

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Caroline Arice Gaudencio da Silva

O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico.

Mestrado Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais

São Paulo

2022

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Caroline Arice Gaudencio da Silva

O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico.

Mestrado Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais

Trabalho Final apresentado à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais, sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Alvarenga Marconi.

São Paulo

2022

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Caroline Arice Gaudencio da Silva

O feminismo empresarial transnacional e o papel dos grupos de afinidade em empresas multinacionais: um balanço crítico.

Mestrado Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais

Trabalho Final apresentado à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Governança Global e Formulação de Políticas Internacionais, sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Alvarenga Marconi.

Banca Examinadora

Profa. Cláudia Alvarenga Marconi
(Orientadora)
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Profa. Dra. Terra Friedrich Budini
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Prof. Dr. João Paulo Candia Veiga
Universidade de São Paulo (USP)

São Paulo

2022

Resumo

Tendo em consideração o "feminismo empresarial transnacional", cujos discursos e práticas perpetuam o uso instrumental da igualdade de gênero pelas empresas privadas, as corporações não são apenas instituições poderosas em que as lógicas feministas de negócios são avançadas, mas também são cada vez mais vistas globalmente como as produtoras finais de conhecimento e experiência sobre igualdade de gênero. Com base na análise teórica de conceitos como abordagem transversal da diversidade, radicalismo moderado e inovação social, além de entrevistas semiestruturadas, este artigo faz um balanço crítico do feminismo empresarial transnacional. Entre as práticas utilizadas por essas corporações multinacionais, adotam-se os grupos de afinidade, que são também parte do processo de vernacularização das estratégias de diversidade, equidade e inclusão corporativas. Observa-se aqui o fenômeno dos grupos de afinidade, formados por colaboradores e colaboradoras motivados pelo papel transformador dessa ferramenta, apesar de enredado nas limitações das lógicas de poder próprias dessas corporações privadas.

Palavras-Chave: Empresas Privadas Multinacionais, Feminismo Empresarial Transnacional, Grupos de Afinidade, Igualdade de Gênero, Vernacularização.

Abstract

Considering "transnational business feminism", whose discourses and practices convey the instrumental use of gender equality by private companies, corporations are not only powerful institutions where feminist business logics are advanced but are also increasingly seen as the ultimate producers of knowledge and experience on gender equality globally. Based on a theoretical analysis of concepts such as a transversal approach to diversity, moderate radicalism and social innovation, in addition to semi-structured interviews, this article takes a critical account of transnational business feminism. Among the practices adopted by these multinational corporations, there are the employee resource groups, which are also part of the vernacularization process for the corporate strategies of diversity, equity and inclusion. The phenomenon of employee resources groups is here observed, formed by employees motivated by the transforming role of this tool, despite being entangled in the limitations of the logics of power typical of these private corporations.

Keywords: Employees Resource Groups, Gender Equality, Multinational Corporations, Transnational Business Feminism, Vernacularization.

Sumário

1. Introdução	7
2. O feminismo empresarial transnacional e o processo de vernacularização	8
3. Estratégias de diversidade, equidade e inclusão corporativas e a proposta de uma abordagem transversal	12
4. Os grupos de afinidade e o radicalismo moderado	17
5. Achados da aplicação de estratégias corporativas de gênero por multinacionais no Brasil a partir de grupos de afinidade	22
6. Conclusão	26
7. Referências bibliográficas	28
ANEXO METODOLÓGICO	33

1. Introdução

Conforme pontuado por acadêmicos como Allison, Gregoratti e Tornhill (2019), observa-se, na economia política global, que as corporações estão, crescentemente, defendendo a causa da igualdade de gênero e empoderamento das mulheres como aspectos intrínsecos ao progresso econômico, inclusive como parte da agenda de grandes eventos como o Fórum Econômico Mundial de Davos. Sobre esse fenômeno, Roberts (2015) argumenta que as corporações ajudaram a impulsionar o surgimento do que se denomina "feminismo empresarial transnacional"¹, cujos discursos e práticas perpetuam o uso instrumental da igualdade de gênero pelas empresas (e seus vários parceiros no setor público e na sociedade civil), tornando-se um meio profundamente útil de alcançar novos mercados e novas fontes de rentabilidade, bem como legitimar e despolitizar o exercício do poder privado.

Essa lógica feminista concentra-se principalmente - se não exclusivamente - no indivíduo e seu potencial de sucesso no mercado capitalista. Esse hiperfoco na agência individual coincide com a ascensão e o enraizamento contínuo do neoliberalismo. Para Fraser (2013), os paralelos entre feminismo empresarial e neoliberalismo não são coincidência; em vez disso, o neoliberalismo colonizou as ideias feministas para tornar o feminismo palatável – até mesmo útil – para o avanço das prioridades corporativas. Além disso, ao fundir o feminismo com a racionalidade do mercado individual, o feminismo empresarial rouba do feminismo de seu potencial transformador e eleva as corporações privadas como provedoras de igualdade social (Fraser, 2013; Roberts, 2015).

Roberts (2015) menciona que as corporações não são apenas organizações poderosas em que as lógicas feministas de negócios são avançadas, mas também são cada vez mais vistas como as produtoras finais de conhecimento e experiência sobre igualdade de gênero globalmente. Ela escreve que as corporações estão se tornando os principais locais onde são produzidos “conhecimentos específicos orientados para negócios e baseados no mercado sobre mulheres e relações de gênero” (Roberts, 2015, p. 210).

Com essa questão em mente, a presente pesquisa pondera sobre teorias e práticas de grupos de afinidade de mulheres em empresas multinacionais e seu papel na implementação de estratégias corporativas de gênero. A principal hipótese trabalhada na pesquisa é de que esses

¹ O 'feminismo empresarial transnacional' foi identificado por Roberts (2015, 2016) como um projeto político-econômico que representa a convergência de uma variedade de atores (empresas multinacionais, ONGs, Banco Mundial e ONU, entre outros) em relação à concepção e prática de uma igualdade de gênero profundamente alimentada por argumentos de negócios para a inclusão das mulheres e representação na vida econômica.

grupos de afinidade de mulheres podem ir além do feminismo empresarial transnacional, exportado do Norte Global para o Sul Global, permitindo uma abordagem transversal da gestão da diversidade, equidade e inclusão nas empresas. Pretende-se levantar aspectos críticos desse feminismo empresarial transnacional e como ele é aplicado no Brasil, ao ser trazido por organizações multinacionais privadas.

A partir de uma análise teórica, além de entrevistas semiestruturadas com uma amostra limitada de sete mulheres que trabalham ou atuam voluntariamente em grupos de afinidade² de mulheres em empresas multinacionais privadas, este artigo irá se limitar a pontuar três achados principais conectados com às hipóteses desta pesquisa: 1. Os grupos de afinidade de mulheres são uma forma de vernacularização das estratégias globais de diversidade, equidade e inclusão; 2. As participantes dos grupos de afinidade buscam mudanças nas empresas em que atuam, apesar de nem sempre encontrarem formas de estruturar essas mudanças; 3. O possível impacto desses grupos de afinidade vai além da comunidade participante dos grupos, sendo uma forma de preparar lideranças e o ecossistema da empresa para lidar com inovações sociais.

Na primeira parte do texto, descreve-se o feminismo empresarial transnacional e o conceito de vernacularização. Em seguida, apresenta-se o panorama das estratégias de diversidade, equidade e inclusão nas empresas multinacionais e a proposta para uma gestão transversal dessas políticas corporativas. Em sequência, debruça-se nos grupos de afinidade como ferramenta dessas estratégias, fazendo a conexão com os conceitos de radicalismo moderado e inovação social. Ao final, retomam-se os principais achados da pesquisa, a partir dos conceitos discutidos e de pontos encontrados nas entrevistas semiestruturadas.

2. O feminismo empresarial transnacional e o processo de vernacularização

O termo “feminismo empresarial transnacional” destina-se a descrever “um projeto político-econômico que coloca certas ideias feministas em diálogo com o conhecimento

² Um grupo de afinidade de funcionários (ou Employee Resource Group, em inglês) é uma iniciativa voluntária de diversidade, equidade e inclusão liderada por funcionários e formalmente apoiada por uma organização. Welbourne e Leone McLaughlin (2013) sugerem três categorias abrangentes para os grupos de afinidade (ERGs). O primeiro são ERGs centrados em causas sociais, por exemplo, aqueles formados por meio de um interesse em apoiar o trabalho ambiental ou de alfabetização. O segundo são os ERGs centrados no profissional, e neste agrupamento encontram-se os ERGs compostos por engenheiros ou programadores, por exemplo. A terceira categoria é centrada em identidade, que engloba ERGs focados em características pessoais ou demográficas, como ERGs para mulheres, asiáticos, negra, latina ou LGBTQIA+. Esta pesquisa foca na terceira categoria desses grupos de afinidade.

produzido por corporações transnacionais sobre o ‘dividendo de gênero’ que pode ser obtido ao investir nas mulheres como trabalhadoras e consumidoras” (Roberts, 2016, p. 74). O feminismo empresarial é, então, uma vertente do feminismo que privilegia o avanço das mulheres na hierarquia corporativa e centraliza as corporações como as provedoras finais da equidade de gênero.

O feminismo empresarial ignoraria, assim, tanto a natureza historicamente contingente e socialmente construída do gênero quanto as maneiras pelas quais o gênero se cruza com raça, nação e classe social para moldar a experiência humana. Coincidindo com a adoção do conceito pelo Banco Mundial e outras instituições do modelo neoliberal do Consenso de Washington, o argumento aqui era que, uma vez que as mulheres constituíam mais de cinquenta por cento da população mundial, os esforços de diversidade, equidade e inclusão deveriam procurar integrá-las à força de trabalho remunerada, o que iria levar a um crescimento mais eficiente e, conseqüentemente, reduziria as desigualdades de gênero (Chowdhry, 1995).

Esse conceito de “feminismo empresarial” encontra-se refletido nos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), desenvolvidos em 2009 pelo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para Mulheres (UNIFEM, agora parte da ONU Mulheres) em colaboração com o Pacto Global da ONU, como um meio de orientar as empresas sobre “como empoderar as mulheres no local de trabalho, mercado e comunidade”. Os princípios são: (1) Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero; (2) Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho - respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação; (3) Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras; (4) Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres; (5) Implementar desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres; (6) Promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e defesa comunitária; e (7) Medir e relatar publicamente o progresso para alcançar a igualdade de gênero. Embora esse documento coloque em pauta e dê suporte à temática da diversidade, equidade e inclusão das mulheres, segundo Roberts (2015), esse seria, ao mesmo tempo, um exemplo de soluções simplificadas e instrumentais para problemas sociais complexos que estão enraizados em desigualdades estruturais sobrepostas, incluindo aquelas entre homens e mulheres, entre classes sociais e entre países.

O termo “empoderamento” é muito presente nos contextos de feminismo empresarial transnacional. Segundo Rowlands (1995, p.102), empoderamento deve ser sobre trazer para dentro pessoas que estão fora do processo de tomada de decisão. Isso coloca uma forte ênfase

no acesso a estruturas políticas e tomadas de decisão formais e, na esfera econômica, no acesso aos mercados e rendimentos financeiros que permitam às pessoas participar das decisões econômicas. Esse processo deve estar alinhado com o sistema em que as pessoas se conscientizam de seus próprios interesses e como eles se relacionam com os dos outros, com o intuito de participar de uma posição de maior poder de decisão e influenciar tais decisões. A definição feminista de empoderamento é, portanto, mais do que simplesmente acesso à tomada de decisões; ela inclui os processos que levam pessoas a se perceberem como capazes e com o direito de ocupar esse espaço de tomada de decisão.

As políticas de igualdade de gênero, tal como se configuram em grandes empresas multinacionais, por si só, podem ser vistas como parte do discurso neocolonialista. Normalmente, originam-se da matriz ou são modeladas da mesma forma que no ocidente, com mais ou menos adaptação ao contexto local. Como cita Quijano (2000 apud LUGONES, 2020, p.58) “o eurocentrismo naturaliza a experiência das pessoas dentro do padrão de poder” e é guiado pelas necessidades cognitivas do capitalismo que incluem “a medição, a quantificação, a padronização (ou objetificação, tornar objeto) daquilo que pode ser conhecido, em relação ao sujeito conhecedor, para controlar tanto as relações entre as pessoas e a natureza, quanto, em especial, a propriedade dos meios de produção”.

Em análise de Fodor, Glass e Nagy (2018) sobre o processo de disseminação do feminismo empresarial de corporações multinacionais a *hubs* corporativos localizados na Hungria, foi constatado que os grupos de diversidade baseados em gênero operam em um modelo de negócios em que executivas recebem um programa ou política da matriz e são responsáveis por sua implementação e sucesso localmente. Assim, as mulheres passam a ver as corporações multinacionais como facilitadoras da igualdade de gênero na região, e gerenciar a diversidade torna-se outro requisito de trabalho para os principais atores organizacionais, predominantemente mulheres.

Como Roberts (2012) menciona, as corporações têm um enorme poder para moldar as relações de gênero globalmente, bem como influenciar nos âmbitos nacionais, regionais e locais. A pesquisa de Fodor, Glass e Nagy (2018) corroborou com essa ideia ao mostrar que a penetração do feminismo empresarial em centros regionais como a Hungria corre o risco de restringir o alcance das ideias feministas a um pequeno grupo de mulheres de elite. O domínio de investidores multinacionais no contexto húngaro fornece a essas corporações – e aos agentes de mudança que elas capacitam – um quase monopólio na definição dos problemas e soluções

baseadas no mercado para a desigualdade de gênero. Dessa forma, a corporação multinacional fornece a única arena legítima para as mulheres articularem barreiras à igualdade das mulheres.

Como Fodor, Glass e Nagy (2018) pontuam, a disseminação de práticas corporativas deve ser um processo interpretativo, exigindo a tradução de práticas em polos de redes regionais por atores-chave identificados como agentes de mudança. Também ressaltam que a tradução e aplicação de estratégias corporativas em *hubs* multinacionais ocorrem em contextos que variam substancialmente daqueles em que as normas e políticas corporativas se originam.

Ao aplicar o conceito de vernacularização de Merry e Levitt (2017) — definido como o processo de tradução cultural dentro do contexto — é possível explorar as maneiras pelas quais as lógicas feministas dos direitos humanos “viajam” ao redor do mundo. Merry e Levitt (2017) argumentam que a penetração local de direitos humanos requer atores locais capazes de traduzir as prioridades globais de direitos humanos de maneira que ressoem com as normas, valores e práticas locais. O “enquadramento” dos direitos humanos ao contexto é o que torna suas ideias ressonantes com as tradições culturais e narrativas desse determinado local.

Uma dimensão-chave do processo de vernacularização é o pessoal no meio: aqueles que traduzem os discursos e práticas da arena do direito internacional e das instituições jurídicas para situações específicas de luta e violação. Os intermediários ou tradutores trabalham em vários níveis para negociar entre os sistemas de significado local, regional, nacional e global. Os tradutores remodelam as agendas de direitos globais para contextos locais e reformulam as queixas locais em termos de princípios e atividades globais de direitos humanos. (Merry, 2006, p. 39)

A vernacularização nunca é simples, mas exige que os atores organizacionais se envolvam em processos interpretativos complexos para traduzir e aplicar os princípios corporativos na prática cotidiana. O processo de tradução local exige que os indivíduos interpretem as prioridades organizacionais de maneiras que possam convergir ou divergir com o quadro local dominante. Essa tradução irá ser, então, influenciada e moldada pela identidade e questões dos indivíduos envolvidos no processo – nesse caso, as participantes dos grupos de afinidade em questão.

A política identitária evoca a interligação entre o empoderamento individual e o coletivo. Como a identidade individual evoca o domínio interpessoal do poder, situar a identidade na análise de poder pela interseccionalidade destaca como os domínios estruturais, culturais e disciplinares do poder influenciam a identidade individual. Criamos nossas identidades individuais nas relações de poder interseccionais, e as ações coletivas dos indivíduos sustentam o protesto social local, nacional e global (Collin e Bilge, 2020, p.232).

3. Estratégias de diversidade, equidade e inclusão corporativas e a proposta de uma abordagem transversal

De acordo com pesquisa feita pela Gartner (2021)³ com mais de 500 líderes de Recursos Humanos (RH) de empresas ao redor de 60 países do mundo, ações de diversidade, equidade e inclusão (DEI) são parte das prioridades nas estratégias de 35% das equipes de Talento das empresas em 2022. A mesma pesquisa indica que 76% dos funcionários e candidatos a emprego dizem que uma força de trabalho diversificada é importante ao avaliar empresas e ofertas de emprego. Nas redes sociais, o assunto também tem sido cada vez mais discutido, com um aumento de 85% nas menções sobre processos de talento mais inclusivos entre 2016 e 2020.

A atenção à questão da diversidade tem aumentado globalmente devido à expansão das leis nacionais e políticas internacionais voltadas para a eliminação da discriminação, bem como ao aumento nos casos de processos contra empresas. As tendências legislativas globais que proíbem a discriminação contra mulheres, imigrantes, minorias e outros grupos diversos na força de trabalho passaram a exigir que as empresas multinacionais com operações na maioria dos países democráticos, e em alguns países antidemocráticos, instituíssem políticas que garantam um tratamento justo a todos os funcionários.

Alguns países introduziram políticas públicas com intuito de compensar grupos populacionais que foram discriminados no passado, e os empregadores são obrigados a fornecer a grupos designados de candidatos, como minorias raciais e étnicas e mulheres, uma vantagem competitiva ao recrutá-los ativamente para vagas abertas. Como menciona Barak (2017), desconsiderar essas tendências econômicas, demográficas e legislativas pode ser devastador para as empresas, seus funcionários e as comunidades ao seu redor. As organizações incapazes ou não dispostas a mudar suas políticas e práticas podem sofrer consequências, como experimentar conflitos intergrupais entre seus funcionários; podem limitar seu acesso a talentos no mercado; podem perder oportunidades de criar parcerias de negócios; e podem estar vulneráveis a processos judiciais onerosos ou sanções governamentais que resultem em sérios danos a seus ganhos, sua imagem pública e seu acesso a investimentos.

O discurso contemporâneo da gestão da diversidade encontrou um lugar institucional multimilionário, com foco em *workshops* de diversidade corporativa, conferências, seminários, vídeos de treinamento, auditorias de diversidade e assim por diante. O crescimento desse papel

³ GARTNER. *Top 5 priorities for HR Leaders in 2022*. Publicado em 2021.

institucional está ligado à atual redefinição economicista da diversidade. Pois, ao enfatizar o potencial econômico da chamada vantagem da diversidade, essa passa a ser uma forma de capital cultural que tem valor para o sucesso e a sobrevivência das empresas (Prasah, 2001).

Segundo Scholtz (2010), corporações multinacionais e negócios globais, amplamente baseados nas nações ocidentais, trazem sua própria influência colonizadora por meio de modelos de negócios, cultura hegemônica, exploração dos trabalhadores e deslocamento de ofícios tradicionais. Nesse caminho, alguns críticos argumentam que a gestão da diversidade no ambiente corporativo afastou a igualdade de oportunidades de uma questão moral e ética e a transformou em uma estratégia de negócios.

A gestão da diversidade é muito simplista. Apresenta um modelo que é de natureza relacional e não estrutural; sua ênfase em aspectos como treinamento, comunicação, orientação e trabalho em equipe exclui as questões mais fundamentais de equidade estrutural e responsabilidade. (Wrench, 2005, p. 80)

Críticos afirmam que a identidade coletiva pode ter efeitos políticos negativos quando elimina as diferenças dentro de um grupo (Collin e Bilge, 2020, p.223). Apesar de o mundo atual ser múltiplo e plural (Ortiz, 2015, p.33), o discurso sobre diversidade pode ocultar questões de desigualdade – sobretudo diante da assimetria entre países, classes sociais e etnias. Além disso, a dominação cultural, em que as nações industrializadas, compostas de “raças superiores”, teriam o dever moral de ensinar às “inferiores” a trilha da civilização. O discurso empresarial multinacional adota o emblema da modernidade-mundo, com uma estratégia de singularização, embasado no conceito de desterritorialização – “independentemente de onde nossos funcionários estão, todos vivemos a mesma cultura da empresa”. A cultura organizacional objetiva a construção de uma identidade comum, como uma espécie de consciência coletiva (Ortiz, 2015).

Ações voltadas à diversidade, equidade e inclusão de gênero – em especial com metas de mais mulheres em posição de liderança – costumam ser parte das ações básicas das empresas que adotam estratégias de DEI. Segundo cita Peterson (2017), a chamada “ordem de gênero” em uma sociedade específica permeia as organizações de trabalho por meio de normas e pressupostos de gênero sobre papéis, posições e “lugares” de mulheres e homens - na esfera pública e privada. Essa ordem de gênero é definida como uma estrutura social de distinções de feminilidade e masculinidade e relações entre mulheres e homens que se refletem, por exemplo, na divisão de trabalho por gênero e é institucionalizada, como em políticas de estado de bem-estar relativas à família e emprego. Assim, até que ponto as mulheres podem se enquadrar no

ideal do trabalhador universal⁴ depende não apenas das normas e valores dentro das empresas, mas também do contexto social.

Peterson (2017, p. 6) pontua que “embora a igualdade entre os seres humanos possa ser vista como um valor global, as políticas de igualdade de gênero, que são baseadas em ideais ocidentais de problemas e suas soluções, sem conhecimento do contexto cultural onde eles devem ser aplicados, podem ser interpretados como imperialismo cultural”. Como cita Roberts (2015), há uma linha feminista crítica à perspectiva de negócios para a questão de gênero que impõe a visão de que o comportamento responsável e escolhas individuais das mulheres tirarão a si mesmas e suas famílias da pobreza. Isso acarreta então em um modelo de comportamento que ignora as estruturas historicamente construídas, as relações sociais e as dinâmicas de poder que condicionam o comportamento individual e perpetuam a pobreza e o subdesenvolvimento.

De um lado, parece que o tema da diversidade corporativa adota uma abordagem mais de baixo para cima, no micro (ou seja, no nível da organização individual) e é voluntarista em relação ao chamado empoderamento individual; ou seja, espera-se que a inclusão resulte da busca racionalista de autointeresse econômico por parte do indivíduo, sendo relativamente livre de intervenções de nível macro na forma de legislação e políticas governamentais. Por outro lado, o tema discursivo da discriminação parece tomar uma visão mais holística e integrada, segundo a qual a inclusão no local de trabalho não é um processo que pode ser confinado dentro dos limites organizacionais, mas deve ser parte integrante da agenda geral de bem-estar e transformação e, portanto, um projeto relevante demais para ser deixado completamente (ou mesmo principalmente) às inclinações e preferências de alguns indivíduos (Prasah, 2001, p.66).

Novos conceitos surgiram, como a ideia de uma organização multicultural, que implica que as posições privilegiadas usuais devem ser desconstruídas e que as mecânicas de poder devem ser transformadas (Metcalf e Woodhams, 2012). Syed e Kramar (2009) argumentam que as organizações podem alcançar melhores resultados de negócios, bem como efeitos positivos de equidade associados a uma força de trabalho diversificada, adotando uma estrutura relacional e multinível de gestão da diversidade. Essa estrutura prevê a criação do que é chamado de “gestão da diversidade socialmente responsável”.

⁴ Segundo Acker, o conceito do trabalhador ideal e universal faz parte da lógica organizacional que inclui certas expectativas em relação ao comportamento dos funcionários, o número de horas trabalhadas e um foco no trabalho que se baseia na ideia de um trabalhador "que existe apenas para o trabalho". Esse ideal é institucionalizado em processos organizacionais e manifestada em práticas gerenciais, como recrutamento, definição de salários, promoção e demissão de funcionários (Acker, 2006).

[...] apesar de sua popularidade no setor corporativo, a gestão da diversidade não conseguiu aliviar a sub-representação contínua de minorias étnicas, mulheres e outros grupos desfavorecidos em posições de poder nas organizações. A gestão da diversidade socialmente responsável adota uma perspectiva relacional e multinível para entender e gerenciar a diversidade em uma sociedade multicultural. Devido à sua natureza multinível e pluralista, a abordagem provavelmente será mais bem implementada com participação e negociação multipartidária para identificar e alcançar metas com prazos definidos e reformas estruturais para inclusão e integração social. A abordagem é motivada por objetivos comerciais e sociais, portanto, potencialmente útil para realizar o ideal de uma organização multicultural (Syed e Kramar, 2009, p.644-645).

Porém, como apontam Nishi e Ozbilgin (2007), não é incomum que programas de diversidade de corporações multinacionais sejam executados com base na suposição etnocêntrica de que as definições e metas domésticas são apropriadas no exterior. Como indicam, Nishi e Ozbilgin (2007, p. 1885), a ideia geral de que as abordagens de gestão da diversidade desenvolvidas em um contexto nacional podem ser inadequadas para outros contextos nacionais é insuficientemente reconhecida na literatura acadêmica. Em sua maior parte, a pesquisa da América do Norte e da Europa Ocidental sobre a gestão da diversidade é apresentada sem referência ao contexto nacional particular do qual faz parte e, em vez disso, assume uma aplicabilidade pseudoglobal. Isso fez com que a pesquisa de outras partes do mundo fosse marginalizada em uma categoria "internacional", com a suposição implícita de que tal pesquisa é específica para o contexto daquele país e não pode ser generalizada. Essa ausência de elaborações contextuais combinada com o aparente excesso de confiança sobre a aplicabilidade global das descobertas da pesquisa doméstica é problemática.

Segundo Syed e Özbilgin (2009), há três diferentes abordagens para a gestão da diversidade de instituições globais. A primeira é uma abordagem universal com uma política centralizada de cima para baixo em vários países e contextos. A segunda é uma abordagem local projetada no país e adaptada a um contexto específico. A terceira é uma mistura dos dois, que Syed e Özbilgin chamam de abordagem transversal, em que há uma estrutura global que molda e orienta o trabalho, juntamente com a flexibilidade e autonomia para adaptá-lo localmente.

Uma abordagem transversal personaliza as estratégias para os ambientes locais, garantindo um posicionamento global consistente e uma política de responsabilidade mais ampla. É um equilíbrio de manter certa estrutura e, ao mesmo tempo, evitar a imposição de táticas enviesadas que arriscam replicar a própria dinâmica do imperialismo cultural que os processos de diversidade, equidade e inclusão procuram desafiar. Leva mais tempo e investimento inicial, mas, em última análise, uma abordagem transversal se beneficia de ser

informada pelas melhores práticas sem impô-las e, portanto, tem a maior potencial de sucesso duradouro.

Syed e Ozbilgin (2009) argumentam que as conceituações de um único nível da gestão de diversidade no território da política legal ou organizacional não conseguem capturar as interações relacionais da questão da equidade nos níveis estrutural e individual, já que as influências contextuais não se limitam às questões jurídicas e legais da igualdade. Implicações culturais para experiências e perspectivas individuais no local de trabalho, por exemplo, são igualmente importantes (2009, p. 2438). Particularmente no caso de organizações que operam em uma sociedade culturalmente diversa, as instituições sociopolíticas e jurídicas desempenham um papel fundamental nas abordagens organizacionais da diversidade, igualdade de oportunidades e justiça social. Propõe-se uma estrutura relacional que leva em consideração fatores multiníveis ao desenvolver abordagem da gestão da diversidade para um contexto específico. Essa abordagem teria a capacidade de levar em conta o contexto multifacetado responsável pelas desigualdades e diferenças de poder que se infiltram no local de trabalho e fazer a ponte entre o subjetivo e divisão objetiva na pesquisa e na prática da gestão da diversidade.

O nível macronacional envolve condições estruturais, incluindo estratificação social e crenças, além da concepção social do direito, educação, família e trabalho que inibem ou aumentam a igualdade de oportunidades entre os indivíduos. O nível meso-organizacional envolve os processos organizacionais (*habitus*) e abordagens para diversidade que permitem oportunidades de emprego de acordo com as habilidades e circunstâncias contextuais. O nível micro-individual envolve fatores que incluem individualidade, identidade e várias formas de capital humano como influenciadores cruciais das capacidades e oportunidades. É, no entanto, reconhecido que as camadas definidas aqui não residem em geografias diferentes, mas são irredutivelmente interdependentes e inter-relacionadas: daí o termo “relacional”. A inclusão de vários níveis de análise permite uma análise da diversidade e da igualdade de oportunidades como um processo negociado, que está social e historicamente enraizado (Syed e Ozbilgin, 2009, p. 2440).

Nesse sentido, Metcalfe e Woodhams (2012) pontuam que o discurso global e de diversidade do feminismo não é singular, porque ocorrem em redes múltiplas e sobrepostas de indivíduos, comunidades e organizações, com agendas em constante mudança. Argumenta-se que é um momento crucial para movimentos globais passarem a ser “transversais” e endereçarem as diferenças interseccionais com abordagens de posicionamentos situados para promover discursos de diversidade e igualdade e estimular o desenvolvimento e aplicação de políticas. “O desafio do século XXI é rejuvenescer os debates por meio de uma postura ético-política e social para enfrentar novas configurações de esforços de justiça social que não apenas

repliquem o passado por meio de uma nova estratégia de colonização” (Metcalf e Woodhams, 2012, p. 135).

Portanto, para gerenciar a diversidade em organizações que operam em sociedades culturalmente diversas, as relações sociais e de trabalho são necessárias para desenvolver e apoiar princípios de inclusão e igualdade. Isso implica um esforço coordenado entre as empresas e o Estado, bem como o desenvolvimento de meios de compreensão crosscultural das tradições sociais de engajamento, em vários domínios, com associações de empregadores, sindicatos de trabalhadores, autoridades reguladoras governamentais, e também na política e na mídia (Syed e Kramar, 2009).

Identificar resistências locais, sejam feministas ou não, é necessário para entender a dinâmica de poder relacional e interseccional das principais forças transculturais. Se quisermos expandir os entendimentos de diferença e marginalização, uma práxis social organizacional relacional deve, portanto, estar sintonizada com processos de intersecção nos níveis micro, meso e global da organização, estruturando estratégias relevantes de gestão de desenvolvimento para promover a justiça social, inclusão e igualdade (Metcalf e Woodhams, 2012, p. 136).

4. Os grupos de afinidade e o radicalismo moderado

Um grupo de afinidade - ou Employee Resource Group (ERG) em inglês - é um subgrupo afiliado de funcionários dentro de uma organização que compartilham qualidades, interesses ou objetivos distintos. Também chamados de grupos de recursos ou afinidades de negócios, esses programas geralmente têm um ou mais patrocinadores executivos seniores. Eles podem ser iniciados por funcionários de grupos especiais ou organizados de cima para baixo por departamentos de recursos humanos ou de diversidade e inclusão. Os números de membros variam de alguns funcionários em um escritório a milhares em várias unidades de negócios e localizações geográficas. A maioria desses grupos, hoje, recebe algum financiamento corporativo, bem como suporte tecnológico e de pessoal, embora os níveis e valores variem muito, e a adesão costuma ser voluntária com líderes do grupo eleitos pelos membros (Welbourne, Rolf e Schlachter, 2015).

O primeiro grupo de afinidade em uma empresa teve início na década de 1960 em resposta às tensões raciais nos Estados Unidos. Em 1964, juntamente com os funcionários negros da empresa, Joseph Wilson, então CEO da *Xerox*, teve a ideia de criar um grupo de afinidade no ambiente de trabalho, em resposta aos distúrbios raciais que ocorreram em Rochester, Nova York, onde a *Xerox* estava sediada. Na época, a *Xerox* tinha um programa

progressivo de contratação, mas, uma vez contratados, os funcionários negros ainda enfrentavam discriminação. Em 1970, esses funcionários lançaram o National Black Employees Caucus para criar um espaço para os funcionários negros discutirem suas experiências e defenderem mudanças dentro de sua empresa. Esse foi o primeiro grupo de afinidade oficial do país (Douglas, 2008).

Como Lambertz-Berndt (2016) pontua, as raízes históricas das ações afirmativa nas empresas vêm do movimento dos direitos civis, enquanto as iniciativas de diversidade visam mudar a cultura organizacional, incluindo os preconceitos ocultos nas práticas organizacionais. Os grupos de afinidade constituem-se de indivíduos ou funcionários que compartilham uma característica, traço ou interesse comum, e discutem questões de identidade compartilhada, fornecendo apoio emocional ou recursos potenciais para os funcionários.

Grupos de afinidade possuem a capacidade de fornecer um clima de apoio em um contexto organizacional; no entanto, gerenciar múltiplas identidades dentro de tais espaços continua sendo um desafio. Devido à complexidade da identidade (por exemplo, posição social, gênero, orientação sexual, raça, etnia, etc.), uma pessoa deve negociar a identidade mais aceitável dentro do espaço do grupo de afinidade. As empresas e organizações que desejam incorporar grupos de afinidade devem entender melhor as normas culturais de futuros funcionários e a justificativa de qual tipo de grupo de afinidade promoveria a maior diversidade no local de trabalho (Lambertz-Berndt, 2016, p. 114).

Hoje, aproximadamente 90% das empresas da Fortune 500 têm ERGs (Employee Resource Groups)⁵. Os grupos de afinidade reúnem funcionários e colaboradores de uma empresa com base em identidades ou interesses compartilhados. Desde que surgiram em 1970, esses grupos promovem a equidade e o pertencimento, geram oportunidades de voluntariado e impactam funcionários, empresas e as comunidades em que operam. A liderança dos ERGs, geralmente, é uma mistura de executivos designados, voluntários (de níveis hierárquicos variados) e funcionários do RH ou da área de DEI. No caso de grupos de afinidade de empresas multinacionais, embora os grupos sejam afiliados a uma operação doméstica, a maioria tem interface com alguma área global ou está vinculada à uma estratégia mais ampla da empresa. Em linha com esse foco, grande parte do trabalho de criação de novos grupos é feito pelos próprios funcionários.

⁵ BENTLEY UNIVERSITY. *Taking Employee Resource Groups to the Next Level*. Publicado em 2016.

Um estudo feito com 138 empresas e conduzido pelo Salesforce em parceria com Association of Corporate Citizenship Professionals (ACCP) apontou que o principal objetivo dos grupos de afinidade para 53% dos entrevistados é promover a diversidade, a equidade e a inclusão. Atividades voluntárias também são muito comuns entre as empresas respondentes, com 81% dizendo que os grupos participam de atividades e 64% dizendo que coordenam com a equipe de responsabilidade corporativa atividades específicas dos grupos.

Independentemente do objetivo do programa de grupos de afinidade de uma determinada empresa, os benefícios costumam estar muito relacionados à experiência do funcionário ou ao crescimento individual dos membros. Outros benefícios impactam os resultados do negócio e estão alinhados à própria comunicação da empresa, por exemplo, de posicionamento de reputação e marca. Os grupos de afinidade impulsionam a cultura da empresa e o bem-estar dos funcionários e auxiliam nas operações de negócios, como esforços de retenção de funcionários, processos de recrutamento e contratação, grupos de foco de RH e reforço de estratégia de negócios e desenvolvimento de produtos.

Cole e Salimath (2013) indicam que a tática de promover a diversidade no ambiente de trabalho pode encontrar resistência se houver falta de entendimento sobre as normas culturais. “A implementação de programas de diversidade que são (percebidos como) injustificados resulta em atitudes e sentimentos negativos direcionados à organização, como sentimentos de incompetência, insatisfação e falta de compromisso” (Cole e Salimath, 2013, p. 159). Os indivíduos podem encontrar dificuldade em decidir quais elementos de identidade compartilhar dentro dos grupos devido às constantes negociações de qual característica de identidade deve ser compartilhada no local de trabalho e suas normas sociais apropriadas.

Quando falamos de grupos de afinidade de empresas, há de um lado grupos que refletem movimentos de base que pressionam por demandas dos funcionários, enquanto, de outro lado, há grupos financiados pela empresa que buscam demonstrar o comprometimento da organização com a questão da diversidade para audiências internas e externas. Como Briscoe e Safford (2011) citam, há cada vez mais grupos formados pelos empregadores como parte de um esforço mais amplo para reforçar os valores da diversidade no local de trabalho e como um sinal para o mercado, e não pelos próprios trabalhadores como resultado de interesses pessoais ou políticas mais amplas. Porém, Briscoe e Safford (2011, p.43) defendem que grupos de afinidade costumam estar em algum lugar no meio, refletindo a realidade de que os membros do grupo se identificam tanto com a organização - como seus funcionários - quanto com alguns

movimentos de base e subgrupos dentro da sociedade com o qual compartilham um conjunto de interesses comuns.

Segundo Meyerson e Scully (1995), os radicais moderados são indivíduos que se identificam e estão comprometidos com suas organizações e também com uma causa, comunidade ou ideologia que é fundamentalmente diferente e possivelmente em desacordo com a cultura dominante de sua organização. Na maioria das situações, a atração de cada identidade apenas torna a identidade oposta ainda mais aparente, ameaçada e dolorosa. Embora a frustração possa ser inevitável, os indivíduos podem efetuar mudanças, até mesmo mudanças radicais, e ainda desfrutar de carreiras gratificantes, produtivas e autênticas.

Scully e Segal (2015) exploraram como a mudança radical, no sentido de desafiar as relações de poder, pode ocorrer dentro de uma organização empresarial por meio de resistência de base e ativismo político de baixo para cima. As autoras indicam que as organizações têm se concentrado em mudanças que não alteram fundamentalmente as relações de poder ou que são conduzidas estrategicamente de cima para baixo ou por influências externas. Historicamente, a mudança radical tem sido conquistada nas organizações por meio dos sindicatos, mas, atualmente, os funcionários têm buscado mudanças também sem a orientação de um sindicato, de modo a encontrar alguma forma local de voz para desafiar a autoridade no local de trabalho.

O ativismo dentro de um contexto de trabalho é, portanto, complexo por causa da própria proximidade do poder que é contestado. A legitimação da desigualdade está ancorada na ideologia meritocrática, que diz que os indivíduos determinam seus próprios destinos; essa ideologia é uma forte força social que as organizações importaram. Tentativas coletivas de contestar essa ideologia e localizar fatores sistêmicos na raiz da estratificação são raras. A importância de formar grupos para abordar a estrutura de oportunidades e a base da estratificação não deve ser subestimada em uma cultura empresarial que é fortemente individualista. De fato, qualquer identificação coletiva entre os funcionários é incomum (Scully e Segal, 2015, p. 163).

Esses grupos estão assumindo funções em expansão dentro de suas organizações. Eles estão ampliando seu escopo para além do apoio e desenvolvimento de seus próprios públicos e alinhando suas metas com os objetivos de negócios. Essa nova geração de grupos de afinidade está ajudando as empresas a criar ambientes de trabalho mais acolhedores e produtivos, contratar e promover talentos diversos, criar e refinar ofertas de produtos e reconhecer novas oportunidades de mercado (Welbourne, Rolf e Schlachter, 2015).

Os grupos de afinidade não apenas promovem a diversidade dentro das empresas, mas também atuam como catalisadores de uma cultura inclusiva. Eles operam como defensores, conectores e comunicadores. Eles podem transformar a cultura corporativa de um agrupamento desconectado de interesses concorrentes para uma comunidade que utiliza as diversas forças de seus membros para garantir que ninguém seja deixado de fora ou para trás na jornada comum em direção ao sucesso (Douglas, 2008, p. 17).

O estudo “Futuro do Trabalho”, publicado pelo ManpowerGroup Brasil e O Futuro das Coisas (2022), levanta tendências de múltiplas jornadas a que organizações deverão se dedicar: “Enquanto olham e solucionam os desafios do dia a dia, devem estar atentas em se reconfigurar para superar barreiras, não apenas por uma questão de sobrevivência em um novo espaço-tempo, mas também – e principalmente – para revisitar sua contribuição para as pessoas, dentro e fora de seus times” (p.11). Entre as tendências cita-se “os Novos Papéis das Empresas”, que se refere à necessidade de as organizações assumirem uma postura ativa e transformadora, saindo da neutralidade em relação às questões políticas, sociais e ambientais, tornando-se especialistas em desenvolvimento humano e até mesmo revendo quais indicadores significam o verdadeiro sucesso da companhia, conforme indica o estudo.

[...] o aumento da tensão social e o maior reconhecimento da desigualdade, especialmente de raça, clamam por mais transparência em torno do capital humano, diversidade e inclusão como chave para a recuperação e o crescimento das organizações. As demandas de colaboradores e clientes para que as empresas se posicionem sobre justiça, mudança climática e outras questões globais continuarão a aumentar. (Estudo Futuro do Trabalho, 2022, p.78)

Ao mesmo tempo, a era digital está transformando a “forma e natureza” do conhecimento nas organizações em algo novo e em rede. Segundo pontua Weinbeg (2012), a pessoa mais inteligente na sala é, agora, a própria sala; ou seja, a rede que une as pessoas e ideias na sala e se conecta com aqueles fora dela. O aprendizado mais verdadeiro é, assim, “dependente do contexto”; um conhecimento adquirido ao lidar com novas experiências e perspectivas.

A chamada inovação social corporativa tornou-se relevante na estratégia global das empresas porque a sociedade espera que as corporações internacionais sejam socialmente responsáveis, então as multinacionais devem equilibrar propósito, reputação e estratégia com as realidades locais e suas necessidades, a fim de atingir os objetivos corporativos e sociais. O conceito de inovação social define-se como novas ideias, instituições, formas de trabalhar, produtos, serviços, modelos de negócios e processos que oferecem soluções e valor aos negócios, aos clientes, ao meio ambiente e à sociedade como um todo. Essas inovações têm como fim resolver os desafios globais relacionados a questões ambientais e sociais, alinhados com questões como gestão eficiente e integrada e com a necessidade de parcerias com atores

externos, como governo e ONGs, com o objetivo claro de adotar essa visão como uma forma estratégica de obter vantagem competitiva e alcançar retornos econômicos e sociais (Dionisio e Vargas, 2019).

Nas áreas em que as multinacionais buscam promover a inovação social, os líderes devem garantir que os principais funcionários recebam exposição suficiente a um conjunto diversificado de novas ideias. Isso pode ser alcançado internamente, envolvendo-se com grupos de afinidade e integrando grupos marginalizados, ou externamente, por meio de parcerias com organizações do terceiro setor (Kern, Alamos-Concha, Edwards, Machado-Lopez e Saka-Helmhout, 2022, p. 4).

5. Achados da aplicação de estratégias corporativas de gênero por multinacionais no Brasil a partir de grupos de afinidade

Levando em conta a relevância do papel dos atores que definem e implementam as estratégias de localização dos programas de diversidade relacionados a gênero, foram entrevistadas mulheres em três perfis diferentes para essa pesquisa: I- Duas entrevistadas atuam como consultoras de estratégias de diversidade, equidade e inclusão para empresas multinacionais diversas; II- Duas entrevistadas são responsáveis pela definição das estratégias de diversidade, equidade e inclusão nas empresas em que trabalham; III - Três entrevistadas são voluntárias ativas de grupos de mulheres na empresa em que trabalham. Importante pontuar que as cinco entrevistadas do grupos II e III trabalham em quatro empresas multinacionais diferentes, sendo elas dos ramos de saúde, de seguros, de energia e de artigos esportivos.

As entrevistas semiestruturadas⁶ tiveram como objetivo aproximar a parte teórica da pesquisa com aplicações reais, de modo a esclarecer o que se observa, de fato, como o chamado feminismo empresarial transnacional e qual o papel dos grupos de afinidade nesse contexto. Com duração de quarenta minutos a uma hora com cada entrevistada, as conversas permitiram validar hipóteses levantadas na fase de pesquisa teórica e também agregar questões presentes no processo de aplicação prática dos grupos de afinidade conectados ao feminismo empresarial transnacional, anteriormente descritos neste artigo.

A- Os grupos de afinidade de mulheres são uma forma de vernacularização das estratégias globais de diversidade, equidade e inclusão

⁶ Conferir anexo metodológico pp. 33-34.

Todas as entrevistadas indicaram que as estratégias macro de diversidade, equidade e inclusão das empresas foram “importadas” das empresas sedes, que nos casos pesquisados ficavam nos Estados Unidos ou Europa. As duas consultoras, inclusive, mencionaram que tanto as subsidiárias brasileiras quanto empresas de origem brasileiras têm sido influenciadas a passar a adotar estratégias de DEI alinhadas com o que se têm feito em países do Norte Global. Quando perguntadas sobre o quanto essas estratégias tinham flexibilidade para serem adaptadas ao contexto local, as consultoras concordam na visão de que depende do modelo de gestão que a equipe de Talento ou Recursos Humanos adota para essa e demais questões, sujeitando-se, portanto, às relações de poder regulares entre as subsidiárias e matriz.

O que se constata também é que, se inicialmente essas estratégias eram mais alinhadas a um discurso global de feminismo empresarial, elas agora “têm ganhado tonalidade brasileira”, nas palavras de uma das consultoras entrevistadas. Entre as particularidades mais atreladas ao contexto brasileiro foram citadas, principalmente, as questões raciais, de desigualdade social e discussões de assédio e microagressões mais comuns na sociedade brasileira. Esses são alguns dos temas que surgem organicamente nos grupos de afinidade e passam a ser direcionadores das estratégias locais de DEI das empresas.

O que se observa, portanto, é que os grupos de afinidade adicionam mais uma camada às estratégias globais de empresas multinacionais, como num processo de vernacularização (Merry e Levitt, 2017). Todas as entrevistadas citaram que os grupos de afinidade costumam ser abertos a todos colaboradores e colaboradoras interessados, portanto, costuma ter uma estrutura bastante heterogênea. Quando se trata de grupos de mulheres, essa nova camada reflete os temas e situações recorrentes locais, que podem envolver questões interseccionais de raça ou de classe, por exemplo, ou mesmo discussões sobre maternidade ou como lidar com micro agressões.

A interseccionalidade também promoveu um entendimento complexo das identidades individuais. O vasto corpo de estudos no interior da interseccionalidade, envolvendo o tema das identidades individuais como interseccionais e performativas, mudou o significado de identidade de algo que se tem para algo que se constrói. Em vez de uma essência fixa que a pessoa carrega de uma situação para a outra, entende-se agora que as identidades individuais se aplicam diferentemente de um contexto social para outro. E esses contextos sociais são moldados pelas relações de poder interseccionais. (Collin e Bilge, 2020, p. 211)

Assim, no caso de ações de DEI para as questões de gênero, os grupos de afinidade de mulheres têm sido uma prática recorrente para “aterrissar” as estratégias globais em uma iniciativa com liderança local e que permite a definição de uma agenda mais específica de ações,

muitas vezes, definida pelas próprias funcionárias com a participação da equipe de Recursos Humanos ou Talento. Ou seja, é notável que há um papel de tradução (ou vernacularização) das estratégias inicialmente indicadas pela matriz.

B- As participantes dos grupos de afinidade buscam mudanças nas empresas em que atuam, apesar de nem sempre encontrarem formas de estruturar essas mudanças

As voluntárias participantes das comunidades de afinidade de suas empresas (grupo III das entrevistadas) demonstraram intenso interesse no tema de gênero, e todas usaram o termo “empoderamento” em algum momento da conversa. Diferentemente das entrevistadas que estão envolvidas mais estrategicamente com definição e implementação das práticas de DEI (grupos I e II), as voluntárias nas comunidades de afinidade demonstraram menos esclarecimento de quais seriam os seus limites de atuação e visualizaram nessas comunidades uma forma de trazer uma mudança mais disruptiva à organização e até mesmo à sociedade.

Enquanto as consultoras e as profissionais responsáveis pela definição das estratégias de DEI pontuaram desafios claros para os grupos de afinidade – como possíveis desconexão com as estratégias da empresa ou a existência limitada de apoio e recursos, as mulheres voluntárias participantes de grupos de afinidade estiveram focadas em mencionar o quanto esses grupos trouxeram empoderamento a elas mesmas e suas pares e influenciaram mudanças de cultura e na liderança. Uma das entrevistadas, líder do grupo de mulheres de sua empresa, chegou a citar que sua participação começou como num ato de “rebeldia” para lidar com o ambiente hostil da área de TI em que trabalhava. Portanto, foi possível ver um claro engajamento mobilizador por parte das voluntárias.

Esses grupos existem porque as trabalhadoras encontram significado na intersecção de suas identidades pessoais (sociais) e suas identidades de trabalho – e, portanto, são motivados a exercer sua voz também no ambiente de trabalho. Esse pensamento está em linha com que Meyerson e Scully (1995) chamam de “radicalismo moderado” – ativismo no qual os trabalhadores se identificam como *insiders* e *outsiders* e usam essa dupla identidade para defender seus interesses sem violar fortemente as normas e regras das organizações em que eles trabalham.

Aqui, retomamos o conceito de “empoderamento” de como deve ser usado como uma ferramenta para entender o que é necessário para mudar a situação das minorias e das pessoas marginalizadas. Nesse contexto, o empoderamento é um processo que envolve algum grau de

desenvolvimento pessoal, mas isso não é suficiente; e que envolve passar de percepção à ação (Rowland, 1995, p.103).

Para isso, uma combinação de confiança e autoestima, informação, habilidades analíticas, capacidade de identificar e explorar recursos disponíveis, influências social e política, e assim por diante, é necessária. Programas que se baseiam nas demandas e desejos das pessoas que nelas participam são um passo para o empoderamento, mas não abordam por si mesmos as suposições que essas pessoas (e as pessoas ao redor deles) já estão fazendo sobre o que eles podem e não podem fazer: o ponto em que a opressão internalizada funciona em combinação com as particularidades econômica e social do contexto para restringir as opções que as pessoas percebem como disponíveis e legítimos (Rowlands, 1995, p. 105).

C- O possível impacto desses grupos de afinidade vai além da comunidade participante dos grupos, sendo uma forma de preparar lideranças e o ecossistema da empresa para lidar com inovações sociais

Há um ponto claro em comum bastante citado por todas entrevistadas: o potencial transformador que os grupos de afinidade representam para a organização, seus atores e audiências impactadas. Apesar dessa capacidade parecer claramente mais limitada na visão dos grupos I e II – possivelmente por estarem mais estrategicamente envolvidas no processo, as entrevistadas convergiram na opinião de que os grupos de afinidade têm se tornado, cada vez mais, uma ferramenta de transformação cultural.

Nas últimas décadas, ocorreram diversas transformações no contexto empresarial, como inovações tecnológicas, mudanças políticas e regulatórias, tendências sociais e desenvolvimento de mercado. Essas mudanças modificaram a natureza das relações entre as empresas e seus stakeholders. As empresas passaram de interações comerciais tradicionais com funcionários, clientes, fornecedores, investidores e reguladores para interações com grupos mais amplos, como comunidades locais, trabalhadores da cadeia de suprimentos, familiares de funcionários, organizações da sociedade civil, meio ambiente, entre outros. Outra mudança refere-se às questões discutidas com as partes interessadas, passando de questões legais e contratuais, como marketing e relações industriais, para questões emergentes e novas responsabilidades, como corrupção, exclusão social, direitos humanos, desenvolvimento econômico, condições de trabalho na cadeia de compras e impacto ambiental, (La fuente e Paula, 2011, p.74).

Nesse cenário, os grupos de afinidade passam a ser parte do ecossistema de aprendizagem das organizações, uma vez que os chamados radicais moderados representam uma fonte única de vitalidade, aprendizado e transformação. À medida que as organizações tentam se tornar mais globais, multiculturais e flexíveis, elas devem aprender a estimular esses membros organizacionais que as impulsionarão por um processo de transformação contínuo. Assim como a própria sobrevivência do radical moderado depende da transformação da organização para alcançar o alinhamento, também a organização contemporânea pode depender

do alinhamento com novas vozes e atores em um ambiente global diversificado. (Meyerson e Scully, 1995, p. 598)

Assim, os grupos de afinidade podem ser a fonte e o método para iniciar uma mudança transformacional nas organizações, sendo parte do ecossistema de inovação social dessas empresas. Em alguns casos, segundo as entrevistadas, os grupos de afinidade têm impacto para além da própria companhia, quando se organizam com outros grupos similares da mesma indústria ou quando promovem eventos e discussões abertos a stakeholders para além dos próprios funcionários. Nesse caminho, as empresas têm uma capacidade relevante de influenciar a sociedade por meio de suas políticas públicas e posturas em relação às questões sociais, e os grupos de afinidade podem influenciar e ajudar a orientar as organizações nesses assuntos.

Os chamados radicais moderados, ou seja, as pessoas envolvidas em ações como de grupos de afinidade, que buscam uma transformação organizacional, devem ser cada vez mais valorizados no ambiente corporativo, tendo em visto a ascensão das necessidades de inovação social. Caberá às organizações lidar com os desafios de atender às expectativas desses agentes de mudança e da sociedade, tendo em conta as suas próprias dinâmicas internas de poder e os limites inerentes das estratégias de negócio.

6. Conclusão

Está bem definido que indivíduos, grupos e instituições influenciam substancialmente os fenômenos macrocontextuais. Quando se trata de grupos de afinidade de mulheres de corporações multinacionais, é possível observar que, se por um lado, eles estão inscritos numa lógica discursiva e ideológica do feminismo empresarial, por outro, eles delineiam o que esse feminismo empresarial pode significar no contexto local. Assim, se o conceito do feminismo empresarial já vem pronto quando importado por subsidiárias ou empresas brasileiras, ao ser exposto à realidade local – nesse caso, nas discussões e formas de atuações dos grupos de afinidade de mulheres - ele tende a ser adaptar e ser moldado pelas interseccionalidades e experiências individuais trazidas pelas participantes desses grupos.

Porém, por estar inscrito nas lógicas de discurso e gestão corporativas, o feminismo empresarial é limitado. Apesar dos grupos de afinidade apresentarem-se como uma possível ferramenta de gestão da diversidade de forma transversal e socialmente responsável, sua

capacidade de atuação está cerceada pelos sistemas de poder internos das companhias. O que se nota é uma tensão entre o que se é desejado pelas participantes desses grupos de afinidade e a realidade interna das empresas e sua capacidade real de organizar o radicalismo moderado em inovação social interna e externa. Há ainda um longo caminho a ser percorrido por essas empresas para, de fato, aproveitarem todo o potencial de impacto desses grupos de afinidade.

Por ser um tema recente, ainda há muito espaço para pesquisas teóricas e empíricas para dimensionar as influências dessas iniciativas corporativas e o real impacto dessas ações atrelados a aspectos de gestão ASG (Ambiental, Social e Governamental) e responsabilidade social corporativa. Ao mesmo tempo, há muita oportunidade para instituições internacionais estruturarem adequadamente as políticas do feminismo empresarial transnacional e permitir mais transparência sobre o que tem sido feito pelas empresas multinacionais nesse sentido. É fato que grupos de afinidade de corporações privadas são responsáveis por dar contornos ao feminismo empresarial transnacional, e esse uso instrumental do feminismo pelas empresas merece ser analisado.

As críticas acadêmicas ao feminismo empresarial transnacional concentram-se principalmente nas maneiras pelas quais o liberalismo remodelou o feminismo em um modelo de agência individual compatível com a privatização, desregulamentação e contenção do Estado. Para além disso, embora as corporações multinacionais sejam atores poderosos em termos de disseminação dos imperativos feministas de negócios, a tradução do feminismo empresarial na prática é multi-escalar envolvendo organizações e atores em diferentes níveis, do global ao local. Portanto, há espaço para se observar e discutir o processo de vernacularização desse feminismo empresarial transnacional e seu impacto interna e externamente.

Observando-se o papel crescente das corporações privadas multinacionais na disseminação de experiências e práticas sobre igualdade de gênero globalmente, reforça-se a importância de análises críticas desse fenômeno, a partir de conhecimento teórico e empírico. Esta pesquisa utilizou-se de uma pequena amostra para estudar os impactos desses grupos de afinidade e o papel desempenhado por suas participantes. Para a presente pesquisa, a escolha do recorte sobre grupo de afinidade de mulheres em empresas multinacionais com atuação no Brasil foi uma estratégia para enquadrar um escopo específico, mas é importante reconhecer que é apenas uma base para analisar o processo de localização de estratégias globais de empresas alinhadas ao feminismo transnacional, não se esgotando aqui as possibilidades de investigação desse fenômeno.

Os conceitos como vernacularização, radicalismo moderado e inovação social foram aqui utilizados como forma de se fazer um balanço crítico do feminismo empresarial adotado por empresas multinacionais e uma tentativa de abarcar uma análise que não se limite aos discursos e práticas instrumentais da igualdade de gênero. Importante reforçar que essa análise não deve terminar aqui, apenas sendo uma indicação de caminho encontrado para se seguir com estudos nos temas de feminismo empresarial, gestão de diversidade, equidade inclusão por empresas multinacionais e o papel dos grupos de afinidade nesse processo de localização das estratégias.

Um próximo passo poderia incluir um adensamento da amostra desta pesquisa com um possível recorte setorial, permitindo um maior ganho analítico e a visualização de panoramas mais apurados. O fato é que essas iniciativas não podem mais ser ignoradas, nem pelas organizações corporativas, nem pelas instituições internacionais, em especial no contexto atual em que o setor privado necessita estar cada vez mais conectado com a sociedade e preparar líderes que estejam capacitados a estar em constante aprendizagem com temas de diversidade, equidade e inclusão.

7. Referências Bibliográficas

- ACKER, J. “Inequalities regimes: Gender, class, and race in organizations”. *Gender and Society*, 20 (4), pp. 441–464, 2006.
- ACKER, J. “Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities”. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (3), pp. 214–224, 2012.
- AHMED, S. “The Language of Diversity”, *Ethnic and Racial Studies* 30(2): 235–56, 2007.
- ALLISON, K.; GREGORATTI, C.; TORNHILL, S. (2019). “From the Academy to the Boardroom: Methodological Challenges and Insights on Transnational Business Feminism”. *Feminist Review*, 2019.
- ALVESSON, M.; DUE BILLING, Y. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage, 2009.
- ANAND, R. *Leading Global Diversity, Equity, and Inclusion*. Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2021.
- BACCHI, C.; EVELINE, J. “Gender Mainstreaming or Diversity Mainstreaming? The Politics of ‘Doing’”. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 17(1): 2–17, 2009.
- BARAK, M. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage, 2017.

- BENERÍA, L; GUNSELI, B.; FLORO, M. *Gender, development and globalization: Economics as if all people mattered*. New York: Routledge, 2003.
- BENTLEY UNIVERSITY. *Taking Employee Resource Groups to the Next Level*, 2016.
- BEXELL, M. “Global Governance, Gains and Gender”, *International Feminist Journal of Politics*, 14(3), pp. 389–407, 2012.
- BRISCOE, F; SAFFORD, S. “Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movements Vehicle to Employer Strategies”. *Perspectives on Work*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 42-45, 2011.
- CHAN-TIBERGIEN, J. “Cultural Diversity as Resistance to Neoliberal Globalization: The Emergence of a Global Movement and Convention.” *International Review of Education*, vol. 52, no. 1/2, pp. 89–105, 2006.
- CHOWDRY, G. “Engendering Development? Women in Development (WID) in International Development Regimes”. In: MARCHAND, M.; PARPART, J. (eds). *Feminism/Postmodernism/Development*, pp. 26-41. London and New York: Routledge, 1995.
- COLE, B. M.; SALIMATH, M. S. “Diversity Identity Management: An Organizational Perspective”. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 151–161, 2013.
- COLLINS,P.; BILGE, S. *Interseccionalidade*. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
- DIONISIO, M.; VARGAS, E. “Corporate social innovation: A systematic literature review”. *International Business Review*, 2019.
- DOUGLAS, P. “Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations”. *Employment Relations Today*, 34(4): pp.11-18, 2008.
- ELY, R. J. “The Power in Demography: Women’s Social Constructions of Gender Identity at Work”, *Academy of Management Journal* 38, pp. 589–634, 1995.
- ELY, R. J. ; MEYERSON, D. E. “Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative”, *Organization* 7(4): 689–708, 2000.
- ELY, R. J.; PADAVIC, I. “A Feminist Analysis of Micro Research on Gender in Organizations: Suggestions for Advancing the Field”, *Academy of Management Review* 32: 1121–80, 2007.
- FODOR, E.; GLASS, C.; NAGY, B. “Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy”. *Gender, Work & Organization*, 2018.
- FRASER, N. *Fortunes of feminism: from state-managed capitalism to neoliberal crisis*. Brooklyn, NY: Verso Books, 2013.
- GARTNER. *Top 5 priorities for HR Leaders in 2022*. Publicado em 2021.
- GIL LAFUENTE, A.; PAULA, L. “La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial”, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, ISSN 1886-516X, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 11, pp. 71-90, 2011.

- GREEN, W.M. “Employee resource groups as learning communities”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 37 No. 7, pp. 634-648, 2018.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Polity Press, 1992.
- HOFSTEDE, G. *The Cultural Relativity of International Business Studies*, Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC), 1983.
- KERN, P.; ALAMOS-CONCHA, P.; EDWARD, T., MACHADO-LOPEZ, M., SAKA-HELMHOUT, A., et al. “Social Innovation in Multinational Companies: Activists, Practices and Social Skills”. *AIB Insights*, 22(1), 2022.
- KYMLICKA, W. *Multicultural Odysseys: Navigating the New International Politics of Diversity*, Oxford: Oxford University Press, 2007.
- KYMLICKA, W. “Liberal Complacencies”. In: *Is Multiculturalism Bad for Women?*, J. Cohen and M. Howard, and M.C. Nussbaum (eds.), Princeton: Princeton University Press, pp. 31–34, 1999.
- LAMBERTZ-BERNDT, M. “Communicating Identity in the Workplace and Affinity Group Spaces”. *Studies in Media and Communication*, 2016.
- LEVITT, P.; MERRY, S. “Vernacularization on the ground: local uses of global women's rights in Peru, China, India and the United States.” *Global Networks-a Journal of Transnational Affairs* 9, 441-461, 2009.
- LUGONES, María. “Colonialidade e gênero”. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de. (org). *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.
- MADHOK, S. *Vernacular Rights Cultures: The Politics of Origins Human Rights, and Gendered Struggles for Justice*. Cambridge University Press, 2021.
- MANPOWERGROUP + O FUTURO DAS COISAS. *Futuro do Trabalho: 20 tendências para você e sua empresa navegarem*, 2022.
- MCGRATH, R.; SPARKS, W. L. “The importance of building social capital”, *Quality Control and Applied Statistics*, Vol. 50 No. 4, pp. 45-49, 2005.
- MCKINSEY. *Women in the workplace*, 2021.
- MERRY, S. “Transnational Human Rights and Local Activism: Mapping the Middle”. *American Anthropologist*, 108 (1), 2006.
- MERRY, S. E.; LEVITT, P. “The vernacularization of women's human rights”. In S. Hopgood, J. Snyder, & L. Vinjamuri (Eds.), *Human rights futures* (pp. 213–236). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2017.
- MERRY, S.E., LEVITT, P. “Remaking Women’s Human Rights in the Vernacular: The Resonance Dilemma”. In: Engberg-Pedersen, L., Fejerskov, A., Cold-Ravnkilde, S. (eds) *Rethinking Gender Equality in Global Governance*. Palgrave Macmillan, 2019.

METCALFE, B. D.; WOODHAMS, C. “Critical Perspectives in Diversity and Equality Management”, *Gender in Management* 23(6): 377–81, 2008.

METCALFE, B. D.; WOODHAMS, C. “Introduction: New Directions in Gender, Diversity and Organization Theorizing – Re-imagining Feminist Post-colonialism, Transnationalism and Geographies of Power”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 123–140, 2012.

MEYERSON, D.; SCULLY, M. “Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change”. *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, pp. 585-600, 1995.

MOR-BARAK, M. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London: Sage Publications Inc, 2000.

NAYANI, F. *The Power of Employee Resource Groups. How People create authentic change*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2022.

NISHI, L.; OZBILGIN, M. “Global diversity management: towards a conceptual framework”. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894, 2007.

ÖZBILGIN, M.; BARTEL-ELLIS, F.; GIBBS, P. *Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice*. Springer, 2019.

ONU MULHERES. *Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU alcança o marco de 150 empresas signatárias no Brasil*. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil/>

ORTIZ, R. *Universalismo e diversidade: contradições da modernidade-mundo*. São Paulo: Boitempo, 2015.

PAREKH, B. *A New Politics of Identity: Political Principles for an Interdependent World*. Palgrave Macmillan, 2008.

PETERSON, H. *Gender in Transnational Knowledge Work*. Springer International Publishing, 2017.

PRASAD, A. “Understanding Workplace Empowerment as Inclusion: A Historical Investigation of the Discourse of Difference in the United States”. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 37 No. 1, 51-69, March 2001.

PRÜGL, E. “Neoliberalism with a Feminist Face: Crafting a new Hegemony at the World Bank”. *Feminist Economics*, 23 (1), pp. 30-53, 2017.

PRÜGL, E.; TRUE, J. “Equality means business? Governing gender through transnational public-private partnerships”, *Review of International Political Economy*, 21:6, 1137-1169, 2014.

ROBERTS, A. “The Political Economy of ‘Transnational Business Feminism’”, *International Feminist Journal of Politics*, 17:2, pp. 209-231, 2015.

- ROBERTS, A. "The limitations of transnational business feminism: The case of gender lens investing". *Soundings: a journal of politics and culture*, 62, pp. 68-83, 2016.
- ROTTENBERG, C. "The Rise of Neoliberal Feminism", *Cultural Studies*, 28:3, 418-437, 2014.
- ROWLANDS, J. *Empowerment Examined: Development in Practice*, Volume 5, 1995.
- SANTOS, B. *Se Deus Fosse Um Ativista dos Direitos Humanos*. São Paulo: Cortez, 2014.
- SANTOS, B.; MARTINS, B. *O pluriverso dos direitos humanos. A diversidade das lutas pela dignidade*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2019.
- SCHOLZ, S. *Feminism*. Oxford: One World Publications, 2010.
- SCULLY, M.; SEGAL, A. "Passion with an umbrella: Grassroots activists in the workplace". *Social Structure and Organizations Revisited*, 2015.
- SYED, J; ÖZBILGIN, M. "A relational framework for international transfer of diversity management practices". *The International Journal of Human Resource Management*, 20:12, 2435-2453, 2009.
- SYED, J; KRAMAR, R. "Socially responsible diversity management". *Journal of Management & Organization*. Volume 15, Issue 5, November 2009.
- TAYLOR, C. "The Politics of Recognition". In: GUTMAN, A. (ed). *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton: Princeton University Press, pp. 25-73, 1994.
- UN Global Compact/UNIFEM. *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*, 2010.
- WEINBERG, D. *Too Big to Know: Rethinking Knowledge Now That the Facts Aren't the Facts, Experts Are Everywhere, and the Smartest Person in the Room Is the Room*. Basic Books, 2012.
- WELBOURNE, T.; ROLF, S.; SCHLACHTER, S. "Employee resource groups: an introduction, review and research agenda", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2015, No. 1, 2015.
- WELBOURNE, T.; MCLAUGHLIN, L. "Making the Business Case for Employee Resource Groups", *Employment Relations Today*, Vol. 40(2): 35-44, 2013.
- WOODWARD, K. "Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual". In: SILVA, T.; HALL, S.; WOODWARD, K. *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Editora Vozes, livro eletrônico, 2000.
- WRENCH, J. "Diversity management can be bad for you". *Race & Class*. Institute of Race Relations. Vol. 46(3): 73-84, 2005.

ANEXO METODOLÓGICO

Ao longo da pesquisa, notou-se a necessidade de entrevistas com atores envolvidos diretamente com o processo de implantação de estratégias de diversidade, equidade e inclusão em empresas, com foco no processo de criação e engajamento em grupos de afinidade de mulheres. Foram entrevistadas mulheres em três perfis diferentes para essa pesquisa I- Duas entrevistadas atuam como consultoras de estratégias de diversidade, equidade e inclusão para empresas multinacionais diversas; II- Duas entrevistadas são responsáveis pela definição das estratégias de diversidade, equidade e inclusão nas empresas em que trabalham; III - Três entrevistadas são voluntárias ativas de grupos de mulheres na empresa em que trabalham. Importante pontuar que as cinco entrevistadas do grupos II e III trabalham em quatro empresas multinacionais diferentes, sendo elas dos ramos de saúde, de seguros, de energia e de artigos esportivos.

As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo aproximar a parte teórica da pesquisa com aplicações reais, de modo a esclarecer o que é, de fato, esse feminismo empresarial transnacional e qual o papel dos grupos de afinidade nesse contexto. A pesquisa empírica teve uma amostra limitada, portanto, deve ser tomada apenas como exemplos a ilustrar os pontos principais observados na pesquisa teórica e fazer conexões entre a pesquisa acadêmica e o que pode ser observado no mercado. Preservaremos o anonimato e privacidade das entrevistas, possibilitando a liberdade de fala e das informações. As entrevistas semiestruturadas tiveram um escopo como base, mas foram conversas livres com o intuito de compreender o processo e a experiência das entrevistadas.

O roteiro-modelo teve cinco perguntas que nortearam a conversa e foi adaptado ao perfil das entrevistas:

I – Entrevistadas que atuam como consultoras de estratégias de diversidade, equidade e inclusão para empresas multinacionais diversas

1. Considerando sua experiência trabalhando com empresas multinacionais em implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão, geralmente, a estratégia para atuações em gênero vem previamente definida pela matriz global ou é aberta à adaptação local?
2. Quando essa estratégia está aberta à adaptação local, como ela costuma ocorrer?
3. Qual costuma ser o papel dos grupos de afinidade na implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão?

4. Em que medida esses grupos conseguem fazer mudanças nas empresas, falando especificamente de comunidades de mulheres focadas em políticas de gênero?
5. Na sua opinião, qual é o impacto que esses grupos de afinidade têm tido para as empresas?

II – Entrevistadas que são responsáveis pela definição das estratégias de diversidade, equidade e inclusão nas empresas em que trabalham

1. Considerando sua experiência trabalhando na implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão, a estratégia adotada pela sua empresa para atuações em gênero veio previamente definida pela matriz global ou houve abertura à adaptação local?
2. Quanto à adaptação local, como ela ocorreu ou está ocorrendo?
3. Qual é o papel dos grupos de afinidade na implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão na empresa em que trabalha?
4. Em que medida esses grupos conseguem fazer mudanças nas empresas, falando especificamente de comunidades de mulheres focadas em políticas de gênero?
5. Na sua opinião, qual é o impacto que esses grupos de afinidade têm tido na sua empresa?

II – Entrevistadas que são voluntárias ativas de grupos de mulheres na empresa em que trabalham

1. Por favor, me conte um pouco sobre seu papel no grupo de afinidade de mulheres da sua empresa e qual foi seu motivador para participação
2. Quais são as principais ações que esse grupo costuma implementar na sua empresa?
3. Você acha que as ações implementadas estão abertas a sugestões e adaptações por parte das integrantes do grupo ou já vêm pré-definidas pela área de recursos humanos, talento ou mesmo da matriz?
4. Você acredita que esse grupo tem conseguido implementar mudanças na empresa em que trabalha?
5. Na sua opinião, qual é o impacto que esse grupo de afinidade tem tido na sua empresa?