

## GESTÃO DA DIVERSIDADE, GÊNERO E AÇÃO COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES *UM ESTUDO DE CASO ETNOGRÁFICO DE UM GRUPO DE MULHERES*

**Autoria:** Janette Brunstein, Pedro Jaime, Jacqueline Gil

**RESUMO:** O artigo trata da formação de grupos de suporte no marco das políticas de diversidade empresarial. Os dados publicados pela literatura de difusão sobre o mundo dos negócios revelam a criação de núcleos dessa natureza em empresas que atuam no Brasil. Todavia, são escassas as pesquisas que abordem essa prática de gestão da diversidade. Visando contribuir para o preenchimento dessa lacuna, o trabalho possui o objetivo de analisar a estruturação de um Grupo de Mulheres, a fim de compreender de que forma ele é influenciado e influencia a política de diversidade formatada pela direção da organização. Foi realizado um estudo de caso etnográfico, ao longo do ano de 2007, em uma grande empresa do setor financeiro cuja sede no Brasil está localizada na cidade de São Paulo. Os resultados apontam para um paradoxo. Por um lado, o grupo estudado representa um processo de emancipação, sinalizando para práticas gerenciais mais inclusivas e participativas. Por outro lado, notou-se a presença de mecanismos de controle, uma vez que há um esforço da política de diversidade da empresa em disciplinar o seu funcionamento.

### Introdução

A questão da formação de grupos de suporte visando minimizar os obstáculos que se colocam à construção da trajetória da mulher nas organizações, as formas de enfrentamento das tensões na disputa por poder com que se deparam esses grupos e o impacto de suas ações para a política de diversidade das empresas constituem a temática central deste artigo. No marco das discussões sobre gestão da diversidade, Cox Jr (1991) aponta que a formação de grupos de suporte é uma prática que vem sendo adotada em empresas norte-americanas. Por meio de ações coletivas, grupos minoritários e/ou historicamente excluídos das posições de prestígio e poder nas organizações buscam dar suporte emocional e promover a carreira dos seus membros. Esse caráter coletivo-formal permite que se traga visibilidade à questão da situação de desvantagem em que se encontram os membros desses grupos, além de abrir possibilidades para que eles se tornem protagonistas das políticas de diversidade empresarial.

Bateman e Snell (1998) mostram a existência de grupos dessa natureza em empresas de diferentes áreas de negócios nos EUA. Os núcleos de apoio criados pela Apple no estado da Califórnia incluem um grupo cultural judeu, um grupo de homossexuais, um grupo afro-descendente e um grupo de mulheres. A Avon, por sua vez, encoraja seus funcionários(as) afro-americanos(as), hispânicos(as), asiáticos(as) e as mulheres brancas a se organizarem em redes, garantindo a eles/as reconhecimento oficial e fornecendo um/a gerente sênior que lhes dê aconselhamento. No caso do Brasil, os dados publicados pela literatura de difusão sobre o mundo dos negócios revelam que o processo de institucionalização de grupos em condições de desvantagem no interior das organizações vem sendo reproduzido em empresas que atuam no país. As publicações citam as experiências da Du Pont, IBM, Avon, Alcoa, ABN Amro, Boticário, Basf, General Electric (GE), Multibrás, entre outras (GIANNASI, 2006; O Estado de São Paulo, 2003).

A despeito dessa evidência empírica, e até onde se tem informação, são escassas pesquisas que abordem essa prática de gestão da diversidade. Visando contribuir para o preenchimento dessa lacuna, foi realizado, ao longo do ano de 2007, um estudo de caso etnográfico, com foco em gênero, em um Grupo de Mulheres criado no âmbito das políticas de diversidade de uma grande empresa do setor financeiro, cuja sede no Brasil está situada na cidade de São Paulo e que está presente em quase todo o território nacional. Tratou-se de uma pesquisa exploratória, estruturada com o objetivo de problematizar algumas questões que podem ser agrupadas em dois eixos.

O primeiro eixo visa reconstruir a estruturação do Grupo de Mulheres. Nesse sentido são colocadas as seguintes perguntas: qual o histórico desse Grupo? Como ele se formou? Quem são as mulheres que dele fazem parte? Como se organizam? Que idéias norteiam suas ações? Essas idéias refletem a agenda política dos movimentos feministas e/ou ONGs que atuam no campo das relações de gênero? Em caso afirmativo, de que maneira tal agenda é traduzida para a lógica empresarial?

O segundo eixo pretende analisar as tensões que se estabelecem entre a ação coletiva desenvolvida pelo Grupo e os propósitos das políticas de diversidade formatadas pela direção da empresa. Quanto a esse propósito são formuladas as seguintes questões: de que forma a estruturação do Grupo é influenciada e influencia as políticas de diversidade da empresa? Qual a autonomia que a direção da organização confere ao seu funcionamento? De que maneira a direção responde às demandas, reivindicações ou propostas do Grupo? A ação desenvolvida pelo Grupo possui reflexos concretos na alteração das relações de gênero no universo da empresa? Os princípios fundadores da desigualdade estão sendo revistos? Os padrões de pensar e agir estão sendo modificados?

Este artigo, que representa o primeiro esforço de descrição e análise do caso, pretende, portanto, contribuir com o avanço dos estudos de gestão da diversidade no Brasil.

### **Notas metodológicas**

Considerando as abordagens paradigmáticas de pesquisa, tal como apresentadas por Guba e Lincoln (2000) e Gephart (1994), pode-se dizer que a presente investigação se posiciona na interseção entre os paradigmas interpretativo e crítico. Por um lado, buscou-se interpretar a visão de mundo e os significados que as mulheres pesquisadas atribuem às relações de gênero e à diversidade nas organizações (paradigma interpretativo). Por outro lado, levou-se em conta que a construção desses significados é atravessada por relações de poder, que muitas vezes subjagam a participação das mulheres no jogo social, criando obstáculos à emancipação das relações de dominação e às tentativas de transformar a ordem vigente (paradigma crítico).

O método que efetivou a pesquisa é o estudo de caso do tipo etnográfico (ANDRE, 1995). A referência ao estudo de caso se justifica pela tentativa de analisar uma unidade particular exaustivamente (um Grupo de Mulheres criado no contexto das políticas de diversidade de uma empresa), fazendo convergir várias fontes de evidências (EISENHARDT, 1989; BECKER, 1999; GODOY, 2006). No que se refere à qualificação deste estudo de caso como do tipo etnográfico, cabe ressaltar que não se trata de uma etnografia no sentido clássico do termo, mas de uma aproximação etnográfica. Durante um ano acompanhou-se às reuniões mensais ordinárias e alguns encontros extraordinários e/ou eventos realizados pelo Grupo<sup>1</sup>, lançando mão de técnicas para construção e registro de dados próprias deste tipo de abordagem investigativa: a observação participante e o diário de campo. A observação foi orientada a partir de um roteiro definido com base nas perguntas de pesquisa e foi complementada com análise de documentos e entrevistas semi-estruturada em profundidade com quatro componentes do Grupo (uma das fundadoras, a líder atual, uma integrante com destacada participação nas reuniões e uma gestora do Departamento de Recursos Humanos, voltada para a política de diversidade, que tem acento no Comitê de Diversidade da empresa). Além disso, próximo ao final do trabalho de campo, foi solicitada uma reunião com as componentes do Grupo, que funcionou com um importante espaço para avaliação da pertinência das interpretações construídas durante o processo de observação.

Os dados construídos na investigação, tanto a partir da observação participante, quanto em entrevistas e documentos, foram interpretados a partir da técnica da análise de narrativas (CZARNIAWSKA, 2002; RIESSMAN, 2002). Ou seja, buscou-se no processo de análise atentar, sobretudo, para os discursos dos sujeitos, objeto da investigação. Cabe ressaltar que a utilização dessa técnica, tal como proposta por seus autores, assume o pressuposto de que não se pode tomar uma única narrativa como “a verdade”. Existem diversas narrativas em competição.

### **Ação coletiva, grupos de suporte e gestão da diversidade nas organizações**

Nkomo e Cox (1998) apontam a contribuição da teoria das relações intergrupais incrustadas aos estudos de gestão da diversidade. Essa corrente teórica preconiza, de um lado, que na organização convivem grupos de identidade cujos membros compartilham características biológicas e/ou sociais comuns. Os sujeitos se auto-identificam, podendo ou não se aproximar de seu grupo de identidade. De outro lado, estão os grupos organizacionais, cujos membros compartilham cargos comuns e experiências de trabalho equivalentes. O Grupo de Mulheres, objeto desta pesquisa, é um

grupo de identidade que luta para fazer parte de grupos organizacionais de poder. É na interface destes grupos, na zona de interseção, que o conflito e a arena de disputa se estabelecem. Conflitos estes que se dão no interior do supra-sistema organizacional em que os grupos estão incrustados. A leitura desta teoria sugere capturar a dinâmica entre os grupos de identidade, os grupos organizacionais e o supra-sistema em que estão incrustados.

Zander (1977) também chama a atenção para o fato de que há uma interdependência entre grupos organizacionais e grupos de identidade. Contudo, dado que, na presente pesquisa, a filiação a um grupo de identidade se dá por um processo formal e instituído pelo supra-sistema organizacional, conforme será abordado mais adiante, resta saber como estas mulheres estão construindo a sua identidade, individual e de grupo. Talvez a luta pelo direito de ser “*si mesmas*” (BELLE, 1993) e ascender na empresa se estabeleça agora por um processo de identificação grupal legitimado. Cabe então perguntar qual o efeito deste arranjo institucional para a construção da identidade de gênero e para a disputa pelo poder, qual a consequência para a identidade deste grupo num contexto organizacional que valoriza a diversidade e institucionaliza um grupo de identidade.

Face ao exposto acima, passa-se a tratar do conceito de grupo nas organizações. Alderfer e Smith (1982) apontam que grupo pode ser definido como um conjunto de indivíduos que apresentam algumas características específicas, a saber: 1) estabelecem relações interdependentes significativas uns com os outros; 2) percebem a si mesmos como representantes de um coletivo, se distinguindo daqueles que não são membros; 3) são reconhecidos pelos não-membros como pertencentes a uma coletividade; 4) atuando sozinhos ou em conjunto mantêm relações de interdependência significativa com outros grupos e 5) distribuem papéis em seu interior em função das expectativas do próprio grupo, bem como de membros de outros grupos.

Para Deaux et. al. (2006) há uma correlação entre percepção de injustiça, possibilidade de mudança e ação coletiva por meio de grupos. O engajamento das pessoas em uma ação coletiva expressa a forma de estabelecer a posição de seu grupo em uma sociedade multicultural e desigual. Tal engajamento dependerá do grau de identificação do grupo, seu status e poder, bem como do endosso da ideologia dos seus membros. O estudo mostra ainda que o suporte do grupo é outro fator que mobiliza as pessoas a se integrarem. Mas o que se entende por ação coletiva? De acordo com Tajfel e Turner (1979) trata-se de uma estratégia de afirmação de valores de um grupo social desfavorecido em comparação com outros, visando promover mudanças. Já Wright e Troop (2002) apontam que ação coletiva deve ser compreendida como aquela que, partindo de um núcleo representativo, está comprometida com a promoção de melhorias para todo o grupo social que ele representa. E qual a eficácia das ações coletivas? Para Simpson e Macy (2004) a formação de coalizões entre atores estruturalmente em desvantagem é fundamental para balancear as iniquidades de poder. Eles apontam, entretanto, que o estabelecimento dessas coalizões depende decisivamente da habilidade de superar a tendência à inércia. Partindo desse raciocínio, argumentam que dois fatores preponderantes influenciam as mudanças na balança do poder. De um lado, a motivação para a formação da coalizão entre atores estruturalmente em desvantagem. De outro lado, o êxito alcançado nessa articulação. Nesse sentido, ressaltam a importância de os participantes do grupo minimizarem os desequilíbrios de poder internos ao próprio grupo. Ou seja, é necessário um duplo enfrentamento: do poder interno e externo ao grupo. Hargrave e Van de Ven (2006), por sua vez, discutem a importância da ação coletiva para os processos de mudança. Sugerem que se observe, por meio de narrativas construídas pelos sujeitos que vivenciaram o processo, quais foram os mecanismos que levaram à mudança e as circunstâncias ou contingências que estavam por trás. Analisando pesquisas cuja preocupação central é entender inovação institucional por meio da ação coletiva, chegam à conclusão que esta emerge de um processo dialético no qual atores em oposição no campo organizacional compõem temas e formam redes na intenção de introduzir um novo arranjo institucional, num contínuo processo de tese, antítese e síntese.

No caso deste artigo, para saber se uma ação coletiva empreendida por meio de um Grupo de Suporte contribui para alterar as relações de gênero e estabelecer novos padrões de pensar e agir na organização é preciso antes entender o que é um grupo de suporte.

Os grupos de suporte podem ser definidos como coletivos organizados por pessoas que fornecem, umas as outras, vários tipos de ajuda para características opressivas particulares vividas por elas. A ajuda pode ser no sentido de relatar experiências pessoais, ouvir as experiências dos outros, promover entendimento mútuo, estabelecer uma rede de relações sociais e prover informações relevantes (VANDENBOS, 2007). A participação em grupos dessa natureza possibilita aos seus membros um apoio emocional para enfrentar situações críticas. Ademais, o aprendizado gerado com as experiências compartilhadas alimenta a esperança de mudanças (YALOM, 1995).

Kahnweiler e Riordan (1998), analisando a literatura corrente sobre grupos de suporte, constataram que muitos autores consideram o próprio local de trabalho como um grupo de suporte. Naturalmente os funcionários recebem, só por estar no ambiente profissional com outras pessoas, ajuda necessária para seu desenvolvimento. Por meio de ligações espontâneas entre empregados, informalmente, estabelecem-se relações de ajuda mútua. Mas, em alguns casos, esses vínculos podem gerar iniciativas mais organizadas e estruturadas no âmbito da empresa. Nessa linha de raciocínio, Riordan e Kahnweiler (1996) apontam que um modelo que o grupo de suporte pode assumir é aquele em que o propósito é promover a educação e desenvolver competências de seus membros, de forma que possam ser capazes de progredir e estabelecer *networks*. A intenção é aprender como alcançar suas metas de carreira. Os resultados deste tipo de grupo podem ser, entre outros: fortalecimento da autoconfiança, aumento de habilidades estratégicas, ampliação da rede de contatos, desenvolvimento da capacidade de liderança. Kahnweiler e Riordan (1998) também chamam a atenção para a existência de grupos de suporte que funcionam no interior das organizações e apresentam características peculiares. Trata-se daqueles coletivos formados por indivíduos que pertencem a grupos de identidade específicos, reconhecendo e enfatizando determinadas localizações sociais, tais como gênero, raça-etnia, sexualidade, etc. Tais grupos têm por objetivo promover um fórum para discussão dos desafios de trabalhar num ambiente diverso repleto de barreiras e dificuldades. O formato assinalado pelos autores é bastante próximo daquele encontrado no Grupo que é objeto deste artigo. Dado que este se articula em torno da identidade de gênero, faz-se necessário situar alguns debates neste campo de estudos que orientam esse trabalho.

### **Breves considerações em torno da questão de gênero**

Quando se fala em gênero para pensar o masculino e o feminino nas relações sociais, não se está referindo a um dado biológico, mas sim a uma elaboração histórica e sócio-cultural com implicações nas relações de poder. A idéia de gênero diz respeito as formas como cada sociedade constrói significados a respeito das diferenças sexuais e estrutura as relações entre homens e mulheres (SCOTT, 1988). Desde a sua formação como um campo interdisciplinar nos anos 1970, os estudos de gênero têm travado importantes debates que vão além da constatação de que as sociedades humanas estabelecem significados distintos para o masculino e o feminino. Diversas pesquisas denunciaram que na maioria das vezes as atividades masculinas são reconhecidas como predominantemente importantes. Durante muito tempo isso levou os pesquisadores deste campo a concentrarem as explicações sobre as desigualdades de gênero na suposta presença de uma universidade da dominação masculina. Dessa perspectiva, todas as sociedades, independente do seu modelo de organização familiar ou da sua base econômica, seriam estruturadas a partir de algum grau de domínio masculino (ROSALDO e LAMPHERE, 1979). Analisando os mecanismos de produção e reprodução da dominação masculina, Bourdieu (2005), por exemplo, ressalta o papel desempenhado por agentes específicos, como a família, a escola, a Igreja e o Estado, na construção de *habitus* de gênero, isto é, de sistemas de disposições incorporados pelos atores e que determinam suas práticas. Tendo integrado os *habitus* de gênero, as mulheres contribuiriam, ainda que inconscientemente, para a manutenção das desigualdades e, portanto, para sua própria dominação.

Todavia, em abordagens como a de Bourdieu tudo se passa como se houvesse apenas esforços de manutenção e não também de transformação dos mecanismos de dominação. Presas/os aos *habitus* de gênero que nelas/es são inculcados através dos processos de socialização, as mulheres, e mesmos os homens, seriam incapazes de redefinir os discursos e as relações de gênero

hegemônicas. Assim, essa perspectiva não leva em conta as conquistas alcançadas pelo feminismo, sobretudo desde os anos 1970, no que se refere à redução das desigualdades de gênero (FOURNIER, 2002 e CORCUFF, 2002). Uma alternativa a essa abordagem, que parece não apenas paralisante, como incapaz de dar conta de certos fenômenos sociais, é fornecida por Moore (2000). Ela utiliza a categoria posição de sujeito para destacar que a identidade de gênero não é algo passivo, adquirido pela socialização. Defende a idéia de que há uma relação mais complexa entre identidade de gênero e discursos de gênero, ou seja, entre o gênero enquanto construído em operações de significação e o gênero enquanto vivido, negociado e renegociado constantemente pelos sujeitos sociais. Ressaltando que cada indivíduo tem a sua biografia, adverte que a análise social deve levar em conta as histórias pessoais, os discursos de gênero e os conjuntos particulares de relações de gênero. Dessa maneira seria possível compreender a natureza hierárquica das relações de gênero produzidas em cada contexto social, bem como os esforços de transformação no padrão dessas relações. Moore (1994) ressalta ainda que uma mesma sociedade possui uma multiplicidade de discursos de gênero, contraditórios e conflitantes, que operam em diferentes contextos sociais. Embora hierarquicamente ordenados, esses discursos de gênero estão sujeitos à mudança histórica. Essa perspectiva de transformação das desigualdades de gênero é enfatizada também por Scott (1988), para quem é importante analisar como as hierarquias de gênero são construídas e legitimadas, mas também mantidas ou contestadas. Ela ressalta que como as identidades mudam ao longo do tempo e em relação a diferentes contextos, não se pode entender as identidades de gênero a partir de modelos simples de socialização que vêem gênero como um produto mais ou menos estável da educação na primeira infância, na família e na escola. Advoga então por uma análise política das relações de gênero, atenta para os jogos de poder e saber, para as disputas em torno dos significados da diferença sexual, que constituem a experiência e a identidade.

Enfocando mais especificamente a questão de gênero no universo corporativo, e alinhados com essa perspectiva, Charmes e Wieringa (2003) destacam que a transformação das estruturas de dominação nas empresas depende do poder que as mulheres exercem ou deixam de exercer. Assim, a valorização do elemento feminino dependerá de sua capacidade de mobilização interna, ou seja, capacidade de organização, atrelada ao nível de conhecimento detido pelos atores e sua consciência das forças que operam no cenário em que se encontram. Nesse sentido, a questão da ação coletiva via grupos de suporte torna-se fundamental.

Resta ainda colocar uma questão extremamente importante para os propósitos desse artigo. Até aqui gênero foi abordado como se esta fosse relativo a uma identidade unificada, definida pela categoria mulheres. Todavia, os debates contemporâneos sobre essa temática buscam ressaltar que o sujeito *mulheres*, mesmo no plural, não pode ser compreendido em termos estáveis. Se alguém “é” uma mulher, isso certamente não é tudo que esse alguém é. Assim, gênero estabelece interseções com outras localizações sociais como classe, raça-etnia, sexualidade, etc. Isso não implica em absoluto negar a possibilidade de que uma política de coalizão se estabeleça entre as mulheres, mas apenas manter uma vigilância, evitando a antecipação dessa solidariedade política e atentando para possíveis divergências, rupturas, dissensões, fragmentações, como parte própria do processo frequentemente tortuoso de democratização (BUTLER, 2003).

No âmbito dos estudos organizacionais, Ely e Mayerson (1999, p.31) já atentaram para essa questão, ao afirmarem que “as organizações não são simplesmente tipificadas por gênero; elas também são tipificadas por etnia e classe social”. Assim, tratar a identidade de gênero na dinâmica organizacional como algo relativo a um grupo unificado pode comprometer a mulher que assume múltiplas identidades: negra e pobre, por exemplo. Isto faria com que ela se visse obrigada a fazer escolhas impossíveis, tais como decidir com qual grupo irá desenvolver alianças, homens negros ou outras mulheres. Como resultado os benefícios dessa iniciativa empresarial poderiam ser afetados.

Feitas essas breves considerações sobre os debates contemporâneos em torno da questão de gênero, passa-se, nas próximas seções, a analisar o Grupo de Mulheres da organização pesquisada: seu histórico, identidade, inserção na política de diversidade da empresa e estratégias de ação.

### “E fomos escrevendo essa história”: breve histórico do Grupo de Mulheres<sup>2</sup>

O Grupo de Mulheres da empresa surgiu de uma demanda trazida pelo seu presidente. Ele é visto por grande parte dos/as funcionários/as como um profissional com grande sensibilidade para as questões sociais e portador de habilidades e competências para a leitura do ambiente externo, sendo capaz de identificar a agenda social e política da sociedade. Quanto aos motivos que levaram esse executivo a colocar essa demanda, foram levantadas duas explicações. De acordo com uma delas, no início dos anos 2000, por ocasião da entrega de um prêmio relativo à adequação das políticas de gestão das empresas às necessidades do público feminino, esse executivo percebeu que as demais organizações tinham mulheres lhes representando, ao passo em que ele estava acompanhado apenas de outros homens. Voltou incomodado com aquilo, tanto mais pelo fato de que, naquela época, a empresa já acionava o discurso da diversidade como um valor. Lançou então um desafio para o departamento de Recursos Humanos e para uma executiva em quem confiava para pensarem a questão da diversidade, atentando para as mulheres na organização. A outra versão que circula aponta que nesse mesmo período, o presidente encomendou a uma agência de publicidade uma pesquisa de mercado dirigida para as chamadas minorias: afro-descendentes, mulheres, GLBTs, pessoas com deficiência, pessoas que professam outras expressões religiosas que não o catolicismo, etc. No que se refere especificamente ao universo das mulheres a pesquisa revelou o potencial de consumo desse grupo e sua grande influência nas decisões de compra da família. Teria sido o resultado dessa pesquisa que o levou a procurar a Diretoria de Recursos Humanos e lhe atribuir a missão de estruturar um Grupo de Mulheres na empresa.

Qualquer que seja a versão “verdadeira”, ou ainda que a “verdade” esteja no encontro entre elas, o certo é que a(s) responsável(eis) pelo empreendimento convidou(aram) então um seletivo grupo de cerca de 15 ou 20 profissionais, em sua maioria bem posicionadas na hierarquia da empresa, com cargos de direção ou alta gerência, e deu(deram) início às discussões para a estruturação do Grupo. Elas sentiram o peso da responsabilidade e tiveram dificuldades de definir os objetivos e estratégias de ação. Essa sensação é bem captada na fala de uma das entrevistadas:

E quando a gente se reuniu [...] de fato a gente não sabia o que fazer... mas, a gente sabia que a responsabilidade era muito grande. Então assim, a gente, nós estamos aqui representando quantas mulheres? “Ah, nós estamos representando...”, na época eram 11 mil... Ah, meu deus do céu, olha a responsabilidade... 14 mulheres representando 11 mil... E 11 mil é quanto da organização na época? “Ah, é 51%”. Então já começa aquele mal estar com a palavra minoria...

Enfrentando o desafio, o Grupo decidiu começar por uma pesquisa com o conjunto das mulheres da organização. A partir desse levantamento seria elaborado um plano a ser validado com a diretoria executiva. Com o esforço empreendido na mobilização, obtiveram 46% de respondentes para o questionário enviado, o que garantiu a legitimidade da pesquisa e das ações propostas, dentre as quais se destacaram a criação de um lactário e a construção de um programa de *mentoring* para dar suporte ao desenvolvimento da carreira das mulheres<sup>3</sup>.

Paralelamente as componentes do Grupo decidiram que seria importante ganhar maior consistência no que se refere à história das mulheres e das relações de gênero. Elas precisavam se fortalecer para enfrentar obstáculos que certamente fariam parte dessa inserção no jogo empresarial. Conheceram uma intelectual com vasta trajetória de pesquisa nesse campo e iniciaram uma formação. Naquela época o grupo ainda não estava institucionalizado na política de diversidade da empresa e atuava de maneira informal. Tratava-se de um grupo “*pirata*”, como as componentes costumam denominar, se referindo ao fato de que não tinham orçamento próprio e precisam captar, de maneira *ad hoc*, recursos alocados em departamentos específicos, onde existiam pessoas aliadas, para concretizar as atividades. Na verdade, o próprio programa de diversidade da empresa estava surgindo nesse período. O certo é que, para fazer essa capacitação com a professora universitária, retiraram o dinheiro do próprio bolso.

Com o decorrer do tempo, houve mudanças na formação do Grupo. Tais mudanças foram atribuídas pelas entrevistadas a uma rotatividade natural. As pessoas davam sua contribuição para o Grupo e, à medida que se envolviam em projetos que demandavam muita dedicação, se desligavam, abrindo espaço para novas contribuições, possibilitando uma necessária renovação. Todavia, pode-

se constatar um padrão nesse processo de modificação na composição do coletivo. As executivas que ocupavam postos de maior poder na estrutura organizacional saíram e pessoas mais jovens e/ou posicionadas em cargos menos elevados na hierarquia da empresa assumiram seus lugares. Por um lado, podemos interpretar esse padrão como algo característico da dinâmica dos negócios. Novos projetos são iniciados por líderes que assumem a responsabilidade inicial e estruturam as equipes. Em seguida, quando os primeiros desafios foram vencidos e aprendizados básicos foram gerados, essas pessoas se desligam do dia-a-dia do projeto, assumindo novas frentes e passando a sua gestão para outros membros da organização. Essa é certamente uma boa linha de análise. Contudo, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de uma interpretação que leve em conta uma maior complexidade política. O universo empresarial é fortemente marcado por uma dominação masculina. Defender os interesses das mulheres nesse espaço ainda é algo controverso. Ademais, as posições mais elevadas na hierarquia da empresa estão longe de representar um lugar de contestação, de luta por direitos, de militância. À medida que se sobe na hierarquia da empresa, determinadas questões, sobretudo relacionadas à dimensão do poder, não transitam livremente, a não ser em espaços vigiados, disciplinados por mecanismos explícitos ou sutis de controle. Assim, acredita-se que essas mulheres, embora escaladas para dar início ao grupo, dado ao seu caráter estratégico para os objetivos empresariais<sup>4</sup>, perceberam que corriam muitos riscos no desenvolvimento de suas carreiras caso ficassem no desgaste que representa a atuação na linha de frente nessa temática. Elas colocaram então outras mulheres nos seus lugares e passaram para a retaguarda, continuando a ajudar o Grupo nos bastidores.

Essa interpretação parte de indícios levantados na pesquisa. Por um lado, diversas entrevistadas apontaram para as dificuldades que representa se mover nesse terreno. Isso fica bastante claro no que uma delas fala sobre as táticas do grupo: “*Vamos fazer, me encontra em casa, eu te mando por e-mail. Manda no meu hotmail porque isso daqui é polêmico*”. Os trechos de algumas entrevistas transcritos abaixo também são esclarecedores nesse sentido:

Eu acho que hoje já não é mais um... As meninas não falam mais escondidas, a nossa reunião já não é antes do horário. No começo aqui a gente fazia a reunião antes do horário, porque se alguém descobrisse que a gente tratava desse tema no horário do trabalho...

Quando a gente trabalhava com as mulheres daqui... Elas tinham problemas de vir à reunião... e de participar, sabe? Era uma coisa assim: “Pô, mas se o meu chefe descobrir que eu estou participando, e como será, como eu vou explicar?” Era uma coisa meio clandestina.

Por outro lado, as entrevistas evidenciam que sem o suporte das mulheres mais poderosas, ainda que a partir dos bastidores, seria impossível avançar nas conquistas do Grupo. Essa questão está bem explícita na reflexão feita pela atual líder ao tratar de uma das antigas componentes, pessoa que é muito forte na memória desse empreendimento. Ainda que não tenha assumido essa posição formalmente, pode-se dizer que ela foi a primeira líder desse coletivo.

E ao mesmo tempo, a Mariana saiu, desse núcleo duro, saiu do Grupo, por conta da exigência do chefe. E ela..., e nós montamos um grupo de executivas que nos apóiam. E a Mariana passou a ser uma delas. Ela é uma mentora do Grupo, tanto é que é até hoje. Porque ela não podia ter o nome dela vinculado ao Grupo. Então, pra todo mundo que perguntava, ela falava: “Não, não pertencço mais”. E por trás ela sempre nos apoiando, em todos os momentos: “Faço assim, ou faço assado, o que você acha? Ah, vamos assim”. Então eu tinha um grupo aqui de executivas, nós temos até hoje. E quem são essas executivas? São super-master, né? (risos) [...] Eu tenho cinco mulheres, que são altas, grandes, e que nos ajudam dando suporte.

O Grupo estabeleceu então esse padrão de atuação. Hoje ele possui cerca de 20 componentes, sendo que 5 delas, todas localizadas em posições intermediárias na estrutura organizacional, são as mais atuantes. Elas assumiram a implementação das ações propostas, conforme será detalhado mais adiante. Para isso, realizam reuniões mensais, além de desenvolverem uma série de outras atividades. Tendo feito esse breve histórico do Grupo e de sua organização, serão abordadas a seguir questões relativas a sua identidade e ideário.

**“Não tem como queimar o soutien, se queimar, está fora”: identidade e ideário do Grupo**

A discussão sobre a identidade e o ideário que move as ações do Grupo causou estranheza quando apareceu nas entrevistas. Tudo se passa como se o Grupo estivesse atravessando uma crise de identidade, vivendo um momento de inflexão que demanda uma reflexão sobre sua razão de ser, seus pressupostos e objetivos. Isso se evidenciou no incômodo que muitas delas revelaram quando a questão da identidade foi colocada: *“A identidade? [...] Que pergunta, não é? Você devia ter mandado um e-mail antes, para eu pensar... (risos)... Essa é daquelas entrevistas em que a pessoa fica...”*, ponderou uma delas. *“A identidade do grupo? Uma luta? Não sei. Antes eu saberia, hoje eu não sei. Eu acho que existe uma transição aí acontecendo”*, apontou outra.

As questões nessa direção colocadas no projeto de pesquisa, e que nortearam as entrevistas com as mulheres, podem ser resumidas em duas perguntas: a) quem são as mulheres que compõem o Grupo e como suas identidades de gênero se interseccionam com outras localizações sociais?; b) qual o ideário que norteia a prática desse Grupo e em que medida ele reflete/traduz a agenda política dos movimentos feministas? Ademais, como a pesquisa dialoga com a literatura que aborda a questão da formação de núcleos de suporte no âmbito das políticas de diversidade empresarial, havia ainda uma terceira questão para refletir sobre a identidade / ideário do Grupo, a saber: c) elas se percebem como um Grupo de Suporte?

No que se refere à segunda questão, as reflexões das componentes do Grupo apontaram para um distanciamento com relação ao movimento feminista. Pode-se dizer que se trata mesmo de um afastamento deliberado da idéia de feminismo. *“Mas assim, dizer que nós somos um movimento feminista,... eu acho um pouco pesado... porque o próprio movimento hoje em dia já está mais descaracterizado”*, destacou uma das entrevistadas. Não parece ser algo surpreendente essa negação do movimento feminista. Primeiramente porque estamos falando de mulheres que buscam uma inserção no topo da hierarquia empresarial e nesse caso de uma grande corporação transnacional. Elas sabem que se aproximar do discurso inflamado do feminismo não lhes traria vantagens nem na construção de suas próprias carreiras individuais, nem tampouco no tipo de ação que desenvolvem a partir de um lugar na estrutura organizacional, isto é: situadas na matriz e ocupando posições intermediárias na hierarquia, distantes das bases. Em seguida, porque, como bem destacou Touraine (2007), a partir de pesquisa feita com mulheres francesas, a negação do feminismo por parte das mulheres mais jovens, que não foram as protagonistas das lutas que eclodiram a partir dos anos 1970, na verdade 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 a sua especificidade como mulheres. Essa posição pode ser percebida na fala de uma das componentes do Grupo, que, olhando o passado, disse: *“O Grupo anterior tinha algo de ‘odiamos o homem’ ou ‘vamos rasgar o soutien’, tinha algo de extremista, que eu olhava e falava: ‘nossa’. Mas eu não me encaixava legal. Isso está hoje bem mais balanceado”*.

Apesar desse afastamento com relação ao movimento feminista, considerado radical, elas se colocam como objetivo a redução das desigualdades de gênero no universo da empresa. A atuação do Grupo deve garantir que as mulheres não encontrem mais barreiras de gênero na construção da suas carreiras como executivas. *“A gente quer na verdade que as mulheres subam, que elas tenham a mesma oportunidade”*, apontou uma das entrevistadas.

Então a identidade desse coletivo poderia ser pensada, de forma simplificada, como um Grupo que, ainda que parta de princípios que ficam aquém (por questão de sobrevivência no mundo corporativo), ou que vão além (em função do contexto histórico no qual está inserido) do ideário feminista, pretende eliminar, ou ao menos reduzir, as desigualdades de gênero na organização. Um Grupo que busca contribuir para que as mulheres possam ter oportunidades iguais aos homens no desenvolvimento da carreira. Essa definição levaria a enxergar esse coletivo como Grupo de Suporte. Todavia, quando era perguntado se elas se identificavam dessa maneira, havia certa surpresa. *“Hoje, hoje somos um Grupo de Suporte, mas talvez não tenhamos essa consciência que vocês acabaram de nos dar. Mas somos sim”*, ponderou uma delas. *“Mas, assim, a gente entende*

que é um trabalho de suporte mesmo para a carreira ou a própria vida pessoal dessa mulher... Eu acho que sim”, destacou uma outra.

Mas, ainda que se reconhecendo na identidade de Grupo de Suporte, cabe questionar o tipo de suporte que é dado ao conjunto das mulheres da organização. Que o trabalho do Grupo apóia o esforço das mulheres que pretendem construir uma carreira gerencial e que estão mais próximas da matriz, isso se pode afirmar. Mas, e quanto às demais mulheres da organização? A resposta para essa pergunta pode estar nos questionamentos que as próprias entrevistadas se colocam a esse respeito: “Se nós damos suporte a todas as mulheres da organização, é uma incógnita, não é? Porque o nosso Grupo não consegue alcançar todas essas mulheres, e não vejo o Grupo hoje sendo também um local onde as mulheres correm para pedir abrigo”.

De fato, pelo que foi possível perceber durante a pesquisa, o Grupo, tal como atua hoje, está longe de dar “abrigo” ao conjunto de mulheres da organização. Perguntadas por exemplo se o Grupo possui algum tipo de ação voltado para coibir práticas de assédio moral ou sexual, algumas componentes foram incisivas em se distanciar dessas polêmicas questões:

De vez em quando tem alguma coisa assim do tipo: “Estou grávida... e estou sendo destrutada pelo meu superior”. Ou então: “Voltei de licença e fui demitida... Isso é um absurdo, vocês mulheres deveriam fazer alguma coisa”... Eu já preparei um texto bacana que eu respondo assim: “Nós não somos polícia... Nós cuidamos do *trend*, nós não cuidamos daquele caso...”. Porque se você for, quer dizer, já tem uma questão toda de imagem que a gente já falou há dois minutos atrás... que você não tem a imagem mais politicamente correta. Por exemplo, quando você chega e as pessoas te falam assim: “A Mariana é feminista...”, eu digo: “Bom, vamos ver se todo mundo sabe o que significa ser feminista”, porque senão você já entra torta no assunto, porque acha que então vai queimar o sutiã, aquela coisa que não é bem assim. [...] Aí você tem que gastar aquele tempo para explicar. Então, assim (risos) é... se além de tudo isso você for ser... a polícia... dos homens que maltratam mulheres grávidas ou de mulheres grávidas que são demitidas por mulheres de vez em quando... [...] você está no lugar errado... você não está cuidando do *trend*. Então, a gente tem uma resposta para essas mulheres que a gente fala assim: “Olha, de fato a gente sente muito, manda o seu currículo para a gente, nós vamos ajudar você a arrumar um outro emprego, porque nós não estamos aqui para dedurar o seu chefe para a organização, para dizer que o seu chefe... Não é isso. [...] Nós não nos tornamos um grupo revolucionário... gasolina na palha, entendeu? Nós nos tornamos um grupo maduro.

Essa fala é complementada por uma outra entrevistada, que tratando do mesmo assunto, sentenciou: “Então, assim, se a coisa chegou também a esse ponto... é hora de ela pegar a malinha... e tentar... novos... não é? Tem coisas que fogem, que a gente gostaria muito de ter formas de ajudar, mas infelizmente...”. E porque demandas como essas não são ouvidas? Uma interpretação possível, que se pretende sugerir aqui, remete à própria composição desse coletivo e portanto à primeira questão levantada no início dessa seção: quem são as mulheres que compõem o Grupo e como suas identidades de gênero se interseccionam com outras localizações sociais? As componentes do Grupo são sobretudo mulheres brancas, de meia idade, classe média, que trabalham na matriz, ou bem próximas de sua órbita, em posições hierárquicas intermediárias. Elas terminam portanto reproduzindo as preocupações das mulheres que representam o seu grupo social e ficando um pouco distantes das demandas de outras mulheres. Tendo apresentado essas reflexões sobre a identidade e o ideário do Grupo, passe-se agora a pensar de que maneira eles se revelam na sua inserção na política de diversidade da empresa, bem como nas suas estratégias de ação.

### “Quando sobe o negócio lá é briga de cachorro louco”: o Grupo de Mulheres no contexto das políticas de diversidade da empresa

O Grupo de Mulheres, da mesma forma que os demais grupos (pessoas com deficiência, negros, GLBTs) responde a um Comitê de Diversidade que, por sua vez, se reporta a um Comitê Executivo. A figura abaixo ilustra o fluxo das atividades.



Diagrama de funcionamento dos Grupos frente aos Comitês de Diversidade e Executivo. **Fonte:** autores

Os Grupos estabelecem um plano de ação anual que é avaliado pelo Comitê de Diversidade. Este Comitê é composto por um gestor da área de diversidade, a diretora da área de Recursos Humanos e profissionais das áreas de produtos, segmento, marketing, comercial, jurídica, ou seja, inclui as áreas de negócios, com quem buscam manter uma visão articulada. Faz parte deste Comitê, também, um representante de cada Grupo (mulheres, negros, PcDs, GLBTs). Após o processo de validação dos planos dos Grupos pelo Comitê de Diversidade, caso haja alguma demanda de ordem mais global, estrutural, encaminha-se a proposta para o Comitê Executivo, o qual inclui o próprio presidente do Banco e seus diretos. Esta configuração garantiu a transversalidade do tema diversidade na organização, e a vinculação com a área de negócios fortaleceu e impulsionou as ações do Comitê, como explica a gestora de RH e representante do Comitê de Diversidade:

... Porque isso aqui não é uma instituição de caridade, não é? A gente quer conseguir fazer a coisa certa, do jeito certo. É por isso que a gente tem esse *link* forte com as áreas de negócios.

O “*jeito certo de fazer as coisas*” é aquele que alinha as ações de cunho social, com a natureza da empresa lucrativa. As iniciativas em prol da diversidade avançam nesta organização, em parte, porque há um apelo de negócios que tem eco na sociedade, nos *stakeholders*.

O Comitê de Diversidade se divide em subgrupos, que tem por função desenvolver ações de acordo com o planejamento dos Grupos e suas demandas, além de propor suas próprias ações. Desta forma, a estrutura parece permitir uma cobertura em termos de área no Banco e uma ação fundamentada no diálogo estabelecido intra-grupos e inter-grupos. Como estratégia de fortalecimento e influência nas instâncias superiores de poder, se adotou, com exceção do Grupo de Mulheres (que optou por conselheiras), um “*padrinho*” para cada Grupo. O “*padrinho*” é uma pessoa fortemente ligada ao Comitê Executivo, o que faz com que os participantes dos Grupos e do Comitê de Diversidade tenham circulação em instâncias superiores.

Estrategicamente se optou pelo padrinho, para que ele tenha influência muito forte no Comitê Executivo quando você precisar de algum tipo de aprovação. Então eles influenciam fortemente os altos executivos do Banco. São pessoas que têm um livre acesso ao Comitê Executivo e que estão familiarizados com as questões e com o tema da diversidade. Por que daí ele já dá uma *brifada* no diretor. Quando ele vai para a reunião, ele já vai preparado (Gestora de RH/Comitê Diversidade).

Pode-se dizer que a ação coletiva permitiu este grau de articulação e favoreceu o aprendizado da formulação estratégica em prol de interesses que não são somente econômicos. As idas e vindas entre a base dos Grupos, do Comitê de Diversidade e do alto escalão, desenvolve a capacidade de negociar com, e influenciar, as instâncias superiores de poder para defender interesses particulares de grupos de identidade.

Quase tudo a gente consegue, porque tem um trabalho muito grande de você fazer análise. Dificilmente tanto os Grupos, como o Comitê, passam alguma coisa para o Comitê Executivo que não tenha sido estudado profundamente, feito *benchmarking* [...] em outras empresas, têm indicadores, tem tudo. Para subir para eles tem que ter todo um estudo (Gestora de RH/Comitê Diversidade).

O preparo anterior às negociações indica, então, uma “*profissionalização*” da ação coletiva. Propostas inviáveis do ponto de vista financeiro ou jurídico sequer são lançadas. Amparados em informações e levantamentos prévios, encaminham propostas que dificilmente são rejeitadas.

É mais ou menos assim que funciona. Então dificilmente... Quando a gente leva uma coisa já está semi-aprovada. É difícil eles rejeitarem, porque a gente já sobe com todas as informações. [...] Só para eles falarem: “Cumpra-se”... Por que o resto a gente já viu... já discuti com o diretor. Pancada isso aí, quando sobe o negócio lá é briga de cachorro louco (Gestora de RH/Comitê Diversidade).

Se por um lado, esse arranjo institucional, que articula a relação dos Grupos com o Comitê de Diversidade e o Comitê Executivo, mediada pela existência de um “*padrinho*”, pode ser interpretado como resultado do grau de aprendizagem alcançado por meio da ação coletiva, por outro lado, ele pode também ser visto como um mecanismo de controle utilizado pela direção da empresa. Isso porque se esses mediadores foram instituídos no âmbito da política de diversidade formatada pela direção, então talvez eles possuam o papel de disciplinar o funcionamento dos Grupos. Nesse sentido, a própria utilização do léxico “*padrinho*” parece bem significativa. Qual é o papel que o padrinho ocupa nas relações familiares senão o de substituir o pai, aconselhar e/ou dar limites aos sobrinhos? No universo da empresa esse “*padrinho*” seria aquele que tenta ajudar os

grupos, mas que pode também restringir suas iniciativas ou reivindicações. A presença deles como elementos de mediação nesse arranjo estrutural afastaria a presença de temas polêmicos e conflituosos, que desagradam o corpo diretivo. Isso explicaria a facilidade de aprovação dos projetos num ambiente metaforicamente denominado “*briga de cachorro louco*”.

Não se tem condições de afirmar, dado ao momento atual da pesquisa, qual dessas interpretações é a “verdadeira”. Provavelmente ambas possuam ressonância na dinâmica organizacional. De toda forma, cabe destacar que o Grupo de Mulheres é o único que não possui “*padrinho*”, tendo substituído este pela figura das “*conselheiras*”, aquelas mulheres que fizeram parte da primeira formação do Grupo e/ou que são bastante sensíveis as suas demandas (as denominadas “*super-masters*” pela atual líder do Grupo). Por que o Grupo de Mulheres subverte esse arranjo institucional? A resposta que essa pesquisa propõe é que, malgrado as desigualdades de gênero que existem na sociedade e se reproduzem no universo corporativo, nesta empresa as mulheres, sobretudo quando comparadas com os outros grupos em situação de desvantagem, possuem participação nas instâncias superiores da hierarquia organizacional, o que permite ao Grupo de Mulheres maior autonomia na sua estruturação e articulações, afastando o caráter tutelar que o “*padrinho*” representa. Isso não quer dizer que esse Grupo prescindia da necessidade de estabelecer relações com executivos. Essas relações existem e são tensas, demandando a construção de estratégias elaboradas, conforme será abordado na próxima seção. Afinal de contas a autonomia é sempre relativa.

#### **“A gente vai à luta para se perpetuar”: estratégias e obstáculos às ações do Grupo**

As iniciativas do Grupo de Mulheres seguem dois eixos: um voltado para a ação que visa transformação e outro para o acompanhamento da dinâmica organizacional no que se refere às questões de gênero. Diagnóstico, formulação de propostas e monitoramento são os termos que expressam bem o que tentam fazer estas mulheres para atingir seus objetivos, que por vezes se perdem a cada encontro. A presença flutuante das participantes, a falta de melhor organização interna e a dificuldade de colocar em prática algumas idéias que emergem no Grupo faz com que haja, por vezes, pouca continuidade e efetividade das ações.

As ações do Grupo podem ser resumidas em três conjuntos de iniciativas inter-relacionadas:

- Ações voltadas para sensibilização: apresentação de dados e indicadores de gênero da empresa; promoção de eventos; divulgação das ações do Grupo via *intranet*.
- Ações de pesquisa e monitoramento dos indicadores do Banco: acompanhamento periódico da demografia empresarial, com estudo e análise por área da organização; manutenção do equilíbrio do número de ingressantes mulheres no programa de *trainee*; pesquisas qualitativas e quantitativas de levantamento diagnóstico para desenvolvimento de planos estratégicos.
- Ações de mobilização e desenvolvimento: criação de postos de amamentação, orientação para gestantes e para a maternidade; *mentoring* para mulheres executivas; palestras sobre temas voltados à carreira da gestora; mobilização das mulheres situadas em postos de prestígio e poder para atuarem como facilitadoras da ascensão de outras mulheres na organização; estudos para implantação do horário flexível de trabalho e/ou jornada reduzida.

As temáticas da agenda política e as pautas das mulheres variam em enfoque e revelam nuances da maturidade do Grupo. Ao mesmo tempo em que são capazes de desenhar ações que representam um avanço para a transformação das relações de gênero, como por exemplo um programa de *mentoring* para as mulheres, se dedicam a idealizar e promover eventos comemorativos convencionais da nossa sociedade, tais como: dia dos pais, dias das crianças, dia das mães, etc. Reproduzem assim no universo corporativo o lugar clássico atribuído à mulher pelo discurso de gênero hegemônico na sociedade: responsável pela sociabilidade familiar, o que inclui a gestão das reuniões festivas, a compra de presentes, etc. Não foram raras as ocasiões em que este tipo de discussão dominou a reunião, ocupando quase todo o período do encontro.

As barreiras que dificultam o avanço na concretização de muitas ações parecem ser tênues, embora suficientemente fortes para desvelar questões ainda não superadas. No que se refere à

estruturação do Grupo, as dificuldades aparecem tanto na sua dimensão interna (ausências, descontinuidade de propósitos, etc.), como na dimensão externa, isto é, relativa ao conjunto de mulheres da organização. Dificuldades estas que revelam paradoxos e conflitos tanto individuais como coletivos.

No plano interno, a natureza voluntária da participação no Grupo é considerada pelas integrantes como um motivo para que, em determinados momentos, as mulheres dediquem mais tempo às suas carreiras individuais do que ao projeto coletivo. No plano externo, constatou-se que, na primeira vez que aplicaram questionários, foi preciso chamar a atenção das mulheres para que o preenchessem. Além disso, ao analisarem os dados coletados, perceberam que, ao contrário do que pensavam, nem todas as mulheres, de fato, queriam fazer carreira na organização. Resultado este que se confirmou pelo baixo interesse e participação das mulheres em eventos promovidos pelo Grupo cujo mote era a carreira.

O momento atual representa uma nova fase, que demarca o fim da etapa de sensibilização como explicita uma integrante do Grupo: *“Já está todo mundo sensibilizado, todo mundo sabe que existe o Grupo. Agora, a gente vai à luta para se perpetuar, para conseguir sustentabilidade...”*. A luta significa, entre outras coisas, dar atenção às atividades que têm um impacto direto no desenvolvimento e na alavancagem da carreira feminina, como, por exemplo, observar o avanço das promoções daquelas mulheres que participaram de programas de desenvolvimento de liderança. Esta luta, pelo menos no plano discursivo, não se apresenta como uma estratégia oposicionista. Ao contrário, durante as reuniões mensais, tentam reforçar a idéia de que suas ações são pensadas dentro de um contexto de diversidade e que o trabalho delas é voltado para a transformação das relações de gênero, o que significa estabelecer diálogos com as mulheres e os homens da empresa, e não apenas com as mulheres. Isto pode indicar uma tentativa de negar a mentalidade do tipo dual, *“nós versus eles”* (COX Jr., 1991). Em muitas reuniões houve falaram em tentativas de convocarem os homens à participação, quer seja em eventos e palestras promovidas pelo Grupo, quer seja nas pesquisas que coordenaram. Dependendo do grau de envolvimento solicitado ao homem, a experiência de retorno não foi sempre positiva. Várias tentativas foram fracassadas, como a de formar um grupo de consultores, como explica uma integrante do Grupo.

O Banco tem a preocupação de colocar mulheres e a gente não está tendo a preocupação de colocar homens aqui conosco para pensar junto. [...] A gente já fez convite.... A gente tinha uma pessoa de RH que ficou de vir..., mas nunca veio... Um pouco de... É natural essa resistência... É lógico, porque tem aquele medo de ser tachado.

A menção que essa integrante faz ao fato de o homem ser *“tachado”* ao participar do Grupo revela que ainda se faz presente nos discursos dominantes e nas relações de gênero na empresa uma mentalidade dual. Como avançar e romper com estas barreiras é uma questão que o Grupo ainda não sabe como conduzir, conforme expressam as falas abaixo:

Eu acho que o homem que participar as pessoas podem achar que ele não tem nada para fazer, está lá participando do evento das mulheres. É uma coisa meio assim: “Pô, ele não tem o que fazer, então vamos mandar ele embora”... Eu acho normal isso.

Os nossos executivos, eles estão com essa cabeça para a mudança, aceitam, respeitam. Na própria diretoria executiva... não existe essa desigualdade, só que você chama a pessoa e fala assim: “Quer participar do Grupo?”. Para ele ainda é difícil de aceitar.

Ademais, os incômodos demonstrados por muitos homens não se restringem a essa resistência em participar de algumas atividades do Grupo. Alguns revelaram mesmo uma postura de preconceito quanto a sua existência, sobretudo na sua fase inicial, com exemplifica a fala abaixo.

No início foi muito difícil, a gente enfrentou muito preconceito porque parecia que nós éramos um grupo de Luluzinhas, que nos reuníamos para trocar receita de bolo, para conversar sobre problemas de marido, de filhos, etc. e tal.

Por conta desses incômodos e preconceitos de muitos homens, perceberam que as estratégias utilizadas para desenvolver as ações do Grupo visando alcançar seus objetivos nunca deveriam ser de enfrentamento direto. Tangenciar os conflitos era quase um imperativo, como se pode perceber nas reflexões das entrevistadas.

Então, se a gente chegasse lá e falasse assim: “Olha, a gente precisa de R\$30.000 porque a gente vai despertar nas mulheres dessa instituição a vontade de crescer na carreira”. Nós não íamos ganhar nada. Mas se a gente chegasse e dissesse assim: “Queremos fazer uma homenagem às mulheres, na semana da mulher, podemos contar com a sua colaboração?”. “Podem”. Tanto é assim que um dos maiores admiradores do nosso Grupo hoje é um dos que já soltaram pérolas para esse Grupo.

Influência pura. É sentar, já ir com o desenho estruturado do que queremos e mostrar o panorama lá na frente qual vai ser.

Além de não poderem colocar o conflito abertamente, elas precisariam utilizar a racionalidade instrumental, que é hegemônica no jogo empresarial. Assumindo uma perspectiva que resvala para um essencialismo na definição das identidades de gênero, elas apontaram que essa hegemonia da lógica do cálculo se deve ao fato de serem os homens os jogadores dominantes nesse universo.

Eu acho que a melhor estratégia, por conta de que o guia de bordo é masculino, é a estratégia do racional. [...] Eu acho que esta é a melhor estratégia, sempre, na verdade. No mundo executivo, hein? Pelo amor de Deus! No mundo executivo tem esse estresse: “Aonde estávamos, o que fizemos e aonde estamos hoje?”. [...] Então, de longe a melhor estratégia é utilizar os fatos. [...] Não dá pra seguir a intuição.

Mas não são os homens os únicos a colocarem obstáculos às ações do Grupo no sentido de apoiar o desenvolvimento da carreira das mulheres. Segundo elas, algumas mulheres contribuem nesse sentido. O raciocínio aqui é o seguinte: as mulheres que ascendem na hierarquia organizacional terminam assumindo comportamentos gerenciais ainda mais rígidos do que aquele apresentado pelos homens, sobretudo quando lideram outras mulheres. Tudo se passa como se elas tivessem se masculinizado para chegar aonde estão. Por conta disso, muitas delas colaboram, de certa forma até mais que os homens, para a manutenção da natureza hierárquica das relações de gênero na empresa. Percebeu-se isso em várias reuniões do Grupo, quando as componentes demonstravam acreditar que eram essas mulheres um dos principais gargalos da ascensão feminina. Contudo, essa ameaça era vista também como uma oportunidade. Para tanto, seria necessário deslocar o foco do problema e pensar respostas para a seguinte pergunta: “*Como as mulheres de nível hierárquico elevado podem dar suporte a outras e assumir uma postura de facilitadora e multiplicadora?*”. Colocada essa questão, elas passavam a enxergar nessa mulher que galgou postos de prestígio e poder uma via para alcançar o principal objetivo do Grupo: apoiar o desenvolvimento da carreira das demais mulheres. Nesse sentido, embora não utilizem esses termos, dão a entender que seria necessário estimular um processo de renegociação das identidades de gênero por parte dessas mulheres, levando-as a assumir um papel ativo pela causa feminina na organização. “*A idéia é que as mulheres parem de competir e comecem a se unir*”, disse uma delas numa das reuniões.

Que conclusões pode-se tirar dessa apresentação sobre o histórico do Grupo, sua identidade, estratégias de ação e inserção na política de diversidade da empresa? Ainda é cedo para estabelecer conclusões definitivas no marco de uma pesquisa que, iniciada em 2007, se estende pelo ano de 2008. Mas, são apresentadas a seguir algumas considerações finais, articulando brevemente essa discussão como as questões teóricas relativas a Grupos de Suporte e ação coletiva nas organizações.

### **Considerações finais: avanços e limites da ação do Grupo face à política de diversidade da empresa**

Entre avanços e recuos o Grupo de Mulheres vem construindo a sua história. É inegável que a sua atuação representa um avanço da política de diversidade formatada pela direção da empresa. As componentes desse coletivo, ainda que não partam de um ideário feminista e que utilizem estratégias que tangenciam o conflito aberto, têm buscado alterar as relações de gênero no universo da empresa, atuando sobre os princípios fundadores da desigualdade. Há indícios de que os padrões de pensar e agir alicerçados nos discursos de gênero hegemônicos na sociedade, e portanto reproduzidos na dinâmica da empresa, estão sendo revistos. Como afirmou a gestora de RH e representante do Comitê de Diversidade, a despeito das crenças pessoais e preconceitos ainda

arraigados nas pessoas, pouco se presencia falas e situações de constrangimento como piadas, comentários degradantes em relação às mulheres ou outros grupos historicamente discriminados. Isso porque os profissionais da empresa percebem de maneira cada vez mais nítida que não há espaço para atitudes e comportamentos dessa natureza. Ao contrário, o que se valoriza no perfil do colaborador é uma postura de convivência com a diversidade. Tal perfil orienta, inclusive, os processos de recrutamento e seleção. Essa mudança não se deve apenas ao compromisso da direção da empresa com a diversidade, mas também ao seu enraizamento no conjunto da organização. Ainda conforme essa gestora, há uma cobrança cada vez maior por parte dos próprios funcionários pela coerência entre o discurso e as práticas da empresa nesse campo.

Todavia, não é possível concluir esse trabalho apresentando apenas um quadro otimista. Os dados etnográficos descritos aqui não permitiriam essa operação. Cabe também avançar sobre os limites evidentes na atuação do Grupo. Quais seriam eles? Inicialmente é preciso dizer que a formação o Grupo não leva em conta a intersecção da localização de gênero das mulheres com outros panoramas identitários. São basicamente mulheres brancas, de meia idade, classe média e que trabalham em posições hierárquicas intermediárias na matriz que participam da formação atual do Grupo. Houve no passado recente uma tentativa de aproximação de mulheres com outros perfis. Entretanto, face às dificuldades encontradas por estas potenciais participantes em contornar as resistências apresentadas por seus gestores e/ou dificuldades de outra ordem, não foi feito um esforço efetivo do coletivo em apoiar essa integração. Ademais, para além da ausência de diversidade no interior do Grupo, não se percebeu uma ação voltada para mapear, em toda a sua complexidade, as demandas do conjunto de mulheres de uma organização que, conforme se afirmou anteriormente, está presente em quase todo o território nacional. De certa forma, pode-se dizer que o núcleo é mais sensível às demandas da direção da empresa, do que às vozes daquelas que representam suas bases e deveriam lhe conferir legitimidade. Vale ressaltar ainda que a autonomia conferida por essa mesma direção ao funcionamento do Grupo, como não poderia deixar de ser, é relativa. Se por um lado elas possuem o apoio pessoal do presidente da empresa, por outro lado o arranjo institucional no qual está inscrito o Grupo, ainda que acolha muitas das suas reivindicações e/ou propostas, garante o seu controle e disciplina a sua atuação.

O que se pode falar a respeito de ação coletiva, grupos de suportes e gestão da diversidade nas organizações a partir dessas considerações sobre a dinâmica do Grupo de Mulheres da empresa objeto dessa pesquisa? Abordou-se nesse artigo uma experiência de afirmação de valores de um grupo social em situação de desvantagem em relação a outros, a fim de provocar mudanças. Trata-se portanto de uma ação coletiva no sentido de Tajfel e Turner (1979). Contudo, o núcleo representativo desse grupo social, embora comprometido com a promoção de melhorias para todo o segmento que representa (WRIGHT e TROOP, 2002), possui pouca abertura para a escuta das demandas concretas do conjunto de mulheres da organização. Situadas na matriz da empresa em São Paulo, elas não criaram mecanismos de interação com profissionais situados nos mais distantes estados da federação. O que se quer destacar é que, embora esse núcleo represente uma superação da tendência à inércia e um esforço de articulação de atores estruturalmente em desvantagem, a fim de reduzir as iniquidades de poder (SIMPSON e MACY, 2004), presta pouco apoio emocional ao conjunto das suas representadas para que possam encarar situações opressivas. Isso fica evidente quando as componentes do Grupo tratam com ironia e desdém questões críticas relativas a assédio moral e/ou sexual de que possam ter sido vítimas profissionais da organização. Nesse sentido, ele não apresenta as nuances de um Grupo de Suporte tal com pensadas por Yalom (1995) e Vandebos (2007). A experiência analisada se aproxima mais do modelo de Grupo de Suporte destacado por Riordan e Kahnweiler (1996), cujo propósito é aprender como alcançar metas de carreira. Os resultados deste tipo de grupo, segundo esses autores, podem ser, entre outros, o aumento de habilidades estratégicas, a ampliação da rede de contatos, o desenvolvimento da capacidade de liderança e o fortalecimento da autoconfiança. Parecem ser exatamente estes os objetivos que o Grupo de Mulheres da empresa pesquisada persegue. Finalmente, cabe destacar, com Hargrave e Van de Ven (2006), que o caso estudado representa, sem dúvida, uma inovação no âmbito das

políticas de gestão da diversidade, fruto de uma abertura para o exercício de uma ação coletiva, estruturada em termos de um Grupo de Suporte.

Se o Grupo, e mesmo a direção da empresa, vão avançar no sentido de responder a toda a complexidade presente nas discussões levantadas nessas considerações finais é algo que só o tempo poderá responder. De toda forma, a seguinte fala da sua atual líder revela uma postura reflexiva face a esses desafios: “*A necessidade que nós temos de influenciar e espalhar nossas ações pelo Brasil é muito maior do que hoje a gente consegue. A nossa influência é mínima. É um grupo também com pouco tempo de vida. Eu acho que a gente faz 5% do que poderia fazer*”. Talvez por isso ela expresse de forma tão nítida a crise que, conforme foi sinalizado neste artigo, marca a identidade do Grupo hoje: “*Eu acho que é um grupo mobilizado em fazer a diferença, fazer a mudança, e talvez ainda sem ter encontrado o rumo certo, não é?*”.

### Referências

- ALDERFER, C. P.; SMITH, K. K. Studying intergroup relations embedded in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 1, Mar., 1982
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, H. Observação social e estudos de caso sociais. In: **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1999.
- BELLE, F. Executivas: quais diferenças nas diferenças? In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**, v. 2, São Paulo: Atlas, 1993.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CORCUFF, P. Respect critique. **Sciences humaines**, número special l'oeuvre de Pierre Bourdieu, 2002.
- COX Jr., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness. **The Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, Aug. 1991.
- CHARMES, J.; WIERINGA, S. Measuring women's empowerment: an assessment of the gender-related development index and the gender empowerment measure. **Journal of human development**, v. 4, n. 3, Nov., 2003.
- CZARNIAWSKA, B. Narrative, interviews and organizations”. In: Gubrium, J. e Holstein, J. **Handbook of interview research**. Newbury Park, CA, London & New Dehli: Sage Publications, 2002.
- DEAUX, K. et. al. Ideologies of diversity and inequality: predicting collective action in group varying in ethnicity and immigrant status. **Political psychology**, v.27, n.1, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, 1989.
- ELY, R.; MEYERSON, D. Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. **The Diversity Factor**, v. 7, n. 3, Spring, 1999.
- FOURNIER, M. À propos de la domination masculine. **Sciences humaines**, número special l'oeuvre de Pierre Bourdieu, 2002.
- GIANNASI, I. Mulheres em pé de igualdade: executivas formam grupo para discutir participação no mercado e ampliar rede de contatos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, Caderno Oportunidades, 09 Julho. 2006.
- GEPHART, R. P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management journal. **Academy of management journal**, v. 47, n. 4, 2004.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H. A collective action model of institutional innovation. **Academy of Management Review**, v. 31, n.4, 2006.

- KAHNWEILER, M. W.; RIORDAN, J. R. Job and employee support groups: past and prologue. **The career development quarterly**, v.47,1998.
- MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- MOORE, H. Understanding sex and gender. In: INGOLD, T (ed.) **Companion Encyclopedia of Anthropology**. London: Routledge, 1994.
- MOORE, H. Fantasias de poder e fantasias de identidade: gênero, raça e violência. **Cadernos Pagu**, n. 14, 2000.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. Executivas se unem para ampliar território, São Paulo, 07 Abril 2003. Disponível em:<<http://www.estadao.com.br>>. Acesso: em 20 Abril 2006.
- RIESSMAN, C. K. Analysis of personal narratives. In: Gubrium, J. e Holstein, J. **Handbook of interview research**. Newbury Park, CA, London & New Dehli: Sage Publications, 2002.
- RIORDAN, J. R.; KAHNWEILER, M. W. Job support groups: three configurations. **Journal of counseling and development**, v.74,1996.
- ROSALDO, M.; LAMPHERE, L. **A mulher, a cultura e a sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SCOTT, J. **Gender and politics of history**. New York: Columbia University Press, 1988.
- SIMPSON, B.; MACY, M. Power, Identity, and Collective Action in Social exchange. **Social Forces**, v.82, n.4, Jun, 2004.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. An integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Eds.). **The social psychology of intergroup relations**. Monterey: Brooks-Cole, 1979.
- TOURAINÉ, A. **O mundo das mulheres**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- VANDENBOS, G. R. **APA Dictionary of psychology**. 1. ed. American Psychological Association: Washington DC, 2007.
- WRIGHT, S. C.; TROOP, L. R. Collective action in response to disadvantage: intergroup perceptions, social identification, and social change. In: WALKER, I.; SMITH, H. J. (Eds.). **Relative deprivation: specification, development, and integration**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- YALOM, I. D. **The Theory and Practice of Group Psychotherapy**. New York: Basic Books, 1995.
- ZANDER, A. **Group at work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

<sup>1</sup> Reuniões de acompanhamento de uma pesquisa que levantou questões de gênero na dinâmica organizacional; reuniões com a área de marketing/produto para discutir estratégias voltadas ao público feminino; reuniões de preparação de eventos comemorativos como dia dos pais, dia das mães, dia das crianças; formação em gênero realizada com uma professora universitária; entrega do prêmio global de boas práticas em diversidade organizado pela matriz da empresa.

<sup>2</sup> O histórico do Grupo de Mulheres da empresa aqui apresentado parte, sobretudo, do relato fornecido por suas componentes por ocasião da realização das entrevistas. Dessa forma, cabe ressaltar que se trata de uma reconstrução feita a partir de fontes orais, sujeita portanto ao viés da memória das entrevistadas.

<sup>3</sup> Ainda não se teve acesso aos resultados desse levantamento e, portanto, embora seja interessante para os propósitos da nossa pesquisa, conforme será retomado nas considerações finais, não se pode avaliar em que medida as ações propostas são representativas das demandas trazidas pelo conjunto das mulheres da empresa.

<sup>4</sup> Após a criação do Grupo a empresa conquistou alguns prêmios importantes concedidos por veículos da imprensa que analisam questões de responsabilidade social das empresas. Parte desses prêmios foi concedida em avaliações que são feitas a fim de mapear as organizações que possuem práticas de gestão que atendem às expectativas das mulheres.