2016.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. A vitória aparente: ética e a mulher nas empresas. **Revista da ESPM**. Rio de Janeiro, v.11, n.4, p. 70-83, jul./ago., 2004.

TOMAEL, Maria Inês; ALCARA, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**. Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, ago., 2005.

TONELLI, Maria José. Executivos e redes. **GV-executivo, [S.l.]**, v. 4, n. 2, p. 49-53, jan. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34534>. Acesso em: 18 jun., 2017.

TONELLI, Maria José; ANDREASSI, Tales. **Mulheres empreendedoras**. GV-executivo, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 50-53, jan. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20638>. Acesso em: 18 jun., 2017.

TONELLI, Maria José; ANDREASSI, Tales. Mulheres empreendedoras. **GV-executivo**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 50-53, jan. 2013. ISSN 1806-8979. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20638>. Acesso em: 18 jum., 2017.

VANDENBOS, G. R. **APA dictionary of psychology**. Washington DC: American Psychological Association, 2007.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form?. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 69, p. 275-292, abr./jun., 2014.

WALBY, Sylvia. **Theorizing Patriachy**. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

WEBER, Florence. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo?. **Horiz. antropol.**, Porto Alegre, v. 15, n. 32, p. 157-170, dez., 2009.

WELLMAN, Barry. **The network community**. Boulder: Networks in the global village, 1999.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a Comunicação Organizacional: Redes E Processos Integrativos. **Conexão - Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul: v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun., 2005.

Woetzel, J., et al.. The power of parity: how advancing women's e equality can add $12 trillion to global growth. **Mackinsey Global Institute**. September, 2015. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>. Acesso em: 23 abr. 2016.

WOMEN IN BUSINESS. **International Business Report 2016 (IBR). Grant Thornton Brasil**. Disponível em: <http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2016.

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES. ONU Mulheres. Disponível em: <http://portuguese.weprinciples.org/>. Acesso em 15 de junho de 2016.

WRIGHT, S. C; TROOP, L.R. Collective action in response to disadvantage: intergroup perceptions, social identification, and social change. In: WLAKER, I.: SMITH, H. J. (Eds). **Relative deprivation**: specifications, development, and integration. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

YALOM, I. D. **The theory and practice of group psychotherapy**. New York: Basic Books, 1995.

YIN, R. K. **Case Study research**: design and method. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZEFFANE, Rachid. Organizational Commitment and Perceived Management Styles: The Public-Private Sector Contrast, **Management Research News**, Thousand Oaks, v. 18, n. 6/7, p. 9-20, Aug., 1995.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Nome: _____
Empresa: _____ Cargo atual: _____
Idade: _____ Estado civil: _____ Formação: _____
Raça/etnia: _____
Rede que participa: _____ Há quanto tempo participa: _____

1). Como foi a sua entrada na Rede? O que te motivou? Está relacionado com sua trajetória profissional, teve que enfrentar alguns desafios para chegar onde chegou? Acredita que sua condição de gênero representou uma dificuldade extra na construção da carreira?

2). Você considera que a articulação em rede é a melhor estratégia de ação para o enfrentamento desses obstáculos e também para o desenvolvimento da carreira das mulheres nas empresas? Por quê? Qual o papel da Rede no seu contexto profissional? De que forma ela contribui para a conquista do seu espaço em esferas de maior poder de decisão?

3). Fale um pouco sobre a origem da Rede, sua formação, quem fundou, quais foram os objetivos traçados na origem. Eles mudaram? Como foram se modificando? Quais as principais metas/ações hoje?

4). Como você definiria a Rede? Qual a identidade dela? Qual o perfil dos membros em sua maioria? Quem pode participar? Existe uma preocupação em atrair mulheres com perfis distintos? O que vocês pensam a respeito?

5). Como a Rede tem buscado alcançar os seus objetivos? Como você descreveria as estratégias utilizadas pela Rede para conseguir alcançar os seus propósitos? Há resultados como exemplos?

6). Como essas ações são levadas para o universo das empresas? Qual o papel da Rede no contexto empresarial, no universo corporativo como um todo? De que forma você considera que a Rede contribui com o conjunto das mulheres que estão no mercado de trabalho?

7). Como acontece a participação ativa dos membros da Rede? Como é realizada a comunicação, o engajamento e as trocas de experiências e conhecimentos? Recebem, e se recebem, como recebem as propostas? Quem avalia? Há um sistema de Governança? Como ele se configura?

8). Como se processaram as articulações da Rede? Há organizações que apoiam? Buscam ou promovem diálogos com outros atores da sociedade, como Governo, organizações nacionais e internacionais, movimentos feministas etc?

9). Vocês se percebem como um Movimento Feminista? O feminismo orienta, de alguma forma, a prática da Rede/de vocês?

10). Perspectivas de futuro: como enxergam a atuação da rede para os próximos anos?