

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

**RAQUEL CORRÊA SAJONC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

**PEDRO JAIME COELHO JÚNIOR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

**AUDREY SILVA HEIN**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

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

## **1. INTRODUÇÃO**

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

Há quase duas décadas, a igualdade de gênero figura entre as metas globais da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Agenda 2000-2015) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2016-2030), acordado pelos 193 Estados-membros da ONU. Segundo esta agência, a igualdade de gênero é premissa fundamental para o desenvolvimento das nações (WEP, 2012). Inúmeros indicadores nacionais e internacionais apontam para profundas desigualdades nas relações entre homens e mulheres em todo o mundo. O Índice Global da Desigualdade de Gênero, fornecido anualmente pelo Banco Mundial, aponta que em 2016, o Brasil ocupou a 79ª posição do ranking e, em 2017, caiu para o 90º lugar. O relatório esclarece que, apesar das brasileiras apresentarem melhores índices na Educação e Saúde em relação aos brasileiros e de serem maioria entre os estudantes universitários, sofrem com a acentuada discrepância em representatividade nas altas esferas de poder e decisão e na falta de paridade econômica (WEF, 2017).

No que se refere especificamente ao mundo corporativo as desigualdades de gênero no Brasil também são evidentes. Segundo levantamento do Instituto Ethos (2016) entre as 500 maiores empresas nacionais e corporações transnacionais que operam no país, as mulheres representam apenas 35,5% dos ocupantes do quadro funcional dessas companhias, 38,8% dos que estão nos postos de supervisão, 31,3% dos que se encontram nos cargos de gerência, e 13,6 e 11% respectivamente do que estão situados nos postos executivos ou no conselho de administração. E se esta mulher for negra, a representação é ainda menor. Elas ocupam apenas 10,3% do quadro funcional, 8,2% dos cargos de supervisão e 1,6% das posições gerenciais. Nos postos executivos, sua presença se reduz a 0,4%, totalizando apenas duas profissionais negras entre os 548 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos. 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 (IBGE, 2018).

Observa-se, portanto, que as concepções de gênero, significados em torno do masculino/feminino são associadas aos setores da atividade econômica e às atividades profissionais, com consequências para os percursos profissionais de homens e mulheres (JAIME, 2011). Nota-se ainda que, não obstante os avanços que as mulheres fizeram, em alguns países ao redor do mundo, as diferenças entre gêneros continuam a servir de base para as desigualdades sociais (GIDDENS, 2012; ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014). Diante deste contexto, questiona-se porque as mulheres brasileiras estão fora dos espaços de poder e decisão? Os motivos para tal fato 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 (RESZECKI, 2001).

Nos tempos atuais, a dificuldade de ascensão de mulheres a postos mais elevados nas organizações tem mobilizado profissionais ao exercício de ações coletivas, estabelecidas para tentar reduzir as desigualdades de gênero e, ao mesmo tempo, ampliar as condições de equidade no mundo corporativo (TONELLI; ANDREASSI, 2013). A questão da formação de redes de pessoas organizadas para se chegar a um propósito comum tem relação direta com o movimento feminista do século XXI. No Brasil, esta articulação se manifestou, entre outras formas, por meio de redes de mulheres (PINTO, 2003). Da mesma forma, dado à globalização, os

movimentos de mulheres têm tecido redes internacionais para se manterem efetivos (GIDDENS, 2012).

Tendo isso em mente, esse trabalho busca responder às seguintes perguntas de investigação: a) Como se configuram as redes capitaneadas por mulheres executivas que atuam no Brasil para a promoção da equidade de gênero no mundo corporativo?; b) De que maneira tais redes têm atuado para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres nas empresas, principalmente no que se refere às disparidades em posições de liderança? Com ele, deseja-se contribuir para a compreensão das ações coletivas baseadas nas relações de gênero no mundo corporativo. Acredita-se, ainda, que por pretender se aprofundar criticamente na questão das perspectivas e valores compartilhados por grupos influentes que atuam no meio empresarial, pode-se colaborar com a elucidação de algumas questões relacionadas à gestão da diversidade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Questões de Gênero**

A produção científica brasileira em relação à questão de gênero nas organizações e à gestão da diversidade vem crescendo (CAPPELLE; BRITO; VASCONCELOS, 2007). Nos últimos anos, o debate sobre esta questão tem ganhado mais espaço na sociedade brasileira como um todo, inclusive no mundo corporativo. Na área de estudos organizacionais, o assunto tem sido abordado a partir das competências e estilos de gestão, da relação entre chefia e subordinado, da carreira e das barreiras ao crescimento profissional, das diferenças salariais entre homens e mulheres, da conjugação entre vida profissional e familiar, das diferenças geracionais, entre outras (FLEURY, 2013). Além disso, os estudos relativos a esta temática têm explorado a maneira como as organizações são genericadas, isto é, são atravessadas pela questão de gênero.

#### **2.1.1 Exclusão e desafios de mobilidade no mercado de trabalho**

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, ainda que o modo como isso é feito difira entre as sociedades (LISTER, 2004). Há quatro dimensões da exclusão social: (1) pobreza, exclusão de recursos ou renda inadequada, (2) exclusão do mercado de trabalho, (3) exclusão de serviços e (4) a exclusão de relações sociais (HUGHES; FERGUSSON, 2004). Para este trabalho, a dimensão principal a ser abordada é a exclusão do mercado de trabalho.

Quanto à mobilidade social, este termo refere-se ao movimento de indivíduos e grupos entre diferentes posições socioeconômicas e 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 de suas vidas profissionais, denominada mobilidade intrageracional. Em seguida, no que se refere ao fato de os filhos buscarem ou não o mesmo tipo de ocupação que seus pais e avós, ou seja, a mobilidade intergeracional, aquela que se dá através das gerações (GIDDENS, 2012). Os integrantes de grupos minoritários, pessoas que pertencem a segmentos sociais que possuem menos poder na sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), são os mais afetados com a exclusão social e a falta de mobilidade, como é o caso das mulheres. 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).

Com a industrialização, a partir do século XIX, as mulheres passaram a questionar a soberania do masculino nas esferas de decisão e poder, a refletir sobre seu papel na sociedade,

e a disputar espaço em dimensões da esfera pública. Paulatinamente, foram enfrentando as barreiras referentes à ordem estabelecida nas relações de gênero (FONTENELE-MOURÃO, 2006; KANAN, 2010). Contudo, dentre muitos outros obstáculos que persistem à promoção da equidade de gênero, dois indicadores relativos ao mundo empresarial são relevantes para se problematizar a desigualdade de gênero: a defasagem salarial entre homens e mulheres e a presença feminina em cargos de liderança (BRUSCHINI; PUPPIN 2004; FONTENELE-MOURÃO, 2006; KANAN, 2010).

No Brasil, 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. Todavia, revelam também que a disparidade salarial vem crescendo. Em 2014, elas receberam, em média, 74,5% do rendimento do trabalho dos homens (PNAD, 2015). Ademais, a força de trabalho brasileira é composta em sua maioria por mulheres, 52,2% (PNAD, 2016). Contudo, o desemprego 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. A situação se agrava quando se tratam de mulheres mais jovens, e negras ou pardas. Isso se dá, mesmo se o percentual de mulheres com ensino superior completo é 15,64% maior que o de homens. Do mesmo modo, mesmo se elas representam 53,5% dos mestres no país e mais de 60% dos doutores (IBGE, 2010). Não obstante esse fato, em termos de remuneração, as mulheres ganham em média 36,6% a menos que os homens (IBGE, 2018). Assim, acredita-se 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 (KANAN, 2010). No entanto, essa desvantagem vem sendo enfrentada não apenas a partir de esforços individuais, mas também por meio de ações coletivas, que remetem ao ativismo feminista.

### 2.1.2 Movimento feminista

Os movimentos feministas contribuíram fortemente para melhorar a situação de mulheres no âmbito social, político e econômico. Evidentemente, existem questionamentos sobre as definições, as diferenças de contextos nos diversos países e as limitações presente nessa dinâmica. Entretanto, suas preocupações continuam a ter pontos de interseção com o mundo corporativo, pois algumas de suas reivindicações se conectam com as teorias e as práticas organizacionais. Contudo, vale ressaltar que tais movimentos 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 dos movimentos e teorias feministas possui a mesma intenção: o desejo de mudança da dominação masculina nos arranjos sociais (FLAX, 1987; 1990). As principais abordagens teóricas feministas para os estudos organizacionais contemporâneos são:

- a) Liberal: moldada pelos ideais políticos liberais surgidos nos séculos XVII e XVIII. Nesta abordagem, os indivíduos são considerados seres autônomos, dotados de racionalidade; e o sexo faz parte dos dotes biológicos naturais. Assim, a divisão do trabalho entre homens e mulheres tem base biológica (CALÁS; SMIRCICH, 1999);
- b) Radical: 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. As feministas radicais não enxergam nenhuma evidência de que mulheres possam se libertar da opressão sexual por meio de reformas ou mudanças graduais (GIDDENS, 2012);
- c) Psicanalítica: muitas das teorizações se originaram da psicanálise freudiana. Em geral, o feminismo psicanalítico nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade (FLAX, 1990);

- d) Marxista: observa a construção das identidades através das práticas sociais como o trabalho, relacionando poder e sexualidade, que estão entrelaçados nas relações de capital e trabalho. O feminismo marxista argumenta que os homens, como um grupo, dominam e controlam as mulheres, como um outro grupo (CALÁS; SMIRCICH, 1999);
- e) Socialista: a abordagem marxista tradicional dá origem à Teoria Feminista Socialista, que da mesma forma sofre influência das teorias radical e psicanalítica. Nesta abordagem, o sistema patriarcal se mantém como base das desigualdades (SCOTT, 1986);
- f) Pós-estruturalista: essas feministas rejeitam as noções usadas para explicar a desigualdade de gênero (patriarcado, raça ou classe) como algo essencialista (BEASLEY, 1999);
- g) Terceiro-mundista/(pós)colonialista: desafiam as abordagens feministas de gênero e relações de gênero ocidentais. Enfatizam que a representatividade de feministas brancas, de classe média, heterossexuais e provenientes de países ricos (RABAY, 2008) não atinge a todas as mulheres.

Deste modo, observa-se 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).

### 2.1.3 O movimento feminista no Brasil

Pelo menos três momentos tiveram papel de destaque na trajetória do feminismo no Brasil. E deve-se ressaltar que este movimento no país teve uma forte relação com o campo político. 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).

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. Enquanto na Europa e nos Estados Unidos as mulheres começavam 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, pela literatura e uma parcela enquanto esteve exilada devido à repressão da ditadura militar. Os primeiros grupos feministas que datam desta época, por volta de 1972, eram informais, reuniam mulheres que se conheciam anteriormente e tinham um caráter bastante privativo. Nesta segunda fase do movimento, formado por intelectuais, professoras universitárias, profissionais liberais, em sua maioria ligadas às ciências humanas e sociais, surgem várias pesquisas nas grandes universidades do país (PINTO, 2003). Além disso, ao longo da década de 1980, há também o aparecimento de grupos feministas temáticos voltados para questões como violência contra a mulher e a sua saúde. Como consequência, nascem inúmeras organizações de apoio à mulher vítima de violência, com participação de profissionais de saúde e da área jurídica (PINTO, 2003).

O terceiro momento da trajetória do feminismo no Brasil é marcado pela profissionalização do movimento mediante o aparecimento de um grande número de ONGs voltadas para a questão da mulher (PINTO, 2003). A crescente presença dessas organizações na arena política e as transformações que elas representam no movimento feminista devem ser examinadas à luz do próprio modelo institucional desse tipo de entidade, que se constitui como organização privada sem fins lucrativos, e age por meio de projetos destinados a públicos específicos. Basicamente, foi por intermédio das ONGs que o feminismo se manifestou na esfera pública brasileira na virada do milênio, articulando redes de mulheres e lutando pelos seus direitos (PINTO, 2003). Um pouco mais tarde, redes dessa natureza surgiram também no mundo empresarial por meio de grupos de suporte.

## 2.2 Gênero e Organizações: Grupos de Suporte e Redes Sociais

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”. Trata-se, portanto, de um esforço que remete à formação de redes.

O surgimento das redes ocorre quando um propósito comum consegue unir diferentes atores e envolvê-los numa ação. Portanto, a rede é uma estrutura composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos comuns. Fazer parte de uma rede pode proporcionar acesso a poderosos recursos sociais, políticos e profissionais (GIDDENS, 2012).

A dificuldade de ascensão de mulheres a postos mais elevados nas organizações, por exemplo, tem mobilizado profissionais ao exercício de ações coletivas em rede, estabelecidas para tentar transpor as barreiras existentes, reduzir as desigualdades de gênero e, ao mesmo tempo, ampliar as condições de equidade no mundo corporativo (TONELLI; ANDREASSI, 2013). Isso não significa que a existência desse arranjo garanta por si só uma profunda transformação das relações de gênero no ambiente de trabalho. Porém, o engajamento das pessoas em uma ação coletiva ou tessitura de um coletivo organizado em rede representa a maneira de estabelecer a posição de seus membros em um contexto marcado por desigualdades (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

### 2.2.1 Formação de redes no Brasil

Do mesmo modo que o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) permitiu um incontrolável fluxo de capitais pelo planeta, agilizou também a articulação de uma grande variedade de movimentos sociais e organizações da sociedade civil (COSTA *et al.*, 2003). Tais redes que, anteriormente, emergiam do relacionamento entre os atores sociais e das situações políticas que exigiam resposta coletiva, transformaram-se numa das principais formas de organização desses novos movimentos sociais. Uma multifacetada constelação de redes (de pessoas, grupos de afinidade e 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).

No Brasil, atualmente, existem inúmeras redes buscando compreender as desigualdades de gênero e propor agendas para sua superação. Entre estas diversas redes estão aquelas que se estruturam em torno da reivindicação da ampliação da representação de mulheres em postos de liderança nas empresas e a sua participação plena e efetiva nos processos decisórios relativos ao mundo empresarial. É o caso das duas redes analisadas neste trabalho. Nesse caso, 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).

### 2.2.2 Aspectos relevantes sobre comunicação e cooperação

A comunicação é um fator relevante de análise das redes sociais (COSTA *et al.*, 2003). A articulação dos elementos e a devida organização de suas ações só é possível mediante a troca de informações. Por isso, o desenvolvimento das TICs proporciona o processo de formação de redes, pois por meio delas indivíduos e organizações, em diversas partes do mundo, podem se conectar, coordenar e executar atividades conjuntas. À vista disso, a internet, que se constitui por milhões de redes particulares, é a responsável por esta expansão, dado que facilita a

conexão, a comunicação e a interação de indivíduos, bem como a circulação de informações (CASTELLS, 1999).

Contudo, uma estrutura organizacional formal prevê uma rede de comunicação que obedeça 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 cooperação é outro elemento expressivo no estudo de formação de redes, visto que emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer seus próprios interesses. A sua finalidade concentra-se em gerar benefícios que somente os elementos participantes da rede possam usufruir, tornando-os mais fortes e competitivos frente àqueles que não integram o grupo constituído. 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 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

Por meio de uma pesquisa exploratória, buscou-se investigar o fenômeno de formação de redes tecidas por mulheres executivas com vistas à equidade de gênero no mundo corporativo, a fim de compreender como elas se configuram e como têm atuado para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres nas empresas. Foram investigadas duas associações que têm o intuito de estimular o aumento de mulheres em posição de liderança nas empresas. Embora sejam oficializadas como ONGs, esta pesquisa as considerou como redes. Primeiro, devido ao fato de terem sido identificadas desta forma na época de sua formação e lançamento oficial; segundo, pelo conceito estar relacionado a uma perspectiva teórica que diz respeito à dinâmica de relacionamentos. As razões preponderantes para a seleção dessas duas redes foi o fato de possuírem o mesmo objetivo, compatível com o interesse do estudo, e de estarem sediadas na cidade de São Paulo, onde residem os autores desse trabalho. O acesso a tais iniciativas e o fato de elas terem aceitado colaborar com a pesquisa foram outras razões que presidiram a escolha.

Por focar duas unidades de análise, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Nessa abordagem é importante que se recorra a uma série de medidas no processo de coleta de dados (YIN, 2003; BERG, 2007). No caso desse estudo, tal processo foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, foram recolhidas informações prévias sobre as duas redes a partir de documentos impressos e digitais (site, boletins, jornais, revistas e folders). Na segunda etapa empreendeu-se entrevistas semiestruturadas em profundidade com representantes dessas redes. Esse tipo de entrevista é indicado quando o tema da pesquisa é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010). Para a definição das entrevistadas, o principal critério foi de natureza estratégica, isto é, procurou-se entrevistar executivas que lideram e atuam diretamente na gestão das redes. As entrevistas foram realizadas presencialmente, na maioria dos casos nas empresas em que essas mulheres atuam profissionalmente e tiveram duração média de 40 minutos. Os conteúdos das entrevistas são expostos nesse trabalho respeitando-se o anonimato das participantes. Dessa forma, as redes são identificadas como “Rede Alfa” e “Rede Beta” e as entrevistadas conforme a seguinte codificação:

Quadro 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

Fonte: Autores.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo a fim de favorecer a busca das informações contidas nas entrevistas (BARDIN, 2004). Sendo assim, priorizou-se categorias relacionadas às perguntas de investigação, ou seja, aquelas que ajudassem a compreender como se configuram as redes capitaneadas por mulheres executivas que atuam no Brasil para a promoção da equidade de gênero no mundo corporativo; e de que maneira elas têm atuado para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres nas empresas, principalmente no que se refere às disparidades em posições de liderança. Foram estabelecidas então as categorias e subcategorias apresentadas 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 mundo 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 2.3 Benefícios em participar das redes
3. Atuação das redes	3.1 Público-alvo e públicos de interesse 3.2 Identidade, diversidade e interseccionalidades
4. Barreiras e desafios	4.1 Aspectos culturais e contextos sociais 4.2 Aspectos comportamentais 4.3 Nível de maturidade das empresas 4.4 Aspectos organizacionais das redes
5. Visões sobre o feminismo	5.1 Percepções sobre a causa feminista

Fonte: Autores.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os dados obtidos por meio dos documentos, foi possível identificar o histórico das redes, seus objetivos, propostas de atuação e algumas ações realizadas. Nas entrevistas com as integrantes das duas redes foi possível mapear de que forma elas configuram as redes, as estratégias que vêm sendo implementadas para promover a equidade de gênero no mundo corporativo, especialmente nas posições de liderança e que relações têm sido estabelecidas a fim de alcançar tal objetivo.

##### 4.1 Análise de Documentos

As Redes Alfa e Beta têm como propósito a liderança equilibrada de gênero. Se estabeleceram formalmente no Brasil entre 2013 e 2014 e ambas têm sede na cidade de São



Paulo. Possuem conexões no Brasil e no exterior e estão abertas à participação de mulheres e homens executivos. Além disso, fazem uso intenso das TICs.

A Rede Alfa, caracterizada como um capítulo na América Latina de uma rede global, é uma associação que reúne, no Brasil, cerca de 100 mulheres, sendo que 30% delas são estrangeiras e 10% participam do seu *board*. Para se integrar à rede, é necessário ter curso de graduação completo, ter aproximadamente sete anos de experiência profissional, fluência em inglês e preencher o cadastro no site da rede global. A Alfa utiliza uma plataforma online sofisticada para conectar todos os membros, compartilhar conteúdos, boas práticas de empresas, convites para eventos, promover debates, apoiar o empreendedorismo e fomentar o *networking*. Os membros da rede brasileira têm livre acesso aos participantes de qualquer outro país e podem compartilhar conhecimentos e experiências, além de participar de conferências internacionais organizadas pela rede global. No Brasil, a equipe do *board* é composta por mulheres profissionais seniores, que tem como principal objetivo fornecer uma combinação de eventos e ocasiões de *network* para atender as demandas e necessidades locais. Atualmente, a Rede Alfa tem privilegiado o desenvolvimento do seu programa de *mentoring* e está trabalhando no programa piloto de empreendedorismo e na elaboração de um guia de boas práticas sobre liderança balanceada de gênero. 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.

A outra unidade de análise, a Rede Beta, tem o objetivo de se tornar uma organização internacional formando uma rede global. Hoje, ela tem capítulos no Brasil e em outros países da América e Europa. Conta com cerca de 100 integrantes, considerando todos os membros, inclusive de outros capítulos do exterior. A integração de membros ao conselho consultivo e executivo ocorre por meio de convites. Para isso, deve-se estar em posição de poder e decisão no mundo corporativo e ter repertório internacional. Além de promover a liderança feminina e trabalhar em prol da redução das desigualdades de gênero nas empresas, a Beta tem como missão melhorar o valor individual e coletivo das mulheres em posições de liderança na América Latina. No momento presente, a Rede Beta está desenvolvendo uma pesquisa sobre liderança feminina no meio empresarial brasileiro em parceria com uma instituição de ensino superior e uma revista nacional da área do jornalismo de negócios. Ademais, a Rede realiza uma série de eventos para debater a temática, em colaboração com o meio acadêmico, veículos de comunicação e, sobretudo com as próprias lideranças empresariais masculinas.

## **4.2 Análise das Entrevistas**

As análises dos resultados das entrevistas seguem a sequência da categorização estabelecida e apresentada na metodologia.

### **4.2.1 Motivação para a ação coletiva**

Esta categoria apresenta as razões que levaram à articulação ou a integração dessas mulheres em redes que atuam para a promoção da equidade de gênero e apresenta três elementos: a relevância do tema na sociedade e no mundo corporativo; a influência da vivência profissional das integrantes das redes e; o propósito pessoal e legado. Para a maioria das mulheres entrevistadas, um fator relevante sobre o mundo corporativo relaciona-se a inexpressiva presença das mulheres em postos de liderança. 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. Verifica-se que uma boa parte das mulheres gerentes seniores, em razão de conflitos vivenciados, tem desinteresse em ascender para posições hierárquicas de primeiro escalão pela dificuldade de conciliação entre as diferentes esferas da vida (RESZECKI, 2001). Essas executivas mencionam que, com poucas mulheres em cargos de liderança, as decisões são predominantemente tomadas por homens, o que se

configura em um cenário negativo para a sociedade e para a própria empresa. Como uma delas 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). Sob este aspecto, diversas situações são abordadas pelas executivas referentes a motivação de cada uma para o tema e a ação coletiva.

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 me ignoravam porque eu era júnior e a única mulher da mesa. (Keyla)

Para outra executiva, o período em que trabalhou no Brasil, entre 2000 e 2002, foi marcado por diversas amizades com profissionais muito inteligentes, ambiciosas profissionalmente, mulheres muito “*bright*”, como ela mesma mencionou. Mas, ao retornar ao Brasil, após 10 anos, surpreendeu-se com o fato de a maioria não estar mais atuando no mundo corporativo.

E dez anos depois, quando voltei ao Brasil, foi algo surpreendente saber que essas mulheres não estavam em nenhuma empresa. Elas estavam com crianças pequenas e tiveram dificuldades de conciliar o trabalho e a família. Mas os homens eram todos VPs de grandes empresas. (Tina)

Entre outras vivências que mobilizaram as entrevistadas para ações coletivas voltadas para a redução das desigualdades de gênero, houve relatos relativos a experiências profissionais em multinacionais com comitês de mulheres e depoimentos sobre a crença na existência de obstáculos que limitam a ascensão das mulheres. Quanto a formação de comitês no interior das organizações, embora possam sofrer influência da alta gestão, este pode ser um caminho viável para atingir o propósito da equidade de gênero (BRUNSTEIN; JAIME, 2009). Com relação às barreiras, integrantes das duas Redes apontam que este é um estrutural e que questões de preconceito e discriminação de gênero estão presentes desde as universidades.

Ainda dentre os motivos levantados para a atuação nessa causa, todas as executivas informaram que se trata de uma missão de vida, ligada ao desejo de contribuir para a equidade de gênero no mundo corporativo e ao intuito de deixar um legado. Percebe-se que este é um aspecto que conecta a vida pessoal e profissional dessas mulheres.

Ao me integrar à rede, eu vi a possibilidade de fazer algo mais abrangente, fazer algo que fosse além das portas da empresa. Essa foi a minha maior motivação. Claro que também havia uma motivação profissional, tinha a questão de agregar ao grupo porque eu trabalho com engajamento corporativo, voluntariado. (Samantha)

Meu maior desejo é dar minha contribuição a outras mulheres. Isso porque, dado ao patamar profissional que eu alcancei, cheguei a ser CEO de empresas, acredito que devo tentar, com a minha experiência de carreira e de vida, com as minhas lutas e as minhas batalhas, ajudar outras mulheres a também chegarem lá. (Telma)

Embora o desejo de contribuir para transformar uma realidade marcada por desigualdades de gênero nas empresas tenha sido a mola propulsora do engajamento de todas as entrevistadas, algumas apresentaram motivações singulares, como o interesse de ajudar a mudar a imagem da profissional latino-americana no mundo corporativo. Há, também, relatos que explicitam o interesse em conhecer pessoas, trocar experiências e alargar a visão de mundo. Nesses casos, enfatizou-se a relevância de se fazer contato com mulheres de outros países, a ampliação das chances de recolocação profissional, as possibilidades de mudança na carreira, bem como os ganhos para as empresas em que atuam dessa expansão de horizontes. Esses relatos evidenciam que o desenvolvimento da carreira foi apontado pelas entrevistadas como motivador para a participação nas iniciativas em redes, como fica explícito no seguinte depoimento.

A participação na rede vai além do trabalho profissional. Ela me trouxe um reconhecimento na empresa onde atuo e, ainda, melhorou a minha articulação interna na companhia. (Keyla)

Enfim, percebe-se que integrar-se a essas redes tem proporcionado às participantes o acesso a recursos sociais, políticos e profissionais (GIDDENS, 2012), auxiliando assim no desenvolvimento das suas carreiras (BRUNSTEIN; JAIME, 2009). Ademais, eleva-se a capacidade de cooperar com outras pessoas em busca de benefícios mútuos, além de promover o senso de pertencimento e de confiança (GIDDENS, 2012).

#### 4.2.2 Formação das redes

Nesta categoria, o foco foi apurar como ocorreu o engendramento dessas iniciativas capitaneadas por mulheres executivas que visam reduzir as desigualdades de gênero no mundo corporativo. Buscou-se conhecer a percepção das entrevistadas sobre o conceito e os benefícios de se atuar em redes. As fundadoras da Rede Alfa relatam que, primeiramente, integraram-se à rede global, a fim de se conectarem às executivas de outras nacionalidades, trocar experiências profissionais e debater temas sobre equidade de gênero relacionados ao mundo empresarial. Esse propósito comum foi o responsável pelo surgimento dessa rede (COSTA *et al.*, 2003). Assim, os objetivos das executivas e da rede global coincidiram, visto que a meta estratégica desta rede era de se expandir para além do continente europeu e a Rede Alfa foi o primeiro capítulo da rede global na América Latina.

Assim como no caso da Rede Alfa, as criadoras da Rede Beta também receberam as primeiras inspirações na Europa. A fundadora, de nacionalidade brasileira, trabalhou no continente europeu, tendo ocupado um cargo de liderança numa multinacional. Grande parte das mulheres que aderiram à iniciativa o fizeram por meio de convites da fundadora-presidente ou de algum membro do *board*. De acordo com as executivas, isso se deveu pela preocupação de integrar pessoas com conhecimento e interesse genuíno no tema, com alguma experiência profissional e que pudesse ser útil no movimento de promoção das mulheres no mundo empresarial.

Todavia, apesar de não se considerarem exclusivistas, percebe-se que, ao manter o acesso à rede unicamente por meio de convites, não há a procura por maior diversidade na composição da Rede. Assim, o resultado de uma ação coletiva constituída para alterar as relações de gênero no mundo empresarial pode ficar limitado. Deve-se considerar que a experiência da formação de grupos de suporte precisa vislumbrar um processo de emancipação e práticas gerenciais mais inclusivas, igualitárias e participativas (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

Porém, é importante reconhecer que para as entrevistadas, a organização em rede implica em ambiente de troca, aprendizagem, confiança, devendo ser aberta (COSTA *et al.*, 2003; GIDDENS, 2012). Além disso, apontaram que a articulação em rede deve promover a inteligência colaborativa, ser um espaço para que possam trabalhar juntas e debater temas relevantes (SCHERER-WARREN, 2006). Não houve, entretanto, uma narrativa clara sobre o conceito de rede. Ao contrário, percebeu-se entre as entrevistadas uma redução da ideia de rede a um grupo que visa promover o *networking*.

A iniciativa teve uma origem de rede e hoje ela é um pouco mais do que uma rede. Hoje ela evoluiu, acho que como consequência da vontade de ter projetos concretos e ser mais do que uma *network* entre mulheres. Mas começou com uma rede sim... (Benê)

#### 4.2.3 Atuação das redes

Nesta categoria são apresentados alguns aspectos relativos a configuração das duas redes e as principais ações de cada uma para alcançar os resultados almejados. Apesar de essas

configurações terem sido abordadas na seção relativa à “Análise de Documentos”, aqui a aproximação ocorre sob o prisma das entrevistadas, ou seja, das concepções das integrantes das duas Redes em relação aos seus modos de atuação. Parte do planejamento de uma organização está relacionada à definição do seu objetivo, do seu público-alvo e dos seus *stakeholders*, ou públicos de interesses. Nesse sentido, as executivas de ambas as redes deixaram claro que o objetivo central é promover mulheres em postos de liderança, alcançando assim uma maior paridade de gênero nos postos de poder e decisão do mundo empresarial. Sendo assim, para a Rede Alfa o público-alvo é formado por mulheres que estão no mercado de trabalho em posições executivas (gerência, direção, etc.). Isso posto, o maior desafio de ambas as Redes, segundo as entrevistadas das duas iniciativas, é identificar as razões da atual representação inexpressiva das mulheres na alta hierarquia das empresas e atuar para modificar esse cenário. Contudo, na Rede Beta, percebe-se que o intuito não está em aprimorar as competências da mulher, como na Rede Alfa, mas em desenvolver eventos, estudos e projetos que possam instruir as organizações quanto à equidade de gênero no mercado de trabalho, associando-a aos resultados dos negócios. Assim, entende-se que seu principal público-alvo são as companhias.

No que diz respeito aos *stakeholders*, a universidade é especialmente relevante para a Rede Beta. Do mesmo modo, as organizações internacionais, como a ONU Mulheres, outras redes nacionais e internacionais de mulheres e o governo são considerados estratégicos para as duas redes. Há, ainda, da parte de ambas as Redes, interesse em ampliar o escopo de atuação para profissionais mais jovens, que ainda estão no início de suas carreiras, a fim de auxiliá-las na trajetória até os postos de liderança. Para tanto, as Redes têm estudado formas de integração e apoio, seja por meio do programa de mentoria ou no diálogo com as universidades.

Esse aspecto remete à questão da interseccionalidade de gênero com outros marcadores sociais da diferença, ou seja, da diversidade presente na categoria mulher, conforme assinalado nos breves apontamentos realizados anteriormente sobre os movimentos e teorias feministas. Quanto a isso, faz-se importante observar que o perfil das participantes das Redes Alfa e Beta é constituído por mulheres brancas, mais maduras, pós-graduadas, fluentes em inglês e outras línguas, com vivência no meio corporativo nacional e internacional e que ocupam postos de liderança. A diversidade da Rede Alfa está associada unicamente à presença de mulheres de outras nacionalidades, que representam cerca de 30% das associadas. Na Rede Beta, ela está relacionada à presença de homens e de algumas mulheres mais jovens, que fazem parte inclusive do *board*. Quando indagadas sobre a intersecção entre gênero, raça, classe e geração na composição do quadro de associadas ou no *board*, as falas das entrevistadas apresentaram hesitações e divergências, o que sugere que este não é um tema debatido em profundidade nas Redes.

Bem, você está perguntando uma coisa que eu nunca parei para pensar... Quem quiser fazer parte, está dentro... Se você é uma jovem negra que trabalha numa organização que tem vários dilemas e quer se juntar à gente..., pode vim. (Lica)

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. Tem outras entidades ou outras organizações que fazem outro recorte. (Telma)

Percebe-se que há pouca sensibilidade para a inclusão de mulheres com outros perfis. A questão geracional é a única que é levada em conta quando se pensa na ampliação da base de associadas. E verifica-se que a atenção é maior para mulheres jovens que se assemelham às atuais líderes da Redes. Há pouca abertura para a intersecção entre gênero, raça, sexualidade e classe. Não há uma postura proativa voltada para a aproximação com mulheres negras e/ou lésbicas que possuam posições gerenciais ou potencial para ocupar tais postos. Esse é um fator limitante para Redes que pretendem não apenas atuar pelas mulheres (*sic!*), como expandir os horizontes das suas afiliadas.

#### 4.2.4 Barreiras e desafios

No decorrer das entrevistas, algumas barreiras foram expostas por todas as participantes, tanto em relação ao desenvolvimento do trabalho das Redes, como no intuito da transformação da visão sobre equidade de gênero na sociedade brasileira como um todo e no mundo empresarial. As entrevistadas declararam que há inúmeros obstáculos relacionados aos papéis de gênero, às responsabilidades de homens e mulheres nas empresas e em outras esferas da vida. Destacaram que o Brasil possui uma cultura machista, que se reproduz no mundo corporativo. Essa cultura seria incorporada pelas mulheres e então a maioria delas não percebem a desigualdade de gênero nos postos da alta hierarquia.

A desistência da carreira executiva foi outro problema abordado pelas entrevistadas. Segundo elas, isto é decorrente tanto de padrões corporativos, como a inexistência de práticas de gestão de pessoas que atentem para profissionais do sexo feminino, quanto da ausência de uma legislação trabalhista que reconheça e proteja os direitos das mulheres. Sob este aspecto, a maternidade aparece como um dos maiores bloqueios à ascensão profissional das mulheres nas falas das entrevistadas. No entanto, foi possível notar que elas mesmas enxergam as tarefas domésticas como responsabilidade exclusiva das mulheres.

Então, por exemplo, a Rede faz muitos encontros de *networking* para as mulheres no início da manhã. Para mim, é bom fazer neste horário porque as crianças saem cedo para a escola. Assim, pego um pouco do tempo das crianças, um pouco do tempo do trabalho e vou. À noite para mim é péssimo porque eu volto para casa, tenho que dar banho, jantar, fazer a lição de casa... Não tenho tempo. E fazer *networking* com uma pessoa que pode ajudar você a crescer e a ter uns bons contatos é importantíssimo na carreira. (Tina)

A esse respeito, vale ressaltar que é preciso que se atente não apenas para as desigualdades de gênero que afetam a dinâmica interna das empresas, mas também para aquelas que se produzem na esfera familiar. O fato de muitos homens não se corresponsabilizarem pelas tarefas domésticas é um entrave para que mulheres com casamentos heterossexuais desenvolvam carreiras executivas, alcançando posições gerenciais e de direção (JAIME, 2011). Do mesmo modo, foi possível notar que em alguns momentos as mulheres entrevistadas, numa espécie de “*mea-culpa*”, ao sinalizarem para as responsabilidades das próprias mulheres no desenvolvimento de suas carreiras, terminam culpabilizando aquelas que não chegam as posições de direção, sendo bem mais condescendentes com homens que silenciam sobre a cultura machista impregnada no mundo corporativo e não fazem nada para reverter o quadro de desigualdades de gênero nesse universo.

A gente vê que há poucas mulheres em níveis superiores. Por quê? Não é porque os homens não deixaram elas crescerem. Hoje eu vejo que muita mulher decide não seguir mais essa carreira ou esse crescimento por uma questão cultural dela mesma. 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. Então elas mesmas se sabotam. (Clara)

Outro ponto a ser observado refere-se ao nível de maturidade em que as empresas se encontram. A percepção das entrevistadas é que no Brasil poucas delas estão envolvidas com a temática da equidade de gênero e destas a maior parte é composta por corporações multinacionais. Esse entendimento é respaldado pelos dados da pesquisa do Instituto Ethos (2016) com as 500 maiores empresas que operam no país. O levantamento mostra que apenas 13,7% dessas companhias afirmaram que possuem políticas com metas e ações planejadas para incentivar a participação de mulheres nos postos de gerência. Este percentual cai para 12% no que se refere aos postos de direção (quadro executivo). Inversamente, 64,9% dessas empresas reconheceram não ter medidas para incentivar e ampliar a participação nos postos gerenciais e

68,4% assumiram o mesmo no que se refere ao quadro executivo. Há também um número baixo das que disseram possuir ações pontuais com este fim. Os percentuais são respectivamente 21,4%, para os cargos de gerência e 19,6% para os cargos executivos.

Por fim, ainda entre os principais desafios para a realização do trabalho de ambas as Redes, foi indicada a questão do trabalho voluntário que desenvolvem. Para ampliar sua atuação e contar com projetos e programas estruturados, as entrevistadas de ambas as Redes sinalizaram para a necessidade de um quadro interno fixo, com trabalho remunerado.

#### 4.2.5 Visões sobre o feminismo

A pesquisa buscou ainda mapear as visões das entrevistadas e das Redes das quais fazem parte sobre o movimento feminista. Tratou-se de identificar se elas se consideram feministas e/ou parte do movimento. A maioria das entrevistadas procurou se distanciar do feminismo, inclusive enfatizando que a rede a qual integram não tem qualquer relação com o movimento feminista. Apenas uma se declarou feminista, mas ressaltou que não saberia informar sobre a posição da sua rede.

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. Mas eu não seria uma pessoa que iria para a rua queimar sutiã. Não é do meu feitio. Não participaria, sabe. (Ellen)

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 bobagem danada. Minha posição é a seguinte: tudo o que é radical, exagerado e que cria uma segregação eu sou contra. Eu não creio 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)

Estes relatos demonstram o desprezo pelo feminismo e o desconhecimento que o arranjo social e produtivo desequilibrado em termos de gênero manteve-se praticamente inalterado até a deflagração do movimento feminista da década de 1970, quando se passou a questionar o papel da mulher na família, no trabalho e na sociedade e a reivindicar transformações nas relações de gênero e nas desigualdades de gênero, inclusive no mundo do trabalho (KANAN, 2010; FONTENELE-MOURÃO, 2006; PINTO, 2003). Percebe-se, no entanto, que está implícita nos depoimentos das entrevistadas, uma aproximação das Redes estudadas com a teoria feminista liberal, que foi moldada pelos ideais políticos liberais surgidos nos séculos XVII e XVIII. Naquela época, as lutas feministas estavam voltadas para a igualdade entre homens e mulheres no universo político e econômico. Além disso, o feminismo liberal é apontado como representando apenas as mulheres brancas de classe média (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata da questão de gênero nas organizações. Ele se estruturou a partir das seguintes perguntas de investigação: a) Como se configuram as redes capitaneadas por mulheres executivas que atuam no Brasil para a promoção da equidade de gênero no mundo corporativo?; b) De que maneira tais redes têm atuado para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres nas empresas, principalmente no que se refere às disparidades em posições de liderança? Para responder a essas perguntas, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Foram investigadas duas associações, ambas situadas na cidade de São Paulo, que possuem o objetivo central de estimular o aumento de mulheres em posição de liderança nas empresas. As interpretações aqui empreendidas foram sustentadas pela análise de documentos dessas

entidades e pelos relatos de algumas das suas representantes colhidos em entrevistas semiestruturadas.

Os resultados evidenciaram que a motivação para o envolvimento das mulheres entrevistadas nestas Redes está relacionada a um propósito de vida, ao desejo de dar uma contribuição positiva às outras mulheres e à possibilidade de deixar um legado. Porém, verificou-se, igualmente, um interesse no desenvolvimento da própria carreira, relacionado com a ampliação do capital social: estabelecimento de *networking*, ampliação de horizontes, reconhecimento da companhia em que trabalham. Ambas as Redes investigadas possuem uma orientação global e se formalizaram como organizações não-governamentais sem fins lucrativos para poderem viabilizar seus projetos. Desde a fundação, estão empenhadas em reunir pessoas influentes para auxiliar na concretização desses projetos. Algumas mulheres que hoje compõem o *board* foram convidadas a se integrar, especialmente devido à experiência profissional na temática. Para alcançarem seu objetivo central, estas Redes têm estabelecido parcerias com alguns *stakeholders*. Dentre eles, encontram-se outras redes nacionais e estrangeiras de mulheres executivas, universidades e organizações internacionais, como a ONU mulheres.

Foi possível reconhecer nessas experiências, ainda recentes, um esforço para redução das desigualdades de gênero no mundo corporativo, especialmente no que diz respeito à presença de mulheres nas posições de comando nas empresas. Elas representam uma articulação de mulheres executivas visando a troca de informações, a influência de lideranças empresariais masculinas por meio de debates e levantamentos que apontem para os benefícios da equidade de gênero para as companhias. A atuação por meio de redes tecidas fora das fronteiras de uma empresa específica difere e representa um avanço não negligenciável em relação aos comitês constituídos em cada organização, denominados por Brunstein e Jaime (2009) como grupos de suporte. Para estes autores, tais grupos de suporte representam uma ação coletiva que vai além da estratégia individual colocada em marcha por cada mulher na organização em que atua para superar as desigualdades de gênero. Nesse sentido, pode-se dizer que as Redes analisadas nesse trabalho, por ultrapassarem as fronteiras organizacionais, se configuram como uma ampliação na estruturação da ação coletiva de mulheres no mundo corporativo e, portanto, constituem certo avanço na busca pela redução das desigualdades de gênero neste universo.

No entanto, os limites dessas experiências não são igualmente negligenciáveis. As suas estratégias de ação são pautadas por um ideário feminista liberal (CALÁS; SMIRCICH, 1999), mesmo se a maioria das suas representantes rejeitam qualquer identificação com o feminismo e apresentam mesmo um desdém pelo movimento feminista. Não foi encontrada em nenhuma das Redes uma postura proativa das suas fundadoras ou das atuais gestoras visando uma aproximação de mulheres com perfis diferentes dos seus. Considera-se este um limite importante na atuação dessas Redes, posto que elas pretendem atuar em nome das mulheres que desejam construir carreiras executivas, mas não levam em conta as interseções entre gênero e outros marcadores sociais da diferença, tais como raça, classe e sexualidade. Ademais, ao se distanciarem de qualquer vinculação com o movimento feminista, as mulheres terminam por vezes atribuindo a culpa às próprias mulheres pelo fato de não alcançarem seus objetivos de carreira, ao passo em que são condescendentes com alguns homens que se beneficiam com a cultura machista e não fazem esforços para alterar o atual quadro das desigualdades de gênero.

Este trabalho possui alguns limites. Dentre eles pode-se destacar o fato de ter focado apenas duas redes de mulheres executivas voltadas para a promoção da equidade de gênero no mundo empresarial, ambas situadas na cidade de São Paulo; e de ter entrevistado um número reduzido de integrantes de cada uma delas. Acrescente-se a isso que o horizonte temporal de análise dessas Redes foi curto; e que para um aprofundamento da interpretação sobre as mesmas seria importante triangular os dados, recolhendo também percepções sobre elas construídas por lideranças e gestores empresariais do sexo masculino, bem como por mulheres executivas com

perfis distintos daquelas que foram entrevistadas. Acredita-se, contudo, que tais limitações podem servir para encorajar novas pesquisas sobre essa temática, contribuindo assim para a agenda de estudos de gênero nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. 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, L. F. S.; MACEDO, A. S.; OLIVEIRA, M. L. S. 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.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, abr. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BEASLEY, C. **What is Feminism?: An Introduction to Feminist Theory**. United Kingdom: Sage Publications, 1999.
- BERG, B. L. **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**. Michigan: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.
- BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. 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, C.; PUPPIN, A. B. 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.; 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.
- CASTELLS, M. **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.
- COSTA, L.; *et al*. **Redes: Uma Introdução Às Dinâmicas Da Conectividade E Da Auto-Organização**. Brasília, DF: WWF-Brasil, 1 ed., 2003.
- FLAX, J. "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, M. T. L. **Liderança Feminina no mercado de trabalho**. Revista GVExecutivo, v. 12, n. 1, mai./jun., 2013.
- FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HUGHES, G.; FERGUSSON, R. **Ordering lives: family, work and welfare**. London: Routledge, 2004.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)> Acesso em: 15 mar. 2018.



- \_\_\_\_\_. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- \_\_\_\_\_. **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](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/anos_anteriores.shtm)>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- 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](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2017.
- JAIME, P. 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.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, Abr./Jun., 2010.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LISTER, R. A politics of recognition and respect: Involving people with experience of poverty in decision-making that affects their lives. In: **The politics of inclusion and empowerment**. Palgrave Macmillan, London, 2004. p. 116-138.
- 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](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf)>. Acesso em: 04 Jun. 2017.
- PINTO, C. R. J. **Uma história do feminismo no Brasil**. Brasil: Fundação Perseu Abramo, 2013.
- RABAY, G. L. F. **Mulheres na Política e Autonomia**. 272 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2008.
- RESZECKI, M. C. 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.
- SCHERER-WARREN, I. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 109-130, jan./abr., 2006
- SCOTT, J. W. G. A Useful Category of Historical Analysis. **The American Historical Review**. Bloomington, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, Dec., [1986 ou 1989].
- TONELLI, M. J.; ANDREASSI, T. **Mulheres empreendedoras**. GV-executivo, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 50-53, jan. 2013.
- YIN, R. K. **Case Study research: design and method**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- WEC – WORLD ECONOMIC FORUM. **The global gender gap report – 2017**. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)> Acesso em: 15 mai. 2018.
- WEP - WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES. **Equality means business – guidance document - 2012**. Disponível em: <[http://weprinciples.unglobalcompact.org/files/attachments/Transparência\\_&\\_Relatórios\\_Orientação\\_Prestação\\_Informações.pdf](http://weprinciples.unglobalcompact.org/files/attachments/Transparência_&_Relatórios_Orientação_Prestação_Informações.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2017.