

MENTORES, TUTORES E REDES MASCULINAS DOMINANTES NAS ORGANIZAÇÕES

Many men today, as much as women, want to change the atmosphere and have better relationships, but it is difficult for men to behave differently at work than «traditional male-bonding behaviour». Why? Because not «playing the game with the guys» could cost them their job. As boys learn at puberty, the approval of other men («the older boys at school») is very hard to come by, and once you've got it, you'd better not lose it (especially not by behaving with disloyalty, i.e. hanging out with women) or you'll be ousted from the group. Bye-bye job.

(Shere Hite, Sex & Business, 2000:108)

Neste artigo começaremos por avaliar algumas estruturas sociais que facilitam ou dificultam as carreiras profissionais de mulheres nas organizações, como sejam o apadrinhamento individualizado (tutoria ou *mentoring*) ou, ainda, as redes masculinas de entajuda e protectorado (homofilia). Esta é, na verdade, uma questão que se coloca a ambos os sexos mas que nos parece mais delicada para as mulheres, pois são estas, mais do que os homens, que acabam por conhecer o verdadeiro sentido dos «tectos de vidro», ou seja, os múltiplos constrangimentos, nem sempre óbvios, que dificultam a sua mobilidade profissional. Recorreremos frequentemente a um estudo que realizámos em 2000¹ com agências de viagens, um sector da indústria do turismo com forte impacto na economia, e no qual procurámos compreender porque são tão acentuados os desequilíbrios no desenvolvimento de carreiras profissionais e no acesso, nomeadamente à chefia de topo, por parte de mulheres.

¹ Reis, Helena Maria Santos “Empreender no Feminino – Estratégias e percursos de mulheres em agências de viagens no Algarve” – Tese de Mestrado – Universidade Aberta de Lisboa, 2000.

Quando, nas décadas de 70/80, o turismo conheceu um *boom* em Portugal, assistiu-se à feminização das profissões. Não havendo um planeamento que desse resposta às imposições desta nova actividade, não era exigida aos seus intervenientes qualquer formação específica e as agências de viagens e hotéis foram-se estruturando à medida que acompanhavam e satisfaziam a procura dos mercados que descobriam o Algarve como destino privilegiado. A maioria dos cargos, desde as guias turísticas aos lugares de atendimento ao público nos hotéis e agências de viagens, foram então ocupados por mulheres. Com excepção das posições de topo – directores, gerentes, administradores –, ainda hoje se verifica neste universo a existência de elevadas percentagens de elementos masculinos que ocupam as funções de direcção ou de chefia superior, sendo pouco significativo o número de mulheres que ascende a esses níveis (seja por progressão num plano de carreiras da própria agência, seja por nomeação), isto apesar de o recrutamento potencial ser maioritariamente feminino. Quase inevitavelmente, as mulheres estão destinadas a cargos e empregos na base da pirâmide ou, em casos melhor sucedidos, a escalões intermédios. Era frequente, e ainda acontece, haver um departamento como a recepção de um hotel, por exemplo, quase total ou mesmo totalmente constituído por mulheres mas chefiado por um homem, nem sempre mais preparado do que as suas colegas. Há vinte anos ignoravam-se as competências profissionais e o homem ultrapassava as colegas, ficando com uma categoria fantasma de *repcionista com subsídio de chefe de recepção* ou *chefe de recepção com subsídio de director*, apenas para evitar que a mulher subisse profissionalmente. Esta actuação consentida levava a que homens e mulheres com as mesmas funções usufruíssem salários bem diferentes com o aval da direcção ou da administração. Importa, contudo, referir que este tipo de assimetrias, no que respeita à mobilidade profissional, se encontra já política, social e culturalmente marcado nas nossas sociedades. Não começa nem termina, portanto, nas empresas.

O conceito de rede organizacional vai revelar-se de extremo interesse para a análise que nos propomos apresentar. David Krackhardt e Jeffrey R. Hanson resumem o nosso enquadramento: «Desenhada para facilitar modos de produção estandardizados, a organização formal está preparada para lidar facilmente com problemas previstos. Mas quando acontecem situações inesperadas, surge a organização informal (...), a rede de relacionamentos que os empregados formam entre departamentos e funções para conseguirem realizar o trabalho mais rapidamente. Estas redes informais podem atalhar caminho através dos procedimentos formais a fim de se activarem iniciativas adiadas e cumprirem prazos extraordinários. Mas as redes informais, por outro lado, também podem comprometer os planos mais bem delineados de uma empresa, bloqueando as comunicações ou fomentando a oposição às mudanças, a menos que os directores saibam identificá-las e conduzi-las» (1993:104).

Esta dinâmica de redes mostra ser verdadeiramente aplicável à estruturação incipiente das agências de viagens, as quais, dada a sua fragilidade e indefinição, possibilitava que algumas chefias médias-altas (sempre masculinas, na época a que o nosso estudo se reporta) fizessem a articulação interdepartamental, elaborando estratégias e movimentando pessoas, conseguindo uma execução mais rápida e eficiente das tarefas. Muitas vezes, o objectivo principal era dar ainda maior visibilidade ao desempenho dessas chefias médias-altas, atraindo o reconhecimento do director-geral e inerentes benefícios que daí pudessem advir.

Um contexto organizacional estruturado por inúmeras redes informais traz constrangimentos únicos às mulheres, pois as redes criadas por estas revelam-se diferentes das redes dos seus

colegas homens, quer na composição, quer nos modos de relacionamento que esse grupo estabelece com outros membros da organização. A importância que todas estas ligações têm para a mobilidade profissional e para a ascensão a lugares de chefia de topo não pode ser ignorada. Herminia Ibarra, no seu trabalho *Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework*, conclui que «o problema que se levanta às mulheres é o acesso muito limitado que elas têm, ou mesmo a exclusão, às interacções das redes informais nos cenários organizacionais. Considera-se que, como essas redes contêm uma variedade de recursos instrumentais que são decisivos para a efectivação dos empregos e avanços nas carreiras, por exemplo, podem dar acesso a alguns benefícios específicos, tais como amizades e apoio social» (1993:56).

O conceito de rede permite-nos ver, de forma interligada, elementos activos e decisivos em processos de selectividade e exclusão, como é o da *homofilia* – redes masculinas de entreajuda e protectorado² – os quais, de outro modo, ficariam na sombra.

Mostrámos, no estudo já anteriormente referido, como as agências de viagens se iam estruturando à medida que acompanhavam e davam resposta às imposições da nova indústria do turismo. Assim sendo, tornaram-se terreno propício a este tipo de relacionamentos informais em rede. Pode mesmo verificar-se, nas entrevistas que realizámos a empresários masculinos, que a homofilia não é um conceito defensivo inventado pelas suas subordinadas ou colegas de chefia. Bem pelo contrário, estas redes informais de entreajuda masculina podem ser detectadas nas organizações em geral, escutando com atenção aqueles que aceitam relatar as suas estratégias pessoais e grupais, normalmente mantidas num silêncio religioso. Um dos entrevistados que colaborou connosco, actualmente bem posicionado no mercado do turismo algarvio, acede a quebrar esse silêncio. Diz-nos ele: «acho que, neste negócio, os conhecimentos é que contam, tanto dentro da agência, onde agi de forma a ganhar a confiança de algumas pessoas-chave, como no exterior, em termos locais, a nível dos hoteleiros. Muitos deles vieram de baixo e, hoje em dia, também muitos deles são directores de hotéis. Iam para a farra comigo, a tal boa vida que me trouxe muitos contactos. Conheço muito bem esta gente toda (...). Ainda hoje tiro benefícios das grandes noitadas, onde encontramos as pessoas certas para fazer negócios» (Reis, 2000:104).

Ibarra tem razão quando refere que essas ligações irão beneficiar apenas alguns indivíduos, sendo que quase nunca estes são mulheres ou, mesmo quando o são, isso implica níveis de influência diferenciados: «Embora a composição de uma rede pessoal indique o potencial para ter acesso a uma diversidade de recursos, a natureza específica dos benefícios é contingente a dois traços estruturais adicionais: por um lado, a natureza das relações que ligam o indivíduo em questão aos seus contactos e, por outro, a presença ou ausência de ligações dos contactos entre si, bem como a própria natureza desses contactos. (...). Estas características implicam diferenciais na proximidade às pessoas que tenham controlo directo sobre recursos valiosos, redundância de recursos e diferentes níveis de influência dos actores uns sobre os outros» (1993:62).

² A título de exemplo, mencionamos a obra de Marilyn M. Friedman, *Family Nursing – Theory and Practice*, 1992. No capítulo “The Mexican-American or Chicano Family” (p.369-383), ao analisar a integração das famílias mexicanas na sociedade americana, (The Mexican-American Interface with American Society) a autora não ficou indiferente ao imenso prestígio que é dado aos traços de *machismo*: “Os membros da família têm de mostrar respeito por ele [pai – figura masculina dominante na casa] ou ele poderá zangar-se e dar largas à sua fúria usando da força física em qualquer um” (p.375), bem como ao respeito entre *compadres*, tidos como elementos estabilizadores das famílias deslocadas: “Tradicionalmente, a educação das crianças tem sido o papel da mãe enquanto que cabe ao pai trabalhar para sustentar a família e formar associações de entreajuda com os seus *compadres*” (p.376).

Também nos discursos das mulheres da nossa matriz de entrevistas encontramos referências explícitas a esta selectividade masculina, a qual, sendo de natureza informal e portanto difícil de apreender, não deixa, contudo, de produzir efeitos de restrição à mobilidade profissional das colegas mulheres, revelando-se assim extremamente eficaz. Complementando este ponto, Ibarra comenta que o acesso muito limitado às redes informais por parte das mulheres, ou mesmo a sua exclusão, «provoca muitas desvantagens, incluindo obstrução ao conhecimento do que se passa na organização e dificuldade em formar alianças, o que, conseqüentemente, leva à falta de «mobilidade» e aos efeitos dos «tectos de vidro» (1993:56). Compreende-se agora melhor que estas redes conviviais não são meros conjuntos de amigos, mas são também «sistemas de tomada de decisões, mobilização de recursos, retenção ou transmissão de informações e o desempenho de outras funções fortemente ligadas a comportamentos e interacções no trabalho» (Lincoln e Miller, 1979:196)³. As redes de que falamos têm uma existência sobretudo informal, não estão instituídas formalmente. Pergunte-se a um quadro pela sua existência, nomeadamente pela sua verdadeira função, e ele negará ou manterá um discurso que desloca a questão. No decorrer das entrevistas para o nosso estudo, houve oportunidade de verificar que, apesar das redes de homofilia serem redes de «pares», há preferências se a posição ocupada por um dos envolvidos é de topo. Quando se optou por abrir uma nova dependência no Algarve, não foi eleito para a chefiar um dos directores de Faro, homem ou mulher, como seria de esperar. O director-geral regional escolheu a pessoa que estivera a dirigir a sucursal de Londres, independentemente do seu total desconhecimento da realidade algarvia. Passados todos estes anos, a justificação desse director regional para a sua decisão parece frágil: «Bom, foi uma questão de oportunidade. Ele queria voltar para Portugal e como vivia naquela zona, em Lagos... Não foi só por isso, foi também pela antiguidade». Confrontado com o facto de, a seguir-se o critério da antiguidade, a escolha teria necessariamente de recair sobre uma mulher da agência de Faro, a resposta-tipo não se fez esperar: «mas ela não tinha disponibilidade. Aliás, nem seria concebível pôr uma mulher a chefiar, não tinha autoridade, ainda não se pensava assim...» (Reis, 2000:106).

Não se julgue, no entanto, que apenas atribuímos às redes uma função conspirativa. De modo nenhum, pois isso seria extremamente redutor. As redes de homofilia constituem-se nas organizações com objectivos diversificados que contemplam também a simples necessidade convivial ou a entreada profissional. Numa obra colectiva com o sugestivo título de «Redes, a linguagem dos vínculos», Denise Najmanovich chama a atenção para o valor desta metáfora produtora de efeitos bem reais que é a rede, salientando a sua importância no mundo actual. Refere ela que: «A metáfora da rede, especialmente a dos fluxos variáveis com deslocamento dos pontos de encontro e renovação das linhas de conexão, tem-se mostrado especialmente apta para pensar e construir estas novas formas de convivência que permitam gerar novos mundos nos quais sejamos co-protagonistas que co-evoluem graças ao permanente inter-jogo do encontro e da diferença» (1995:71).

Reconhecemos estas virtualidades positivas das redes, mas não deixamos por isso de afirmar que o «permanente inter-jogo do encontro e da diferença» está, muitas vezes, ao serviço da estabilização de privilégios. Isto é, deveremos considerar igualmente outros tipos de funcionamento, mais subterrâneos, dessas redes. Exista ele como metáfora (apenas mais uma metodologia de leitura

³ In: Ibarra, Herminia, *Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework*, 1993:59.

de acontecimentos) ou como realidade concreta, o efeito de rede inscreve-se necessariamente nas estruturas sociais existentes, contribuindo para o seu fortalecimento ou, noutros casos, para acelerar a sua desintegração.

A criação das redes de apoio recíproco em ambientes organizacionais não é, naturalmente, restrito à comunidade masculina. Pelo contrário, conhecemos certamente as imensas redes de comentário do quotidiano que as mulheres organizam e alimentam, por vezes tão fervorosa e apaixonadamente. A grande diferença, no entanto, parece residir nos fins a atingir. As redes de natureza homofílica de que falamos aqui são instrumentos para confinar informação, manter vantagens, filtrar ou inibir mobilidades.

Poderíamos igualmente inquirir sobre a existência de idênticas redes de mulheres que contrabalançassem os efeitos procurados pelas redes de homens nas organizações. A pesquisa que realizámos não nos permite concluir afirmativamente. Pelo contrário, recolhemos depoimentos em que observamos exactamente a ausência de entajuda, até mesmo a obstrução que as mulheres fazem umas às outras. Questionada sobre apoios no emprego, vindos de outras mulheres, Sofia, nossa entrevistada, lembra: «A Luisa só me disse que havia a vaga para esse lugar, mas nunca me protegeu nem ajudou em nada. Somos amigas mas ela, no que concerne à questão profissional, era muito distante e mais valia que ninguém lhe fizesse frente. Quando, mais tarde, surgiu o curso para «director técnico», que nos interessava muito pois não tínhamos qualquer formação específica, ela não disse a ninguém. Eu soube por acaso. (...) Ela não queria que se soubesse, não informou ninguém...» (Reis, 2000:108).

Ao longo deste artigo temos vindo a repetir que estas atitudes divergentes fazem com que as mulheres encarem as redes conviviais de forma distinta da dos homens e, conseqüentemente, os fins atingidos também se apresentam bem diversos. Muito se deve ao ângulo sob o qual as ligações no local de trabalho são vividas. Ciente disso, H. Ibarra (1992) dedicou especial atenção a este assunto e observou que: a) os homens criam entre si uma proporção muito mais elevada de ligações do que as mulheres umas com as outras; b) enquanto que os homens evidenciam um alto grau de homofilia baseado no sexo (escolhendo outros homens como amigos, conselheiros ou apoio para progredir na carreira), as mulheres tendem a mostrar uma escolha de padrão mais diferenciada, ou seja, referiram, em média, um maior número de homens como suporte de aconselhamento e influência (o que não nos surpreende, uma vez que para tal, são eles os melhor posicionados); indicaram proporções mais ou menos equilibradas para as ligações de comunicação e apoio; e, por fim, apontaram uma esmagadora maioria de outras mulheres como amigas.

White, Cox e Cooper, em «Women's career development» (1992), sugerem que, dadas as inegáveis diferenças entre os dois sexos, é plausível que as mulheres não tenham um entendimento tão lato das redes formais e informais e da sua importância nas organizações. As mulheres movem-se menos à vontade do que os homens no sistema informal de relações e troca de informação (laços de lealdade, dependência de favores que se fazem e se recebem, benefícios mútuos e protecção). Das investigações efectuadas, os autores concluem que, em geral, as mulheres parecem confiar firmemente na organização formal e na definição das tarefas da organização formal. Isto pode levar a que se considere que não estão preparadas para os cargos de poder ou a que demorem mais tempo a ser reconhecidas para a liderança.

A análise detalhada que Herminia Ibarra realiza no estudo já citado expõe um quadro que não pode ser ignorado: porque o acesso a lugares de topo é, ainda, tão dificultado às mulheres, esses

lugares são esmagadoramente ocupados por homens. O grupo dominante e as alianças mais fortes serão, conseqüentemente, compostas por elementos masculinos. Não é de estranhar, por isso, que as redes mais apetecíveis, mais próximas do poder, com mais probabilidades de oferecer benefícios, sejam masculinas. Ainda segundo Ibarra, parece consensual a ideia de que «as mulheres terão de começar por atingir, em números significativos, os níveis de direcção mais altos, pois encontram-se, por agora, concentradas em valores ainda desproporcionados nas profissões ou grupos de estatuto inferior, faltando-lhes o controlo sobre esferas críticas da vida organizacional. As mulheres, enquanto grupo, são encaradas como menos centrais. Uma vez que a centralidade nas redes é aumentada pelas alianças com outros actores que estejam eles-próprios bem centralizados e, como os relacionamentos nas redes masculinas são caracterizados por um alto grau de homofilia, verifica-se que muitos laços entre actores de estatuto mais elevado tendem a estabelecer-se entre homens» (1992:427).

É lícito pensar que as mulheres que conseguem ser admitidas nessas esferas, conhecedoras das dificuldades que tiveram de ultrapassar, queiram introduzir mudanças que se lhes afiguram indispensáveis para um maior aproveitamento das potencialidades profissionais (suas ou de outras colegas). Sabemos que é sempre um risco introduzir alterações susceptíveis de provocar alguma instabilidade, como tal, as tentativas dessas mulheres poderão nem sempre ser bem recebidas. Muitas acabam por desistir e resignar-se, permanecendo nas empresas, e outras, alimentando sentimentos de insatisfação e desadaptação, mesmo quando bem posicionadas, acabam sair da organização em busca de hierarquias de poder menos extensas, mais flexíveis, com possível abertura à introdução de mudanças.⁴

De acordo com Judi Marshall, que também abordou este tópico, o problema pode residir no facto de que «as mudanças do tipo que estas mulheres perseguem tendem a provocar rupturas e desafiam os pressupostos fundamentais das culturas organizacionais. Se começam a ter efeitos, a cultura será perturbada, provocando optimismo em algumas pessoas e resistências, medo de mudanças, noutras» (1995:191). Mas é ainda esta autora que nos alerta para o facto de que «se, por um lado, o sair («leaving») pode significar que os indivíduos [as mulheres] estão a tomar o controlo das suas vidas, mais frequentemente estaremos perante o caso de as mulheres estarem a entregar («leaving») os postos de direcção e de tomada de decisão aos homens⁵. Se assim acontecer, e se não houver outros processos a contrariar esta tendência e os seus efeitos, é verdadeiramente perturbador. A mudança pode, afinal, não implicar qualquer mudança» (1995:327). É legítimo, portanto, observar que algumas das mudanças que nos parecem garantidas conseguem, afinal, não corresponder verdadeiramente a uma nova orientação de empresa.

Se, ao contrário, a decisão é pela permanência e não pela saída, e se a permanência não significa resignação, então, podem intensificar-se as estratégias pessoais no sentido da mobilidade interna ou, muitas vezes, da aceitação de estruturas de influência preponderantes por parte de homens com

⁴ Não resistimos a invocar a sintetização algo provocadora que faz Hirschman na sua obra intitulada "Exit, Voice, and Loyalty" (1970). Ele sustenta que o participante de qualquer sistema de acção tem três opções:

- permanecer e contribuir de acordo com as expectativas. Hirschman chama *lealdade* (em vernáculo: "come e cala-te") a esta opção. – sair, o que Hirschman designa por *abandono* ("agarro nas minhas coisas e vou-me embora").
- permanecer e tentar mudar o sistema, o que Hirschman traduz por *ter voz* ("antes morrer do que vergar").

Concluimos da nossa observação que as mulheres raramente conseguem impor-se nesta última opção, adoptando geralmente uma das outras duas atitudes.

⁵ STILL:1993, in: Marshall, Judi, *Women managers moving on: exploring career and life choices*, London, Routledge, 1995.

estatuto. Uma dessas estruturas é a *tutoria* ou *mentoring*, a qual dá, muitas vezes, vantagem ao actor que se encontra mais apoiado, mais perto do detentor do poder (centralidade), no momento em que há convulsões e mudanças na estrutura empresarial. Sabemos que nem sempre o verdadeiro guardião do poder é a pessoa hierarquicamente mais bem posicionada e, de novo, os homens parecem mais aptos a reconhecer de imediato essa centralidade, talvez porque desde a infância os seus jogos de competição os levaram a escolher para líder o «rapaz mais forte e protector». As mulheres teriam toda a vantagem em saber identificar o poder e os seus detentores pois, para dele se aproximarem, há que entender como as pessoas se organizam à sua volta. David Crackhardt conclui a partir de estudos empíricos que «o poder aumenta não só para aqueles que ocupam posições centrais nas redes empresariais mas também para os que têm uma percepção correcta da rede na qual estão incluídos. Um indivíduo que tenha um conhecimento preciso de onde se encontram as ligações nas redes tem grandes vantagens sobre outros. Em primeiro lugar, porque essa informação faculta uma boa avaliação de quem é poderoso na organização, uma vez que se pode averiguar facilmente quem são os actores centrais de uma rede: e saber quem são os actores centrais – e poderosos – dentro de uma organização é um conhecimento político essencial. Em segundo lugar, porque essa informação pode ser utilizada para identificar onde se encontram as coligações dentro de uma organização e saber onde elas estão, que dimensão têm e de onde vêm os seus apoios, dá-nos uma margem de antecipação a resistências ou de mobilização de suporte a acções e mudanças. Em terceiro lugar, uma avaliação concisa da rede pode revelar fraquezas nos grupos políticos ao expor brechas, falhas e pontos fracos nos apoios de alguma facção em particular. Assim, a compreensão das redes faculta uma base de poder independente da centralidade na rede» (1990:343).

Optámos por interpretar o termo «mentoring» como *tutoria* ou *apadrinhamento*, pois concluímos que os protagonistas deste relacionamento procuram, de facto, cruzar informação e poder, apoio profissional e protecção, numa aprendizagem segura que leve à progressão na carreira. A relação de tutoria ou de apadrinhamento faz-se a título individual entre um detentor do poder – o *mentor* ou *tutor*⁶ – e um recém-chegado ou subordinado da empresa – o *protegido* ou *protégé* – não implicando a inclusão em redes relacionais como as que apresentámos anteriormente. Por outro lado, esta particular relação interpessoal de privilégio também não deve ser associada a favores de natureza extra-profissional. É antes uma troca de benefícios que revela características de reciprocidade, embora claramente assimétricas, como veremos a seguir.

Tal tipo de relacionamento inter-individual apresentou-se-nos como extremamente difícil de evidenciar, quer porque os intervenientes não se mostraram muito abertos a comentá-lo, quer porque os seus discursos não se revelaram muito claros ou directos neste ponto. No entanto, tanto os homens como as mulheres entrevistados disseram ter conhecimento da existência de ligações de tutoria ou apadrinhamento nas empresas em que trabalharam ou trabalham, reconhecendo naturalmente as vantagens que lhes estão associadas.

⁶ Consideramos que se podem estabelecer algumas diferenças entre as figuras do *mentor* e do *tutor*. O mentor será a pessoa que mais admiramos, ou que se faz admirar, o exemplo a copiar, a referência a seguir. O tutor, pelo seu lado, cria com o protegido uma relação que envolve ensinamentos, aconselhamento constante, preocupação com a aprendizagem. Seguramente bem posicionado na empresa, pode não ser tão poderoso como o mentor.

No nosso texto, contudo, não iremos servir-nos desta distinção, empregando ambos os termos indiferentemente e considerando, portanto, que não as devemos tomar como “figuras puras”, mas, pelo contrário, que se recobrem permanentemente.

Retomemos David Krackhardt, numa estimulante reflexão sobre a hipótese das relações representadas nas redes organizacionais se poderem ordenar como recíprocas, funcionando de maneira simétrica: «Por exemplo, se a pessoa A comunica com a pessoa B, então parte-se do princípio que a pessoa B comunica com a pessoa A» (1990:352). É interessante ver como Krackhardt, contrariamente a esta evidência, chega à conclusão de que os relacionamentos, nas observações que realizou, não se apresentam, afinal, inteiramente simétricos: «Apenas porque A vai ter com B para se aconselhar, não quer dizer que B vá ter com A para se aconselhar. Até pensamos que eventualmente estes convívios possam ser não-simétricos. Imaginemos uma situação em que A considera B um amigo pessoal, mas B não considera A como seu amigo pessoal. Há duas maneiras de encarar estas assimetrias. Por um lado, pode assumir-se que a informação passa, apenas, num sentido especificado pela relação assimétrica. Ou seja, se A vai ter com B para pedir conselhos, podemos presumir que a informação relevante flui de B para A e não o inverso. Por outro lado, talvez seja mais razoável observar que a informação flui em ambas as direcções como resultado de uma troca, independentemente de quem inicia a troca. Isto é, só porque A concorda com B (visto que o procura para se aconselhar) não quer dizer que não haja um fluxo de informação de A para B, em troca. Na verdade, pelo simples facto de pedir conselho, A já fornece informação a B acerca do que vai fazer ou do que se passa consigo» (1990:352). Baseado nestas hipóteses, Krackhardt infere que «a existência de um relacionamento de A para B indica uma oportunidade para que haja troca de informação em ambas as direcções, de A para B e de B para A» (1990:352).

A relação de tutoria ou apadrinhamento parece-nos, assim, passível de ser encarada sob o ângulo da assimetria.

Todos sabemos como é importante o relacionamento com os superiores hierárquicos quando ingressamos numa organização. Judi Marshall diz-nos que os sinais de aceitação vindos dos superiores podem confirmar ou minar profundamente a inclusão de homens e mulheres nas organizações. E ela avança ainda na sua exposição: «Há (teorias) autores que sugerem que as pessoas precisam de estabelecer um *nível satisfatório* [itálico da autora] de inclusão como pré-condição necessária para exercerem influência e poder.(...) Se as mulheres se voltam para os homens a fim de que estes as legitimem, será que só devem esperar que isso aconteça caso elas actuem de acordo com as imagens masculinas dos gestores? O facto de serem rejeitadas nas suas tentativas de se tornarem influentes leva as mulheres a duvidar da sua inclusão» (1995:154).

A tutoria ou apadrinhamento, aparentemente procurada por muitos subordinados ou recém-chegados às empresas, pode ser uma relação formal, isto é, prevista na política organizacional, mas sem dúvida que é mais frequentemente um relacionamento informal entre dois indivíduos e membros de uma empresa que não tem, forçosamente, a aprovação desta. Certamente se compreenderá que este tipo de amizade e influência é fundamental quando se trata da inserção ou exclusão dos actores na cultura informal da organização. Funciona geralmente como uma ligação de tipo individual, mais do que como uma conexão em rede, como a homofilia analisada anteriormente. Sucede muitas vezes que um superior hierárquico estabelece uma convivência profissional com o(a) subordinado(a) ajudando-o(a) no seu desenvolvimento pessoal e profissional, com benefícios para ambos, bem como para a organização a que pertencem. Então, a figura do mentor ou tutor, simultaneamente autoritária e protectora, existe, formal ou informalmente, na estrutura de qualquer organização. Dissemos já que pode tratar-se de uma política da empresa, mas, na maior parte das vezes, essa vinculação ocorre sem que haja um consentimento aberto.

Também neste caso referir-nos-emos aos intervenientes quer como «mentor ou tutor» – quadro da empresa a quem é pedido conselho, de quem virá informação valiosa e que facilitará a inclusão na cultura organizacional, o que equivale à figura «B» de Krackhardt; quer como «protegido ou *protégé*» – o subordinado que procura «B» para mais facilmente compreender e se adaptar à cultura reinante, garantindo a sua inserção. Será a figura «A» de David Krackhardt.

Assim, o mentor ou tutor cria um forte sentido de protecção ao antever potencialidades profissionais naquela pessoa. O mentor ou tutor sabe, porque conhece bem a sua estrutura organizacional, que esse novo elemento não vingará facilmente se não for orientado. Por seu lado, o protegido nutre admiração por esse superior hierárquico, respeito pelo seu desempenho profissional, pelas suas capacidades de liderança e, claro, identifica a figura do mentor ou tutor como o elemento que o poderá ajudar a progredir na carreira. Estabelecida a relação, a contrapartida é, implicitamente, o mentor ou tutor exigir um alto grau de obediência, apoio incondicional, alguma docilidade e pouca confrontação. Talvez seja mais frequente haver da parte das mulheres a aceitação desta postura, pois mesmo que tenham chegado a lugares de chefias altas, continuam a ocupar posições mais precárias na hierarquia; a autoridade, entretanto adquirida, também será menos questionada se reforçada por um mentor ou tutor poderoso.

Para se ser um mentor é preciso ser-se um decisor, ter capacidade e competência para garantir a ascensão, a visibilidade de desempenho e a credibilidade das qualidades profissionais do protegido. Esta figura tem tanto mais poder e campo de acção, quanto mais acentuada for a cultura informal da organização. A vantagem de um contacto deste tipo é manifesta quando o mentor ou tutor ajuda o protegido a progredir na sua carreira profissional. Mas essa vantagem é extensiva a outros intervenientes. Vejamos como:

- a) o subordinado ou *protégé* beneficia no âmbito profissional, na medida em que o mentor ou tutor poderá propô-lo para a promoção na carreira. O mentor ou tutor pode ainda proporcionar mais visibilidade aos seus *protégés*, criando oportunidades que façam salientar as suas qualidades, quer sugerindo estratégias para que eles consigam atingir os objectivos propostos (ensinando-os, treinando-os), dando-lhes acesso a informações relevantes que levem a desempenhos de projecção, quer minimizando ou desvalorizando a participação menos oportuna nalgum assunto controverso (protegendo-os). Poderá, por fim, ser responsável pela atribuição de tarefas que envolvam maiores desafios e estímulos profissionais. Em termos psicológicos, o mentor ou tutor pode fortalecer o sentido de identidade, competência e autoconfiança do seu protegido, através de uma análise crítica da sua actuação. Como profundo conhecedor da cultura organizacional em que se movem, o mentor ou tutor propicia a rápida integração dos seus *protégés* com o menor risco possível e menor dispêndio de energias. O mentor ou tutor funciona, muitas vezes, como modelo comportamental, podendo induzir os seus protegidos a novas experiências, geralmente enriquecedoras e com margens de erro bastante baixas.
- b) Para o mentor ou tutor há também um lado benéfico nestes relacionamentos, pois experimenta maior satisfação profissional, vê intensificar-se o reconhecimento e admiração dos seus pares e, potencialmente, progredirá na carreira, uma vez que verá os seus esforços acompanhados pelos de um subordinado ambicioso, interessado em agradar-lhe e manter a sua confiança. Psicologicamente, sentirá a aprovação incondicional que lhe dedicam os seus *protégés*, bem como a gratificação de exercer o poder com a finalidade de moldar excelentes profissionais à sua própria imagem.

Os mentores ou tutores estão receptivos a ajudar tanto homens como mulheres, já que eles próprios precisam de alargar o seu território de influência e disseminar a rede de protegidos. É justo pensar que o apoio destes elementos poderosos chegará mais naturalmente se os protegidos reproduzirem e actuarem de acordo com a sua imagem de mentores, normalmente a de um gestor masculino, o que levanta às mulheres os constrangimentos já referidos anteriormente. Como actuar perante o dilema: repetir fielmente o exemplo do seu mentor ou tutor, sabendo que assim será aceite sem restrições, ou tentar introduzir algumas mudanças que poderão mostrar-se benéficas mas que também correm o risco de criar instabilidades? Certamente que admitimos que os subordinados homens podem confrontar-se com um dilema idêntico, mas ser-lhes-á mais fácil praticar o modelo masculino de liderança do mentor ou tutor e este, por sua vez, movido pelo carácter implícito de grupo dominante, poderá ter mais tendência a desculpá-los, caso desaprove a sua actuação.

- c) finalmente, a própria organização tirará vantagem, essencialmente nas áreas da motivação, recrutamento e selecção de pessoas, na estabilização de uma cultura organizacional dominante, no fortalecimento de lideranças e melhoramento das relações e comunicação internas. Os momentos de entrada de novos executivos, sobretudo para cargos de chefias médias, podem ser de grande instabilidade, pouco propícia ao bom desempenho da empresa. Com o surgimento da relação mentor-protégé, essa instabilidade é atenuada e o ajuste do «corpo-estranho» ao tecido organizacional existente, e vice-versa, mais rápido e bem sucedido. A lealdade do mentor ou tutor para com a organização também será transmitida ao novo elemento como um valor a respeitar, tornando-se parte integrante do seu processo de adaptação à organização. Ainda sobre esta questão, analisemos as conclusões de um estudo de Arnold e Davidson⁷. Estes autores comparam atitudes de directores juniores – masculinos e femininos – vindo a afirmar que há diferenças de género, sob o ponto de vista das vantagens que homens e mulheres retiram de ligações de tutoria ou apadrinhamento. Os inquiridos foram unânimes em considerar os mentores ou tutores peças fundamentais para a sua integração nas redes de poder informais vigentes nas organizações. Quanto aos aspectos psicológicos mais focados, foram o encorajamento e o incentivo dados pelos superiores hierárquicos, bem como o reforço da autoconfiança e o apoio moral em situações mais desgastantes. Segundo aqueles autores, notou-se maior fragilidade da parte das mulheres, sobretudo no que respeita à falta de confiança nas suas capacidades próprias. As entrevistadas manifestaram, ainda, grande consciência da «invisibilidade» dos seus desempenhos e sentimentos de crescente ansiedade gerados à medida que lhes eram atribuídas maiores responsabilidades. São âmbitos em que a influência do mentor ou tutor se pode revelar decisiva para a inserção, afirmação profissional e impulso para a promoção.

Aparentemente, as mulheres encaram o suporte psicológico como fundamental para desenvolverem maior segurança, atreverem-se a experimentar ideias criativas e inovadoras e aventurarem-se em soluções profissionais de resultados não garantidos. Se não sentirem esse apoio, raramente utilizarão todas as suas capacidades, pois julgam-se sujeitas a ser testadas e não ousam arriscar. É inegável que há mais tendência para questionar ou observar com mais rigor a actuação

⁷ In: WHITE, Barbara; COX, Charles; COOPER, Cary, *Women's career development*, UK, Blackwell Publishers, 1992.

das mulheres enquanto chefias de topo se comparadas com os seus colegas executivos homens, a quem é permitida maior margem de erro ou hesitação.

Arnold e Davidson assinalam, efectivamente que, algumas mulheres que não estabeleceram uma relação do tipo tutorial ou de apadrinhamento pensam que lhes faltou essa ajuda, a qual as teria favorecido bastante, quer na progressão da carreira quer, sobretudo, na compreensão e identificação da política da sua empresa.

É, porém, mais comum que as mulheres não encarem o planeamento das suas carreiras de maneira tão linear como os homens. Poderá ser essa a razão pela qual não granjeiam tão claramente as vantagens da relação tutorial ou de apadrinhamento. Para elas, é mais importante aprender e empenharem-se em garantir um bom desempenho, logo, têm mais inclinação para escolher, para admirar um modelo, admitindo-o, reconhecendo-o: «aprendi muito com ele, com ela». Os homens, pelo contrário, dão mais importância aos apoios que os possam guiar às posições de liderança. Por outro lado, é igualmente evidente que as mulheres criam fortes laços de amizade com os mentores ou tutores, quando estes existem, sentimento que os homens não assinalam.⁸

Também uma das nossas entrevistadas fala do seu mentor ou tutor e da relação de ambos, mesmo depois de ter deixado de trabalhar com ele: «Saí daquela organização e mudei de emprego imensas vezes, mas sempre o consultei e lhe pedi ajuda. Quando estava desesperada e me apetecia largar tudo, falava com ele. Vinha sempre alguma orientação da sua parte». Vejamos como Laura, um dos casos por nós escolhidos, acaba por sofrer, *a posteriori*, as consequências de uma relação deste tipo. Ainda hoje se sente alguma dureza nas suas afirmações: «Saiu o director e houve muita dificuldade em perdoarem-me a minha amizade com ele. As mulheres fizeram uma trama muito grande dentro daquela casa. Os directores que se seguiram, vinham com a ideia de me despedirem. Chegavam ao ponto de me revistar as gavetas, com medo da fuga de informação. Queriam que eu deixasse de falar ao Bernardo (...). Nunca me perdoaram essa minha amizade...» (Reis, 2000:131).

Mais difícil do que conseguir informação para identificar concretamente estes actores e relacionamentos existentes nas organizações, foi confirmar evidências de «histórias-de-traição» na sua interacção. A nossa pesquisa indicou-nos que muito raramente haverá da parte das mulheres uma «traição» ao seu mentor ou tutor, uma vez que têm tudo a perder com isso, mas que o mesmo não ocorre tão linearmente quando estudamos o percurso dos protegidos-homens, que aqui nomearemos com alguma ironia, como «delfins».

Consideramos que há situações em que, sem deixar de ser um relacionamento estritamente profissional, a tutoria ou apadrinhamento extravasa o espaço físico da empresa, havendo a hipótese de um protegido, sempre pela mão do seu influente mentor ou tutor, ser admitido em círculos de amizades de fins-de-semana, partidas de ténis ou convívios extra-laborais com os donos ou administradores da empresa. Instaure-se, forçosamente, uma maior intimidade que posiciona este elemento como o «potencial sucessor ou herdeiro» de entre os protegidos. Podemos falar de um certo grau de competição que se gera no seio do grupo de protegidos: um deles irá destacar-se na luta por uma posição superior dentro de um conjunto já de si tão privilegiado. Daí o querermos designá-lo por *delfim*.

⁸ Shere Hite, na sua obra "Sex and Business" (2000), apresenta uma visão mais actual e onde fica claro que já é comum as mulheres, ao serem admitidas numa empresa para posições de chefia média-alta, procurarem rapidamente o apoio de um mentor ou tutor (homem ou mulher), elegerem-no(a) e pedirem-lhe formalmente para as orientar. De exemplos apresentados por Hite, verificamos que o mentor ou tutor sabe exactamente o que esse pedido envolve e pode aceitar ou recusar tal posição.

Se o delfim for sempre «bem comportado» terá, sem dúvida, assegurada a protecção do seu mentor ou tutor. Mas, para chegar onde chegou, o delfim é normalmente bastante ambicioso. Acabará por haver um momento decisivo de confrontação. O delfim debater-se-á perante a escolha: defrontar o mentor ou tutor ou refrear a sua ambição? E tem saídas quase antagónicas: opta por abandonar a organização pedindo, inclusivamente, ao mentor ou tutor que use da sua influência no exterior para lhe obter uma posição muito apetecível noutra empresa, ou tenta ultrapassar o seu mentor ou tutor *dentro* da própria organização. Esta jogada é perigosa, mas pode ser bem sucedida: o delfim consegue aceder ao superior hierárquico do seu mentor ou tutor, um administrador ou mesmo o dono da empresa, e almeja à confiança máxima. Todavia, mais frequentemente, tal não acontece e o delfim ganha, então, um inimigo para a vida. Tende a manter a posição que ocupa (só muito raramente um mentor admitirá o seu engano em relação àquela pessoa que protegeu acaloradamente durante tanto tempo), mas são-lhes retirados os poderes e regalias implícitas que, como sabemos, podem ser interessantes e compensatórias. Além de que, se o mentor ou tutor entender manifestar o seu desagrado abertamente perante outros colegas, o ex-protegido ganhará antipatias e levantar-se-ão obstáculos vindos, sobretudo, dos que querem agradar ao mentor desiludido. Este, por sua vez, tenderá a encontrar rapidamente outro ou outros delfins, – se for uma pessoa insegura não vai repetir o erro de centralizar a sua protecção num só elemento – que o façam recuperar a confiança abalada e restabelecer o equilíbrio desejado.

Numa das organizações que observámos pudemos assistir a um episódio esclarecedor. Nesta circunstância específica, o mentor era uma mulher que estava há muitos anos na empresa como directora-geral e gozava da confiança da administração. Tratava-se de uma *holding* de vinte e três empresas, sediada em Lisboa; havia vários directores juniores noutras zonas do país e foram admitidos dois novos para a sede, a fim de fazerem a ligação com as restantes chefias. A centralidade funcionaria forçosamente a favor destes elementos recém-chegados. Um deles conseguiu de imediato impressionar a directora-geral, sendo óbvio o tratamento preferencial de que passou a ser alvo. Mas ele era extraordinariamente ambicioso. Aproveitou todos os momentos menos bons das operações da empresa para insinuar junto dos administradores que esta mulher não era a pessoa indicada para as funções que desempenhava. Não conseguiu derrubá-la, mas a tensão criada provocou danos na sua reputação como gestora. As capacidades profissionais dela, entretanto fragilizadas, mostraram-se insuficientes para estabilizar a ordem fortemente alterada. Teve, porém, a inteligência de não confrontar directamente o seu ex-protegido, uma vez que compreendeu o grau de aceitação que este granjeara junto da administração. Foi-lhe, assim, necessário recorrer a uma aliança tácita com o director júnior que havia sido relegado para segundo plano e se mantivera atento à sua oportunidade, que acabou por surgir. Só os dois em conjunto conseguiram limitar as ambições e a esfera de influência do primeiro.

Temos vindo a considerar a relação de tutoria ou apadrinhamento como de tipo individual, mas ela pode revelar-se sob outros ângulos que até agora não contemplámos. O autor que a seguir apresentamos, Michael Roper, no seu estudo *Fathers and Lovers: images of the «Older man» in British Managers' Career Narratives* (1988), dá-nos uma interpretação da figura do mentor ou tutor muito baseada na observação e conclusão das entrevistas feitas para este seu trabalho. Refere ele que: «Nas narrativas de carreiras de gestores masculinos, o executivo mais velho tem um papel marcante mas, por outro lado, também muito ambíguo. É frequentemente descrito como um herói enquanto, noutras ocasiões, se torna objecto de cruel zombaria. A nível institucional, este executivo

funciona geralmente como o mentor que ajuda os subordinados mais jovens. Este papel assenta em ideologias familiares, aparecendo o homem mais velho como uma espécie de «figura-parental». A nível psíquico, porém, ele pode também tornar-se o principal protagonista na reprodução dos dramas de infância e de adolescência. As memórias do «homem mais idoso» repercutem-se nas conexões fundamentais existentes entre as culturas de direcção organizacional e os relacionamentos e ideologias familiares (...). Estas entrevistas indicam que as empresas não são simplesmente uma arena que facilita a produção e troca de ideias, de informação, de bens e de capitais. Elas são também «teatros» nos quais se representam fantasias e conflitos. Das memórias ligadas aos relacionamentos entre homens mais novos e mais velhos, entre directores seniores e juniores emerge uma complexidade de (...) emoções masculinas. É em parte porque os padrões representam figuras-paternas num nível institucional que eles conseqüentemente se tornam os personagens principais das histórias» (1988:49).

Michael Roper salienta o facto, sem dúvida interessante, de a figura do mentor ou tutor, muito à semelhança da figura do pai, combinar a *disciplina* – um atributo menos comum, poucas vezes referido pelos protegidos – com o apoio, o aconselhamento ou a protecção. Este autor leva mais longe as suas observações: «a aprendizagem em geral e a aprendizagem da autoridade para a liderança em particular, dependem de alguma sujeição à agressão paternal. (...) Uma das ex-subordinadas de Meadows [o mentor deste grupo estudado por Roper] encontra uma correlação entre a *ira* e a *protecção* na figura do mentor. Ela observa que aqueles homens que tinham escapado à fúria de Meadows pareciam, porém, ter sido condenados a nunca chegar à promoção. Assim, um mentor não é apenas uma figura protectora mas, por vezes, age como um «senhor de escravos». Há uma crença generalizada de que os bons mentores, ou os pais, são homens como Meadows, o qual ensinou aos seus rapazes lições tão rigorosas que eles nunca esquecerão, mas que, simultaneamente, os apoiou e lhes possibilitou autonomia. Na pesquisa levada a cabo por Michael Roper parece óbvio que «as metáforas familiares se mostraram fundamentais para a compreensão da sucessão na direcção empresarial (...). Para além disso, os emblemas associados à tutoria, como sejam, a protecção, a dádiva, a educação e a disciplina estão firmemente enraizados nas imagens recordadas pelos seguidores de Meadows, actualmente quadros de empresas» (1988:51).

Roper tentou analisar como funciona a distribuição do poder num palco em que os actores se movem como um colectivo, um grupo sem grande autonomia individual, em que as atitudes particulares são desencorajadas: «Um dos directores que pertencem ao grupo de «protégés» de Meadows conta como ele e os outros ficaram presos numa espécie de eterna dependência do seu omnipotente pai. Se, por um lado, lhes fora garantida a custódia do poder por intermédio de Meadows, por outro lado, esse poder nunca lhes chegaria a pertencer verdadeiramente. North expressou bem esta dicotomia: «Eu era o braço direito de Meadows. Até certo ponto, eu podia servir-me do poder dele» (1988:55).

Como vemos, o estudo de Roper parece encarar a tutoria ou apadrinhamento sob um ponto de vista muito mais vasto do que o que expusemos anteriormente, não delineando o limite entre a relação interpessoal de tutoria ou apadrinhamento e a ligação de *liderança*, a qual já implica um relacionamento de um grupo para com o seu líder. O autor sustenta ainda que «as posições mais altas exigem muitas vezes uma entrega total a um modo de vida no qual a fronteira entre o trabalho e o descanso, o tempo livre, os prazeres, é muito fluída, ténue» (1988:50). Isto é, há actividades em que as vidas familiar e profissional se tornam fortemente indissociáveis.

Na época de crescimento turístico a que nos vimos reportando neste nosso artigo, tanto a falta de formação adequada, dada a inexistência de escolas hoteleiras que hoje já moldam os profissionais desta actividade, como o estado ainda tão embrionário do que viria a ser o sector do turismo, criavam as circunstâncias ideais para que um quadro superior bem sucedido e conhecido pelo desfecho positivo das suas tentativas mais arrojadas, se tornasse uma figura carismática, uma referência a seguir ou a imitar.

Notemos o que um desses senhores afirma, com simplicidade orgulhosa: «Conseguí criar a melhor equipa possível daquela época (1980-1990). Arrebatávamos todos os negócios: grupos, operadores individuais, mercado nacional e internacional, etc. (...) Eu tinha a certeza de que aquela equipa formada por mim, acarinhada por mim, apoiada por mim, motivada por mim, conseguiria desdobrar-se e fazer o impossível. Confiava cegamente neles e não me enganei (...) conhecia as capacidades, os limites, os defeitos e os pontos máximos de rendimento de cada um, individualmente, e só assim pude trabalhar com eles como trabalhámos» (Reis, 2000:134). Fica claro que tanto ele como Meadows, no exemplo apresentado por Roper, «fabricaram» profissionais à sua imagem, atribuíram-lhes responsabilidades, apoiaram-nos e guiaram-nos na execução de tarefas e desempenhos profissionais. Porém, repartiram o poder pelos vários elementos do seu grupo de protegidos. Estes sabiam que o uso desse poder seria sempre feito «em nome do» seu verdadeiro detentor e que seria sempre um «poder circunscrito», devido à distribuição que o mentor cuidadosamente fizera dele.

Consideramos que uma investigação como a que desenvolvemos ao longo deste texto se torna tanto mais interessante quanto mais impenetrável parece ser a figura de relacionamento individualizado ou tentacular do mentor ou tutor face aos seus subordinados. Também as redes de entajuda e protectorado que todos sabemos habitarem as organizações se tornaram para nós uma teia atractiva, e a invisibilidade de que se revestem faz com que, continuamente, nos questionemos sobre as formas da sua existência.

Foi, porém, o ângulo das assimetrias do género que tentámos evidenciar, uma vez que este mundo silencioso em que se distribuem oportunidades, favores, regalias e poderes não abriu ainda as portas de acesso às mulheres, mesmo que as aparências pareçam indicar que elas nunca tenham estado fechadas. Não deixa, no entanto, de ser um jogo profundo, de profundas ilusões, ao qual devemos atribuir muitas das promoções ou nomeações visivelmente sem sentido a que assistimos continuamente nas organizações.

Referências bibliográficas

- Arron, Silvia Marina, *The women of Mexico City, 1790-1857*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Alvesson, Mats, (1998) «Gender relations and identity at work: a case study of masculinities and femininities in an advertising agency», in *Human Relations*, Vol. 51, nº 8, August.
- Clutterbuck, David; Megginson, David, (1999) *Mentoring Executives & Directors*, Oxford,UK, Butterworth Heinemann.
- Dabas, Elina; Najmanovich, Denise (org), (1995) *Redes, el lenguaje de los vínculos*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Friedman, Marilyn M., (1992) *Family Nursing – Theory and Practice – 3rd ed.*, Norwalk, Appleton & Lange.
- Hite, Shere, (2000) *Sex & Business*, Great Britain, Prentice Hall.
- Ibarra, Herminia, (1992) «Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, nº 3, September.

- Ibarra, Herminia, (1993) «Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, nº 1, January.
- Krackhardt, David; Porter, Lyman W., (1985) «When friends leave: a structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, nº 2, June.
- Krackhardt, David, (1990) «Assessing the political landscape: structure, cognition and power in organizations», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, nº 2, June.
- Krackhardt, David; Hanson, Jeffrey, (1993) «Informal networks: the company behind the chart», in *Harvard Business Review*, July-August.
- Marshall, Judi, (1995) *Women managers moving on: exploring career and life choices*, London, Routledge.
- Mintzberg, Henry, (1983) «Power in and around organizations», ed. Prentice-Hall, (ou «The power game and the players», in SHAFRITZ, J.; OTT, J. S., *Classics of organization theory*, ed. Dorsey Press, 1987).
- Roper, Michael, (1988) «Fathers and lovers: images of the «Older man» in british managers' career narratives», in *Life Stories/Récits de vie, Families and careers in history*, UK, Manchester Free Press, nº 4.
- Reis, Helena Maria Santos, (2000) «Empreender no Feminino – Estratégias e percursos de mulheres em agências de viagens no Algarve» – Tese de Mestrado – Universidade Aberta de Lisboa.
- White, Barbara; Cox, Charles; Cooper, Cary, (1992) *Women's career development*, UK, Blackwell Publishers.