

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Carla Luiza Piva**

**PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE TRABALHADORES  
BANCÁRIOS PENSAM A ESTE RESPEITO**

**Porto Alegre**

**2011**

Carla Luiza Piva

**PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE TRABALHADORES  
BANCÁRIOS PENSAM A ESTE RESPEITO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Carmem Lígia Iochins Grisci

**Porto Alegre**

**2011**

Carla Luiza Piva

**PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE TRABALHADORES  
BANCÁRIOS PENSAM A ESTE RESPEITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Ariston Azevedo Mendes - UFRGS

---

Profa. Dra. Carla Simone Ruppenthal Neumann - UFRGS

---

Orientadora - Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci - UFRGS

Dedico este trabalho:

Aos meus pais e irmão, pelo carinho, amor, educação, lições de vida e constante incentivo, por serem luz em minha vida, fontes fecundas de amor e bondade.

Ao meu esposo Marcel, que compartilhou comigo momentos difíceis e também os maravilhosos instantes desta caminhada, sempre me incentivando e me agradando com seu imenso amor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Lílian Weber, orientadora deste trabalho de conclusão de curso, que compartilhou de minhas idéias iniciais e mostrou-me novos horizontes, sendo em muitos momentos a resposta para minhas dúvidas.

A Leonardo Tonon, que esteve me orientando nos momentos finais do trabalho, conseguindo me ajudar no momento mais complicado que foi o de catalogar as entrevistas realizadas, à você o meu muito obrigada, por ter me orientado de maneira esplendorosa, conseguindo me motivar a concluir este projeto.

Aos funcionários da Agência Bancária que disponibilizaram um pouco do seu precioso tempo para responder ao meu questionário, sendo a contribuição principal para que eu pudesse finalizar este trabalho.

A todos aqueles que contribuíram de alguma maneira para a concretização deste trabalho.

*É importante lembrar que, embora o acesso das mulheres ao emprego estatal seja menos restrito, em razão da admissão por concurso, há um longo caminho até a igualdade plena com os homens. Há muitas mulheres trabalhando no setor público, mas elas são minoria nos cargos de decisão. Uma coisa é o acesso, outra, a ascensão. Trecho extraído de uma publicação feita pela Secretaria Especial de Política para as Mulheres (SPM).*

## RESUMO

O presente estudo buscou analisar as percepções dos funcionários de uma agência bancária localizada em Cascavel/PR quanto ao Programa de Pró-Equidade de gênero. Este programa foi desenvolvido pelo do Governo Federal, através da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres e visa conceder oportunidades iguais entre homens e mulheres nos locais de trabalho. Parte-se do princípio de que o mercado de trabalho no Brasil possui uma visão machista e discriminatória, em que não existem oportunidades para progressão de carreira e aumento de salários de maneira idêntica para ambos os sexos. A partir de uma abordagem qualitativa, o desenvolvimento do estudo de caso, se deu por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos funcionários de ambos os sexos de uma agência bancária. Há de se mencionar que a pesquisa foi feita em um ambiente predominantemente machista, em que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para conseguir as mesmas coisas que eles conseguem. Ao final do trabalho verificou-se a necessidade de implantar ações no sentido de padronizar as concorrências às vagas, evitando que as escolhas dos profissionais para assumir cargos gerenciais sejam determinadas por questões subjetivas ou pela simples vontade daqueles que fazem as nomeações.

**Palavras-chave:** Equidade de Gênero, mulheres, discriminação, emprego e mercado de trabalho.

## **LISTA DE QUADROS**

**QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS. 24**



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CO – Cultura Organizacional

CNDM - Conselho Nacional dos Direitos da Mulheres

PNPM – Plano Nacional de Políticas para as Mulheres

SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

SPM/PR – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

TPM – Tensão pré menstrual

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2</b>     | <b>QUADRO TEÓRICO.....</b>   | <b>12</b> |
| 2.1          | GÊNERO E EQUIDADE DE GÊNERO.....   | 12        |
| 2.2          | GÊNERO – MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES.....                                    | 12        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Contextualização Histórica.....</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>A Criação Do Programa Pró-Equidade De Gênero.....</b>                   | <b>17</b> |
| <b>2.2.3</b> | <b>Selo Pró-Equidade De Gênero.....</b>                                    | <b>19</b> |
| <b>2.2.4</b> | <b>Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero pelo Banco em estudo.....</b> | <b>20</b> |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>4</b>     | <b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                    | <b>25</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>4.1 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>36</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>39</b> |
|              | <b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>                               | <b>43</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende conhecer as percepções dos funcionários de uma agência bancária localizada no interior do estado do Paraná, sobre o Programa de Pró-Equidade, criado pelo Governo Federal. Este programa é voltado às empresas e instituições de médio e grande porte dos setores público e privado. Seu principal objetivo é a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em seus locais de trabalho, incentivando o desenvolvimento de iniciativas de gestão de pessoas e práticas que impactem na cultura organizacional, mudando gradativamente o perfil das relações de gênero no ambiente de trabalho.

Ao aderirem a este programa, as empresas que promoveram e difundiram práticas exemplares relacionadas ao tema recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero. Este selo visa a agregação de valor à imagem das empresas e instituições, demonstrando que a empresa está comprometida com o combate à discriminação e a promoção da igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho, onde não são admitidas discriminações, mas sim uma cultura de equiparação e igualdade entre homens e mulheres.

Parte-se do princípio de que o mercado de trabalho no Brasil possui uma visão machista e discriminatória, Lima, Lima e Tanure (2009) declaram em seus estudos que não existem oportunidades para progressão de carreira e aumento de salários de maneira idêntica para ambos os sexos.

No banco, ao qual pertence a agência bancária objeto deste estudo, este programa foi implementado com o intuito de conceder oportunidades iguais entre homens e mulheres. A inscrição foi feita pelo banco em outubro de 2007, na segunda edição do Programa Pró-Equidade de Gênero, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM), da Presidência da República. Tendo recebido o selo Pró Equidade de Gênero em março de 2009 (BRASIL, 2008).

Neste contexto, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: o que pensam os funcionários de uma agência bancária localizada no interior do Paraná a respeito do programa denominado “Pró-equidade de gênero”?

Para respondê-la, tem-se como objetivo geral: analisar o que os funcionários de uma agência bancária em Cascavel – Paraná pensam a respeito do programa pró-equidade de gênero.

São objetivos específicos:

- Verificar o conhecimento que os funcionários detêm a respeito do programa denominado Pró-Equidade de gênero;
- Identificar as ações voltadas ao programa Pró-Equidade de Gênero que o Banco está desenvolvendo;
- Conhecer as opiniões dos funcionários sobre as dificuldades que as mulheres encontram por trabalhar dentro de uma instituição financeira;
- Conhecer a opinião dos funcionários quanto à dificuldade de acesso das mulheres para ocupar cargos gerenciais.

A escolha desta problemática ocorreu em virtude de sua relevância em âmbito nacional, e por se tratar de um tema pouco conhecido pelos funcionários do banco, tendo em vista sua recente adesão ao Programa.

A pesquisa resulta em grande relevância no ambiente de trabalho, pois na agência onde a pesquisa foi realizada existe um número maior de homens em cargos de chefia/gerência; ao todo são sete vagas de gerência, sendo que destas apenas uma é ocupada por mulheres.

Ainda que estejam camufladas, as situações de trabalho ainda comportam boas doses de preconceitos. Será que isto é vivenciado pelos trabalhadores desta agência? Em função disso é que se torna relevante compreender o motivo de apenas duas vagas serem ocupadas por mulheres, uma vez que esta situação vai de encontro ao objetivo primordial do programa que é gerar igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas.

Em termos de estrutura, esta monografia apresenta as seguintes sessões: Apresentação do quadro teórico, contemplando fatores relativos à Gênero e as mulheres nas organizações, Gênero e equidade de gênero, a criação do Programa Pró-equidade de Gênero, o selo Pró-equidade de Gênero e por fim trata da adesão ao Programa Pró-equidade de Gênero pelo banco em estudo.

O desenvolvimento do estudo foi desempenhado através de um Estudo de caso único, utilizou-se o método qualitativo. Para isso foram realizadas entrevistas com o público alvo, neste caso os funcionários da agência bancária, com o intuito de obter respostas do questionário para posteriores conclusões a cerca do tema.

## 2 QUADRO TEÓRICO

### 2.1 GÊNERO E EQUIDADE DE GÊNERO

De acordo com publicação feita pela UNESCO (2002), pode-se conceituar Gênero e Equidade de gênero da seguinte forma:

**Gênero:** se refere às relações e diferenças sociais entre homens e mulheres que são aprendidas, variam amplamente nas sociedades e diferentes culturas, e mudam com o passar do tempo. O termo gênero não substitui o termo sexo, que se refere exclusivamente às diferenças biológicas entre homens e mulheres. Por exemplo, dados estatísticos são apresentados por sexo. O termo gênero é usado para analisar as funções, responsabilidades, obrigações e necessidades de homens e mulheres nas diferentes áreas e contextos sociais (UNESCO 2002, p. 71).

**Equidade de gênero:** igualdade entre homens e mulheres, envolve o conceito segundo o qual todos os seres humanos, homens ou mulheres, são livres para desenvolver suas habilidades pessoais e fazer suas escolhas sem as limitações determinadas por estereótipos, funções de gênero e preconceitos. A equidade de gênero significa que os diferentes comportamentos, aspirações e necessidades de homens e mulheres são igualmente considerados, valorizados e favorecidos. Isso não significa que homens e mulheres devam tornar-se iguais, mas que seus direitos, responsabilidades e oportunidades não devam depender do fato de terem nascido homem ou mulher. A igualdade de gêneros pressupõe um tratamento justo para homens e mulheres de acordo com suas respectivas necessidades. Isto pode incluir um tratamento igualitário ou um tratamento que é diferenciado, mas que reconhece igualdade de direitos, obrigações e oportunidades (UNESCO 2002, p. 71).

Importante conceituar tais termos, pois são conceitos recentes, pouco conhecidos pela sociedade como um todo, e de grande relevância para o entendimento do presente trabalho e dos capítulos seguintes.

### 2.2 GÊNERO – MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de Gênero visa “diferenciar o sexo biológico de sua tradução social em papéis sociais e expectativas de comportamentos femininos e masculinos, tradução esta demarcada pelas relações de poder entre homens e mulheres vigentes na sociedade” (BANCO MUNDIAL, 2003, p. XIV).

A discriminação contra o sexo feminino é um fenômeno histórico e que se estende até os dias atuais. Nossos antepassados “exaltavam a capacidade masculina de utilizar a razão como forma de dominar as necessidades corpóreas e apresentava a mulher como um ser dominado pela sensibilidade e pelos desejos corpóreos” (LIMA, LIMA e TANURE 2009, p. 1).

Com o passar do tempo, apesar de haver uma ampliação das condições estruturais que contribuíram para a equidade entre os gêneros e para que ocorressem mudanças favoráveis ao sexo feminino, a desigualdade entre os gêneros ainda é observada e se estende às relações sociais, inclusive nos ambientes de trabalho (LIMA, LIMA e TANURE, 2009).

As mulheres têm conseguido conquistar mais espaço no mercado de trabalho e galgar cada vez mais posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. Esta conquista tem sido adquirida sob forte influência da educação formal e da globalização. A educação das mulheres tem se equiparado à dos homens e, nas últimas décadas, tem sido comum encontrar um número significativo de mulheres com nível de escolaridade superior ao dos homens (CAPELLE *et al.*, 2006; FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008 *apud* LIMA, LIMA e TANURE, 2009, p. 1).

Mesmo que se dediquem mais aos estudos, há uma grande discriminação contra as mulheres que trabalham fora, há uma constante necessidade de provar que são tão capazes quanto os homens (AGUIAR, 2007).

Apesar de a entrada das mulheres no mercado de trabalho nos considerados “setores produtivos”, o valor de sua atuação continua atrelado ao universo hierarquicamente subalternizado da reprodução no mundo doméstico. Seu trabalho e sua identidade como trabalhadoras continuam a ser de mulheres que, de certa forma, “não deveriam estar ali”, pois seu lugar permanece referido ao da casa, ao da maternidade e ao do cuidar dos outros (Brito; Oliveira, 1997 *apud* MARCONDES, 2003, p. 93).

O mercado de trabalho ainda sofre grande dominação masculina. “Esta dominação ainda reflete-se em inúmeras situações de discriminação que continuam ocorrendo, o que indica que da igualdade de direitos à igualdade de fato há ainda uma profunda diferença” (HURLEY, 1999; MAVIN e BRYANS, 1999; BETIOL, 2000; SOARES, 2000 *apud*, LIMA, 2009, p. 3).

A não adoção de práticas que contemplam a Equidade de Gênero acarreta um aumento de custos para as empresas, pois a insatisfação no trabalho causa um sentimento de frustração com a carreira profissional gerando inclusive problemas de saúde (SOUSA, 2008). De acordo com Sousa, verifica-se que entre as mulheres existe uma grande tendência de que saiam do emprego, sendo que a primeira razão para que peçam demissão vem a ser a falta de

oportunidade de crescimento na carreira ou a insatisfação com as taxas de progresso (COX; BLACKKE, 1991 *apud* SOUSA, 2008, p. 33).

A mulher vem definindo, ultimamente, um novo papel para si mesma na sociedade e nas organizações. Elas têm lutado cada vez mais por seus direitos e têm conseguido desempenhar funções de maior relevância nas empresas. Porém muitas organizações ainda não as valorizam da maneira como merecem e não lhes dão oportunidades para mostrarem todo o seu potencial (AGUIAR, 2007, p. 13).

Apesar de um aumento freqüente da participação feminina no mercado de trabalho, sua presença ainda é vista como exploratória, pois possuem salários inferiores aos dos homens em mesmos cargos e suas carreiras sempre estão marcadas por grandes dificuldades em conseguir se destacar dentro da empresa (AGUIAR, 2007; HANASHIRO *et al.*, 2005).

Segundo Jandeska e Kraimer (*apud* AGUIAR, 2007), se o funcionário tiver um mentor dentro da empresa que lhe ensine a fazer seu trabalho, a se comportar corretamente e lhe auxilie a demonstrar suas idéias, poderá avançar com maior rapidez em sua carreira. Assim, se as mulheres que estão nos cargos de chefia fossem mentoras de outras mulheres, certamente haveria mais chances de crescimento profissional entre o sexo feminino.

Com o surgimento de estudos e discussões sobre Equidade de Gênero houve uma diminuição das desigualdades e preconceitos sofridos pelas mulheres, porém Ely e Meyerson (*apud* AGUIAR, 2007) afirmam que:

Apesar de as medidas já tomadas para diminuir a desigualdade tenham surtido algum efeito, como as ações afirmativas, os treinamentos, as políticas anti-discriminação, os programas de benefícios familiares, e mais recentemente, o programa de reconhecimento e recompensa de habilidades tradicionalmente femininas [...] essas medidas por si sós não constituem a solução para o problema da desigualdade de gênero. Ely e Meyerson (2000) propõem que todos os membros das organizações, de todas as hierarquias, homens e mulheres, se questionem e questionem os outros sobre o que contribui para o sucesso individual e organizacional, em termos de trabalho, produtividade e efetividade [...]. É importante, mas não suficiente, que as empresas se perguntem quantas mulheres há em posições de poder e se as mulheres são devidamente valorizadas por suas contribuições [...]. Outras questões que devem ser feitas são: como a organização faz as coisas acontecerem? O que é valorizado e o que é ignorado? E de qual maneira o “comportamento” das organizações barram o progresso das mulheres e comprometem o crescimento da organização? Os autores dizem que as respostas a essas perguntas podem informar quão crítica está a situação nas organizações e pode transformar no primeiro passo para o processo de mudança (AGUIAR, 2007, p. 50).

As razões para que as mulheres não estejam assumindo cargos de comando nas empresas não são totalmente claras e variam entre a falta de experiência, oportunidades de carreira inadequadas, estereótipos, e à falta de interesse das próprias mulheres, que preferem dedicar seu tempo a outras atividades (SOUSA, 2008).

Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, Lima, Lima e Tanure (2009) asseveram que o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios.

De acordo com Tezza, Perussello e Soboll (2007), já existem políticas sociais que buscam eliminar as discriminações contra a mulher no âmbito do trabalho formal, para eles essas políticas devem ser valorizadas na medida em que percebem, manifestam e propõem ações, para a mudança de paradigmas de um sistema que só se mantém na medida em que exclui uma grande parcela da população do sistema produtivo. Nesse sentido eles citam o Programa Pró-Eqüidade de Gênero, criado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, pelo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que propõe às empresas a adoção de práticas que gerem relações mais igualitárias entre homens e mulheres; assunto este que será mais aprofundado nos tópicos seguintes.

### **2.2.1 Contextualização Histórica**

O campo de estudos de gênero teve sua consolidação no Brasil no final dos anos 1970, momento em que houve importante transformação nas relações entre Estado e Sociedade, culminando com a democratização e a crise fiscal, juntamente com o fortalecimento do movimento feminista no país (FARAH, 2004).

A criação do CNDM - Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, em 1985, foi um marco na história da questão de gênero no âmbito das políticas públicas no Brasil. Seu objetivo era o desenvolvimento de políticas voltadas para o fim da discriminação contra a mulher, e para assegurar a participação feminina nas atividades políticas, econômicas e culturais do país. Atualmente, o CNDM está vinculado à Secretaria Especial de Políticas para Mulheres da Presidência da República - SPM, exercendo o controle social no âmbito das políticas públicas de gênero (BARROS, 2006).

Outro marco histórico foi a promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual são ampliados os direitos das mulheres e estabelecidas relações de gênero mais igualitárias (BARROS, 2006). A Constituição Federal de 1988 reflete a mobilização das mulheres, que se organizaram em torno da Assembléia Constituinte por meio de propostas para a nova



Constituição, apresentando ao Congresso uma Carta das Mulheres Brasileiras, contendo temas relativos à saúde, família, trabalho, violência, discriminação, cultura e propriedade da terra, que foram incorporadas à Constituição (FARAH, 2004).

Em 2002 foi criada a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM). Com *status* de Ministério, esta secretaria pode ser considerada mais um ganho, “constituindo-se, sem dúvida, em mais um avanço para a consolidação do enfrentamento às diferenças e desigualdades sociais no país, principalmente no que diz respeito às mulheres” (BARROS, 2006, p. 02).

A Secretaria de Políticas para as Mulheres cria políticas públicas que contribuem para a melhoria da vida de todas as brasileiras, enfrentando desigualdades e diferenças sociais, raciais, sexuais, étnicas e das mulheres deficientes. A criação da SPM se deu com o intuito de desenvolver ações conjuntas com todos os Ministérios e Secretarias, sendo um de seus objetivos a incorporação das especificidades das mulheres nas políticas públicas e o estabelecimento das condições necessárias para a sua plena cidadania (SPM, 2011).

São competências da SPM:

- a) Assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação, coordenação e articulação de políticas para as mulheres;
- b) elaborar e implementar campanhas educativas e não discriminatórias de caráter nacional;
- c) elaborar o planejamento de gênero que contribua na ação do governo federal e das demais esferas de governo;
- d) promover a igualdade de gênero; articular, promover e executar programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação de políticas para as mulheres;
- e) promover o acompanhamento da implementação de legislação de ação afirmativa e definição de ações públicas que visem ao cumprimento dos acordos, convenções e planos de ação assinados pelo Brasil, nos aspectos relativos à igualdade entre mulheres e homens e de combate à discriminação, tendo como estrutura básica o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, o Gabinete e três Subsecretarias (SPM, 2011, s/p.).

No ano de 2004 ocorreu a I Conferência Nacional da Mulher, onde foram debatidos assuntos voltados para a inclusão feminina. Desta conferência surgiu o PNPM (Plano Nacional de Políticas para as Mulheres). Este documento versa sobre: “autonomia, igualdade no mundo do trabalho e cidadania; educação inclusiva e não sexista; saúde das mulheres, direitos sexuais e direitos reprodutivos; e, enfrentamento à violência contra as mulheres” (BARROS, 2006, p. 02).

Diante deste contexto, o Governo Federal, através da Secretaria de Políticas para (SPM) e com base no Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, desenvolveu o Programa Pró-Equidade de Gênero que reafirma os compromissos de promoção da igualdade entre

mulheres e homens inscrita na Constituição Federal de 1988 (TEZZA, PERUSSELLO e SOBOLL, 2007). Após esta breve contextualização, veremos na sequência maiores detalhes relativos ao Programa Pró-Equidade de Gênero desenvolvido pelo Governo Federal.

### **2.2.2 A Criação Do Programa Pró-Equidade De Gênero**

A criação do Programa Pró-Equidade de Gênero se deu em 22 de setembro de 2005, foi instituído pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) através da Portaria nº 39, em cumprimento ao I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres. Esta iniciativa do Governo Federal corrobora os compromissos inscritos na Constituição Federal de 1988, os quais determinam a promoção de igualdade entre homens e mulheres (Brasil-SPM, 2006b).

O Programa Pró-Equidade tem por objetivo a promoção da igualdade de oportunidades entre os gêneros nas empresas e instituições através do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Em sua primeira edição o programa foi dirigido exclusivamente às empresas públicas e de economia mista, já em sua segunda versão lançada em dezembro de 2006, ele foi estendido também às empresas do setor privado (Brasil – SPM, 2006b).

O Programa Pró-Equidade de Gênero é voltado a empresas e instituições de médio e grande porte dos setores público e privado. Um dos seus aspectos mais importantes é a criação dos Comitês de Gênero no âmbito de cada uma das organizações participantes. Estes comitês são responsáveis pela proposição e desenvolvimento de iniciativas que dia a dia vão mudando o perfil das relações de gênero no ambiente de trabalho (Brasil – SPM, 2008, p. 05).

Este programa foi considerado uma das prioridades definidas no PNPM (Plano Nacional de Políticas para as Mulheres), tendo este projeto um capítulo dedicado à autonomia, igualdade no mundo do trabalho e cidadania. O PNPM foi desenvolvido após a divulgação dos resultados da I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres, que definiu as diretrizes da política nacional para as mulheres na perspectiva da igualdade de gênero, considerando a diversidade e raça e etnia (apud Brasil – SPM, 2006b).

Conforme publicação feita pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República:

O Programa Pró-Equidade de Gênero dialoga com a exigência de enfrentamento cotidiano e sistemático da opressão de gênero que cruza as relações presentes no mundo do trabalho, fortalecendo e/ou construindo fissuras no referido tecido social. Trata-se de uma iniciativa que se fundamenta na existência de diversas experiências de enfrentamento à opressão – seja no mundo do trabalho, da política, no ambiente doméstico e das relações afetivas –, verificadas nas lutas feministas desde tempos mais remotos até as décadas de 60 e 70, quando emergiu, em países como Canadá, Estados Unidos da América, Bélgica e França, na União Européia, a luta contra “mecanismos reprodutores das discriminações de gênero” e pela “promoção de políticas de fomento da igualdade entre homens e mulheres nos locais de trabalho” (Brasil – SPM, 2006b, p. 09).

As relações de gênero no mundo do trabalho estão sendo estudadas e discutidas como elemento das políticas de administração, como sendo uma estratégia de promoção de igualdade de oportunidades no mundo todo. Isso tem estimulado a criação de fóruns internacionais para formular, debater e avaliar as repercussões, no contexto da economia globalizada, das políticas de igualdade de oportunidades (Brasil – SPM, 2006b).

Estes fóruns deram grande visibilidade ao tema, gerando recomendações internacionais que passaram a ser seguidas em âmbito internacional, como podemos verificar na seguinte publicação:

Nesse contexto, no qual redes internacionais recomendam inovações na cultura organizacional com a introdução de estratégias para alcançar equidade de gênero no mundo do trabalho, e empresas se comprometem a modificar o seu ambiente de trabalho em prol da igualdade de oportunidades, há importante mediação por parte das instâncias do Estado – ministérios e secretarias de políticas públicas –, que desempenham o papel de favorecer e incentivar a efetivação de direitos, bem como expandir iniciativas que visam estruturar a diretriz da equidade de gênero, fornecendo suportes e subsídios legais que garantam a consolidação das mudanças na cultura organizacional e gestão de pessoas. Neste cenário, também cabe destacar a colaboração da OIT, por meio da publicação de suportes técnicos, em 1997, que consiste em recomendações para efetivar mudanças na cultura organizacional de empresas com práticas de equidade, em substituição a costumes e crenças assimétricos de gênero (Brasil – SPM, 2006b, p. 09).

Assim, pode-se compreender a trajetória da política internacional de equidade de gênero no mundo do trabalho, a qual se inicia com a transformação de legislações, finalizando em mudanças nas estruturas sócio-culturais. Nesse sentido importante salientar informação trazida pela publicação feita pela SPM:

Isso significa a migração da produção de leis sobre equidade de gênero para a aplicação de legislação com o foco na mudança de práticas já existentes, considerando que não há neutralidade das empresas em seus atos de: organizar, contratar, formar e promover as/os empregadas/os. Às empresas cabe a responsabilidade de alterar a tradicional estrutura da divisão assimétrica entre homens e mulheres nas relações de trabalho, a partir da formação, recrutamento, promoção e remuneração de pessoal (Brasil – SPM, 2006b, p. 10).

Este Programa tem como objetivos: Conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores/as e trabalhadores/as para a promoção da igualdade de gênero; estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas; Criação de uma rede pró-equidade de gênero; Construção de um banco de “boas práticas” de gestão que possibilite a troca de experiências de promoção da equidade de gênero no mundo empregatício (ABRAMO, 2009).

A adesão ao programa é feita voluntariamente, e os interessados devem firmar o Termo de Adesão, disponível no site: [www.spmulheres.gov.br](http://www.spmulheres.gov.br), que compreende o preenchimento de uma Ficha Perfil, a qual permite a realização de um diagnóstico básico da organização. Com base neste diagnóstico, é desenvolvido o Plano de Ação que a empresa ou instituição deverá implantar em âmbito interno. O plano é estruturado em dois grandes eixos: gestão de pessoas e cultura organizacional. Este Plano de Ação é acordado entre a empresa ou instituição e o Comitê Pró-Equidade de Gênero. O cumprimento das ações pactuadas capacita a empresa a receber o Selo Pró-Equidade de Gênero (Brasil – SPM, 2008).

### 2.2.3 Selo Pró-Equidade De Gênero

Através deste programa, as empresas que promoveram e difundiram práticas exemplares de equidade de gênero, recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero. O Selo é concedido anualmente, e através dele é possível apurar os avanços obtidos pelas empresas inscritas no programa, no tocante à equidade de gênero (Brasil – SPM, 2008).

Ainda neste sentido:

**O SELO PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO** é um atributo que distingue a empresa como instituição comprometida com o combate à discriminação e a promoção da igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho.

O Selo agrega valor à imagem das empresas e instituições, que poderão utilizá-lo em seus documentos e expedientes internos e externos e em campanhas e peças de promoção institucional (Brasil – SPM, 2008).

Diante do exposto, o recebimento do selo pelas empresas é a finalização do processo que se inicia por meio de adesão voluntária. Conforme cita Nascimento, “O caráter voluntário evidencia uma sensibilização pré-existente na direção do grupo ou instituição para a temática da equidade de gênero” (NASCIMENTO, 2010 s/p.).

## 2.2.4 Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero pelo Banco em estudo

A adesão do Banco em questão à segunda edição do Pró-Equidade de Gênero, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM), da Presidência da República, se deu no ano de 2007. Conforme informações encontradas no site da instituição financeira, o objetivo do banco é de se comprometer a incentivar e garantir a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.

De acordo com o Banco, é seu papel, após ter realizado sua inscrição no Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal, desenvolver esforços para oferecer as mesmas oportunidades profissionais para mulheres e homens. O Banco destaca ainda que estas práticas já estavam contidas em sua Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental como respeito à diversidade.

Uma das ações do Banco em estudo que teve sua prática destacada pela SPM, em âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero, foi a concessão da licença-maternidade por seis meses, aprovada em março de 2009. A Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, amplia a licença-maternidade de quatro para seis meses, e possui caráter facultativo, ou seja, as empresas podem estender o direito à licença por mais dois meses para suas funcionárias.

Caso optem pelo prazo maior, as empresas deverão pagar o salário e a contribuição previdenciária dessas funcionárias durante todo o período de afastamento, mas poderão descontar o valor do Imposto de Renda.

A empregada que gozar do novo direito não poderá exercer trabalho remunerado durante o tempo em que estiver licenciada e o filho não poderá ser mantido em creche ou organização similar. O mesmo direito também vale para as empregadas que adotarem uma criança. (JUSBRASIL, 2008, s/p.).

De acordo com o site da instituição financeira em análise:

Como forma de oferecer as mesmas oportunidades para homens e mulheres, assim como eliminar qualquer tipo de discriminação, o Banco tem propostas que englobam Processos de Capacitação e Treinamento, Ascensão Profissional e Planos de Cargos e Carreira, Programas de Saúde e Segurança, Salário e Remuneração, Políticas de Benefícios, Mecanismos de Combate às Práticas de Discriminação e de Sensibilização na Cadeia de Relacionamento.

O objetivo deste programa é o desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional da empresa, com o intuito de alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. No ano de 2009 o Banco recebeu o selo Pró Equidade de Gênero.

Diante desta certificação, o tema passou a ser explanado pela instituição financeira. Os funcionários receberam uma cartilha destacando e divulgando as ações desenvolvidas e que culminou com o recebimento do Selo Pró-Equidade de Gênero.

A pesquisa do referencial teórico foi feita com o intuito de obter uma compreensão mais detalhada dos significados e características do tema pesquisado, sendo este estudo de grande relevância para a compreensão dos dados que foram obtidos na pesquisa de campo.

Na próxima sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos, através dos quais o presente trabalho foi desenvolvido.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados que originaram este artigo tiveram origem em um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa e o método escolhido para sua realização foi o Estudo de caso único. Tal escolha se deu em virtude do objetivo de pesquisa que vem a ser: uma análise do que pensam a respeito do programa Pró-Equidade de Gênero, os funcionários de uma agência bancária em Cascavel – Paraná.

Conforme informação encontrada no site do Banco em questão, no ano de 2007, o banco aderiu à segunda edição do Programa Pró-Equidade de Gênero, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM), da Presidência da República. O objetivo deste programa é o desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional da empresa, com o intuito de alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho.

De acordo com o entendimento de Yin, o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Como ensina Víctora, Knauth e Hassen (apud ECEEL, 2010, pg. 93) é interessante analisar mais de uma fonte documental, a fim de colher informações de diferentes âmbitos, como documentos oficiais, pessoais e públicos.

Diante desta importância, foram pesquisadas fontes documentais que esclarecessem como o Banco tenta promover a equidade de gênero dentro da organização. Neste sentido foi encontrado um fascículo publicado em setembro de 2010, que aborda o tema gênero em três vertentes, a primeira é histórica e mostra como as diferenças de gênero foram sendo construídas desde a antiguidade até os dias atuais; a segunda vertente descreve como ocorreu a trajetória das mulheres dentro do banco; e a terceira vertente trata das principais ações do Banco para promover a equidade de gênero na empresa, conforme compromisso firmado desde o ano de 2007 com a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM) e pelo Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres (UNIFEM) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Em pesquisa realizada dentro da instituição financeira foram encontrados diversos comunicados institucionais, todos expostos junto ao sistema usado diariamente como ferramenta de trabalho, o código de ética, e até mesmo através de um *blog* destinado ao tema

que só pode ser acessado durante o expediente bancário, onde o banco demonstra as suas práticas que foram premiadas acerca do tema. Ressalta-se que como não foi obtida uma autorização para citar o nome da instituição financeira, optou-se por não citar nenhuma parte dos materiais pesquisados junto à instituição financeira para evitar punições administrativas, todavia este material foi de grande valia na elaboração do questionário e ajudou a compreender melhor os objetivos do Banco em relação à Equidade de Gênero.

O roteiro de entrevista foi inspirado no questionário desenvolvido por Eccel (2010) e Nascimento (2010), conforme roteiro básico em anexo.

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos respondentes através de uma entrevista semi-estruturada, que possibilitou aos funcionários da Agência Bancária uma livre manifestação de suas opiniões individuais sobre o tema pesquisado. As entrevistas foram feitas individualmente com vinte funcionários da agência bancária no mês de Julho de 2011 e tiveram duração individual de cerca de trinta minutos cada, as entrevistas foram transcritas, não sendo utilizado gravador com o intuito de não constranger os entrevistados por terem suas respostas gravadas. O quadro de empregados da agência é composto por 21 (vinte e um) sujeitos, destes 11 (onze) são homens e 10 (dez) são mulheres.

Após a realização das entrevistas, iniciou-se a análise de dados coletados para tanto utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos [...]. Há dois tipos de textos: textos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevista e protocolos de observação; textos que já foram produzidos para outra finalidade quaisquer, como jornais ou memorandos de corporações. Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas deve ser considerado as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 13).

Ainda neste sentido, Campos (2004) ensina que “a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos”.

O método de análise de conteúdo é fundamentado em duas vertentes, de um lado encontra-se a fronteira lingüística tradicional e do outro, está a interpretação do sentido das palavras – hermenêutica (CAMPOS, 2004).

Conforme propõe Minayo (2001), a análise dos dados prevê a ordenação, a classificação e a análise final dos dados à luz da teoria pertinente. Desta forma, na etapa da ordenação, todos os dados foram lidos, relidos e explorados.



A partir de uma visão ampliada do conjunto de informações foi realizado um mapeamento, uma ordenação e uma classificação dos registros obtidos (LIMA, LIMA e TANURE, 2009). Após este trabalho, foi realizada uma análise final com o objetivo de realizar articulações entre os registros obtidos e o referencial teórico, respondendo à questão de pesquisa e a seus objetivos (AGUIAR, 2007).

A análise do material de pesquisa teve por objetivo a realização de uma compreensão com base na interpretação das entrevistas realizadas, correlacionando-as com o referencial teórico realizado. (MINAYO, 2001; ECCEL, 2010).

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada em uma Agência Bancária localizada em Cascavel – Paraná. A opção pela pesquisa sobre Equidade de Gênero justificou-se primeiramente pela curiosidade em saber o que pensam os funcionários acerca do tema, a escolha da Agência em questão se deu pelo fato de ser meu ambiente de trabalho e por conviver diariamente com essas pessoas e não saber o que elas pensam e compreendem sobre questões relativas à Equidade de Gênero e ainda por perceber uma enorme disparidade no número de trabalhadoras femininas ocupando cargos mais bem remunerados.

Em razão de ser um ambiente pequeno, com poucos funcionários e onde se teve livre acesso para realizar as entrevistas, optou-se por entrevistar todos os bancários lotados na agência, para chegar a uma conclusão mais efetiva acerca do problema de pesquisa.

O quadro de funcionários é composto por vinte e um empregados, dentre eles estão: um Gerente Geral, cinco Gerentes de Relacionamento, um Supervisor de Atendimento, três Assistentes de Negócios, cinco Caixas Executivos e seis Escriturários. Em virtude de se preservar a identidade dos entrevistados e o sigilo das informações, foram utilizados nomes fictícios.

Antes de iniciar as entrevistas, cada um dos funcionários foi informado que o objetivo seria verificar suas opiniões sobre o tema, e que isso era objeto de um estudo para conclusão de uma especialização.

As respostas dos entrevistados foram redigidas em alguns momentos dentro do texto, quando se fizerem necessárias; para que fossem facilmente identificadas, elas foram transcritas entre aspas e utilizando-se o *recurso itálico*, de modo a diferenciar as falas dos pesquisados em relação às citações teóricas realizadas no decorrer do texto.

Os funcionários entrevistados são apresentados no quadro 1:

#### QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

| Entrevistado | Sexo      | Idade | Escolaridade    | Cargo Exercido            |
|--------------|-----------|-------|-----------------|---------------------------|
| E1           | Masculino | 32    | Ensino Superior | Supervisor de Atendimento |
| E2           | Feminino  | 48    | Pós Graduada    | Escriturária              |
| E3           | Feminino  | 30    | Ensino Superior | Assistente de Negócios    |

|     |           |    |                 |                           |
|-----|-----------|----|-----------------|---------------------------|
| E4  | Masculino | 38 | Pós Graduação   | Assistente de Negócios    |
| E5  | Masculino | 52 | Ensino Superior | Gerente de Relacionamento |
| E6  | Feminino  | 47 | Ensino Superior | Escriturária              |
| E7  | Feminino  | 28 | Ensino Superior | Escriturária              |
| E8  | Masculino | 55 | Pós Graduação   | Caixa Executivo           |
| E9  | Feminino  | 37 | Ensino Superior | Caixa Executivo           |
| E10 | Masculino | 38 | Ensino Superior | Caixa Executivo           |
| E11 | Feminino  | 32 | Pós Graduada    | Caixa Executivo           |
| E12 | Masculino | 35 | Ensino Médio    | Caixa Executivo           |
| E13 | Feminino  | 52 | Pós Graduada    | Gerente de Relacionamento |
| E14 | Masculino | 36 | Pós Graduação   | Gerente de Relacionamento |
| E15 | Masculino | 44 | Pós Graduação   | Gerente Geral             |
| E16 | Feminino  | 32 | Ensino Superior | Escriturária              |
| E17 | Masculino | 42 | Ensino Superior | Gerente de Relacionamento |
| E18 | Masculino | 47 | Pós Graduação   | Gerente de Relacionamento |
| E19 | Feminino  | 38 | Ensino Superior | Escriturária              |
| E20 | Masculino | 42 | Ensino Médio    | Assistente de Negócios    |

A faixa etária dos funcionários varia entre 28 e 55 anos de idade. Dentre os entrevistados, 40% são funcionários do banco há mais de 10 anos, 50% trabalha há mais de 5 anos e 10% dos empregados trabalha há um ano na instituição financeira.

Fazendo uma correlação entre cargo ocupado e sexo feminino e masculino, observou-se que entre os cinco cargos de Gerentes de Relacionamento, somente um deles é ocupado por uma mulher, entre as três vagas de Assistentes de Negócios apenas uma delas é do sexo feminino, e entre os cinco Caixas Executivos, duas vagas são ocupadas por mulheres, ou seja, dentre os cargos com melhores remunerações apenas quatro são ocupados pelo sexo feminino. Essa observação evidencia a dificuldade que as mulheres encontram para conquistar os cargos de chefia, ainda é raro encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e segundo escalão dentro das empresas (BETIOL e TONELLI, 1991).

Conforme se eleva o nível hierárquico dentro da organização, diminui-se o número de mulheres nas funções com melhores remunerações, ocorrendo uma grande disparidade no quesito salarial, sendo que, as mulheres recebem salários menores e ocupam cargos de menor importância em relação aos homens que trabalham na agência pesquisada, essa realidade confirma o que afirma Hanashiro *et al.* (2005).

A instituição financeira onde a pesquisa foi realizada exige nível médio para aprovação no concurso, porém dentre os entrevistados apenas dois funcionários não possuem nível superior, ambos do sexo masculino, um deles ocupa o cargo de Assistente de Negócios e o outro é Caixa Executivo.

Dentre as mulheres entrevistadas, todas possuem nível superior, sendo que destas 40% possuem pós-graduação. Esta realidade também é corroborada com os ensinamentos de HANASHIRO *et al.* (2005), vez que, mesmo as mulheres possuindo um maior nível de escolaridade, esta condição parece não contribuir de forma decisiva na ascensão das mulheres à melhores cargos.

Lima, Lima e Tanure (2009, p. 4) citam Betiol (2000), a qual destaca que:

A desigualdade de oportunidades na carreira executiva em relação à mulher pode ser vista sob o aspecto da dificuldade de ascensão profissional. [...] Não se trata apenas da exclusão da mulher dos cargos administrativos, trata-se de uma inserção subalterna. Desta forma, a dificuldade da mulher não reflete mais na inserção nas organizações, mas no processo de avançar na carreira para atingir o segundo e o primeiro escalão.

Quando perguntados sobre os cargos ocupados, observou-se que os homens tiveram uma ascensão profissional mais rápida que as mulheres, dos onze homens entrevistados, sete foram nomeados antes de completar três anos como funcionários do Banco, já as mulheres nomeadas percorreram um tempo maior, foram quatro anos de trabalho para que duas funcionárias fossem promovidas.

Questionados sobre as dificuldades vivenciadas em relação ao seu trabalho, doze funcionários citaram a dificuldade de relacionamento com os colegas, E11 citou o assédio moral vivenciado no ambiente de trabalho como a maior dificuldade para desempenhar sua função. Quando questionados se o trabalho interferia em sua vida pessoal, a metade dos entrevistados disse que não, a outra metade afirmou que interfere, nesse sentido o E17 citou que a interferência é tão grande que lhe ocasionou problemas de saúde “*Sinto constantes torcicolos, tenho dores crônicas nas costas e sofri um infarto há dois anos*”, ele afirmou receber muitas cobranças por parte dos superiores, e que suas dores se justificam nisso. Outro fator citado por E1, E13, E16 e E18, foi a ausência do convívio familiar em razão do tempo dedicado ao trabalho, o que gera um distanciamento de suas famílias.

Ainda sobre a interferência na vida pessoal, a E16 afirmou que:

Trabalhava numa carteira que me sugava demais, o desgaste foi tão grande que pedi para trocar de setor, havia uma grande sobrecarga e muitas exigências, ficando evidente que ocorria um desvio de função, isso me deixava muito nervosa, levava problemas para casa, nunca conseguia me desligar do trabalho. Eu trabalhava como

um assistente fazia a maior parte do serviço da carteira, desde os limites de crédito até a liberação de operações de empréstimos, porém o crédito do serviço bem desempenhado nunca ficava comigo, sem esquecer que recebia um salário de mera escriturária.

Sobre o desempenho da função de bancário, se existe alguma diferença em ser homem ou mulher, quatorze funcionários afirmaram que qualquer um dos gêneros pode desempenhar a função de bancário da mesma maneira, E2 afirmou que:

Ser mulher necessita saber se posicionar profissionalmente, sabendo se defender e se colocar de modo a ter respeito dos clientes e dos colegas. Antigamente havia um machismo declarado e hoje já mudou muito, não é mais uma coisa tão 'na cara', porque o banco pode ter problemas quanto à questão discriminatória, essa prática se tornou algo inadmissível para os tempos atuais onde as mulheres conseguiram conquistar seu lugar ao sol.

Os entrevistados foram questionados sobre como é ser homem/mulher dentro do Banco, todos afirmaram não existir nenhuma diferença entre o serviço de rotina, vez que pode ser desempenhado por qualquer um dos sexos. Destes, quatorze afirmou que a carreira para as mulheres é sempre mais complexa e cheia de obstáculos, E11 afirmou: *“Ser mulher no banco é difícil, não existem muitas oportunidades para aquelas que querem fazer carreira dentro do banco. E quando estas vagas existem as mulheres nunca conseguem concorrer de forma equivalente com os homens”*. Outra resposta que revela a condição feminina dentro da Instituição financeira foi dada pela E16:

É discriminatório, principalmente se for uma jovem prestes a se casar ou recém casada, que é o meu caso, pois em uma concorrência para uma vaga de assistente eu não fui promovida e a discriminação ficou tão explícita que ouvi do próprio gerente geral que eu 'não seria nomeada porque iria me casar'. Minha pontuação pra vaga era ótima, eu estava classificada entre os 10 primeiros interessados. Naquela situação, o gerente geral optou por nomear um homem solteiro, que sequer morava na cidade - veio transferido de Santa Catarina para o Paraná, e o detalhe que até hoje me deixa triste: o nomeado estava atrás de mim na classificação geral para a vaga.

Quando inquiridos para que respondessem se no trabalho do Banco, faz diferença ser homem ou mulher, dezesseis responderam que faz diferença, sendo a resposta mais recebida, dada por E1, E2, E5, E6, E7, E11, E15, E16, E17, E18 que a ascensão profissional para os homens dentro do banco é mais fácil, havendo sempre mais oportunidades de crescimento. O entrevistado E18 citou ainda a questão discriminatória como sendo outro diferencial, ele afirmou: *“Acho que as mulheres atualmente já têm as mesmas oportunidades, porém até equalizar leva tempo em razão da cultura machista pré-existente”*.

Outra questão interessante foi lembrada por E1, o qual falou da questão da mobilidade como algo que prejudica as mulheres, segundo ele:

As mulheres estão mais ligadas às suas famílias, seus filhos estão na escola, existe todo um contexto relacionado à vida familiar que não é fácil de resolver; isso dificulta para concorrer à cargos em outras cidades, o que acaba prendendo as mulheres a uma agência ou a uma determinada cidade.

No tocante a mobilidade, Eccel (2010, p. 72) citando Bauman (1999) afirma que:

Para os indivíduos, uma determinada forma de mobilidade é também desejada. Bauman (1999) diferencia “turistas” de “vagabundos” para contrapor, de um lado, uma parcela de profissionais que circulam mundialmente em cargos corporativos e vêem o nomadismo como parte de suas vidas profissionais; e, de outro, aqueles trabalhadores desqualificados que, não conseguindo inserção, migram de um lado para o outro. Fazer parte do grupo de executivos respeitados e cobiçados pelas organizações fornece a sensação de segurança e pertencimento que diferencia o nomadismo como opção vantajosa ou falta de possibilidades.

Questionados sobre o fato de que ser homem ou mulher favorece a realização do trabalho bancário, quatorze funcionários afirmou que é indiferente, para eles o importante é que o profissional esteja bem preparado para atender aos clientes. As respostas contrárias, ou seja, que afirmaram existir diferença na maneira de realizar o serviço, foram no sentido de que o sistema favorece aos homens. Em resposta a esta pergunta E15 afirmou: *“Acho que ser homem favorece principalmente nas questões de relacionamento com os clientes, que na sua maioria são homens ‘este mundo ainda é muito machista, infelizmente’.*

Ainda neste sentido cita-se a resposta da E2 que trabalha há 28 anos no banco:

Porque a cultura é de que os gerentes sempre eram homens, por serem os responsáveis pelas suas famílias, ligados a figura do provedor da casa e esta imagem ainda não mudou por completo. No ano de 1995 é que começaram ocorrer nomeações de mulheres para os cargos de gerentes, mas para gerente de agência não havia nenhuma mulher, apenas eram feitas nomeações femininas para cargos mais burocráticos. Posso afirmar por experiência própria que se fosse um casal de bancários sempre o homem seria promovido e a mulher deixada de lado, sempre em cargos inferiores ao do seu marido.

Ao opinarem sobre o fato de existirem mais gerentes homens na agência, dezoito entrevistados, portanto, a maioria massiva, alegaram questões de cunho preconceituoso para justificar o baixo número de mulheres ocupando cargos gerenciais. Os entrevistados E5 e E20 responderam de maneira semelhante, E5 disse: *“Existe um conceito ‘clube do bolinha’, aonde só homens entram, são questões históricas e culturais que demoram muito para serem transformadas”*; a resposta do E20 foi: *“Devido a um processo antiquado, onde as regras sociais ainda se voltam para uma sociedade onde os homens são os líderes”*. A E7 respondeu assim: *“Porque há uma idéia conservadora de que as mulheres não conseguem conciliar trabalho, casa e família o que dificulta a ascensão profissional dentro do Banco”*.

Em contrapartida às questões machistas, o E15 respondeu da seguinte maneira: *“Acredito que por opção, muitas mulheres optam pela dupla jornada: Banco x Casa, e preferem menos responsabilidades profissionais”*.

A opinião dos entrevistados acompanha a realidade nacional, nesse sentido Lima, Lima e Tanure afirmam:

O preconceito e a discriminação dificultam a ascensão e manutenção da mulher em cargos executivos. O preconceito é um fator marcante entre os gêneros na organização, surge como forma de excluir as mulheres das decisões organizacionais. Isto ocorre devido a uma lógica instaurada pela cultura (patriarcal) que tende a seguir o seu próprio interesse, criando e modificando estruturas para que consigam perpetuar sua necessidade de diferenciação enquanto grupo. Isto impede a divisão de poder entre os gêneros (Lima, Lima e Tanure, 2009, p. 4).

A maioria dos entrevistados acha que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para obter as mesmas coisas que eles conseguem. E15 afirmou que: *“Precisam estar sempre provando ‘algo a mais’*. Outra resposta interessante foi do E5:

Sim, a mulher sempre vai ter que se esforçar mais, porque entre nomear um homem ou uma mulher, o homem sempre ganha. Existe um machismo velado, onde ainda se leva em consideração questões como o fato de as mulheres tirarem licença gravidez, terem maior comprometimento familiar, o que acaba por prejudicar as nomeações para cargos gerenciais.

Quando questionados sobre o que acham das mulheres que estão em cargos de gerência, as respostas foram recorrentes no sentido de afirmar que são competentes, dedicadas, vencedoras. Nesse sentido E2 disse: *“São boas profissionais, a maioria lutou muito pela promoção e lutam constantemente para provar sua competência. O sistema obriga que elas sejam sempre as melhores naquilo que fazem, sob pena de descomissionamento.”*

Perguntados sobre o que entendiam por “Equidade de Gênero” todos responderam de maneira semelhante, citando inclusive respostas parecidas com o conceito mencionado inicialmente no referencial teórico. Em resumo, afirmaram que Equidade de Gênero vem a ser igualdade de oportunidades e de tratamento, para todos independente de sexo, raça, opção sexual, etc.

Os entrevistados afirmaram que o Banco não oferece oportunidades iguais para homens e mulheres, apenas três entrevistados disseram que as oportunidades são iguais. Dos que discordam as respostas se repetiram no sentido de que as decisões e nomeações para as vagas são feitas em grande maioria por homens. Nesse sentido transcreve-se a resposta do E17 que sintetiza a opinião da grande maioria dos entrevistados: *“O Banco não oferece as mesmas oportunidades porque os que decidem geralmente são homens e eles sempre acabam*

*optando por não nomear mulheres, porque levam em consideração que as mulheres têm filhos, TPM (Tensão Pré Menstrual) e engravidam”.*

Nesta mesma linha de análise, outra contribuição relevante foi dada pelo entrevistado E6:

Acho que o banco em teoria oferece sim, porém na prática não, principalmente porque os gerentes mais antigos acham que os funcionários precisam trabalhar fora do expediente (hora extra gratuita), e as mulheres por terem seus afazeres domésticos e familiares, considerados como dupla jornada feminina, geralmente não podem ficar, e isso também interfere na nomeação, pois as mulheres acabam ficando com rótulo de não comprometidas com a equipe.

Enquanto esses machistas e retrógrados não se aposentarem o banco ainda estará caminhando lentamente em relação à equidade de gênero.

A partir das afirmações até aqui empreendidas, é possível afirmar que o banco ainda precisa mudar muito para que ocorra uma conscientização da qualidade e valor do serviço feminino, conseguindo fazer uma separação entre a mulher profissional dedicada ao seu trabalho; e a mulher mãe, esposa, dedicada à sua família, nesse sentido é importante mencionar um trecho do livro ‘O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher’ (2004):

Embora a maternidade seja nominalmente valorizada em nossa sociedade e exista uma legislação de proteção às mulheres grávidas, na prática a possibilidade de engravidar, a gravidez e o cuidado com os filhos são os mais fortes motivos de discriminação contra as mulheres no mundo do trabalho. Elas deixam de ser admitidas ou promovidas por causa da possibilidade de estadia, o que sem dúvida representa uma grande perda de talentos para a empresa.

Apesar de a reprodução da espécie dizer respeito ao conjunto da sociedade, as várias tarefas envolvidas com o cuidado das crianças ainda são vistas como atribuições femininas. Exceto a gestação e a amamentação, todos os demais cuidados com as crianças podem ser compartilhados. No entanto, cabe às mulheres a alimentação das crianças, os cuidados com sua saúde, seu acompanhamento escolar etc. Com isso, elas não têm a mesma disponibilidade dos homens para se dedicar ao trabalho, nem sempre podem ficar até mais tarde na empresa ou levar trabalho para casa e, às vezes, faltam ou têm de sair mais cedo por causa das crianças. Isso dificilmente ocorre com os homens. Eles podem ter maior dedicação ou disponibilidade para o trabalho porque geralmente contam com alguém — uma mulher — para cuidar dos filhos e da casa, mesmo que ela também “trabalhe fora”.

No Brasil, dada a insuficiência das políticas e dos serviços públicos de apoio às famílias e de assistência às crianças, uma mulher com filhos só pode sair de casa para trabalhar se conseguir pôr outra mulher dentro de sua casa para cuidar de sua família e das tarefas domésticas em seu lugar.

Para muitas empresas, a mulher só terá disponibilidade para se dedicar plenamente ao trabalho se não tiver filhos ou se eles já forem adultos (O COMPROMISSO, 2004, p. 30).

Entre os entrevistados, quatorze respondeu que o Banco possui uma política de igualdade de tratamento entre os funcionários, no entanto essa política fica apenas no papel, para eles, entre o que está previsto nos normativos e o que se verifica na realidade das



agências bancárias há uma grande distância. Nesse sentido transcreve-se a resposta do entrevistado E6: *“Acho que o banco tem uma política de igualdade para tratar seus funcionários, o problema está nos gerentes e superintendentes que usam questões muito subjetivas para fazer essas nomeações para cargos gerenciais.”*

A maioria dos funcionários da agência pesquisada concorda que os critérios de promoção dentro do Banco são iguais para homens e mulheres, quinze entrevistados afirmaram que os critérios para concorrer à vaga são iguais, o que não é coerente são os critérios levados em consideração no momento da promoção, estes por sua vez são considerados muito subjetivos ficando a critério do gerente da agência que pode escolher ao seu bel prazer, nem sempre levando em consideração os conhecimentos, habilidades e capacidade dos concorrentes.

Steil, (1997, p. 64) aborda este assunto afirmando que: *“Quando os procedimentos não são padronizados ou quando os critérios utilizados são vagos, existe maior abertura para tendenciosidades pró gênero masculino”*. Assim, seria interessante que os processos de contratações e promoções fossem feitos com base em procedimentos sistemáticos (STEIL, 1997). Isso evitaria em muito as discriminações que são tão evidentes no cenário pesquisado, pois as vagas seriam preenchidas em razão da competência do funcionário, e não por motivos obscuros ou critérios desconhecidos.

Quanto à promoção de ações que visem à integração de gênero entre os funcionários, a maioria dos entrevistados disse que o Banco não promove nada acerca do tema. Quatro funcionários afirmaram existir, porém quando solicitado para que citassem um exemplo dessas ações apenas o entrevistado E18 deu uma resposta mais evasiva afirmando que: *“Percebo o crescimento de mulheres na gerência média principalmente, não sei se este aumento configura uma dessas praticas do banco”*.

Conforme pesquisa realizada nos normativos do Banco, esse aumento de mulheres em cargos de gerência se configura numa das práticas promovidas em função do programa Equidade de Gênero. De acordo com o banco, houve um aumento de 26,4% no número de mulheres nomeadas em cargos gerenciais.

Observa-se que o Banco dá baixo enfoque e divulgação do programa Equidade de Gênero dentro de suas agências, isso porque a maioria dos entrevistados não conhece nenhuma das práticas desenvolvidas pelo banco; dezoito entrevistados não souberam citar nenhuma das práticas realizadas pelo Banco que integram o programa acima mencionado.

Os funcionários afirmaram que o Banco valoriza a diversidade promovendo a igualdade de oportunidades sem distinção de origem, raça, sexo, cor, idade, orientação sexual

ou deficiência física; quatorze funcionários disse sim para esta resposta, o entrevistado E14 disse: *“Acho que o banco valoriza sim, é uma instituição que não faz discriminações, tanto que sua forma de contratação é um concurso, onde qualquer pessoa pode se inscrever, e se for aprovado poderá assumir sua vaga”*.

O último questionamento referia-se a elementos relacionados à discriminação em que foi questionado se os funcionários já haviam presenciado alguma forma de discriminação dentro do banco. Quatorze entrevistados afirmaram ter presenciado alguma situação discriminatória. Dentre os funcionários, quatro disseram que foram alvo de discriminação. O entrevistado E11 relata que sofre constantes discriminações por parte de seu superior imediato; E20 diz ser alvo de discriminações pela sua condição de obeso; E13 afirmou ter sido discriminado quando foi preciso substituir um gerente geral, conforme suas palavras:

Numa agência onde trabalhei sempre que o gerente geral se ausentava quem ficava como substituto era o gerente administrativo, cargo que eu estava exercendo, no entanto quando cheguei na agência a substituição passou a ser realizada pelo gerente de contas, que não era mulher.

Outra situação de discriminação foi vivenciada e citada por E16:

Sim, eu sofri uma discriminação na pele. Eu estava classificada em sétimo lugar para uma vaga de Assistente de Negócios, porém no momento da nomeação optaram por um funcionário que estava em pior classificação, e ainda ouvi do próprio gerente que só não fui nomeada porque eu iria me casar, e o funcionário nomeado não prejudicaria a agência com possíveis ausências em razão de licença maternidade, detalhe que me deixa triste é que eu apenas estava casando, não tinha nenhum plano de engravidar.

Surgiram ainda dois relatos contemplando outros tipos de discriminação presenciados pelos entrevistados, os quais possuem relevância e devem ser compartilhados. A situação presenciada por E17 ocorreu há cerca de 5 anos na própria agência pesquisada:

Tive um colega que antes de trabalhar no banco era vendedor ambulante, uma pessoa humilde que era muito discriminado pelos clientes e pelos colegas, era muitas vezes deixado de lado, ele não teve muitas oportunidades em razão de sua aparência. Este colega inclusive pediu transferência para Pernambuco, que era sua terra natal.

A outra situação discriminatória foi relatada por E1:

Quando trabalhava em outra agência, teve uma vaga que foi pulada pois o candidato que deveria assumir era deficiente físico, naquela oportunidade o gerente alegou que a agência não poderia comportar um funcionário com limitações, assim o deficiente foi chamado para uma outra agência maior e em outra cidade.

As duas situações ocorreram dentro da instituição financeira pesquisada e demonstram que mesmo havendo, atualmente, grande preocupação por parte do banco em evitar situações discriminatórias, elas existem e são facilmente identificadas.

Nota-se que as respostas dos dois últimos questionamentos acabam por contradizer o discurso formal presente na agência, em que os entrevistados afirmam que o banco valoriza a diversidade. Quatorze entrevistados afirmaram que o banco valoriza a diversidade e promove a igualdade, já na outra questão, o mesmo número de funcionários afirmou já ter presenciado alguma forma de discriminação. Essa situação revela uma grande distância entre o discurso e a prática, o discurso é no sentido correto, mas as práticas pessoais dos funcionários precisam mudar para se adequar ao propósito exigido pelo banco.

Finaliza-se a apresentação dos resultados esclarecendo que, apesar de ter sido explicado a todos os respondentes que as identidades não seriam reveladas, e que o resultado das entrevistas não seria exposto dentro do banco, alguns entrevistados responderam ao questionário de maneira evasiva, proferindo respostas monossilábicas, não revelando suas reais opiniões sobre o tema.

#### 4.1 COMENTÁRIOS FINAIS

Resumindo o capítulo anterior, ressaltam-se os pontos mais relevantes obtidos após o término das entrevistas. Pode-se afirmar que a agência possui 21 funcionários, sendo 11 homens e 10 mulheres.

Dentre os cargos com melhores remunerações apenas quatro são ocupados pelo sexo feminino. São 5 Gerentes de Relacionamento: sendo apenas 1 mulher; 3 vagas de Assistentes de Negócio: onde 1 é mulher; e 5 Caixas: sendo 2 mulheres.

Isso evidencia a dificuldade que as mulheres encontram para conquistar os cargos de chefia, ainda é raro encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e segundo escalão dentro das empresas (BETIOL e TONELLI, 1991).

Todas as mulheres entrevistadas possuem nível superior, e esta condição parece não contribuir de forma decisiva na nomeação das mulheres aos melhores cargos (HANASHIRO, 2005).

Ascensão profissional é mais rápida para os homens: dos 11 homens entrevistados, 7 foram nomeados antes de completar terceiro ano de trabalho, já as mulheres levaram 4 anos.

Sobre o desempenho da função de bancário, a maioria afirmou que não há diferença entre o serviço prestado por homens ou mulheres, desde que o profissional esteja bem preparado.

A maioria dos entrevistados afirmou que a carreira para as mulheres é mais complexa e tem mais obstáculos, havendo sempre mais oportunidades de crescimento para os homens.

Os entrevistados alegaram questões de cunho preconceituoso para justificar o baixo número de mulheres ocupando cargos gerenciais.

A maioria dos entrevistados acha que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para obter as mesmas coisas que eles conseguem.

Quando questionados sobre o que acham das mulheres que estão em cargos de gerência, as respostas foram recorrentes no sentido de afirmar que são competentes, dedicadas e vencedoras.

Os funcionários concordam que os critérios de promoção dentro do Banco são iguais para homens e mulheres. Não havendo coerência nos critérios utilizados para a promoção.

Todos os funcionários souberam responder o que vem é “Equidade de Gênero”. Porém a maioria dos entrevistados disse que o Banco não promove ações nesse sentido e desconhece as práticas desenvolvidas pelo banco;

A maioria dos funcionários afirmou ter presenciado alguma situação discriminatória na agência onde trabalham.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equidade de gênero pressupõe que homens e mulheres são livres para desenvolver suas habilidades pessoais e fazer suas escolhas sem as limitações determinadas por estereótipos, funções de gênero e preconceitos. Desta forma, homens e mulheres devem ter os mesmos direitos, responsabilidades e oportunidades, independente de terem nascido homem ou mulher. A igualdade de gêneros prevê um tratamento justo para homens e mulheres de acordo com suas respectivas necessidades. Sugere um tratamento igualitário ou um tratamento que é diferenciado, mas que reconhece igualdade de direitos, obrigações e oportunidades (UNESCO 2002, p. 71).

A escolha desta problemática ocorreu em virtude de sua relevância em âmbito nacional, e por se tratar de um tema pouco conhecido pelos funcionários do banco. O objetivo inicial deste trabalho era saber o que pensavam os funcionários de uma agência bancária localizada no interior do Paraná a respeito do programa Pró-equidade de Gênero. Para responder a esta pergunta foram realizadas entrevistas com os funcionários da agência e realizadas pesquisas em artigos e livros sobre o tema, os quais embasaram o referencial teórico do trabalho.

A coleta destes materiais foi de grande valia, sendo essencial para esclarecer os conceitos e auxiliar na interpretação das respostas colhidas nos questionários.

Através da pesquisa realizada foi possível constatar que as mulheres ainda optam pela dupla jornada, desdobrando seus cuidados entre trabalho e casa, e essa atitude nem sempre é valorizada da maneira que deveria. Para conseguir sucesso em suas carreiras dentro do banco as mulheres precisam provar diariamente o quanto são competentes, precisando inclusive se esforçar mais que os homens, por que ser iguais a eles não fará com que sejam promovidas, precisam sempre estar em busca de conhecimento e em constante aperfeiçoamento.

Esta pesquisa mostrou que as mulheres são discriminadas quando concorrem com homens para algum cargo de gerência, e esta discriminação não ocorre pelo fato de terem menos capacidade ou possuírem menor formação (na agência em questão todas as funcionárias possuem nível superior), mas sim, por serem levados em consideração aspectos subjetivos para as nomeações. E nesse ponto questões como ser casada, ter marido, filhos, ou almejar tê-los pode prejudicar a carreira das mulheres bancárias, evidenciado que dentro da agência bancária pesquisada as mulheres ainda sofrem muito preconceito e discriminação.

Na percepção dos funcionários entrevistados observa-se que eles entendem o esforço que o banco vem fazendo para que a Equidade de Gênero realmente seja uma realidade dentro da agência, no entanto as decisões são muito pessoais e feitas pelos gerentes no momento de realizar a nomeação do funcionário, por este motivo muitos homens são nomeados e as mulheres deixadas em segundo plano.

A título de sugestão, entendo que o Banco deveria estabelecer critérios bem definidos sobre a maneira como as nomeações devem ocorrer, quais características os candidatos devem possuir, quais especializações e habilidades aquela função exige, ou seja, detalhar e delimitar parâmetros mínimos para que a vaga seja ocupada, evitando-se assim a escolha dos gerentes pelo candidato que ele julgar melhor. Essa normatização impossibilitaria que questões subjetivas sejam determinantes para a nomeação do funcionário para o cargo disputado, permitindo às mulheres lutar de maneira igual pelas vagas.

Com base nas respostas obtidas, é possível afirmar que o Banco dá pouca ênfase ao programa Equidade de Gênero dentro de suas agências, havendo pouca divulgação sobre o tema, pois a maioria dos funcionários não conhece nenhuma das práticas desenvolvidas pelo banco que integram o programa acima mencionado. Dessa forma, considero que seria interessante o Banco divulgar mais seus projetos, apresentar para seus funcionários aquilo que de melhor tem feito sobre o tema, informando suas realizações e conquistas alcançadas desde o ano de 2006, ano em que o Banco aderiu ao Programa da SPM (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres).

É possível perceber que o ambiente bancário ainda é constituído por idéias e conceitos muito machistas. Analisando as respostas dos funcionários mais antigos, percebe-se que houve um grande avanço no sentido em que antes não existiam mulheres em cargos de comando. Muita coisa já mudou, e se percebe que o Banco está tomando medidas para valorizar a Equidade de Gênero, mas para que ocorra a equiparação ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Durante a realização das entrevistas percebeu-se como limitador o fato de que alguns dos entrevistados responderam ao questionário com respostas evasivas e não revelaram suas reais opiniões sobre o tema. Presenciou-se ainda, uma situação em que um dos entrevistados fez comentários indiscretos sobre o questionário.

Assim pode-se afirmar que, mesmo tendo entrevistado todos os funcionários da agência, muitos foram superficiais e por demais objetivos em suas respostas, não falaram muito a respeito de suas opiniões, talvez por medo ou até mesmo desconfiança de que aquilo poderia lhes causar algum problema ou prejuízo dentro do Banco.

Os resultados obtidos nesta pesquisa não esgotam o tema em questão, isso porque foram entrevistados funcionários de apenas uma agência bancária. Desta forma, deixa-se a título de sugestão para um estudo futuro, que as entrevistas sejam feitas com trabalhadores de agências de outros estados. Assim, seria possível ter uma noção em nível de país, sobre o que pensam um maior contexto de funcionários, e verificar se de fato o programa Equidade de Gênero está contribuindo para o combate às formas de discriminação que ocorrem dentro do Banco pesquisado.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, LAÍS. **O programa Pró-Equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento.** Brasília: SER Social, 2009. Disponível em: <[http://www.red.unb.br/index.php/SER\\_Social/article/viewFile/3/21](http://www.red.unb.br/index.php/SER_Social/article/viewFile/3/21)> Acesso em: 18 mar. 2011.

AGUIAR, Gardene Souza de. **Diversidade no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira.** Brasília: Universidade Federal de Brasília – UNB, 2007.

BANCO MUNDIAL. **A questão de Gênero no Brasil.** Brasília: Cépia, 2003.

BARROS, Ana Rosa Nascimento. **A Construção da Equidade numa Empresa de Grande Porte: a Atuação de Gênero da Petrobras.** Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2006. Disponível em: <[https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/biblioteca\\_consulta\\_ficha.cfm?cd\\_item=25](https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/biblioteca_consulta_ficha.cfm?cd_item=25)>. Acesso em: 14 fev. 2011.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. **A mulher executiva e suas relações de trabalho.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de políticas para as Mulheres (SPM). **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.** Brasília, 2005. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnpm\\_compacta.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pnpm_compacta.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria Especial de políticas para as Mulheres (SPM). **Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças.** Brasília, 2006a. Disponível em: <[http://200.130.7.5/spmu/docs/folheto\\_pro-equidade.pdf](http://200.130.7.5/spmu/docs/folheto_pro-equidade.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria Especial de políticas para as Mulheres (SPM). **Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças.** 2ª Edição. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/progr\\_ama\\_proequidade.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/progr_ama_proequidade.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria Especial de políticas para as Mulheres (SPM). **Programa Pró-Equidade de Gênero: Relatório Sintético da 1ª Edição 2005/2006.** Brasília, 2006b. 67 p. Disponível em: <<http://www.sepm.gov.br/publicacoes-teste/publicacoes/2006/pro-eq-1-relatorio.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2011.



UNESCO. **De Mãos Dadas com a Mulher: a UNESCO como agente promotor da igualdade entre gêneros.** Brasília: UNESCO, 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127141por.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

BRUSCHINI, Cristina. **Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** In: ROCHA, Ma Isabel Baltar (org.). Trabalho e Gênero, Mudanças, Permanências e Desafios. São Paulo: ASSOCIAÇÃO ABEP; Ed. 34, 2000.

BRUSCHINI, C. e LOMBARDI, M. R. **Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX.** In: ARAÚJO, A. M. C. "Desafios da equidade". Cadernos Pagu. (número especial). Campinas, Pagu/Unicamp, n. 17/18, 2001/02, p. 157-96.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. O MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm. Brasília (DF): 2004, set/out; 57 (5): 611-4.

ECCEL, Cláudia Sirangelo. **Subjetividades Contemporâneas, Trabalho e Masculinidades.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19105/000734141.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Políticas públicas e gênero.** Revista Estudos Feministas, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v12n1/21692.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.3, p. 18-25, jul./set. 2000.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: **ENANPAD**, 29, Brasília, 2005.

ISP Brasil. **Equidade de Remuneração - Guia Prático para a Revalorização do Trabalho das mulheres.** 2006. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/cartilha.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

LIMA, Gustavo Simão.; LIMA, Marcelo Simão.; TANURE, Betânia. **Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil.** Curitiba: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009.

MARCONDES, Willer Baumgartem; ROTENBERG, Lúcia; PORTELA, Luciana Fernandes;

MORENO, Claudia Roberta de Castro Moreno. **O peso do trabalho "leve" feminino à saúde.** São Paulo: São Paulo Perspec. vol.17 n°.2 São Paulo Abr. 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 18ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MOURÃO, Tânia M. Fontenele-. **Mulheres no Topo de Carreira. Flexibilidade e Resistência.** Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. 2006. 92p. Disponível em: <[http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/Mulheres\\_no\\_Topo\\_de\\_Carreira\\_Flexibilidade\\_e\\_Persistencia.pdf](http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/Mulheres_no_Topo_de_Carreira_Flexibilidade_e_Persistencia.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2011.

NASCIMENTO, Rafaella Poncino do. **Equidade de gênero: discurso e prática na empresa X, Itabuna-BA.** Publicado em: administradores.com.br em 11 de agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/equidade-de-genero-discurso-e-pratica-na-empresa-x-itabuna-ba/47208/>> Acesso em: 10 fev. 2011.

**O COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM A VALORIZAÇÃO DA MULHER.** São Paulo: Instituto Ethos, 2004. Disponível em: <[https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/ETHOS/valoriz\\_mulher.pdf](https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/ETHOS/valoriz_mulher.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2011.

PENA, Maria Valério Junho; CORREIA, Maria C.; VAN BRONKHORST, Bernice. **A questão de gênero no Brasil.** Rio de Janeiro: Gráfica O Lutador, 2005. 171 p.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. Análise de conteúdo. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

SANCHES, Solange & GEBRIM, Vera Lucia Mattar. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. **Revista de Estudos Avançados, IEA**, volume 17, nº 49, setembro/dezembro (2003), pp. 99-116. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142003000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142003000300007)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

SOUSA, Ana Carolina Torres de. **A importância da diversidade e os desafios da mulher executiva numa organização hoteleira do Distrito Federal.** Brasília: Universidade Federal de Brasília – UNB, 2008.

**SPM – Secretaria Especial de Política para as Mulheres.** Disponível em: <<http://www.sepm.gov.br/sobre>>. Acesso em: 14 fev. 2011.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica:** compreendendo o fenômeno do teto de vidro. RAUSP, v.32, n.3, 1997.

TEIXEIRA, Delza Maria de Almeida. **Desemprego no Setor Bancário:** a condição da mulher. Belo Horizonte, 2006. 93f. Disponível em: <[http://www.pucminas.br/documentos/dissertacoes\\_delza\\_maria.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/dissertacoes_delza_maria.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

TEZZA, L.S.L, PERUSSELLO, B.A., SOBOLL, L.A. **Discriminação da Mulher no Mercado de trabalho:** Análise Histórica de Representação Social da Mulher no Contexto Capitalista. Rio de Janeiro: ABRAPSO – Associação Brasileira de Psicologia Social, 2007. Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab\\_completo\\_191.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_191.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sexo:

Idade:

Formação:

Cargo exercido:

Tempo no cargo/função:

Questões orientadoras:

- 1 – Histórico profissional: Formação. Escolhas profissionais. Interesses.
- 2 – A entrada na empresa: Cargos ocupados, promoções, mudanças de áreas.
- 3 – Quais as principais dificuldades vivenciadas em relação ao seu trabalho? Seu trabalho interfere na sua vida pessoal, como?
- 4 – Como é ser homem/ ser mulher no Banco?
- 5 – No trabalho do Banco, faz diferença ser homem ou mulher? Por quê?
- 6 – Ser homem/ ser mulher favorece de alguma forma a realização do trabalho? Ser homem/ ser mulher prejudica de alguma forma a realização do seu trabalho? Como?
- 7 – Em sua opinião, por que há mais gerentes homens que mulheres no Banco?
- 8 – Você acha que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para obterem as mesmas coisas que eles conseguem?
- 9 – O que você acha das mulheres que estão em cargos de gerência?
- 10 – O que você entende por "Equidade de Gênero"?
- 11 – Você acha que o Banco oferece oportunidades iguais para homens e mulheres?
- 12 – Em seu entendimento o Banco possui uma política de igualdade de tratamento entre os funcionários?
- 13 – O Banco promove ações de integração de gênero entre os funcionários?
- 14 – Você acha que os critérios de promoção dentro do Banco são iguais para homens e mulheres?
- 15 – Você conhece alguma das práticas desenvolvidas pelo Banco que integram programa "Equidade de Gênero"?
- 16 – Você acha que o Banco valoriza a diversidade promovendo a igualdade de oportunidades sem distinção de origem, raça, sexo, cor, idade, orientação sexual ou deficiência física?
- 17 – Você sofreu ou presenciou alguma forma de discriminação dentro do Banco?