



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL  
MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONALIZANTE EM  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**CARLA MÁRCIA PARISI CHECCHIA**

**EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE CHEFIA:  
ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Salvador  
2009

**CARLA MÁRCIA PARISI CHECCHIA**

**EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE CHEFIA:  
ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Paula Chies Schommer**

Salvador  
2009

Escola de Administração - UFBA

C514 Checchia, Carla Márcia Parisi

Equidade de gênero em cargos de chefia: análise da experiência da Caixa Econômica Federal. / Carla Márcia Parisi Checchia. - 2009.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paula Chies Schommer.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2009.

1. Executivas. 2. Lideranças em mulheres. 3. Discriminação de sexo no emprego. 4. Caixa Econômica Federal – Estudo de casos. 5. Equidade de Gênero. 6. Responsabilidade Social Empresarial. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Schommer, Paula Chies. III. Título.

CDD 658.4092

**EQUIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE CHEFIA:  
ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Carla Márcia Parisi Checchia**

**Aprovada em 16/06/2009**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Paula Chies Schommer  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)  
e Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valeria Francesca Gianella  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rocío Castro Kustner  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

---

César Elias Walenzuela Graziani  
Caixa Econômica Federal

Salvador  
2009

Seria preciso dividir cada mulher em três: uma que corresse para o trabalho, outra que tomasse providência para sua família, e uma terceira que escapasse para a beira do lago assistindo quieta ao por do sol. (Lya Luft, 1999. O Rio do Meio)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas de mestrado da Turma I: Claudia (pela autenticidade); Dani (pela candura); Elaine (pela fé); Érika (pela valentia); Fátima (pela espiritualidade); Flávia (pela doçura); Geraldo (pela criatividade); Isabel (pela justiça); Mel (pelo exemplo); Melo (pela sapiência); Pati (pelo acolhimento); Rodrigo (pelo discernimento); Solange (pela maturidade); Thiago (pela determinação); Tina (pela alegria); Vina (pela confiança); Zaida (pela magia); Zé (pelo cuidado).

Aos colegas de especialização: Alan (pela juventude); Alexandre (pela resistência); Adriana (pelo carinho); Bete (pela originalidade); Edna (pela atenção); Fabrício (pela companhia); Kati (pela amizade); Liko (pela irreverência); Mariana (pela indignação); Valter (pelo sossego).

Aos professores e seus colaboradores: Carlos Roberto Sanchez Milani; Cláudio Cardoso; Daniela Lima de Andrade; Edgilson Tavares de Araújo; Elizabeth Matos; Fábio Rocha; Fernando Guilherme Tenório; Genauto Carvalho de França Filho; Hélio Santos; Henrique Araújo Galvão de Carvalho; Izabel Portela; Jair Soares Júnior; José Antonio Gomes de Pinho; José Célio Andrade; José Marcelo Dantas; Larissa Maria Lima Costa; Maria Priscilla Kreitlon; Maria Teresa Franco Ribeiro; Marili Quadros Berbert Freire; Miguel Accioly; Mônica de Aguiar Mac-Allister; Neyde Souza Marques Santos; Nilton Vasconcelos Júnior; Paulo César Miguez de Oliveira; Paulo Henrique de Almeida; Renato Dagnino; Rogério Quintella; Rosana Boullosa; Ruthy Nádia Laniado; Sônia Gondim; Sueli Sampaio Damin Custódio; Tânia Fischer; Valéria Francesca Gianella (por todo o conhecimento que generosamente compartilharam).

À minha orientadora: Paula Chies Schommer (por ter respeitado cada silêncio e atendido carinhosamente cada chamado).

Aos meus amores: Ari; Jair; Maria Eduarda (por serem a razão de tudo).

Porque sem cada um de vocês este sonho não teria se tornado realidade.

## RESUMO

A equidade de gênero tem sido tratada como parte dos esforços de valorização e promoção da diversidade nas empresas, um dos temas incluídos na agenda de responsabilidade social empresarial (RSE). Embora haja avanços, revela-se necessário aprofundar as reflexões sobre o tema e aprimorar as práticas de gestão no contexto de trabalho. No setor bancário, o tema da equidade de gênero vem ganhando destaque, relacionado às práticas de RSE e diversidade. No entanto, as práticas de gestão são pouco sofisticadas e há preconceitos e estereótipos presentes no cotidiano de trabalho, decorrentes do contexto sócio-histórico. A partir dessa problemática, a presente dissertação-projeto objetivou verificar quais são os desafios da mulher em ascender profissionalmente em um dos maiores bancos brasileiros, a Caixa Econômica Federal (CAIXA), visando propor ações para o aperfeiçoamento das práticas pró-equidade em todos os cargos de chefia, explorando referenciais teóricos e práticos relativos a gênero, gestão da diversidade no ambiente de trabalho e RSE, adotando-os como base para fundamentar as análises. O trabalho foi realizado entre 2007 e 2009, partindo-se da observação da prática, das quais se originaram dúvidas e questionamentos a respeito do tema deste estudo. À luz de referenciais teórico-conceituais, foi possível analisar esses e outros questionamentos, sobretudo no que se refere à construção dos conceitos de gênero e de RSE. Retornando ao campo empírico, coletaram-se dados sobre o caso por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionário respondido por funcionários da matriz da empresa, além de documentos diversos, como balanços sociais, relatórios e outras publicações da empresa. Foi considerada, ainda, a vivência da autora como funcionária da empresa há 20 anos, ocupando cargos técnicos e de gestão, passando pelos três segmentos da empresa: negocial, área-meio e estratégico. Com base na articulação entre os dados coletados e os referenciais adotados, são apresentadas propostas para aperfeiçoamento das ações pró-equidade de gênero na empresa, em dois eixos inter-relacionados: político/institucional e gerencial/instrumental. Entre as conclusões, é possível constatar que, apesar de a CAIXA estar em processo de incorporação da RSE ao seu modelo de gestão e a valorização da diversidade e a promoção da equidade fazerem parte das políticas e ações desenvolvidas pela empresa, as mulheres ainda enfrentam enormes entraves para desenvolver sua carreira, seja por questões relacionadas à cultura social, seja pela dificuldade das pessoas dentro da própria empresa em lidar com a questão. Além dos aspectos culturais tradicionais, a gestão da diversidade/equidade é ainda incipiente e a disponibilização de dados ocorre de forma pouco abrangente.

Palavras chave: gênero; equidade; mulher e trabalho; responsabilidade social empresarial.

## **ABSTRACT**

Gender equity has been treated as part of the efforts of increasing the value of women and of promoting diversity within the companies, one of the themes included in the corporate social responsibility agenda (CRS). In particular, within the banking sector, gender equity has received special treatment and has been related to practices of CRS and diversity. Nevertheless, management practices are little sophisticated and there are prejudices and stereotypes at work, due to a social-historical context. From this viewpoint, the current project-dissertation aimed at verifying which are the challenges facing women in trying to ascend professionally within one of the biggest Brazilian banks, the Caixa Econômica Federal (CAIXA) – Federal Savings Bank, as well as proposing actions to improve the pro-equity practices in all head positions, exploring theoretical-conceptual frameworks related to gender, diversity management at work and CRS, adopting these as the fundamental basis for the analysis. This study was developed between 2007 and 2009 from practice observation. Some doubts and questions on the subject came up. It was possible to analyse these questionings from theoretical-conceptual frameworks mainly related to the construction of gender concepts and to CRS. Empirically speaking, data were collected on the subject through interviews and questionnaires directed to employees located at the bank headquarters. Information was also obtained from several documents such as social balance sheets, reports and other CAIXA publications. The author's experience in working at the Federal Savings Bank for twenty years, occupying technical and managerial positions, through the company's three segments (business, administrative and strategic) was also taken into consideration for this study. The relation between the collected data and the adopted frameworks provided the basis for the presentation of proposals to improve the actions within CAIXA in favour of gender equity. This information was presented in one chart relating four main general objectives to their respective intermediate objectives. Among the conclusions, it was possible to verify women still face great obstacles to their career development, either for matters related to social culture, or for the difficulty some people have in dealing with the question within the company, even though CAIXA has presented efforts to incorporate CSR to its management model and to improve the value of diversity and the promotion of equity in its policies. Beyond the traditional and cultural aspects, diversity/equity management is still incipient and data availability does not occur in an ample way.

Keywords: gender; equity; woman and work; corporate social responsibility.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações .....	56
Figura 2: Organograma da CAIXA – Matriz .....	90
Figura 3: Faixa etária .....	107
Figura 4: Formação acadêmica .....	107
Figura 5: Tempo que trabalha na empresa .....	108
Figura 6: Última promoção .....	109
Figura 7: Sexo do chefe imediato .....	109
Figura 8: Faixa salarial .....	110
Figura 9: Grau de satisfação com o cargo .....	111
Figura 10: Natureza da insatisfação com o cargo .....	111
Figura 11: Percepção de discriminação .....	112
Figura 12: Agente da discriminação .....	112
Figura 13: Percepção de justiça sobre os critérios utilizados pela empresa para promoção de empregados .....	113
Figura 14: Acesso aos critérios de decisão para promoção de um funcionário .....	113
Figura 15: Concorrência a promoção com pessoas do sexo oposto .....	114
Figura 16: Pessoa selecionada em concorrência com alguém do sexo oposto .....	114
Figura 17: Critérios que pesaram na escolha para promoção entre pessoas de sexo oposto .....	115
Figura 18: Acesso aos critérios para decisão em caso de promoção .....	115
Figura 19: Percepção de preterição a cargos de chefia .....	116
Figura 20: Percepção do agente de preterição a cargos de chefia .....	116
Figura 21: Competências relacionadas a um líder, independente do sexo .....	117
Figura 22: Competências relacionadas a um líder do sexo feminino .....	118
Figura 23: Competências relacionadas a um líder, independente do sexo, segundo as avaliações feminina e masculina .....	119
Figura 24: Identificação de algum tipo de discriminação contra as mulheres .....	120
Figura 25: Tipos de discriminação contra as mulheres .....	121
Figura 26: Medidas importantes para promoção/equidade de gênero .....	123
Figura 27: Existência de iniciativas para promoção da igualdade entre homens e mulheres .....	124

Figura 28: Tipos de iniciativas para promoção da igualdade entre homens e mulheres ..	125
Figura 29: Avaliação da representação de mulheres em cargos superiores .....	126
Figura 30: Explicações para a baixa representação de mulheres em cargos superiores ...	127
Figura 31: Medidas para superação da iniquidade de gênero .....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Representação de mulheres no parlamento .....	38
Quadro 2: Cotas para candidatas a cargos parlamentares .....	39
Quadro 3: Características das ocupações de homens e mulheres .....	45
Quadro 4: Princípios Universais do Pacto Global .....	67
Quadro 5: A Mulher, as Metas do Milênio e os Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social .....	75
Quadro 6: Indicadores Ethos para o compromisso com a promoção da equidade de gênero .....	75
Quadro 7: Grupo de funcionários que responderam ao questionário .....	85
Quadros 8: Dados relativos a gênero – 1995/1999 .....	91
Quadro 9: Iniciativas de finanças sustentáveis .....	92
Quadro 10: Dados relativos à diversidade – 2002/2003 .....	92
Quadro 11: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2004 .....	95
Quadro 12: Percentual de participação masculina e feminina em cargos de maior autoridade – posição 31/12/2004 .....	97
Quadro 13: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2005 .....	98
Quadro 14: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2006/2007 .....	99
Quadro 15: Dados comparativos da participação de mulheres em cargos de chefia – CAIXA e Banco do Brasil .....	99
Quadro 16: Percentual de participação masculina e feminina em cargos de maior autoridade – posição comparativa 2004-2008 .....	100
Quadro 17: Representação de gênero em cargos de chefia, segmentados por nível – junho/2008 .....	104
Quadro 18: Composição de cargos do grupo pesquisado .....	110
Quadro 19: Recomendações para aperfeiçoamento das ações pró-equidade de gênero ...	133

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABONG – Associação das Organizações Não Governamentais

ACDE Brasil – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas Brasil

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio de São Paulo

BIRD – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BS – Balanço Social

BSR – Business for Social Responsibility

CAIXA – Caixa Econômica Federal

CBPG – Comitê Brasileiro do Pacto Global

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CERES – Colition for Environmentally Responsible Economies

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNDM – Conselho Nacional dos Direitos da Mulher

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DIEESE – Departamento Intersindical

DJSI – Dow Jones Sustainability Index

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Agropecuária

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

GRI – Global Reporting Initiative

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICFTU – Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres

IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor

IEG – Índice de Equidade de Gênero

IFC – Internacional Finance Corporation

IPCC – Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPU – Inter-Parliamentary Union

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO – International Organization for Standardization

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MPT – Ministério Público do Trabalho

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA IF – Iniciativa Financeira do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas

PSI – Processo Seletivo Interno

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA – Social Accountability

SAI – Social Accountability Internacional

SERCOTEC – Servicio de Cooperación Técnica

SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

UNDP – United

UNIFEM – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E HISTÓRICAS SOBRE GÊNERO .....</b>	<b>27</b>
1.1 – A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE GÊNERO .....	27
1.2 – GÊNERO E PODER .....	36
1.3 – A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	40
<b>CAPÍTULO 2 – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E HISTÓRICAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) .....</b>	<b>51</b>
2.1 – RSE E O DESAFIO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	51
<b>2.1.1 – Valorização da mulher no âmbito da RSE .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E AS AÇÕES PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO .....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>106</b>
5.1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	106
5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO .....	132
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPREGADOS DA ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>158</b>

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mulheres têm obtido posição de destaque na sociedade. A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, o aumento da capacitação, a queda nas taxas de fecundidade e o aumento do número de lares chefiados por mulheres evidenciam mudanças significativas nos indicadores sociais no que se refere à mulher e apontam para um novo cenário de papéis e relações sociais. Porém, as questões de equidade de gênero ainda representam um desafio para as políticas públicas.

Atualmente, as mulheres são maioria nas universidades brasileiras e representam 56,1% da população com 12 anos ou mais de estudo. Apesar disso, é nesse grupo de maior escolaridade que a desigualdade de rendimento entre homens e mulheres é mais elevada. Em 2005, enquanto as mulheres com até 4 anos de estudo recebiam 80,8% do rendimento recebido pelos homens, aquelas com 12 anos ou mais de estudo recebiam o equivalente a 61,6% do rendimento por hora trabalhada dos homens. Em meio às mulheres pertencentes a esse último grupo, 44,9% estão agregadas em atividades relacionadas ao cuidado, como educação, saúde e serviços sociais, que poderiam ser consideradas extensões das atribuições domésticas e familiares, ou seja, o tipo de inserção no mercado de trabalho explica, em parte, a desigualdade de rendimento por sexo. A responsabilidade com os afazeres domésticos ainda é predominantemente feminina, mesmo entre as mulheres que trabalham fora de casa no Brasil. Em média as mulheres gastam 25,2 horas semanais no cuidado de afazeres domésticos contra 9,8 horas dos homens (IBGE, 2006).

Em 2008, ano em que a Declaração Universal dos Direitos Humanos completou sessenta anos e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – conhecida como Constituição Cidadã – comemorou duas décadas desde a sua promulgação, muitos avanços podem ser constatados no sentido da igualdade de direitos para a sociedade como um todo, embora a universalização dos direitos no país permaneça como um desafio a ser plenamente alcançado. Em 2005, o Brasil ocupava o 9º lugar no *ranking* das maiores economias do



mundo e seu Produto Interno Bruto (PIB) ultrapassava a marca de US\$ 1,6 trilhão, deixando o país à frente da Espanha e do Canadá (BRASIL, 2007). Apesar disso, naquele mesmo ano, 38% de seus cidadãos e cidadãs viviam abaixo da linha da pobreza (IPEA, 2007).

Paralelamente ao campo legal, iniciativas de mobilização da sociedade civil representam avanços na defesa de direitos. A forma como os níveis de interesse e valores da cidadania se organizam para o encaminhamento das ações da sociedade civil em prol de políticas sociais e públicas, as pressões políticas e as manifestações simbólicas presentes na sociedade brasileira, na atualidade, podem ser genericamente tipificados em três espécies (não excludentes entre si): a) associativismo local, representado pelos movimentos comunitários e associações civis, incluindo empreendimentos solidários, associações de bairro, núcleos dos movimentos de sem-teto e de sem-terra etc.; b) articulações inter-organizacionais, onde se destacam os fóruns da sociedade civil e as associações nacionais de organizações não governamentais (ONG) e c) mobilizações na esfera pública cuja finalidade é produzir visibilidade através da mídia e da participação de simpatizantes, como forma de pressão política. A Marcha Nacional pela Reforma Agrária, de Goiânia a Brasília, realizada em maio de 2005; a Parada do Orgulho *Gay*, que teve seu início na cidade do Rio de Janeiro, em 1995; a Marcha Zumbi + 10, em Brasília, no ano de 2005, são alguns exemplos de mobilizações na esfera pública (SCHERER-WARREN, 2006).

No que se refere às conquistas das mulheres brasileiras, vem sendo criadas leis e políticas públicas voltadas a eliminar as desigualdades entre homens e mulheres, no espaço público e privado. A Constituição Brasileira de 1988 alçou ao patamar de direito fundamental, pela primeira vez, a igualdade entre os gêneros, contribuindo para que o Brasil passasse a ratificar importantes tratados internacionais de direitos humanos e a elaborar leis que consolidam os direitos das mulheres. No entanto, em que pese 51,27% da população brasileira ser composta por mulheres, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2006, a representatividade feminina nos quadros de poder e nas instâncias decisórias, públicas ou privadas, está muito longe dessa porcentagem. Dos 23 ministérios setoriais do atual governo, nenhum deles tem uma mulher no comando da pasta; dos 13 órgãos ligados diretamente à Presidência da República (entre secretarias com *status* de ministério, órgãos essenciais e de controle) apenas 2 são chefiados por mulheres: a Secretaria Especial de

Políticas para as Mulheres e a Casa Civil<sup>1</sup>. No campo político, apesar de o Brasil ter adotado o sistema de cotas eleitorais desde 1997, com a Lei 9.504, que obriga os partidos a reservarem o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo, as mulheres ocupam menos de 10% das cadeiras da Câmara dos Deputados, conforme detalhamento no Capítulo 1.

Essa iniquidade não é percebida apenas no Brasil. Diferenças nas possibilidades de acesso aos recursos produtivos, ao poder e à participação na vida política entre mulheres e homens ainda são visíveis em todos os países do mundo. Pesquisas nacionais e internacionais<sup>2</sup> demonstram que as mulheres estão em desvantagem em segmentos como a economia e a política, revelando que serão necessários muitos anos para que a equidade de gênero seja alcançada, bem como ações e esforços que promovam mudanças culturais e políticas capazes de viabilizar a consolidação da igualdade de direitos.

Rawls (2002) argumenta que a concepção de equidade se funda em favor da igualdade de oportunidades para todas as pessoas e universalização dos direitos de cidadania. Segundo Sposati (1996), a equidade pode ser entendida como: a possibilidade de coexistência das diferenças, as quais podem ser manifestadas e respeitadas sem discriminação; ou uma circunstância que favoreça o combate das práticas de subordinação ou discriminatórias em relação às diferenças de gênero, políticas, étnicas, religiosas, culturais, de minorias, etc. A discriminação sobre essas diferenças têm provocado no mundo todo desequilíbrios socioeconômicos intensos, gerando mais desigualdades, conflitos e um enorme contingente de pessoas excluídas, impedidas de usufruírem das mesmas oportunidades e direitos que gozam outros cidadãos.

Desequilíbrios socioeconômicos podem estar relacionados com as várias discriminações às quais estão sujeitos os grupos que não gozam de igualdade de oportunidades. Apesar de os dados divulgados no relatório Indicadores de Desenvolvimento Mundial (BIRD, 2007) revelarem que o número de pessoas que vivem com menos de um

---

1 Dados disponíveis em <[http://www.brasil.gov.br/governo\\_federal/estrutura/ministerios/](http://www.brasil.gov.br/governo_federal/estrutura/ministerios/)>. Acesso em: 6 abr. 2009.

<sup>2</sup> No Brasil, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) publicou, em 2003, a pesquisa *Negociação Coletiva e Equidade de Gênero no Brasil – Cláusulas Relativas ao trabalho da Mulher 1996-2000* ([www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)). Em 2008, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou a pesquisa *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça*, já em sua terceira edição ([www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)). Internacionalmente, a *Social Watch* publica o relatório anual *Panorama Mundial* ([www.socialwatch.org](http://www.socialwatch.org)) que acompanha a equidade de gênero. A *Inter-Parliamentary Union* pesquisa, anualmente, a participação política das mulheres no mundo ([www.ipu.org](http://www.ipu.org)).

dólar ao dia tenha sofrido uma redução de 21,6% no período 1990-2004, ainda havia 980 milhões de pessoas no mundo vivendo nessas condições em 2004. Nesse período, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) revelava, em seu Relatório do Desenvolvimento Humano 1995, que 70% das pessoas em situação de pobreza eram mulheres (UNDP, 1995).

A *Social Watch*<sup>3</sup>, rede internacional que congrega 400 organizações não governamentais de mais de 50 países, dedicada a monitorar o cumprimento dos compromissos nacionais e internacionais para a erradicação da pobreza e que tem a equidade de gênero como uma das suas dimensões fundamentais, desenvolveu o Índice de Equidade de Gênero (IEG). Esse índice é uma seleção de indicadores relevantes sobre a iniquidade de gênero a partir de três dimensões distintas – educação, participação econômica e empoderamento<sup>4</sup> – e varia de uma escala entre 0 (zero), indicando menor equidade, e 100 (cem) pontos, indicando maior equidade. Baseado em informação disponível e comparável em nível internacional, o IEG permite posicionar e classificar países de acordo com as ações que desenvolvem visando promover a equidade de gênero.

O IEG 2008 mostra que mais da metade das mulheres do planeta vive em países que não vêm avançando em equidade de gênero nos últimos anos. Apesar de representarem mais da metade da população mundial, somente 15% das mulheres têm assento nos parlamentos do mundo. Quanto à participação econômica, a discriminação laboral persiste no acesso limitado ao mercado de trabalho e no salário médio menor que o dos homens. Entre os 157 países pesquisados para calcular o IEG 2008, o Brasil obteve 69 pontos (a média mundial foi de 61 pontos), junto com Peru, Honduras, República Tcheca, China e Chipre, ficando em quinquagésimo terceiro lugar. Exceto em Honduras, a pior pontuação desse grupo de países recai sobre a dimensão Empoderamento. Essa baixa pontuação na dimensão Empoderamento se repetiu em praticamente todos os países pesquisados, ou seja, as mulheres ainda padecem da baixa representatividade em cargos de poder e decisão. Os países com melhor pontuação no IEG 2008 pertencem ao grupo de nações desenvolvidas, como Suécia (89 pontos),

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.socialwatch.org>>. Acesso em: 10 out. 2008.

<sup>4</sup> A *Social Watch* utiliza os seguintes indicadores para mensurar cada dimensão do IEG – 1) Empoderamento: % de mulheres em cargos técnicos, % de mulheres em cargos de direção e governo, % de mulheres parlamentares, % de mulheres em cargos ministeriais; 2) Atividade econômica: diferença de renda, diferença na taxa de acesso ao mercado de trabalho; 3) Educação: diferença na taxa de alfabetização, diferença na taxa de matrícula no ensino fundamental, diferença na taxa de matrícula no ensino médio, diferença na taxa de matrícula no ensino superior.

Finlândia (85 pontos) e Noruega (84 pontos), ocupando respectivamente o primeiro, o segundo e o terceiro lugares. A surpresa ficou com Ruanda, classificada em quinto lugar, totalizando 80 pontos junto com Alemanha (quarto lugar), Bahamas (sexto lugar) e Dinamarca (sétimo lugar). A classificação de Ruanda entre os países com melhor IEG pode ser explicada pelos significativos progressos no aumento da presença das mulheres em cargos políticos. Nas eleições para Deputados em 1983, os eleitores de Ruanda elegeram 9 mulheres para um total de 70 vagas, representando 12,85%. Duas décadas depois, nas eleições de 2003, foram eleitas 39 mulheres para as 80 vagas disponíveis, aumentando para 48,75% a representatividade das mulheres na Câmara dos Deputados<sup>5</sup>.

A IV Conferência Mundial das Mulheres, realizada na cidade de Beijing, China, em 1995, colocou a questão do empoderamento das mulheres no centro dos debates por considerar que, para que haja melhoria do bem-estar social, é necessário que haja maior equidade de gênero, conforme destaca o Artigo 13 da Declaração de Beijing: “O fortalecimento das mulheres e sua plena participação, em condições de igualdade, em todas as esferas sociais, incluindo a participação nos processos de decisão e acesso ao poder, são fundamentais para o alcance da igualdade, desenvolvimento e paz” (ONU, 1995). Uma das formas de os governos colocarem em prática a questão do empoderamento das mulheres tem sido a adoção da lei de cotas em seus parlamentos, ação intensificada após a realização da Conferência de Beijing. No entanto, enquanto alguns países conseguiram aumentar consideravelmente a presença feminina nos cargos eletivos, como em Ruanda, em outros o crescimento da proporção de mulheres nos parlamentos permanece aquém das expectativas, como no caso do Brasil. Este assunto está tratado com mais detalhes no Capítulo 1.

Em setembro de 2000, chefes de Estado de 189 países, entre eles o Brasil, reuniram-se em Nova York durante a realização da Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), para discutir a gravidade do estado social de muitos países do mundo. Desse encontro resultou a definição de oito objetivos que apontam para ações em áreas prioritárias para a superação da pobreza até 2015. Dentre tais objetivos, chamados de Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, encontra-se a promoção da igualdade de gênero e capacitação das mulheres. No Brasil, a educação formal não constitui entrave à conquista da igualdade de gênero para as mulheres, uma vez que elas são mais numerosas do que os

---

<sup>5</sup> Dados obtidos em: <<http://www.ipu.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

homens em todos os níveis de ensino. As desigualdades de gênero em relação às mulheres são mais visíveis no mundo do trabalho e da política, seja pela menor remuneração, pela dificuldade de ascensão ou pela baixa representação em postos de comando e no parlamento (ODM BRASIL, 2008).

A pesquisa Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, com dados relativos ao período de 1993 a 2007, mostra que se as políticas de igualdade de gênero não forem aceleradas, o Brasil pode levar 87 anos para igualar salários de homens e mulheres. No mesmo período, o número de famílias chefiadas por mulheres cresceu dez vezes: passou de 301 mil (22,3%), em 1993, para 3,6 milhões (33%), em 2007 (IPEA, 2008).

Seria de se esperar que esse aumento do número de famílias chefiadas – e mantidas – por mulheres também se refletisse nos salários e nas ocupações dos diversos níveis hierárquicos existentes nas empresas. No entanto, ainda persiste o pensamento de que o espaço público pertence ao homem e à mulher é concedido o espaço privado. A entrada das mulheres no domínio público gera desconforto e reações veladas, como baixos salários e dupla jornada de trabalho. Segundo Kustner (2000), a genealogia do poder está fundamentada em três categorias de desigualdades presentes em nossas sociedades, particularmente na sociedade latino-americana: gênero, etnia e classe. Apesar da evolução dos sistemas democráticos, as relações hierárquicas e de dominação permanecem sendo consideradas naturais na organização social e costumam ser facilmente explicadas por meio das diferenças biológicas, como raça e sexo (KUSTNER, 2000). Essas relações de poder são conduzidas pela própria sociedade, ainda não suficientemente amadurecida para considerar os espaços público e privado como de domínio do ser humano, não importando o gênero nas relações de poder.

Voltando a atenção para a questão de gênero nas empresas, a terceira edição da pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, realizada em 2005 e publicada em 2006 pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, revela que a mulher está sub-representada em todos os níveis hierárquicos considerados no estudo. A baixa representação fica evidenciada principalmente nos níveis mais elevados, prevalecendo a situação de afinilamento hierárquico – quanto mais elevada é a instância de poder, menor é a representação feminina: as mulheres estão presentes em apenas 11% dos cargos executivos, 31% dos cargos gerenciais e 27% dos cargos de supervisão (ETHOS, 2006).

A sub-representação da mulher nos níveis hierárquicos mais elevados revelada pela pesquisa do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social também pode ser constatada numa das maiores empresas públicas do setor financeiro do Brasil: a CAIXA. Com 148 anos de existência, pela primeira vez em sua história a CAIXA tem uma mulher ocupando a presidência da empresa desde março de 2006, o que por si só já demonstra uma desigualdade na questão de gênero em níveis hierárquicos elevados, dado o enorme hiato temporal entre a criação da empresa e a ocupação do cargo mais importante da instituição por uma mulher. Além disso, o quadro geral de ocupação de cargos na Matriz da empresa, segundo sexo, demonstra enorme assimetria em diversos níveis de gestão: nos 11 cargos de vice-presidentes, encontra-se apenas uma mulher (9,09%); no terceiro nível hierárquico, composto por 46 Superintendências Nacionais, uma Diretoria e o Gabinete da Presidência, 37 são representadas por homens (77,08%) e 11 por mulheres (22,92%); no quarto nível, com 138 Gerências Nacionais, 99 são homens (71,74%) e 39 são mulheres (28,26%). Na medida em que os níveis hierárquicos se aproximam mais da base da pirâmide, é possível verificar algo bastante próximo da equidade de gênero, tema presente na agenda de responsabilidade social da empresa por meio de programas de equidade e gestão da diversidade. Em junho de 2008, a CAIXA contabilizava 76.740 funcionários concursados em seu quadro permanente, sendo 35.769 mulheres (46,61%). Na atual administração, embora 39,99% do número global de cargos de chefia estejam representados por mulheres, apenas 19,9% dos cargos de maior responsabilidade têm uma mulher no comando. Ou seja, a equidade não se distribui de forma homogênea em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Ao longo da história, avanços e conquistas protagonizados por homens e mulheres, organizações internacionais, governos e organizações não governamentais, têm pressionado as empresas a adotarem iniciativas que evidenciem uma preocupação que vai além de seu papel produtivo, no âmbito da esfera econômica. Em meio às diversas expectativas sobre as empresas em relação à comunidade em geral, parceiros, clientes, fornecedores, meio ambiente e trabalhadores em particular, uma das fundamentais é sua contribuição para reduzir a discriminação e respeitar os direitos de cada indivíduo, refletindo mudanças de valores e reposicionamento de papéis. Nesse sentido, ainda que de modo não homogêneo, são diversas as práticas e políticas que vêm sendo incorporadas pelas empresas, abrindo caminho para a promoção da equidade: a adesão a pactos internacionais, como o Pacto Global de Responsabilidade Social das Nações Unidas; filiação a institutos de responsabilidade social

empresarial (RSE); ações alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM); entre outras.

Diante das mudanças globais que têm afetado as empresas, é importante que o assunto diversidade faça parte da gestão estratégica, sob pena de não conseguirem sobreviver. A valorização da diversidade tem se revelado uma prática que dá às organizações caráter mais democrático e cidadão, avaliado positivamente pela sociedade. No entanto, remexer em preconceitos, na cultura organizacional, no *status quo* muitas vezes enraizado nas pessoas e nas organizações, não é tarefa fácil, ainda mais em uma empresa pertencente a um dos mais representativos redutos do chamado “universo masculino” – o setor financeiro. Em que pese as mulheres representarem 48,7% da força de trabalho desse setor e possuírem mais anos de estudo que os homens, sua representação nos cargos de diretoria e gerência é de apenas 16,3% e 33%, respectivamente (FEBRABAN, 2007)<sup>6</sup>. Desta forma, a presente pesquisa tem sua relevância justificada, uma vez que pretende lançar luz sobre as práticas empresariais que vêm sendo experimentadas para promover a equidade de gênero em suas diversas esferas hierárquicas, especialmente no setor financeiro, em particular na CAIXA.

Segundo Bulgarelli (2008), ao reconhecermos qualidade em quem é diferente e a diferença como uma qualidade, podemos gerar impactos positivos na economia, especialmente com políticas direcionadas à melhoria das condições no mercado de trabalho. Ao analisarmos os dados das empresas, por exemplo, quando recortamos a demografia interna por gênero, raça, deficiência, idade, entre outros aspectos, dando visibilidade às diferenças e colocando-as como um valor dentro das organizações, amplia-se o leque de possibilidades para lidar com uma sociedade plural.

No atual mundo globalizado, mais do que uma ação ética ou de atendimento a pressões sociais, a valorização da diversidade pode representar um valor estratégico para as corporações, tornando-as competitivas e mais sustentáveis (SCHOMMER e ROCHA, 2007).

---

<sup>6</sup> O Relatório Social 2007 da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) analisa as ações realizadas, no ano de 2007, por 29 bancos associados nas três dimensões da sustentabilidade, também denominadas pela instituição como as três dimensões dos negócios – econômica, social e ambiental. Entre outros temas, a entidade desenvolve o Projeto Valorização da Diversidade e conta com o apoio de várias entidades, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Ministério Público do Trabalho (MPT), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA). O projeto visa promover a igualdade de oportunidades para todo o setor bancário, bem como combater o preconceito e discriminação com base na cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual.

Ao implementar um programa de diversidade, as empresas estão investindo não apenas na qualidade das relações que elas mantêm com as pessoas, interna e externamente, como também na sua relação com direitos humanos e direitos do trabalho, contribuindo para o processo de transformação rumo a organizações socialmente responsáveis. Portanto, a valorização da diversidade entre as pessoas – etnia, gênero, idade, religião, nacionalidade, estado civil, condição física e mental etc – promove não apenas a justiça, a coerência salarial e a democratização de oportunidades, mas também o crescimento humano (GIACOMINI FILHO et al, 2004).

Na atualidade, as discussões sobre os papéis dos atores sociais no enfrentamento aos desafios socioambientais ampliam as responsabilidades das empresas para além de seu papel produtivo e estritamente econômico. Os impactos gerados pelas empresas – nos âmbitos social, econômico, cultural, político e ambiental – bem como o poder que concentram, têm gerado junto à sociedade a percepção de que as corporações precisam estar envolvidas em questões sociais mais amplas, adotando posturas diferentes a cada época, em cada lugar, tornando-se, assim, co-responsáveis pela solução dos desafios a serem enfrentados.

Dentro do leque de contribuições que as empresas dispõem para atuar junto à sociedade, a geração de empregos tem lugar de destaque. Desde a inserção da mulher no mercado de trabalho – notadamente a partir das duas Guerras Mundiais – choques culturais vieram à tona, como o questionamento do lugar da mulher na sociedade. Essa questão não é entendida pela sociedade de forma harmônica e homogênea, gerando desigualdade, preconceito e injustiça. Com o passar do tempo, intensificou-se a presença feminina no mercado de trabalho, porém permaneceu estagnada como força secundária dando espaço à iniquidade de gênero, especialmente nos cargos de maior responsabilidade dentro das organizações. Desconstruir preconceitos e visões arraigadas sobre esse tema não é tarefa fácil, e ainda que as pessoas e as organizações não percebam a iniquidade de gênero como um problema, por entenderem que a atual ordem de exercício de poder seja natural, a complexidade de uma mudança cultural dessa natureza requer esforços de todos os envolvidos.

Sobre a inserção das organizações bancárias no movimento da RSE, chama a atenção como as campanhas publicitárias dos bancos, nos últimos anos, têm colocado em lugar central seu vínculo com a responsabilidade social: banco “Feito Para Você”, que disponibiliza



cartilha para orientar o cliente sobre orçamento familiar e sobre como apresentar o mundo das finanças aos seus filhos (Itaú, 2009); “Banco do Planeta”, cujo compromisso em criar valor adota práticas internacionalmente reconhecidas para apoiar o crescimento sustentável (Bradesco, 2009); o “Banco da sustentabilidade”, disponibilizando vídeos e cursos *online* de sustentabilidade (Real, 2009); “O banco que acredita nas pessoas”, oferecendo financiamento estudantil e investimento em obras de saneamento para melhorar a qualidade de vida das pessoas (CAIXA, 2009); além de inúmeros outros exemplos que poderiam ser relacionados, demonstrando um reposicionamento dos bancos e revelando um movimento que perpassa não só as organizações bancárias, mas as organizações brasileiras em geral. O debate sobre a RSE em diversos fóruns, na academia e também na esfera governamental tem contribuído para a institucionalização dessa prática social no Brasil.

Segundo Birou (1976; *apud* VENTURA, 2005, p.13), “a expressão *prática social* é utilizada para designar o exercício habitual dos comportamentos”. Ao ser institucionalizada, a prática social passa a fazer parte da vida da comunidade, dando a ideia de permanência (VENTURA, 2005). Nesse contexto, percebe-se que atualmente são raros os casos de organizações do setor bancário que não aportem, de alguma forma, a questão das suas responsabilidades sociais em seu modelo de gestão. Particularmente sobre o tema diversidade, dentro do qual se insere a questão da equidade de gênero, os balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade dos bancos apresentam o assunto com destaque quando tratam do relacionamento com seu público interno. No entanto, essas informações são limitadas, pois os dados representam a posição da mulher dentro das instituições de maneira generalizada, impossibilitando a averiguação pormenorizada de sua representação em cada nível hierárquico (LINS e WAJNBERG, 2007).

Fato é que a definição para o conceito de RSE não goza de consenso, sendo ainda objeto de disputa (CHEIBUB e LOCKE, 2002), o que não tem impedido o seu crescimento no Brasil e no mundo, incorporando-se na agenda empresarial (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002 *apud* VENTURA, 2005). Usualmente, considera-se como parte da responsabilidade social o cuidado na relação com a comunidade interna (funcionários, sócios e acionistas) e externa (clientes, fornecedores, meio ambiente, governo, comunidade onde se insere) das organizações (VENTURA, 1999).

A opção por tratar do tema “gênero” dentro de uma instituição do setor financeiro se deu pela trajetória profissional da pesquisadora, pela importância que o tema tem recebido especialmente nos últimos anos e pelo seu interesse em compreender a institucionalização do movimento de RSE nas organizações bancárias que, talvez mais do que outros setores, necessitam credibilidade para manter seu funcionamento de maneira satisfatória, bem como de legitimidade social, uma vez que têm historicamente fama de “vilão da sociedade” (AGUIAR, 1960).

Cabe destacar que a autora faz parte do corpo funcional da CAIXA há vinte anos, tempo em que pôde testemunhar e vivenciar as diversas transformações da empresa, sempre com um olhar inquieto, buscando questionar a motivação da organização e de colegas – homens e mulheres – em aprimorar ou resistir a mecanismos de inclusão ou de gestão da diversidade, mais especificamente a equidade de gênero em cargos de chefia.

As perguntas que suscitaram inquietação e serviram de partida para explorar e guiar o trabalho foram: como a questão da equidade de gênero é tratada dentro da CAIXA? Quais as motivações da CAIXA para incorporar a RSE em seu modelo de gestão e, dentro desse enfoque, inserir a questão da equidade de gênero? Que ações estão sendo desenvolvidas pela empresa para valorização da mulher? Quais barreiras as mulheres encontram para ascenderem dentro da empresa? O que pode ser feito para aperfeiçoar as ações voltadas para equidade de gênero em cargos de chefia? Com base nessas perguntas, busca-se compreender o fenômeno em questão e, a partir dessa compreensão, elaborar uma proposta de intervenção no sentido de contribuir para avanços nas reflexões e práticas da empresa, o que está alinhado com a característica de mestrado profissionalizante e da dissertação-projeto.

A linha exploratória busca analisar de que maneira se dá a equidade de gênero em cargos de chefia na CAIXA sob a ótica: da RSE, na qual são abordados os temas da valorização da diversidade no ambiente organizacional e, mais especificamente, o compromisso com a equidade de gênero; da adesão da organização aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que contemplam a promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; e da adesão da empresa ao Programa Pró-Equidade da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Governo Federal, que consiste no propósito de desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional

para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. Todos esses temas estão detalhados nos Capítulos 1 e 2.

Como objetivo principal, pretende-se verificar quais são os desafios da mulher em ascender profissionalmente em uma organização financeira brasileira, visando propor ações para o aperfeiçoamento das práticas pró-equidade em todos os cargos de chefia. Os objetivos específicos que fazem parte deste estudo e auxiliam na obtenção do objetivo principal são: verificar a percepção dos funcionários da CAIXA sobre a forma como a mulher é tratada na instituição, no que diz respeito às políticas de equidade de gênero; verificar a percepção de funcionários sobre dificuldades de acesso a cargos gerenciais pelas mulheres (sobretudo os de nível mais elevado); explorar referenciais teóricos e práticos relativos a gênero, gestão da diversidade no ambiente de trabalho e responsabilidade social empresarial, adotando-os como base para fundamentar as análises.

Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, que focalizou o caso de uma empresa do setor financeiro e sua maneira em lidar com a equidade de gênero, fundamentado em referenciais bibliográficos e documentais, utilizando-se aplicação de questionário e realização de entrevistas semi-estruturadas como instrumentos para coleta de dados. Os caminhos percorridos na construção deste trabalho estão detalhados no Capítulo 3.

Os resultados pretendidos com este estudo são: aprofundar os conhecimentos sobre a questão da equidade de gênero em uma organização financeira; contribuir para a ampliação do número de mulheres em cargos de chefia mais elevados; sensibilizar gestores e funcionários para a valorização profissional de mulheres.

A estrutura do trabalho segue a seguinte forma: no Capítulo 1 são apresentados os referenciais teóricos e históricos da construção do conceito de gênero, do empoderamento das mulheres e sua inserção no mercado de trabalho. O Capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos selecionados para a compreensão e análise da institucionalização da RSE nas instituições bancárias. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos escolhidos para condução da pesquisa. No Capítulo 4 apresenta-se a empresa estudada, bem como as informações divulgadas a respeito da evolução das mulheres em cargos de chefia. O Capítulo 5 traz análises levantadas a partir dos dados e das informações coletadas, apresentando-se as recomendações para o aperfeiçoamento das ações voltadas à equidade de gênero adotadas

pela empresa. Finalmente, no Capítulo 6 são apresentadas as conclusões do trabalho e as limitações da pesquisa, bem como possibilidades para estudos posteriores.

Este trabalho é resultado de dois anos de esforço em estudos e da realização de cento e sessenta horas em residência social na cidade de Santiago, no Chile, como produto final do curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, inserido no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, da Universidade Federal da Bahia.

## **CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E HISTÓRICAS SOBRE GÊNERO**

Neste capítulo serão apresentadas as origens do conceito “gênero”, como se deu sua construção ao longo da história, bem como suas implicações na vida social, política e laboral das mulheres, em particular, e nas relações da sociedade, como um todo.

### **1.1 A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE GÊNERO**

Gênero tem sua origem no vocábulo inglês *gender*, que significa, segundo Cortés (2000), conjunto de pessoas pertencentes a um ou a outro sexo. Também é um recurso utilizado para se referir à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre os sexos e as consequências que daí se originam, com efeitos políticos, sociais e culturais.

Segundo Saffioti (1992), o gênero é constituído e se dá por meio da dinâmica das relações sociais, uma vez que a construção do ser humano só é possível na relação com outros e na identidade construída nessa relação.

A construção dessa identidade é realizada por meio não somente da diferença sexual, mas principalmente pela totalidade do corpo, pelo meio geográfico e comportamental, pelo intelecto, pela emoção, pelo caráter do EU que entra em relação com o outro, pela qualidade da relação que é estabelecida entre EU e TU. A história do ser humano e das relações que vêm a se estabelecer perpassa por sua ontogênese, antagonismos e contradições de gênero, classe, raça, etnia (BUBER, 1974).

Ao longo da história, as mulheres sofrem a mais prolongada opressão de que se tem notícia. São elas que carregam o maior peso da pobreza no mundo, têm sua sexualidade mutilada com a supressão do clitóris em países da África e seu rosto censurado em países islâmicos. São elas que continuam a alimentar o globo ao assumirem, muitas vezes sozinhas,

a responsabilidade pela criação dos filhos, quando do abandono da família pelo companheiro. São elas que são escravizadas ou subjugadas como prostitutas em países asiáticos, e têm sua dignidade aviltada quando ridicularizadas em programas humorísticos ou vendidas junto a produtos nas propagandas televisivas e nos *outdoors* espalhados pelas ruas e avenidas. São elas que são deploradas ou abandonadas à própria sorte em famílias chinesas, a quem são imputados severos controles de natalidade, simplesmente porque nasceram mulheres. São elas as escolhidas para serem demitidas primeiro quando há corte de empregos e que recebem menores salários, mesmo quando desempenham a mesma função que os homens e tenham maior capacitação (SORJ, 1992).

Estereótipos foram criados durante séculos, fundamentados no princípio de que as mulheres são diferentes, inferiores e dependentes dos homens, sustentando o arraigado critério dicotômico da mulher como o “sexo frágil” e do homem como o ser forte e agressivo. Segundo Goffman (1977), essa desigualdade sexual chegou a ser interpretada como um acordo entre os sexos, na medida em que a mulher cedia espaços públicos de poder ao homem e, em troca, recebia atenções, deferências e certo lugar simbólico privilegiado, onde era vista como a alma da sociedade, através da dedicação exclusiva no cuidado do lar e dos filhos.

O conceito de gênero passou por modificações ao longo de sua construção. Os primeiros ensaios e estudos baseavam-se nas características biológicas, buscando explicar as diferenças entre homens e mulheres. No centro dessa compreensão estavam aspectos físicos, como a pouca força física e o menor peso do cérebro nas mulheres, em contrapartida ao ser viril, de maior força física e inteligência atribuída aos homens. Essa concepção tentava explicar que a mulher é naturalmente frágil e que seu lugar natural é a casa, enquanto o homem é naturalmente forte, tendo por lugar natural a rua. Essa naturalização da condição humana é uma legitimação das desigualdades sociais. O modelo biológico, segundo o qual se explica a condição naturalmente subalterna da mulher, perdura até o surgimento do capitalismo industrial, em meados do século XVIII (BARROS, 2005; SANTOS, 2007).

No Renascimento, período em que o poder pairava sobre as funções da igreja, bispos e teólogos defenderam que a mulher era naturalmente inferior ao homem, cabendo a ela obedecer-lhe. São Tomás de Aquino, nascido em 1227 em nobre família napolitana, na Itália, ingressando para a Ordem Dominicana em 1243 e ordenado sacerdote em 1248, é uma grande referência sobre a posição da igreja a respeito do valor da mulher, naquele período. Dada sua

enorme contribuição intelectual por meio de suas obras filosóficas e teológicas, São Tomás de Aquino foi chamado o mais sábio dos santos e o mais santo dos sábios. Questionado sobre a possibilidade de um escravo liberto ascender ao sacerdócio, respondeu que sim, posto que o escravo fosse um ser “socialmente inferior”, ao passo que a mulher era “naturalmente inferior” (CHRISTO, 2001).

Hodiernamente, o Papa João Paulo II, em sua Carta Apostólica *Ordinatio Sacerdotalis*, ao explicar porque a ordenação sacerdotal é reservada somente aos homens, não sendo admissível ordenar mulheres, enumera os seguintes motivos: o fato de Cristo ter escolhido seus Apóstolos somente entre homens; a prática constante da Igreja, que imitou Cristo ao escolher só homens; e ao fato de que “a exclusão das mulheres do sacerdócio está em harmonia com o plano de Deus para a sua Igreja” (PAULO II, 1994).

No Brasil colonial, sobretudo nos engenhos de cana-de-açúcar dos séculos XVI e XVII, predominava a estrutura doméstica patriarcal, baseada no núcleo conjugal e na autoridade masculina, onde o homem – dono do poder econômico e do mando político, dominava a mulher – esposa dócil e submissa, cujas funções restringiam-se à gerência do domicílio, criação e educação dos filhos e comando das escravas nos afazeres da casa grande (FREYRE, 1961).

Essa realidade, em que pese os séculos que dela nos separa, ainda está presente nas sociedades contemporâneas. Segundo VALENZUELA (1987),

*El patriarcado es una forma de organización social cuyo origen no está claro en el tiempo... El patriarcado está hoy presente – con diferentes matices y grados – en todas las sociedades contemporáneas. A través de él se otorga al hombre, convertido en padre y en patriarca, la autoridad máxima sobre la unidad social básica – la familia – para luego proyectarla, como status masculino superior, sobre el resto de la sociedad... La discriminación por razones de sexo es hoy una realidad en todo el mundo contemporáneo. (VALENZUELA, 1987, p.20)*

No século XVIII, o Iluminismo permitiu o acesso da mulher à escola, como parte do projeto de melhorar o ser humano por meio da cultura. No Brasil, essa “iluminada” ideia surgiria um século mais tarde.

A Revolução Francesa é apontada como o berço do feminismo moderno. Em 1791, Olimpya de Gouges<sup>7</sup> lançou a “Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã”, na qual proclamou que a mulher possui direitos naturais como o homem, e deve participar do poder legislativo. Somente no século XX a mulher francesa teria direito ao voto.

O filósofo e economista inglês John Stuart Mill (1806-1873), em sua obra “Sujeição das Mulheres” (1869), escreveu que considerar a mulher um ser incapaz é marcá-la desde o nascimento com a autoridade da lei, negando-lhe para sempre o desejo de alcançar determinadas posições. Mill defendia o fim da desigualdade de direitos na família, a admissão de mulheres nas mais variadas funções, seu acesso a melhor instrução e participação nas eleições, além de comungar com o filósofo socialista François Marie Charles Fourier (1772-1837) a crença que a melhor forma de avaliar o nível civilizatório de um povo é analisando a situação da mulher. Das idéias teórico-filosóficas de Mill e Fourier, pode-se denotar que ambos consideravam que o grau de desenvolvimento de um país, e em sentido mais restrito, de uma organização, fundamenta-se na situação dos elos mais frágeis, a saber, o sexo feminino.

Pouco tempo depois da morte de Fourier, começaram a surgir os primeiros registros de movimentos de luta das mulheres. O dia 8 de março, oficialmente fixado pela ONU como Dia Internacional da Mulher a partir de 1975, tem origem controversa. Segundo a versão mais difundida, durante uma greve reivindicando melhoria nas condições e redução da jornada de trabalho, um trágico incêndio ocorrido na fábrica têxtil *Triangle Shirtwaist Company*, em Nova York, no dia 25 de março de 1857, teria levado à morte 139 jovens trabalhadoras, na maioria imigrantes italianas e judias, devido à falta de segurança nas instalações (VIVAS, 2005). Para o pesquisador Vito Giannotti, do Núcleo Piratininga de Comunicação, o episódio não passa de um mito. Em seu artigo “O Dia da Mulher nasceu das mulheres socialistas”, publicado em 8 de março de 2004, Giannotti (2004) cita vários textos para comprovar a desmistificação do incêndio nova-iorquino. São exemplos os artigos “O Mito das Origens:

---

<sup>7</sup> Olimpya de Gouges (1748-1793) - Nascida em Montauban, na França, filha bastarda de um homem influente e de Anne-Olimpe Muisset. Escreveu mais de quatro mil páginas de escritos revolucionários ao longo de sua vida, entre peças de teatro, panfletos, libelos, novelas autobiográficas, textos satíricos, utópicos, filosóficos. Olimpya mudou-se para Paris em 1768 e escandalizou a opinião pública de seu tempo. Levantou dúvidas sobre a escravidão dos negros, tomou posições em favor dos direitos da mulher (divórcio, maternidade, educação, liberdade religiosa) e emprestou sua voz e sua pena em defesa de todos os oprimidos e humilhados. Por isso recebeu a condenação à guilhotina, em 1793. Tais informações encontram-se em: [http://www.creamundos.net/primeros/Revista/Edicao01/Cuestiones/Cuest\\_Mulheres\\_Filo.htm](http://www.creamundos.net/primeros/Revista/Edicao01/Cuestiones/Cuest_Mulheres_Filo.htm) (acesso em 16/03/2008).



sobre o Dia Internacional da Mulher”, de Liliane Kandel (1982), “8 de Março: Conquistas e Controvérsias”, de Eva A. Blay (1999), “8 de Março, Dia Internacional da Mulher: em busca da memória perdida”, da Sempreviva Organização Feminista – SOF (2000), e uma pesquisa realizada pela canadense Renée Côté durante doze anos, que deu origem ao livro “O Dia Internacional da Mulher – Os verdadeiros fatos e datas das misteriosas origens do 8 de março, até hoje confusas, maquiadas e esquecidas”, publicado em 1984. Giannotti (2004) cita que a pesquisadora Renée Côté relata que, durante todos os anos de sua pesquisa, realizada em arquivos da Europa, Estados Unidos da América (EUA) e Canadá, jamais encontrou qualquer vestígio da greve de 1857. Segundo Giannotti, os textos citados como exemplo relatam que a provável origem desse mito teve lugar em duas outras greves ocorridas também em Nova York, porém em outras datas. A primeira foi uma greve real de costureiras, que durou de 22 de novembro de 1909 a 15 de fevereiro de 1910. A segunda greve, inserida na luta da classe operária norte-americana, ocorreu na mesma cidade, no começo do século XX. Durante essa greve, no dia 29 de março de 1911, 146 pessoas – sendo 125 mulheres e 21 homens – morreram durante um incêndio numa fábrica têxtil, descrito pelos jornalistas socialistas como um crime cometido pelo capitalismo e pelos patrões, que teriam incendiado a fábrica propositadamente (GIANNOTTI, 2004).

No final do século XIX e início do século XX, marcados pela luta dos movimentos operário e sufragista nos EUA e na Europa, o feminismo despontou reivindicando direitos de cidadania por meio da igualdade jurídica, direito ao voto e acesso à educação e profissões liberais. O movimento sufragista é considerado o primeiro marco do movimento feminista (VIVAS, 2005). Em 1908, nos EUA, a Federação dos Clubes de Mulheres Socialistas de Chicago, que reivindicavam melhores condições de trabalho e o direito ao voto, fizeram uma manifestação a que chamaram Dia da Mulher, reunindo 2 mil pessoas em Manhattan, no ano seguinte. Na Europa, o movimento das mulheres socialistas, liderado pela jornalista e deputada alemã Clara Zetkin, reuniu em agosto de 1910, na cidade de Copenhagen, Dinamarca, mulheres socialistas de 17 países para propor a criação do Dia Internacional de Luta das Mulheres, com o objetivo de dar maior visibilidade e fortalecer a luta das mulheres para obtenção do direito ao voto. Mais de um milhão de mulheres na Europa e nos EUA foram mobilizadas, evidenciando o caráter massivo e fundamental dessa luta (GIANNOTTI, 2004).

Esses processos históricos tendem a provocar mais impactos do que se imagina, causando fortes tensões na vida social. É o que parece estar ocorrendo hoje no intercâmbio entre papéis que, durante séculos, foram desempenhados por homens e mulheres dentro da sociedade: mulheres passam a incorporar funções que, por tradição ou convicção, eram ocupados antes pelos homens, e homens passam a assumir papéis anteriormente ocupados pelas mulheres, mais por tradição que por convicção. Essa mudança cultural vem paulatinamente dismantelandando uma estrutura de idade pré-histórica – o patriarcado: a milenária hegemonia do homem sobre a mulher (SALAZAR e PINTO, 2002).

A ampliação de espaços no mundo público e a busca pela afirmação de um novo papel social e político para as mulheres, no caso brasileiro, começam a despontar na literatura do século XIX, período em que o ofício de escritor era destinado apenas aos homens. É de 1859 o livro “Úrsula”, da professora e escritora negra maranhense Maria Firmina dos Reis, considerado o primeiro romance abolicionista brasileiro escrito por uma mulher. Outra grande personagem dessa época é Nísia Floresta Brasileira Augusta, intelectual norte-rio-grandense que retratou a condição feminina e defendeu a emancipação das mulheres em “Espelho das brasileiras” (1831). Em 1832, Nísia faz a tradução e lança, no Brasil, uma obra clássica do feminismo – “Direitos das mulheres e injustiça dos homens” –, escrito pela norte-americana Mary Wollstonecraft<sup>8</sup> (SCHUMAHER, 2000).

A segunda metade do século XIX e a primeira década do século XX foram marcadas pela forte presença das mulheres na imprensa escrita, tendo como característica principal o desenvolvimento do espírito de valorização e emancipação das mulheres. São destaques “O Bello Sexo”, “Eco das Damas” e “A Violeta Fluminense”, no Rio de Janeiro; “O Escrínio” e “O Corimbo”, no Rio Grande do Sul; “O Recreio das Senhoras”, na Bahia; “Jornal das Damas”, em Pernambuco; e “A Mensageira”, em São Paulo (SCHUMAHER, 2000).

No campo da educação, a transformação teve início em 1827, quando uma lei autorizou a criação de escolas elementares em locais populosos, inclusive para meninas, e as mulheres passaram a ser aceitas como professoras, escolhidas por reconhecida honestidade, lecionando as quatro operações matemáticas e prendas domésticas. Mas foi somente nas décadas de 1870/1880 que as mulheres passaram a ser aceitas nas escolas normalistas. Em

---

<sup>8</sup> Mary Wollstonecraft (1759-1797) - escritora britânica, é considerada como pioneira do moderno feminismo.

1879, uma reforma do ensino aprovada no parlamento permitiu o ingresso das mulheres nas universidades. Rita Lobato, gaúcha, foi a primeira mulher a se formar em medicina, em 1887, pela Faculdade de Medicina na Bahia. Mesmo assim, o número de mulheres que conseguiram acesso a cursos de nível superior permaneceu irrisório durante muito tempo (SCHUMACHER, 2000).

Os anos de 1930 e 1940 representaram um período em que as reivindicações das mulheres foram atendidas: direito à educação e ao voto, inserção no mercado de trabalho, estes dois últimos abordados mais adiante. No entanto, a organização das mulheres sofre um refluxo com a preparação e a explosão da Segunda Guerra Mundial. A participação da mulher no mercado de trabalho passa a ser valorizada, já que era preciso liberar mão-de-obra masculina para as frentes de batalha. Com o fim da guerra e o retorno da força de trabalho masculina, evidenciou-se, mais uma vez, a diferenciação dos papéis por sexo, reativando-se a condição feminina ao espaço doméstico.

Surge uma grande voz (ainda que isolada) nesse momento de transição do movimento sufragista para o movimento de contestação sócio-política. Em 1949, Simone de Beauvoir<sup>9</sup> publica “O Segundo Sexo”, onde denuncia as raízes culturais da desigualdade sexual. Beauvoir expõe as raízes da opressão feminina, desvendando o desenvolvimento da psique da mulher e as condições sociais que a tornam alienada e submissa ao homem, inferioridade essa que não precisa ser internalizada como um destino:

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualificam o feminino. (BEAUVOIR, 1980, p.13)

As idéias de Beauvoir seriam retomadas nos anos 1960, quando Betty Friedan<sup>10</sup> lança nos EUA “A Mística Feminina” (1963), agregando novas formulações e buscando explicar o

---

<sup>9</sup> Simone Lucie-Ernestine-Marie Bertrand de Beauvoir (1908-1986), foi uma escritora, filósofa existencialista e feminista francesa. Sua obra inclui romances, monografias sobre filosofia, política, sociedade, ensaios, biografias e uma autobiografia.

<sup>10</sup> Feminista estadunidense, nascida em 1927 e falecida em 2006, é considerada um ícone do feminismo moderno. Esteve no Brasil na década de 1950 e reuniu-se às escondidas com um grupo de mulheres, entre elas Rose Marie Muraro. Segundo Muraro, houve uma grande perseguição por parte da imprensa e da burguesia para identificar tais feministas com suas idéias.

que chamou de o “mal que não tem nome” à angústia relacionada ao eterno feminino e ao estereótipo da mulher sedutora e submissa.

Séculos de lutas e transformações se passaram até surgir o movimento feminista organizado na segunda metade da década de 1960, nos EUA, para depois expandir-se pelos países do ocidente. A palavra de ordem era a libertação da mulher, e não apenas a emancipação. Isto porque a emancipação corresponde à igualdade e equidade (RAWLS, 2002), significando equiparar-se ao homem em direitos econômicos, políticos e jurídicos. A concepção de equidade se funda em favor da igualdade de oportunidades para todas as pessoas e universalização dos direitos de cidadania, ao passo que:

Libertar-se é querer ir mais adiante, marcar a diferença, realçar as condições que regem a alteridade nas relações de gênero, de modo a afirmar a mulher como indivíduo autônomo, independente, dotado de plenitude humana e tão sujeito frente ao homem quanto o homem frente à mulher. (CHRISTO, 2001, disponível em <[http://carosamigos.terra.com.br/da\\_revista/edicoes/ed54/frei\\_betto.asp](http://carosamigos.terra.com.br/da_revista/edicoes/ed54/frei_betto.asp)>)

Percebeu-se, no entanto, que o cativo ao qual a mulher fora submetida durante séculos não se romperia apenas com as mudanças jurídicas conquistadas com a sociedade neoliberal, ou com a isonomia econômica dos teóricos socialistas, como Karl Marx, Friedrich Engels e August Bebel. Em sua obra *O Socialismo e a Mulher* (1889), Bebel concordava com a tese de Engels de que a sociedade retrocedera de um período matriarcal e feliz para um período patriarcal, fundado na propriedade privada. Equivocadamente, Bebel julgou que a abolição da propriedade privada libertaria a mulher. No entanto, a mulher continuou, de uma maneira geral, dependente da influência masculina para realizar suas ambições e desejos (CHRISTO, 2001).

A partir daí o movimento feminista alastrou-se pelo mundo, ainda que de modo não homogêneo, e a libertação sexual tornou-se um fator político. Surge um novo perfil feminino e o modelo tradicional entra em crise. Toda essa pressão faz com que a ONU declare 1975 como o Ano Internacional da Mulher e os anos que se seguiram, até 1985, como a Década da Mulher em todo o mundo.

Na década de 1970, o Brasil vivia um contexto de repressão e cerceamento das liberdades democráticas. É nesse período que surge o feminismo organizado, que lutava, por

um lado, contra a ditadura militar, e, por outro, enfrentava a hegemonia masculina, a violência sexual e a conquista do direito ao prazer.

Inúmeras questões foram debatidas nesse contexto histórico, polarizando os grupos feministas entre aqueles que defendiam a luta geral, numa ampla defesa de todas as mulheres contra um inimigo comum, e outros que defendiam a luta específica, focalizando a defesa sobre grupos de mulheres mais oprimidas. Chegou-se à década de 1980 com a luta pela redemocratização e com inúmeros grupos de mulheres espalhados pelo país, defendendo o mais amplo leque de posições: “havia as separatistas, as intelectuais, as pequeno-burguesas preocupadas com a sexualidade, as proletárias divididas entre a chamada luta geral e a luta específica, as defensoras do movimento autônomo, as ‘estrangeiras’ (ex-exiladas) influenciadas, sobretudo, pelo movimento feminista europeu” (SCHUMAHER, 2005, p.2).

A década de 1990 trouxe um grande ciclo de conferências promovido pelas Nações Unidas, ampliando significativamente a agenda do movimento feminista. Esse período foi inaugurado com a Eco 92, no Brasil, seguido pela Conferência sobre Direitos Humanos, ocorrida no ano de 1993, em Viena, e a Conferência sobre População e Desenvolvimento, no Cairo, em 1994. Todo esse processo de integração internacional da luta das mulheres culminou com a realização da IV Conferência Mundial da Mulher, na cidade de Beijing, China, em 1995, mobilizando muitos países em todo o mundo.

O movimento feminista, considerado por muitos estudiosos o movimento social mais importante do século XX, foi responsável por provocar uma profunda mudança cultural não apenas no espaço privado, mas também no espaço público. No Brasil, o reconhecimento do movimento feminista no espaço público ganha destaque com a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, em 1985, vinculado ao Ministério da Justiça. No segundo semestre de 2002, no âmbito daquele mesmo ministério, é criada a Secretaria dos Direitos da Mulher, substituída em 2003 pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, órgão vinculado diretamente à Presidência da República e com *status* de ministério, responsável pela I e II Conferência Nacional de Políticas para Mulheres, realizadas em julho de 2004 e agosto de 2007, respectivamente, em Brasília, subsidiando a elaboração do Plano Nacional de Políticas para Mulheres, temas que serão abordados com mais detalhes no item 1.1.2 - Mulheres e trabalho.

As lutas e transformações pelas quais passou o movimento feminista permitiram à sociedade, em geral, perceber que a posição social de homens e mulheres, anteriormente pré-determinadas em diferenças biológicas, deu lugar a um ideário igualitário, contrapondo a fundamentação de uma ordem artificial, culturalmente construída, da distribuição de gênero, no que diz respeito às desigualdades em espaços de poder baseadas em diferenças sexuais. Segundo Sorj (1992, p.144), “a expansão dos direitos civis, a entrada das mulheres no mundo público, institucional e ocupacional devem ser creditadas aos movimentos de liberação das mulheres que proliferaram neste século e, mais fortemente, nas três últimas décadas, em quase todas as partes do mundo.”

## 1.2 GÊNERO E PODER

No mundo todo, as mulheres enfrentaram um longo caminho para terem acesso aos mecanismos de participação eleitoral, que se deu de maneira generalizadamente tardia e irregular. No início do século XX, elas estavam excluídas da política formal em praticamente todos os países do mundo. Apenas os EUA e a Nova Zelândia se excetuavam a essa regra, ainda que com restrições. Em 1788, as norte-americanas obtiveram o direito a se candidatar, mas somente 132 anos depois conquistaram o direito ao voto. Em 1893, a Nova Zelândia concedeu às mulheres o direito de votar, mas o direito à candidatura chegaria apenas em 1919. O primeiro país a legalizar a participação política feminina, sem qualquer restrição, foi a Finlândia, em 1906. Na América Latina, o Chile foi o primeiro país a reconhecer os direitos políticos das mulheres, ainda que com algumas restrições, em 1931. O último país a autorizar o voto e a candidatura feminina foi o Kwait, em 2005 (IPU, 2008).

A Constituição Brasileira de 1891 vetava o direito de voto aos analfabetos, mendigos, soldados e religiosos. Não havia, portanto, nenhuma proibição ao voto feminino. No entanto, as mulheres brasileiras esperariam até a década de 1930 para terem assegurado seu direito ao voto.

A luta pelo voto feminino no Brasil contou com a participação de mulheres de grande destaque. No Rio de Janeiro, a professora Deolinda Daltro fundou o Partido Republicano Feminino, em 1910, onde era discutida a “cidadania incompleta” das mulheres, já que a questão do voto feminino não estava mais em pauta desde a Constituição de 1891. Outra mulher de destaque foi Betha Lutz, que em 1919 fundou a Liga pela Emancipação Intelectual

da Mulher, mais tarde denominada Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, cuja principal forma de militância foi a pressão sobre os membros do Congresso e a divulgação dessas atividades para mobilizar a opinião pública (SCHUMAHER, 2000).

Pouco a pouco o direito ao voto foi sendo alcançado. Primeiramente, esse direito foi concedido às mulheres casadas (com a permissão dos maridos), às viúvas e às solteiras que tivessem seu próprio dinheiro. Em 24 de fevereiro de 1932, o então Presidente Getúlio Vargas, por meio do Decreto n.º. 21.076, conferiu o direito ao voto a todas as mulheres, ainda que de forma não obrigatória (BRASIL, 1932).

Com a remoção das barreiras legais ao voto e à candidatura, esperava-se que os avanços sociais e econômicos pudessem promover o empoderamento das mulheres, inserindo-as naturalmente nos postos de comando político no mundo como um todo. Entretanto, a composição dos quadros políticos pouco se alterou e a presença feminina na política permanece desigual.

A *Inter-Parliamentary Union* (IPU), organização internacional de parlamentos dos Estados soberanos, criada em 1889, realiza o acompanhamento da democracia parlamentar, entre outros assuntos, destacando a participação política das mulheres em países que adotam ou não uma política de cotas eleitorais na representação feminina nos parlamentos.

As cotas de participação ou cotas eleitorais são regras que estabelecem que as mulheres devem ocupar um certo número ou porcentagem de vagas ou cargos existentes em determinados organismos como, por exemplo, uma assembléia parlamentar, uma lista de candidatos, um corpo consultivo ou diretivo etc. Podem ser criadas por via constitucional, legislativa ou por iniciativa dos próprios partidos políticos. O objetivo das cotas é incentivar e aumentar a presença feminina em instituições publicamente eleitas ou indicadas, como governos e parlamentos. Os defensores das cotas eleitorais argumentam que a principal razão para a baixa presença feminina na política formal são as práticas excludentes do sistema político como um todo (DAHLERUP, 2005).

Segundo Malheiros (2000), o primeiro país a adotar cotas de participação foi a Noruega, em 1978, cuja legislação assegurava o mínimo de 40% de indivíduos de cada sexo na composição de toda agência governamental, direção de comitês, comissões ou conselhos

de quatro membros ou mais. Outros países seguiram a Noruega, seja aprovando medidas objetivando a igualdade entre homens e mulheres em comitês públicos, como a Dinamarca, em 1985, seja estipulando a participação de ambos os sexos em cargos da administração pública, como a Finlândia, no mesmo ano.

No entanto, os dados de 2008 da IPU revelam que a equidade de gênero no espaço político ainda é bastante desequilibrada em praticamente todas as regiões do planeta, conforme pode ser constatado no Quadro 1.

<b>REPRESENTAÇÃO DE MULHERES NO PARLAMENTO (2008)</b>			
<b>MÉDIA REGIONAL (%)</b>			
	<b>Câmara Única ou Câmara dos Deputados</b>	<b>Senado</b>	<b>Total</b>
Países Nórdicos	41,4*	---	---
Américas	21,7	20,3	21,5
Europa – países membros da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, incluindo os Países Nórdicos	21,2	19,5	20,9
Europa – países membros da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, excluindo os Países Nórdicos	19,3	19,5	19,3
Ásia	18,3	16,5	18,1
África Subsahariana	18,0	21,2	18,4
Pacífico	13,1	32,6	15,2
Países Árabes	9,7	7,0	9,1

**Quadro 1: Representação de mulheres no parlamento.**

\*Nos Países Nórdicos o Poder Legislativo é exercido em sistema unicameral.

Fonte: IPU (<http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>)

Entre a realização da Conferência de Beijing e o ano de 2003, 12 dos 18 países da América Latina criaram leis de cotas que, de uma forma geral, requerem que entre 20% e 40% dos lugares nas listas partidárias sejam reservados para as mulheres, conforme demonstra o Quadro 2.



---

**COTAS PARA CANDIDATAS A CARGOS PARLAMENTARES,**
**América Latina e Caribe 2003**

<b>País</b>	<b>Câmara Baixa ou Única</b>	<b>Senado</b>	<b>Ano de adoção da lei de cotas</b>
<b>Argentina</b>	30	30	1991
<b>Bolívia</b>	30	25	1997
<b>Brasil</b>	30	0	1997
<b>Chile</b>	0	0	-
<b>Colômbia</b>	0	0	-
<b>Costa Rica</b>	40	-	1996
<b>Equador</b>	20	-	1997
<b>El Salvador</b>	0	-	-
<b>Guatemala</b>	0	-	-
<b>Honduras</b>	30	-	2000
<b>México</b>	30	30	2002
<b>Nicarágua</b>	0	-	-
<b>Panamá</b>	30	-	1997
<b>Paraguai</b>	20	20	1996
<b>Peru</b>	30	-	1997
<b>Rep. Dominicana</b>	25	-	1997
<b>Uruguai</b>	30	30	2003
<b>Venezuela</b>	0	-	-

**Quadro 2: Cotas para candidatas a cargos parlamentares.**

Notas: Os números são as porcentagens das listas parlamentares que cada partido deve designar às mulheres. A informação inclui apenas cotas mencionadas na legislação sobre partidos políticos e parlamentos, e exclui as cotas adotadas nos regulamentos internos dos partidos. O sinal “-” indica que a informação não se aplica.

Fonte: Fonte: IPU (<http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>)

Segundo a IPU (2008), os países que adotam o sistema de cotas conseguem, em média, a presença feminina em 21,7% das cadeiras nos parlamentos, enquanto que os países que não adotaram o sistema, a participação das mulheres é de apenas 11,8%. Já na América Latina, nos países onde foram aprovadas leis de cotas para o parlamento as mulheres ocupam, em média, 20,3% do total das cadeiras nos parlamentos, enquanto naqueles onde não existem iniciativas desse tipo a média é de 13,7%. Caso não fossem aplicadas cotas de gênero na região, os países latino-americanos esperariam até o ano de 2052 para que as mulheres ocupassem apenas 40% das cadeiras nos parlamentos (RÍOS e ANDRÉS, 2006).

Para Htun (2001), o que determina o sucesso ou o fracasso da aplicação de uma política de cotas é a natureza da lista partidária (aberta ou fechada). No sistema de lista fechada, os eleitores votam nos partidos e não nos candidatos, sendo que a quantidade de votos recebida por partido determina a quantidade de candidatos da lista que serão eleitos. No

caso da Argentina, a legislação vai além: uma norma torna obrigatória a colocação de mulheres na lista, onde a cada terceira posição o espaço deve ser preenchido por uma mulher. Em países com sistema de lista fechada, mas que não adotam essa norma de obrigatoriedade de posição competitiva para as mulheres, a eficácia de cotas é menor, como é o caso do Brasil.

A legislação brasileira fixou, a partir de 1997, o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo, garantindo desta forma que pelo menos 30% dos candidatos a deputado e vereador de cada partido fossem mulheres:

**O VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA** no exercício do cargo de **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faz saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei

§ 3º Do número de vagas resultante das regras previstas neste artigo, cada partido ou coligação deverá reservar o mínimo de trinta por cento e o máximo de setenta por cento para candidaturas de cada sexo. (Brasil, Lei 9.504/1997)

Essa legislação produziu resultados positivos, mas insuficientes. De acordo com dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), nas eleições de 2006, das 513 vagas disputadas para o cargo de Deputado Federal, apenas 45 mulheres lograram êxito, representando 8,77% do total. Nas eleições de 1994, portanto anterior ao sistema de cotas, foram eleitas 32 deputadas federais, enquanto que nas eleições de 1998, logo após a publicação da Lei 9.504, 29 mulheres conquistaram o cargo.

Já no Senado, embora a Lei de Cotas não se aplique, das 27 vagas abertas à candidatura nas eleições de 2006, 4 mulheres conquistaram o diploma de senadoras, o equivalente a 14,81% das vagas disponíveis que, somadas às senadoras eleitas em 2002, totalizam 10 representantes ou 12,34% do total de cadeiras. No período de 1995-1999, foram eleitas 4 senadoras. Já no período seguinte, de 1999-2003, 2 mulheres foram eleitas para o Senado (TSE, 2009).

### 1.3 A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho nunca foi um terreno fácil para as mulheres. Na antiguidade, o trabalho era reservado às mulheres e aos escravos, pois era considerado indigno dos cidadãos.

Na Grécia, berço da civilização ocidental, as mulheres ficavam confinadas nos gineceus e não tinham acesso permitido à educação. Além disso, o trabalho exercido por mulheres e escravos não tinha valor e, por causa disso, não era remunerado (AYMNARD e AUBOYER, 1965). Essas diferenças no espaço e na remuneração do trabalho continuam presentes até hoje, quando se analisa a (des)valorização da atividade laboral conjugada a construções sociais como raça e gênero.

Mesmo após a Revolução Americana e a Revolução Francesa, esta última apontada como o berço do feminismo moderno, as mulheres não obtiveram o reconhecimento dos seus direitos, permanecendo entre os desfavorecidos de cidadania. Em 1776, enquanto o povo norte-americano fundamentava seu desejo de independência nos princípios da cidadania, índios, escravos e mulheres continuavam sem direitos políticos e civis. Também o lema revolucionário francês de 1789 “*Liberté, Egalité, Fraternité*” não se estendeu a elas, colocando-as à margem de processos decisórios políticos e da valorização de sua força de trabalho.

Em meados do século XVIII, a Revolução Industrial alterou profundamente a vida do trabalhador. Com a passagem da manufatura à indústria mecânica, o rendimento do trabalho se multiplica e a produção global aumenta. Um intenso deslocamento da população rural para as cidades cria enormes concentrações urbanas, onde operários viviam em condições horríveis. A jornada de trabalho chegava até a 80 horas por semana, o salário era medíocre, e tanto mulheres como crianças também trabalhavam recebendo um salário ainda menor.

O trabalho fora de casa das mulheres ganha grande impulso entre 1914 e 1919, durante a Primeira Guerra Mundial, quando muitos homens chamados para prestarem o serviço militar foram convocados para a guerra, passando as mulheres a fazerem o trabalho assalariado. Com o retorno dos soldados para casa e a depressão dos anos 1930, que elevou o índice do desemprego, as mulheres regressaram na sua maioria para o lar – ou por opção, ou por demissão – para permitir que os homens pudessem trabalhar.

Na Segunda Guerra Mundial (1939-1946) ressurgiu uma situação semelhante à Primeira Guerra, e novamente as mulheres assumem os postos deixados pelos homens convocados para a guerra. No entanto, no final das guerras e com a volta dos soldados, novamente a maioria das mulheres perdeu seu emprego. Muitas haviam ficado viúvas e, para

poderem sustentar suas famílias, viram-se obrigadas a trabalharem como empregadas domésticas, ganhando uma miséria. As que continuaram nas fábricas tiveram que se submeter a salários absurdamente mais baixos que os homens mesmo executando as mesmas tarefas.

A inserção da mulher no mercado de trabalho dá nova configuração à economia da família, tratada pela teoria neoclássica, até o início dos anos 1960, como uma unidade de consumo e de oferta de trabalho. Para a teoria neoclássica, a divisão das atividades humanas em atividades de mercado e não mercado se explica a partir da busca racional de máxima utilidade, determinando a alocação do tempo dos membros da família, sem que haja relação com o costume, a prática ou mesmo a divisão sexual do trabalho. A participação no mercado de trabalho, então, é explicada a partir de uma relação entre os salários e o ócio, aqui entendido como qualquer atividade realizada fora da esfera mercantil. Dentro desse modelo, os baixos níveis de inserção da mulher no mercado de trabalho estariam relacionados a uma decisão racional desta a favor do ócio (BECKER, 1981).

Em resposta aos problemas não resolvidos pela teoria neoclássica, surge a nova economia da família em meados dos anos 1960, que busca explicar os determinantes do comportamento da oferta de trabalho das mulheres. O trabalho doméstico passa a ser considerado como uma categoria econômica, equiparando-se conceitualmente ao trabalho assalariado. Assim, o tempo não dedicado ao trabalho no mercado não é necessariamente tempo ocioso, o que dá uma importante visibilidade ao trabalho desempenhado pelas mulheres na esfera doméstica e reprodutiva. A família passa a ser considerada como unidade produtiva semelhante a uma pequena empresa, onde os chamados bens domésticos (como cuidar dos filhos, preparar alimentos etc.) são consumidos e proporcionam a satisfação dos membros da família. No entanto, a nova economia da família não discute os pressupostos da divisão sexual do trabalho, segundo os quais os homens dividem seu tempo entre o mercado de trabalho e o ócio, enquanto as mulheres dividem seu tempo entre o mercado de trabalho, o trabalho doméstico e o ócio (ABRAMO, 2007).

Segundo Abramo (2007), a nova economia da família continha limitações, sob o ponto de vista da análise de gênero. Primeiro, o menor custo-oportunidade das mulheres ao se submeterem a um trabalho assalariado, as levariam a dedicar mais tempo ao trabalho doméstico, ou seja, é mais eficiente que as mulheres se especializem no trabalho doméstico, uma vez que recebem menores salários no mercado de trabalho. No entanto, a justificativa

para a baixa remuneração percebida pelas mulheres quando atuando no mercado de trabalho seria sua opção em se especializar no cuidado da casa e da família, o que as impediria de qualificar-se para o mercado de trabalho. Essas explicações não chegam a lugar algum, pois caem num argumento circular. Segundo, a nova economia familiar, ao definir a distribuição relativa dos tempos de cada membro da família, leva em conta aquilo que é melhor para o homem e os filhos, mas desconsidera aquilo que é melhor para a mulher, refletindo uma diferença de poder entre os cônjuges na tomada de decisões. Terceiro, a nova economia da família não considera as normas sociais nas quais a família se forma e se reproduz, como por exemplo a norma que exige que a mulher não negligencie sua principal obrigação – cuidar da casa e da família – para participar do mercado de trabalho e receber um salário. Assim, a opção da mulher entre participar ou não do mercado de trabalho – especialmente para as mulheres casadas – estaria atrelada a sua situação familiar e da capacidade do homem cumprir o seu papel de provedor de maneira satisfatória. Em outras palavras, a baixa motivação ou a débil posição negociadora das mulheres para o mercado de trabalho estaria localizada no sistema familiar doméstico, sem considerar a questão de gênero como um princípio de estratificação do mercado de trabalho, tipificando, assim, a força de trabalho da mulher como uma força de trabalho secundária, onde também estariam negros, jovens e imigrantes, ao passo que a força de trabalho composta por homens brancos – os mais capacitados – constituiria um setor privilegiado no mercado de trabalho.

A determinação do comportamento da mulher diante do mercado de trabalho relacionada à capacidade ou não do “chefe de família” em cumprir seu papel, coloca a mulher numa posição instável, como se a condição de ocupar um papel secundário na força laboral facultasse a ela, mulher, retornar a atividades econômicas tradicionais, ou seja, à esfera doméstica, ao protetorado do provedor masculino. Essa associação contribui para reforçar os mecanismos e processos de discriminação que colocam a mulher num lugar secundário no mercado de trabalho, reproduzindo a desigualdade de gênero nessa esfera (PIORE, 1999).

Para Abramo (2007), essa noção está presente tanto no imaginário empresarial e social, quanto em uma série de instituições do mercado de trabalho, contribuindo para a desvalorização e a secundarização da força de trabalho feminina, apesar da crescente taxa de participação, da trajetória ocupacional e da contribuição econômica da mulher às famílias, às empresas e à sociedade. Para a autora, essa noção está fundamentada em aspectos biológicos, ao custo monetário e ao cuidado intrínsecos à mulher. Sob o aspecto biológico, a questão da

maternidade é central na produção da imagem secundarizada da mulher no mercado de trabalho, o que a torna um indivíduo inadequado a esse ambiente, uma espécie de risco permanente, desconsiderando que a taxa de natalidade vem se reduzindo drasticamente nas últimas décadas. O custo monetário está associado às características femininas da mulher trabalhadora, como uma suposta menor produtividade e um suposto maior absenteísmo, ainda que nada disso tenha sido comprovado por cifras objetivas. Quanto ao cuidado, essa é uma questão naturalmente e unilateralmente associada à mulher, construída histórica e socialmente: o cuidado com a casa, os filhos, o marido e os idosos, tensionando constantemente a presença da mulher no mercado de trabalho e no universo privado da casa, do cuidado. Assim, a única possibilidade da mulher moderna “vencer” no mundo dos homens seria sacrificar a maternidade, o que já vem se refletindo na forte diminuição da quantidade de filhos para cada mulher em vários países do mundo, sobretudo os da Europa.

Apesar das intensas mudanças culturais relativas ao papel da mulher na sociedade ocorridas nas últimas décadas, suas conquistas nos espaços políticos, seu constante aumento da taxa de escolaridade, sua maior participação no mercado de trabalho, inclusive em setores mais qualificados e de maior prestígio, e da crescente aceitação, principalmente por parte dos empresários, de que as mulheres têm um lugar legítimo no mundo do trabalho, esse lugar continua secundarizado. O que sustenta essa imagem é que o lugar primeiro da mulher continua sendo a esfera doméstica (maternidade, cuidado etc.), em que pese todas as transformações ocorridas nas últimas décadas, o que justificaria, sob o ponto de vista empresarial, a menor remuneração da mulher que a do homem, o baixo investimento em treinamentos realizados pelas empresas para capacitação da mulher e a exclusão de certos cargos, em especial nos níveis mais superiores na hierarquia das empresas (ABRAMO, 2007).

As decisões empresariais continuam permeadas por considerações de gênero, e não apenas por critérios técnicos, como era de se esperar após tantas transformações ocorridas na sociedade, no mundo globalizado. Pesquisa realizada por Abramo (2007) nos anos 1990, em cinco países da América Latina (Brasil, Chile, Argentina, Colômbia e México), para estudar as imagens de gênero em contexto de modernização produtiva, revela que as percepções empresariais sobre o desempenho de homens e mulheres no trabalho se dão por comparação, gerando imagens estruturadas em termos dicotômicos e hierarquizados, baseados em critérios de “mais” ou “menos”, “com” ou “sem”. Assim, às mulheres são atribuídas determinadas características e qualidades: mais ou menos caras, mais ou menos produtivas, com ou sem

capacidade de mando e decisão, o que levaria os empresários a decidirem se vale a pena ou não contratá-las, treiná-las, promovê-las ou dar-lhes oportunidade para assumirem cargos de responsabilidade e mando dentro das organizações. A pesquisa também aponta que o desempenho de homens e mulheres no trabalho, diferenciados por aquelas comparações, acabam por gerar territórios femininos e masculinos no mundo do trabalho, cuja delimitação incide nas possibilidades de acesso de homens e mulheres ao trabalho bem como sua respectiva valorização. Outro resultado da pesquisa relaciona virtudes e defeitos associados a homens e mulheres pelos empresários, novamente estabelecidos por contrastes: elas são delicadas, meticolosas e ordenadas; eles são toscos, desordenados e impulsivos; eles têm maior capacidade física, rigor e agilidade para mudar; elas têm maior debilidade física e facilidade de entrar em conflitos. Essas virtudes e esses defeitos permitem aos empresários identificarem a que tipo de funções e ocupações estariam habilitados os homens e as mulheres. O Quadro 3 relaciona o resultado da pesquisa:

OCUPAÇÕES DE HOMENS	OCUPAÇÕES DE MULHERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Exercício de poder</li> <li>• Inovação e improvisação</li> <li>• Mais qualificados (habilidades aprendidas)</li> <li>• Requerem força física, agressividade, domínio de conhecimentos técnicos (por exemplo, manejo de máquinas em produção)</li> <li>• Maior <i>status</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca tomada de decisão</li> <li>• Pouco manejo de poder</li> <li>• Repetitivos, estressantes</li> <li>• Pouco qualificados (habilidades e destrezas naturais)</li> <li>• Leves, fáceis (na produção)</li> <li>• Escasso domínio de conhecimentos técnicos (exceção feita às costureiras)</li> <li>• Pouco <i>status</i></li> </ul>

**Quadro 3: Características das ocupações de homens e mulheres.**

Fonte: Abramo (2007)

Essas habilidades, vantagens e qualidades, diferentes entre homens e mulheres, não deveriam representar um problema, se essas diferenças não se convertessem em desigualdades. As características femininas pressupõem certa desvantagem das mulheres no ambiente empresarial, o que explicaria a sua fraca presença em cargos de direção, aliado ao fato de que essas enfrentam obstáculos associados a preconceitos e estereótipos dos homens sobre elas, e às vezes também delas sobre elas mesmas. As mulheres que conquistam cargos de direção, em geral, ocupam subgerências e chefias de níveis menores, sobretudo nas áreas de recursos humanos e pessoal, território femininamente caracterizado (OIT, 1997).

Mudanças culturais, mobilização dos cidadãos, pressão sindical, convenções e tratados internacionais, têm levado sociedades, governos e, em particular, empresas, a adotarem políticas de promoção da equidade de gênero. Segundo Abramo (2007), as políticas de recursos humanos das empresas destinadas à mão-de-obra feminina, no início dos anos 1990, estavam segregadas em dois tipos: primeiro, aquelas destinadas a facilitar a articulação entre a vida profissional e a vida familiar, como creche, licença-paternidade, ausência permitida para homens e mulheres em caso de doença dos filhos, entre outros. O segundo tipo estava mais relacionado às possibilidades de acesso ao emprego e ao desenvolvimento profissional das mulheres, como elevar sua participação em programas de treinamento e favorecer a ascensão a cargos de maior responsabilidade hierárquica. No final dos anos 1990, foram percebidos alguns avanços nessas políticas, como a extensão da licença-maternidade a mães adotivas e criação de intervalos para aleitamento, no caso das lactantes, e, em certa medida, a reafirmação da Convenção n.º 100 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativa à igualdade de remuneração de mão-de-obra masculina e feminina em trabalho de valor igual. Assim, os anos 2000 emergem com novas idéias e velhos fantasmas, na medida em que as mudanças ocorridas reconhecem o direito da mulher ao mercado de trabalho (seja por meio do incentivo de sua contratação, seja por meio de políticas que favoreçam sua inserção), mas persistindo na valorização distinta e desigual dos atributos laborais de homens e mulheres, mantendo a diferenciação nas oportunidades de acesso ao emprego, treinamento e promoção.

No campo das políticas públicas no Brasil, merece destaque a criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), em 2003. Juntamente com a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, criada no mesmo ano, essas secretarias têm a missão de transversalizar as dimensões de gênero e raça nas políticas públicas, começando a compensar um atraso do Estado brasileiro em relação à criação de uma institucionalidade para a promoção da igualdade dos dois temas (SPM, 2009).

A SPM realizou duas Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres: a primeira em julho de 2004, onde foi formulado o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, com indicação das diretrizes da política nacional para as mulheres na perspectiva da igualdade de gênero, considerando a diversidade de raça e etnia; e a segunda em agosto de 2007, onde foi discutida, entre outros temas, a participação das mulheres nos espaços de poder (SPM, 2009).



Ainda no âmbito da SPM, foi criado em 2005 o Programa Pró-Equidade de Gênero, visando desenvolver novas concepções nas áreas de gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. Além da SPM, integram a coordenação do programa o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o Ministério Público do Trabalho (MPT), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM). Os principais objetivos do Programa Pró-Equidade consistem em contribuir para a eliminação da discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego; conscientizar e sensibilizar empregadores a estimularem as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre ambos os sexos dentro das empresas; reconhecer publicamente o compromisso das empresas com a equidade de gênero. Esse reconhecimento ganha materialidade por meio do Selo Pró-Equidade de Gênero, oferecido pela SPM às empresas que cumprem com o acordado quando de sua adesão ao Programa Pró-Equidade, por meio de um plano de ação a ser executado ao longo de um ano. A primeira edição, no biênio 2005/2006, foi dirigida às empresas públicas, tendo 16 empresas inscritas e 11 empresas premiadas. A segunda edição (2007/2008) abriu espaço às instituições privadas, premiando 23 organizações dentre as 50 inscritas. A terceira edição (2009/2010) está aberta a organizações de médio e grande porte, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, desde que inscritas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (SPM, 2009).

No campo sindical, cada vez mais as questões relativas a gênero têm sido colocadas nas pautas de reivindicações. São cláusulas que envolvem desde uma maior proteção às gestantes e mães, como ampliação do prazo de estabilidade e período diário de aleitamento; itens dirigidos à ampliação dos direitos de paternidade visando promover maior equilíbrio entre homens e mulheres trabalhadoras no tocante à responsabilidade com o cuidado dos filhos e responsabilidades familiares; além de cláusulas que envolvem medidas de melhoria nas condições de trabalho das mulheres e na promoção da igualdade de oportunidades entre ambos os sexos, como igualdade de acesso ao trabalho e de salário, treinamento e o cumprimento integral das Convenções nº. 100 (igualdade de remuneração para trabalhos de igual valor), nº. 111 (não discriminação no emprego e na ocupação) e nº. 138 (idade mínima) da OIT (DIEESE, 2003).

No campo das práticas sociais, destacam-se aquelas relativas à RSE, que serão abordadas no Capítulo 2, em especial no que diz respeito à promoção da diversidade.

Especificamente no setor bancário, as mulheres foram se inserindo aos poucos, ocupando funções de menor destaque, como datilógrafas e escriturárias. No antigo Banespa, o ingresso das mulheres só foi permitido em 1968, e no Banco do Brasil em 1971. Frente às mudanças impostas, sobretudo pela globalização, as empresas do setor financeiro viram-se obrigadas a desenvolver mecanismos visando aumentar sua competitividade e sua permanência no mercado. Mudanças internas, como a criação de estruturas para atender a determinados tipos de segmentos (pessoas físicas, pessoas jurídicas e órgão governamentais) e o surgimento de setores específicos, como as áreas de processamento de dados, infra-estrutura e análise de crédito, vieram articuladas com um processo acelerado de avanço tecnológico e racionalização produtiva. Os bancos passaram a prestar serviços diferenciados, caracterizados pelo atendimento personalizado.

Essas mudanças tecnológicas e organizacionais do setor bancário favoreceram o processo de feminização na força de trabalho dos bancos, por meio do surgimento de tarefas repetitivas e de baixo poder de decisão, historicamente atribuídas às mulheres, conforme abordado no item 1.1. Em 1979 as mulheres representavam 36% da força de trabalho no setor bancário no estado de São Paulo, sofrendo forte declínio nos anos 1980 até chegar a 27% em 1993, fato justificado pela reestruturação dos bancos que enxugaram vários quadros intermediários, onde se concentrava a força de trabalho feminina (CUT, 2007). Em 2006, as mulheres representavam 47,7% dos postos bancários em todo o país, mas apenas 12,7% delas estavam em cargos de chefia, mesmo com 42,9% delas com ensino superior completo, contra 38,8% dos bancários (Febraban, 2006).

Habilidades e competências atribuídas às mulheres, como trato com clientes, facilidade na execução de tarefas repetitivas, vieram ao encontro dos novos modelos de gestão dos bancos, focados em metas e vendas de produtos e serviços. O maior nível de escolaridade das mulheres, atrelado a suas habilidades e competências, não serviram para colocá-las em lugar de destaque dentro das organizações bancárias: sua participação ficou reduzida a um papel secundário, sem a devida valorização do seu trabalho, limitando os espaços na hierarquia (CUT, 2007).

A pesquisa “Os Rostos dos Bancários: Mapa de gênero e raça no setor bancário brasileiro”, realizada pelo DIEESE (2001) em seis regiões metropolitanas (Belo Horizonte, Distrito Federal, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo) revelou que 45% da mão-de-obra no setor bancário era feminina, embora isso não lhes tenha assegurado igualdade salarial e de oportunidades (DIEESE, 2001). Em 2004, somente 11,6% das bancárias recebiam mais de 20 salários mínimos, contra 20,79% dos bancários. Os homens detinham 95% dos cargos de diretoria, enquanto as mulheres, apenas 5%.

A temática da igualdade de oportunidades no setor bancário vem surtindo efeitos: bancos públicos e privados estão adotando programas de diversidade, na tentativa de extinguir mecanismos sociais de discriminação tão arraigados em nossa cultura (CUT, 2007). No entanto, esses programas sofrem limitações, restringindo a questão da diversidade – e mais especificamente a questão de equidade de gênero – aos níveis mais baixos da hierarquia das organizações, quer seja pela ausência de instrumentos que possam efetivar a equidade, quer seja por dificuldade em promover mudanças na milenária cultura patriarcal de nossa sociedade, conforme já analisado no presente trabalho.

Os condicionantes histórico-culturais recuperados neste capítulo evidenciam a dificuldade em se mudar padrões estabelecidos, como no caso da questão da equidade de gênero. Reconhecendo tal dificuldade, políticas formais e órgãos específicos para tratar das questões relacionadas às mulheres têm sido criados no âmbito dos governos; empresas vêm adotando iniciativas de valorização da diversidade – e mais especificamente a valorização e a equidade de gênero –, inseridas num contexto mais amplo, onde novas práticas de gestão são incorporadas ao modo tradicional de se fazer negócios e de se relacionar com seus *stakeholders*<sup>11</sup>; vem aumentando a conscientização da sociedade de que mudanças comportamentais e organizacionais são necessárias para que se possa avançar e as relações sejam baseadas em critérios mais justos. Por que, então, a questão da equidade de gênero em cargos de chefia – especificamente na CAIXA – se apresenta como um desafio? De que maneira os funcionários e as funcionárias da empresa percebem esse problema?

---

<sup>11</sup> *Stakeholders* (partes interessadas) são definidos como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora e cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso (GRI, 2009).

Para responder a essas perguntas foi sistematizado um aporte teórico neste capítulo, no qual pôde ser visto como a construção do conceito de gênero foi concebida ao longo de diferentes contextos históricos e de que maneira isso repercutiu na sociedade e, mais especificamente, na vida das mulheres.

## **CAPÍTULO 2 - CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E HISTÓRICAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Neste capítulo será discutido como surgiu o movimento da RSE, particularidades do movimento no setor financeiro e de que forma a dimensão da diversidade pode direcionar as práticas das empresas em favor da equidade de gênero e da valorização da mulher.

### **2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E O DESAFIO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos anos 1950, ficam mais evidentes sinais de que as empresas não devem ser interpretadas apenas como um instrumento constituído pelos acionistas com a finalidade exclusiva de obter lucro, mas também como um dos agentes responsáveis pelos problemas sociais. Em 1953, nos EUA, é publicado o livro *Social Reponsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, analisando o novo papel social requerido das empresas (ALIGLERI, 2002).

Segundo Kreitlon (2004), os anos 1970 marcaram a maior intensidade do debate sobre responsabilidade social das empresas. Naquele ano, a publicação do artigo de Milton Friedman, “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, no *New York Times* (FRIEDMAN, 1970), sinalizava certa resposta às demandas crescentes sobre a participação das empresas nas questões sociais. Este autor argumenta que a única responsabilidade social das empresas é a de gerar lucro para seus acionistas, o que suscita discussões sobre as responsabilidades empresariais. De acordo com Durão (2004, p.17),

Friedman é contrário a qualquer ação empresarial que não seja voltada aos interesses econômicos da própria empresa de maneira a não lesar o acionista. Ao desviar-se do seu objetivo de gerar lucro, o executivo estará disponibilizando recursos da empresa que resultarão na redução do lucro. Para Friedman, o papel social da empresa deve se restringir a gerar empregos, pagar salários justos e manter seus impostos em dia. Com isso, ela contribui com o bem-estar público.

Na literatura sobre RSE podem-se encontrar variações nas justificativas apresentadas para a sua prática, bem como no próprio conceito de RSE. Kreitlon (2004) distingue três escolas de pensamento sobre o tema: a *Business Ethics* (Ética Empresarial), de cunho filosófico, centrada em valores e em julgamentos morais, segundo a qual as empresas, tal como os indivíduos, teriam suas ações pautadas por normas e princípios éticos; a *Business & Society* (Mercado e Sociedade), que ressalta a definição de direitos e deveres na relação entre as empresas e a sociedade, com base no contrato social que estabelecem entre si; e a *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais), de natureza utilitária, em destaque na atualidade, de acordo com a qual os problemas sociais são considerados variáveis a serem incorporadas na gestão estratégica das empresas.

Eventos e obras têm apontado a RSE como um bom negócio para as organizações e para a solução de problemas sociais. É exemplo a IV Conferência Interamericana sobre Responsabilidade Social Empresarial, realizada em dezembro de 2006, na Bahia, promovida pelo Banco Mundial e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, e que trazia como *slogan* a frase “Um bom negócio para todos”, o que poderia levar à interpretação de que a RSE possa atender igualmente a todas as questões sociais. Menos dominante é a linha que segue uma análise crítica, demonstrando que o movimento pela RSE não representa a cura de todos os males para empresas e muito menos para a sociedade (JONES, 1996).

No campo acadêmico, proliferam dissertações, teses, pesquisas, cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pelas universidades sobre responsabilidade social empresarial, alguns com viés mais interpretativo e crítico do fenômeno, e boa parte deles apenas descrevendo as práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas, mostrando seus avanços e limites. Boa parte do conhecimento sobre o tema (em especial instrumentos de gestão, como por exemplo, os relatórios de sustentabilidade e indicadores de responsabilidade social) é produzido no âmbito de organizações não-governamentais com origem no próprio setor empresarial dedicadas ao tema, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), no Brasil, e organizações internacionais como a *Business for Social Responsibility* (BSR), *Global Reporting Initiative* (GRI) e *Social Accountability* (SA), no âmbito mundial. Também vem se discutindo muito o tema no processo de construção da Norma ISO 26000, em curso, que servirá para estabelecer um padrão internacional para ações relacionadas à sustentabilidade na gestão organizacional (SCHOMMER e ROCHA, 2007).

No caso do setor bancário, movimento internacional de Finanças Sustentáveis, que tem a *International Finance Corporation* (IFC) entre seus líderes, traz questões que abordam a necessidade de reavaliação do perfil da carteira de crédito frente às mudanças do clima, a ampliação da oferta de produtos e serviços financeiros com foco em sustentabilidade, entre outros critérios. No Brasil, organizações da própria área, como a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que lançou, em 2007, o evento Café com Sustentabilidade, no qual representantes dos bancos associados, federações, organizações sociais e governamentais, reúnem-se para discutir o tema da sustentabilidade no setor (MATTAROZZI e TRUNKL, 2007).

Cheibub e Locke (2002) chamam a atenção para o fato de que não existe base moral ou política que obrigue as empresas a assumirem responsabilidades sociais, além de suas obrigações legais, e alertam sobre o risco de que a disseminação da RSE pode levar a uma redução das obrigações do Estado e da própria noção de direitos de cidadania, ao permitir – ou incentivar – que outros atores sociais também executem ações sociais. Segundo os autores, a RSE é muito mais uma questão de interesse econômico das empresas que uma questão moral, na medida em que suas ações podem contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada, favorecendo, assim, a condução de seus negócios. De acordo com Grajew (2000), embora a lógica empresarial seja o lucro, as organizações têm percebido que inclusive o lucro depende de posturas mais éticas e solidárias.

No final da década de 1970, teorias organizacionais menos gerencialistas favorecem uma nova percepção, e a ideia de responsabilidade individual dá lugar a uma responsabilidade corporativa, dissociando progressivamente a ideia de responsabilidade da noção de filantropia (KREITLON, 2004).

Com a popularização do tema e o aumento da conscientização da população, que passa a questionar ainda mais o crescimento econômico e a ampliar as críticas às empresas, grupos organizados passaram a levantar bandeiras e a denunciar abusos e decisões empresariais que afetavam negativamente a população. São exemplos os movimentos ambientalista, feminista e de defesa das minorias étnicas, que expunham a atuação discriminatória das empresas quanto à política de emprego, diferenciação de salários entre homens e mulheres e estagnação da carreira.

Nos anos 1980, diversas organizações começaram a trabalhar de forma sistematizada com a questão da responsabilidade social das empresas e a dar maior importância à preocupação com o meio ambiente. Com o aumento dos problemas sociais e ambientais em todo o mundo, surgem acalorados debates para discutir essas questões: o Relatório *Brundtland*, em 1987, que lança o conceito de “desenvolvimento sustentável”, e a Rio-92 são exemplos de debates onde se pretende conciliar o crescimento econômico, a justiça social e a proteção ambiental. Assim, o conceito de responsabilidade social tornou-se vinculado a esse conceito mais amplo - o desenvolvimento sustentável -, cujos pilares envolvem as dimensões econômica, social e ambiental. Com esse novo conceito, os objetivos empresariais transcenderiam os aspectos econômicos, passando para uma forma de organização que conciliasse os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza. Abrir-se-ia, assim, a possibilidade de as empresas transitarem do paradigma antropocêntrico, no qual a empresa, como construção social humana, é o centro de tudo, para o paradigma ecocêntrico, que coloca o ambiente em primeiro lugar, no qual a empresa, assim como outros agentes, estaria inserida (ASHLEY, 2002).

Com o fim da Guerra Fria, o fortalecimento da globalização, a financeirização da economia, a flexibilização da produção e a privatização de empresas antes estatais acentuou a concentração de poder em torno de algumas empresas globais, que passaram a ter mais poder do que muitos Estados. Com isso, organizações locais passaram a conviver mais intensamente com redes corporativas transnacionais. Com a financeirização da economia e as novas tecnologias de informação, que possibilitaram o rápido fluxo de capitais, as organizações bancárias também tiveram seu poder aumentado, tanto sob a perspectiva econômica quanto social (DINIZ, 2002).

Nos anos 1990, críticas feitas ao ideal do Estado mínimo colocam novamente o Estado no papel central de articulador de uma nova ordem, onde a ação estatal é conclamada para o fortalecimento das economias de mercado (BIRD, 1997). No entanto, os processos de democratização e o surgimento de novos atores e novas demandas de inclusão social limitam as possibilidades de resposta estatal e geram novas formas de articulação entre o Estado, mercado e sociedade em torno da questão social, abrindo espaço à participação da cidadania, por via da política e dos direitos sociais, para auxiliar a resolver – ou pelo menos minimizar – essas novas questões sociais (FLEURY, 2004 *apud* VENTURA, 2005).



É neste cenário que se pode compreender como o movimento pela RSE surgiu e foi disseminado no Brasil. Comparativamente a alguns países do hemisfério norte, a difusão da RSE no Brasil é recente, aparecendo com essa terminologia somente no final de 1990, ainda que muitas organizações empresariais tenham suscitado o debate anteriormente a essa época.

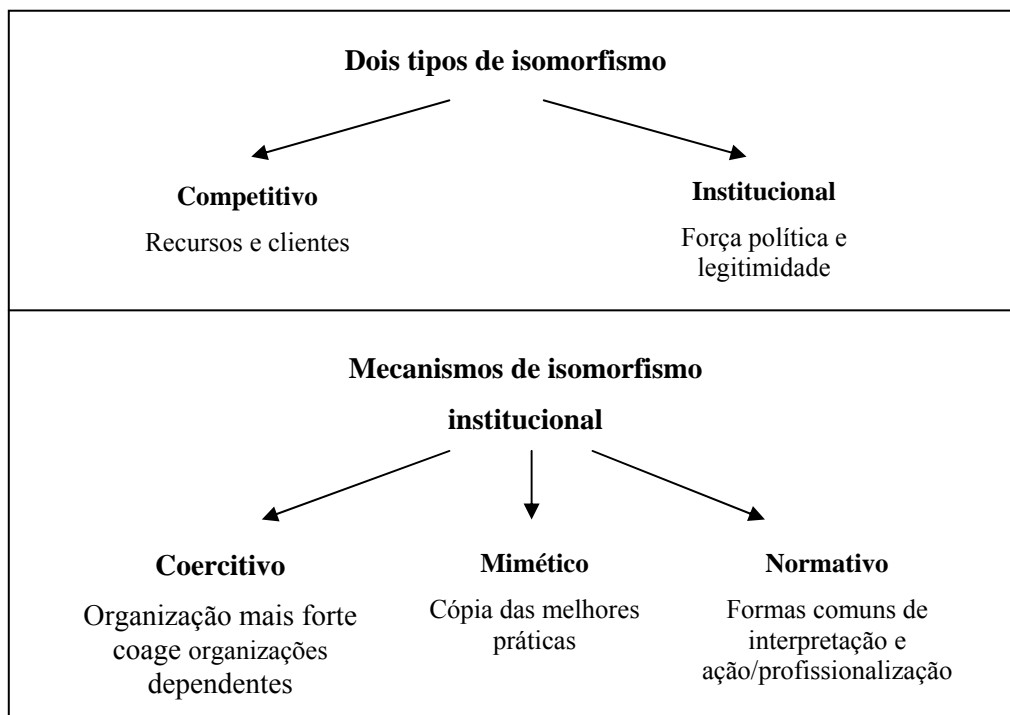
Na medida em que foi sendo introduzida no Brasil, campos organizacionais passaram a articular as características dos contextos onde a temática da RSE era mais disseminada com os contextos locais, iniciando um processo de institucionalização dessa prática. Ao observar as ações realizadas entre seus pares – e também além deles –, houve uma hibridização de práticas e uma combinação entre antigos e novos padrões. Em outros casos, houve o emprego de mecanismos miméticos e normativos, explicados pela Teoria Institucional.

Uma das principais características dessa teoria é o foco na legitimidade, isto é, as organizações buscam legitimidade, o que gera tendências isomórficas em sua estratégia de gestão, ao invés da busca por diferenciação (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003; *apud* AUGUSTO, 2006). A escolha da Teoria Institucional como uma das referências teóricas neste estudo não desconsidera a existência de outras explicações do fenômeno, como o modismo, abordado por Alessio (2003), ou uma nova forma de manutenção do capitalismo (CROOK, 2009).

A Teoria Institucional, bastante utilizada no campo dos estudos organizacionais desde a década de 1970, demonstra que o comportamento organizacional advém das pressões de mercado e é também uma resposta a pressões institucionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983; *apud* VENTURA 2005): “mecanismos isomórficos difundem as regras e práticas institucionalizadas entre organizações na medida em que estas buscam legitimidade e redução de incerteza” (AUGUSTO, 2006, p.20). Assim, um sistema de crenças e de normas institucionalizadas deve ser acrescentado à visão de ambiente para que a perpetuação da organização e seu convívio com outras instituições possam ocorrer, conforme apresentado por Vieira e Carvalho (2003, p.12): “as organizações sobrevivem ao compartilharem valores em um determinado espaço social”.

O isomorfismo é ponto fundamental da Teoria Institucional. Segundo DiMaggio e Powell (1983), *apud* Augusto (2006), existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo, relacionado com a disputa por recursos e clientes, obtendo assim um lugar no mercado; e o

institucional, mais aprofundado, uma vez que as organizações também competem por força política e legitimidade institucional. Os autores identificam que o isomorfismo institucional se dá por meio de três mecanismos, conforme apresentado na Figura 1: o coercitivo, no qual as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotarem suas práticas; o mimético, segundo o qual as empresas adotam inovações ou copiam práticas de outras simplesmente para conquistarem legitimidade; e o normativo, associado à profissionalização, crenças coletivas, práticas e estruturas cognitivas, pelo qual membros de uma mesma área definem as melhores condições e métodos para exercerem suas atividades.



**Figura 1. Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações.**  
Fonte: Ventura (2005).

Os mecanismos de isomorfismo institucional podem ser identificados no setor financeiro brasileiro em relação à RSE: a pressão exercida por atores externos, incluindo consumidores, mídia, organizações não-governamentais e também a influência das ações dos concorrentes, força as instituições do setor a adotarem práticas socialmente responsáveis, divulgando-as de maneira a torná-las visíveis e reconhecidas pelos diversos agentes externos à empresa (LINS e WAJNBERG, 2007).

Uma vez que a institucionalização está relacionada à ideia de permanência, quando uma prática social é institucionalizada, passa a fazer parte da vida da comunidade ou

organização. O posicionamento das organizações durante esse processo vai depender de seus interesses materiais ou simbólicos, o que pode levar ou não à assimilação da prática, revelando que a realidade organizacional é socialmente construída e institucionalmente sustentada (SCOTT, 1995).

Para que uma prática social seja aceita, é necessário exhibir aos atores a justiça e a transparência a ela relacionadas. Isso se dá através de provas que vão sendo geradas, institucionalizadas e cumpridas pelos demais atores durante o processo de institucionalização. A legitimação das provas se dá ao longo do processo, na medida em que a sociedade passa a controlar o processo que está ocorrendo (VENTURA, 2005).

Com base em Bolstanski e Chiapello (1999), Ventura (2005) defende que a institucionalização de uma prática social não é apenas resultante de uma estratégia, mas é também uma resposta à pressão da concorrência e de várias forças sociais, em busca de novos caminhos de lucros e da incorporação de novos valores e comportamentos nas organizações e na sociedade. Assim, o movimento pela RSE é interpretado como um deslocamento ou uma reinvenção do capitalismo, no qual o meio empresarial, em reação à crítica que se faz à atuação dos empresários e empresas, e também em função da percepção de limites e riscos do atual modo de atuação, da aprendizagem sobre novas formas de fazer, o que modifica as formas existentes de relações entre organizações e sociedade. A autora ainda defende que os reprodutores dessa mobilização são os gerentes, além da mídia, dos consultores e do meio acadêmico e que a disseminação dessa prática ocorre segundo os processos isomórficos da Teoria Institucional, seja pela coerção, por mimetismo ou pelo aspecto normativo, já explicados anteriormente, ou ainda por uma forma de inserção sem questionamento sobre o significado do movimento pela RSE.

A adoção de novos comportamentos não ocorre apenas em função do isomorfismo, que explica apenas parte da questão. Tendências ao isomorfismo se combinam com características locais, com inovações, com a aprendizagem gerada em cada contexto. No caso da RSE, o Brasil vem desenvolvendo indicadores, ferramentas, estruturas de articulação entre empresas e seus fornecedores, que são consideradas avançadas em relação a outros países. As práticas entre uma organização e outras e o estágio de aprofundamento da postura de RSE também varia muito de uma empresa para outra, embora possam ser identificados traços comuns entre elas.

A seguir, são apresentados alguns elementos do processo de disseminação da RSE no Brasil por meio de seus líderes e suas principais características/contribuições para a disseminação dessa prática no país.

Em 1919, a **Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham/SP)** teve seu estatuto rascunhado por 18 empresários americanos e brasileiros onde se previa a associação de empresas com interesse no desenvolvimento do comércio entre os Estados Unidos e o Brasil. Atualmente, sua missão é promover o comércio, o investimento e a cidadania empresarial, influenciando construtivamente políticas públicas nos dois países (CAPPELINI e GIULIANI, 2002). Em 1982, a Amcham lança o Prêmio ECO – Empresa e Comunidade, considerado uma iniciativa pioneira no reconhecimento de ações de empresas voltadas para comunidades (SCHOMMER, 2008).

A **Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ACDE Brasil)** foi criada em 1961 e é considerada a primeira organização formada por empresários a discutir o papel social dos negócios. Publicou a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, em 1965, e o “Decálogo do Empresário”, em 1974, difundindo o propósito de unir gestão empresarial e responsabilidade social (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002 *apud* VENTURA, 2005). Embora aqui se evidencie uma preocupação sobre postura nos negócios que vai além da prática filantrópica mais tradicional, é curioso o fato de ser esta uma organização ligada à religião, o que reforça a característica histórica brasileira de ação social ligada a práticas religiosas. Ainda hoje, boa parte da ação filantrópica no Brasil é motivada e praticada por meio de organizações ligadas às igrejas.

O **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)** surge em 1981 com a missão de construir a democracia (entendida como cidadania ativa, com igualdade na diversidade), estimulando a participação cidadã. Suas principais ações são a Campanha Nacional pela Reforma Agrária (1983), Campanha “Não deixe sua cor passar em Branco” (1989), o movimento pela Ética na Política (1992), a Ação da Cidadania contra a Miséria, a Fome e pela Vida (Campanha Contra a Fome, 1993) e o Movimento Viva Rio (1994), com destaque para a Campanha Contra a Fome, que muito repercutiu no movimento pela RSE por chamar a atenção da sociedade para problemas sociais básicos e a necessidade de engajamento de toda a sociedade no seu enfrentamento. Com a adesão de mais de 28 milhões de brasileiros à Campanha, fica evidenciada a importância do Instituto por sua capacidade de

mobilizar a opinião pública para a questão social e interferir no aumento do interesse empresarial para o tema, que se vincula ao fenômeno da RSE. Uma de suas principais bandeiras é a crítica e a demanda por mais transparência na conduta empresarial, principalmente pela campanha de disseminação do Balanço Social. Ao incentivar a publicação do Balanço Social, o Ibase disseminou e incentivou a inserção das organizações no movimento pela RSE, impulsionando sua institucionalização (IBASE, 2008).

Nos anos 1980, acontecimentos ensejaram mudanças radicais nos rumos sociais, políticos e econômicos do Brasil. São exemplos desses acontecimentos a morte de Tancredo Neves em 1985, primeiro presidente civil após o Golpe Militar de 1964; a desestabilização econômica com sucessivos planos (Plano Cruzado, 1986; Plano Bresser, 1987; Plano Verão, 1989); o assassinato do ambientalista Chico Mendes (1988); e a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, que veio promover a descentralização administrativa e a cooperação entre os setores privado e público, a fim de solucionar o déficit de bem-estar, levando as empresas em direção à RSE, uma vez que universalizou direitos trabalhistas e estabeleceu novos agentes estatais agindo como mediadores entre empresas e sociedade. Também na década de 1980 é fundado o Partido dos Trabalhadores, o Partido Democrático Social (antigo Arena) e o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (antigo Movimento Democrático Brasileiro).

No campo das organizações associativas, na década de 1980, as associações empresariais brasileiras passaram a incentivar seus associados, fornecendo recursos econômicos e humanos, a expandir suas atividades filantrópicas para mostrar sua consciência social e seu engajamento em torno de problemas nacionais. Os líderes da RSE que surgiram nessa década foram a **Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES)**, criada em 1986, cujo foco é “humanizar a empresa e promover sua relação com a sociedade” (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002 *apud* VENTURA, 2005). Em 1987, surge o **Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)**, que deu novo tom à discussão da responsabilidade social das empresas, propondo dar prioridade aos interesses nacionais, em detrimento dos industriais (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002 *apud* VENTURA, 2005). A **Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente** é criada em 1989 com a missão de promover os direitos das crianças junto a empresas de diferentes portes (PAOLI, 2002).

Os anos 1990 são marcados por fortes preocupações socioambientais no Brasil e no mundo. O Brasil apresenta um dos índices mais elevados de desigualdade social do planeta e apresenta alta tendência inflacionária, o que afetou o desenvolvimento econômico e o ganho dos trabalhadores, impactando também as organizações bancárias. O sociólogo Fernando Henrique Cardoso é eleito Presidente da República do Brasil, cuja tônica de gestão é a articulação de governo, empresas e organizações do terceiro setor em busca de soluções para os problemas sociais do país, o que ficou evidente, por exemplo, na constituição do Conselho da Comunidade Solidária, que reunia representantes de várias áreas do governo e de diversos setores empresariais e da sociedade civil em geral.

No campo das preocupações ambientais, são divulgados o 1º e o 2º Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), respectivamente em 1990 e 1995. Em 1992 ocorre a 2ª Conferência da ONU para o Meio Ambiente (Rio-92) e em 1997 é formulado o Protocolo de Quito, que versa sobre a redução de gases de efeito estufa.

Com relação à propagação da ideia de RSE junto à sociedade, mudanças institucionais importantes podem ser destacadas nos anos 1990, como a descentralização da decisão sobre políticas locais de educação, transporte, saúde e meio ambiente, abrindo espaço para a participação de empresas nesses temas, por meio de ações sociais no âmbito local; o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069, de 13.07.1990); o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078, de 11.09.1990); a Lei Rouanet (Lei 8.313, de 23.12.1991), de incentivo à cultura; e a Lei das Oscips (Lei 9.790, de 23.03.1999), que criou a figura jurídica das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Colocam-se efetivamente em prática as idéias de parcerias entre as três diferentes esferas – Estado, Mercado e Sociedade Civil. Propaga-se o conceito e as ideias relacionadas à RSE, mobilizando inclusive a opinião pública nesse processo. Na medida em que isto é percebido pelas empresas e suas associações, passam a incorporar demandas sociais a seus objetivos de modo mais sistemático, criando departamentos específicos ou criando institutos/fundações para cuidar do tema, alimentando a institucionalização da prática social.

Em 1995 surge o **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife)**. Discutindo um novo modelo de filantropia no Brasil, que o grupo passou a chamar de investimento social privado, promove a reciprocidade e o engajamento de empresas, empresários, indivíduos e

famílias para com a sociedade, incentivando o trabalho conjunto com o Estado, a fim de diminuir a desigualdade (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002 *apud* VENTURA, 2005).

Em 1997, surge o **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)**. Vinculado ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), o foco do CEBDS são os aspectos ambientais (CEBDS, 2009).

Em 1998 é criado o **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. Tem a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, a fim de assumir a promoção do desenvolvimento econômico com responsabilidade social. Organiza conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. Em 1998 haviam 11 empresas associadas; em 2005, eram 984 empresas, representando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro; atualmente, são 1.366 empresas com 35% do PIB, entre micro, pequenas, médias e grandes empresas que empregam em torno de 2 milhões de pessoas. A grande participação dos bancos no Instituto Ethos sinaliza a inserção do setor bancário no movimento pela RSE no Brasil: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Banco Itaú, Tribanco, ABN Amro Real, Banco Fidis, HSBC, Banco Panamericano, Banco Safra, Banespa Santander, Banco Votorantim e Unibanco são algumas das instituições bancárias que atualmente fazem parte do grupo de empresas associadas ao instituto. As principais ações do Instituto Ethos são: lançamento da “Cartilha Primeiros Passos”, que foi o balizador para muitas empresas iniciarem sua inserção na discussão (1999); criação da Rede Ethos de Jornalistas voltada à capacitação desses profissionais na área da RSE (2001); lançamento dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, que têm como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente (2004); prêmios anuais - Prêmio Ethos-Valor, voltado à comunidade acadêmica; o Prêmio Ethos de Jornalismo, dirigido a jornalistas; e o Prêmio Balanço Social, para empresas. Outro destaque são os eventos, oficinas, formação de disseminadores do tema, por meio de cursos oferecidos pela Universidade Ethos (UniEthos), e sobretudo as Conferências Ethos<sup>12</sup>, realizadas anualmente

---

<sup>12</sup> A primeira conferência promovida pelo Instituto Ethos foi a II Conferência de Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, em 1999 (a primeira conferência ocorreu em 1997, em Miami). Em 2000, o instituto promove a primeira Conferência Nacional Empresas e Responsabilidade Social, reunindo cerca de 400

desde 1999, que pautam o debate sobre o tema no Brasil e atualmente são referência internacionalmente (ETHOS, vários acessos 2008-2009).

Nos anos 2000, a questão ambiental continua na pauta nacional e internacional. Em 2001 é divulgado o 3º Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). Em 2002 é realizada a Reunião de Cúpula Rio+10. Durante a realização da Cúpula do Milênio, em 2000, são definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que priorizam direitos básicos, como alimentação, saúde, educação, entre outros. No campo político, com discurso eminentemente voltado para questões sociais, o Governo Lula, do Partido dos Trabalhadores, em alguma medida, também é um impulsionador do movimento pela RSE. Por exemplo, com o Programa Fome Zero, muitas empresas e organizações bancárias passam a participar mais ativamente da discussão sobre a necessidade de envolvimento no processo de eliminação das desigualdades sociais. Por um lado, há o possível potencial inovador que a mobilização responsável empresarial dirige às questões da pobreza e das oportunidades de vida da população carente. Por outro, esta mobilização pode mascarar as políticas que aprofundam a exclusão social e desorientar politicamente a própria sociedade brasileira, além de ocupar vantajosamente, em termos de seus interesses particulares, o próprio espaço que abre como ação civil para um público. Ela retira, assim, da arena política e pública os conflitos distributivos e a demanda coletiva por cidadania e igualdade, é o que argumenta Paoli (2002).

Além dos já citados, outros líderes do movimento da RSE que promoveram ações de destaque nos anos 2000 são: o **Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC)**, fundado em 1987, promoveu pesquisa sobre o tema e lançou um **Guia de Responsabilidade Social**, em agosto de 2004. Em menos de um mês, mais de 6,4 mil *downloads* haviam sido registrados. O **Guia da Boa Cidadania Corporativa**, publicado desde 2000 pela Revista Exame, avalia os melhores projetos sociais empresariais, por categorias. A **Federação Brasileira dos Bancos (Febraban)**, fundada em 1967, é considerada um ator-chave para o movimento da RSE no campo das organizações bancárias, especialmente pela realização do evento Café com Sustentabilidade, já citado anteriormente (CAPPELLIN e GIULIANI 2002

---

peçoas, entre representantes de empresas, fundações, ONG, instituições governamentais, centros de pesquisa e universidades. A partir de 2005, a conferência ganha *status* internacional e chega em 2008 com um público estimado em mais de 2.500 pessoas. (Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 mai. 2009.)



*apud* VENTURA, 2005; MATTAROZZI e TRUNKL, 2007) e por pesquisas que tocam em questões relacionadas à RSE, como a própria questão de diversidade e gênero.

Em meio a esse histórico, uma das maneiras de legitimar as práticas de RSE por uma organização passa pelo que a teoria institucional analisa como um processo de cumprimento de provas institucionalizadas. Como primeiro passo rumo à construção de melhores práticas da RSE, muitos especialistas recomendam que as empresas unam-se a organizações nacionais e internacionais dedicadas ao tema (DONALDSON, 2005). As provas servem como guias para que empresas e organizações da sociedade civil dos mais diversos setores, governos e indivíduos saibam como adotar práticas social e ambientalmente responsáveis. Para efeito deste estudo, estão relacionadas abaixo as principais provas identificadas especificamente para as empresas do setor bancário, a saber: Protocolo Verde; Princípios do Equador; Relatório de Sustentabilidade, que no Brasil surgiu com a denominação Balanço Social e atualmente vêm sendo mais utilizados os termos Balanço Socioambiental ou Relatório de Sustentabilidade, sendo incentivado o uso das diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*); *Global Compact* (Pacto Global); Índice *Dow Jones Sustainability*; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE); Normas socioambientais e Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

O **Protocolo Verde** é resultado de um Grupo de Trabalho instituído por Decreto Presidencial de 29 de maio de 1995, assinado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, pelos ministros do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal, da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária, da Fazenda, e do Planejamento e Orçamento, pelo presidente do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), e pelos presidentes do Banco Central, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal, do Banco do Nordeste do Brasil e do Banco da Amazônia, e coordenado pelo Ibama. Trata-se de uma carta de princípios para o desenvolvimento sustentável, contendo diretrizes, estratégias e mecanismos operacionais para inclusão da variável ambiental no processo de gestão de crédito do setor bancário (EMBRAPA, 2009). Bancos públicos e privados adotam o Protocolo Verde, como BNDES, Banco da Amazônia, Banco do Brasil, CAIXA, Banco do Nordeste do Brasil, Bradesco, Cacique, Citi, HSBC, Itaú Unibanco, Safra e Santander Brasil – Real.

Os **Princípios do Equador** fazem parte do movimento das finanças sustentáveis, iniciado por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ocorrida em junho de 1992 na cidade do Rio de Janeiro, onde foi proclamada a Declaração sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Declaração visa estabelecer uma parceria global por meio de novos níveis de cooperação entre Estados, setores chave da sociedade e indivíduos. Nesse contexto, surge a proposta Iniciativa Financeira do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA IF), visando mobilizar os agentes financeiros a incorporarem critérios ambientais e sociais, além dos econômicos, em seu cotidiano operacional (SCHOMMER, 2008). No âmbito do movimento das finanças sustentáveis, por iniciativa da *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, um conjunto das maiores corporações bancárias mundiais se reuniu e divulgou, em 2002, os chamados Princípios do Equador, que são um conjunto de regras para concessão de crédito, tendo em vista critérios ambientais e de responsabilidade social. Em junho de 2003, dez dos maiores bancos comerciais de atuação internacional (ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank (HVB), Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac), responsáveis por 30% do total de financiamento a projetos em todo o mundo, adotaram os Princípios do Equador. Os critérios dos Princípios do Equador incluem a proteção a comunidades indígenas, proibição de financiamento ao uso de trabalho infantil ou escravo, impactos ambientais do projeto sobre a fauna e a flora, entre outros. Inicialmente, essas regras foram aplicadas a todos os financiamentos de projetos acima de 50 milhões de dólares. Em 2006, uma nova versão dos Princípios do Equador reduziu esse montante a 10 milhões de dólares. Em março de 2005 já havia cerca de 29 bancos signatários. Entre os bancos brasileiros estavam o Unibanco, o Banco Itaú, o Bradesco e o Banco do Brasil (VENTURA, 2005). Em 2007, a CAIXA e o Banco Banif lançam o fundo Caixa Ambiental, primeiro fundo com foco em projetos do setor de saneamento básico e meio ambiente

O **Relatório de Sustentabilidade** surge no Brasil com a nomenclatura Balanço Social, também chamado de Balanço Social e Ambiental ou Relatório de Sustentabilidade – termo mais recente. O **Balanço Social (BS)** surge como uma resposta ao argumento empresarial de que o social é imensurável, o que serviria como uma barreira para a difusão da prática da RSE (TORRES, 2003). O BS é um instrumento de demonstração das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social, conferindo maior transparência e visibilidade às informações que interessam aos seus *stakeholders*.

Um marco na história dos BS foi 1972, quando a empresa Singer, na França, fez o primeiro BS da história das empresas. Em 1977, a França aprovou a Lei 77.769 tornando obrigatória a elaboração de BS inicialmente para empresas com mais de 700 funcionários, diminuindo esse número para 300 funcionários, posteriormente. No Brasil, os primórdios do que viria a se tornar BS tem lugar na publicação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, em 1965 pela ADCE, e num modelo de BS elaborado pela FIDES, no anos 1980. Mas os primeiros documentos brasileiros que carregam o nome de BS foram elaborados pela Nitrofertil, empresa estatal baiana, no ano de 1984, seguida pela Telebras, em meados dos anos 1980, e pelo Banespa, em 1992 (IBASE, 2008).

Ainda no Brasil, a ideia do BS ganha relevância a partir de 1997, quando o sociólogo Herbert de Souza, apoiado por lideranças empresariais, lança uma campanha com o objetivo de incentivar a divulgação voluntária do BS, sugerindo um modelo idealizado pelo Ibase, colocando assim a questão da transparência da empresa como uma questão de opinião pública (SOUZA, 1997).

Estudo realizado pelo Ibase fundamentado nos BS apresentados por 231 empresas no Brasil entre 2000 e 2002 mostra que, mesmo após sete anos de campanha a favor do BS, o discurso entre empresas que se diziam socialmente responsáveis nem sempre correspondia à prática: houve aumento do número de acidentes de trabalho (de 21 para 30 em cada mil empregados), baixa porcentagem de negros e mulheres em cargos de chefia (4% e 16,4%, respectivamente), e baixa participação interna na definição de projetos sociais (85% dos projetos foram definidos pela direção e gerência da empresa, sem a participação de seus funcionários) (ABONG, 2009). O estudo evidenciava preocupações no sentido de que os BS se tornassem apenas um modismo ou até que o conceito de RSE caísse em descrédito no Brasil. Nesse sentido, o Ibase tem promovido nesses onze anos de mobilização uma constante melhoria nos modelos Ibase para as empresas, criando modelos específicos para cada tipo de organização, como cooperativas e instituições de ensino, demonstrando a importância da prestação de contas das instituições junto à sociedade. Além disso, em 1998 o Ibase lançou o Selo Balanço Social Ibase/Betinho, concedido às empresas que publicam seus BS no modelo e critérios definidos pelo instituto (SCHOMMER, 2008).

Instituições de diversos setores publicam seu BS seguindo o modelo Ibase, embora muitas tenham deixado de utilizá-lo depois que o instituto deixou de conceder o selo para

aquelas que preenchem o relatório corretamente, porém não cumprem sequer requisitos legais, como o número de pessoas com deficiência no seu quadro de trabalho, de acordo com lei que define cota mínima em cada porte de empresa. Entre as instituições bancárias, a CAIXA publicou seu BS seguindo o modelo Ibase nos anos 1996, 1997 e 1998, e vem publicando anualmente desde 2003.

Numa iniciativa conjunta da organização não governamental (ONG) *Colition for Environmentally Responsible Economies* (Ceres)<sup>13</sup> e Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma)<sup>14</sup>, foi criada, em 1997, a **Global Reporting Initiative (GRI)**. A GRI é uma organização que mobiliza especialistas dos mais diversos grupos de *stakeholders* para o desenvolvimento de uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade<sup>15</sup> – conhecidos como relatórios da GRI – com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros (GRI, 2009).

O primeiro conjunto de Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade do GRI surgiu em 1999. A segunda versão surgiu em 2002, incorporando modificações sugeridas pelas partes interessadas. A versão de 2006, atualmente utilizada, é conhecida como G3. Cada organização, ao elaborar o seu Relatório de Sustentabilidade, pode declarar o quanto utilizou a Estrutura de Relatórios da GRI, ou seja, qual o nível de aplicação da GRI foi utilizado. Isso possibilita aos relatores uma visão ou um caminho a ser trilhado para a evolução da aplicação da Estrutura de Relatórios da GRI, além de dar clareza aos leitores do relatório quanto ao grau de utilização das Diretrizes. O sistema de níveis de aplicação da GRI está segmentado em três graus – A, B e C – indicando os níveis avançado, intermediário e iniciante, respectivamente. Esse sistema derruba o argumento de que somente grandes organizações podem utilizar o Relatório GRI ou que seja difícil elaborá-lo, embora seja utilizado por poucas empresas ainda e necessite de um profissional capacitado para fazê-lo. Uma organização poderá agregar a

---

<sup>13</sup> Coalizão americana formada por ambientalistas, investidores, grupos de advogados, conselheiros e analistas trabalhando em conjunto por um futuro sustentável. Sua missão é promover uma Responsabilidade Corporativa Ambiental através do apoio às empresas para um comprometimento com os Relatórios de Meio Ambiente através do GRI.

<sup>14</sup> O Pnuma foi criado em 1972 como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente realizada em Estocolmo. É a agência do Sistema ONU responsável por desenvolver atividades em prol do meio ambiente, objetivando unir as nações para que enfrentem os problemas ambientais comuns, equilibrando interesses nacionais e o bem global.

<sup>15</sup> Relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações, ou seja, o chamado tripé da sustentabilidade.

essa gradação um ponto a mais (+) em cada nível (A+, B+ ou C+), indicando que houve uma verificação externa dos dados.

Em 2008, 53 organizações brasileiras elaboraram seu Relatório de Sustentabilidade GRI. São organizações dos mais diversos setores, como por exemplo, energia, material de construção, saúde, alimentação, telecomunicação e 5 instituições bancárias, incluindo a CAIXA, foco deste estudo, esta com nível de aderência C (GRI, 2009).

O **Pacto Global de Responsabilidade Social** é resultado de um convite efetuado ao setor privado pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, em janeiro de 1999. O desafio lançado tem por objetivo avançar na prática da responsabilidade social corporativa, buscando uma economia global mais sustentável e inclusiva (PACTO GLOBAL, 2008).

O Pacto Global está fundamentado em dez princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, contemplando as áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. São eles:

<b>Princípios de Direitos Humanos</b>
1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e 2) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
<b>Princípios de Trabalho</b>
3) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5) A abolição efetiva do trabalho infantil; e 6) Eliminar a discriminação no emprego.
<b>Princípios de Meio Ambiente</b>
7) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e 9) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
<b>Princípio Contra a Corrupção</b>
10) As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

**Quadro 4: Princípios Universais do Pacto Global.**

Fonte: [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

No Brasil, o Pacto Global foi conduzido em intensa parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Em 2000, 206 empresas brasileiras tornaram-se signatárias do compromisso, representando, naquela época, o país com maior número de signatários. Em 2003, foi criado o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), integrando instituições dos mais diversos setores, participantes do Pacto Global: sociedade civil organizada, academia, setor privado e agências das Nações Unidas (ETHOS, 2008). Nesse mesmo ano, a CAIXA tornou-se signatária do Pacto Global. Atualmente, 30 organizações fazem parte do CBPG, sendo 5 do setor financeiro: ABN Amro Brasil, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Banco Itaú e Santander Banespa (PACTO GLOBAL, 2008). No Brasil, em maio de 2009, as instituições bancárias signatárias do Pacto Global são: ABN Amro Brasil, Bradesco, Banco do Brasil, Banco Fibra, Itaú, Santander Banespa, Banco Múltiplo, CAIXA e Unibanco<sup>16</sup>.

O *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* é um dos mais importantes índices para o mercado de ações. Criado em 1999, o DJSI é composto por ações de empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, consideradas líderes em seus respectivos setores a partir do desempenho em indicadores econômico, social e ambiental. Os principais fatores analisados na seleção das empresas que compõem o DJSI envolvem governança corporativa, posicionamento da marca, práticas relativas à força de trabalho, entre outros. O DJSI 2008/2009 é composto por 319 companhias do mundo inteiro, pertencentes a 19 diferentes setores, como bancário, químico, automobilístico, petróleo e gás, nos quais apenas as 10% melhores classificadas no *ranking* de sustentabilidade foram selecionadas para fazer parte do índice. O DJSI 2008/2009 conta com a presença de 8 empresas brasileiras, sendo 37,5% delas integrantes do setor financeiro: Itausa Investimentos Itaú SA, Banco Itaú Holding Financeira SA e Banco Bradesco SA. O processo de seleção e pesquisa é auditado pela *PricewaterhouseCoopers* (DJSI, 2009).

Desde 2005, por iniciativa liderada pela Bolsa de Valores de São Paulo, o Brasil conta com índice similar ao DJSI. Trata-se do **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**, cujo papel é o de ser indutor na adoção de melhores práticas de sustentabilidade na estratégia de negócios das instituições financeiras. No período da carteira 2008/2009, o ISE é composto por 38 ações de 30 empresas de diversos setores, como água e saneamento, energia elétrica,

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 15 mai. 2009.

financeiro, papel e celulose, entre outros. Assim, muitos bancos criaram carteiras de fundos de investimento em empresas com melhores índices de governança corporativa e melhores práticas de sustentabilidade. Podem ser citados, como exemplos, o Itaú Excelência Social Ações, criado em 2004; HSBC Fundo de Investimento em Ações Sustentabilidade Empresarial – ISE, constituído em 2006 e o Fundo de Investimento em Ações CAIXA Sustentabilidade Empresarial – ISE, lançado em 2007 (SCHOMMER, 2008; BOVESPA, 2009).

As **normas socioambientais** têm sido criadas com o objetivo de qualificar organizações que se relacionam com clientes que exigem determinada certificação para realizar negócios com uma empresa. Algumas envolvem processos de auditoria, de certificação ou ambos.



A norma SA 8000, criada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), é reconhecida mundialmente como um sistema de gestão das relações de trabalho. Trata-se de uma norma internacional auditável e certificável, cujos requisitos estão baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Entre as áreas cobertas pela SA 8000 estão: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão. A norma prevê ainda o gerenciamento da cadeia produtiva, visando a eficácia no controle de fornecedores e melhoria das suas relações de trabalho. Como possíveis benefícios, as organizações que adotam essa norma podem usufruir do aumento da lealdade e preferência de seu cliente/consumidor, acesso a novos mercados, fortalecimento da motivação e do comprometimento progressivo de seus colaboradores (SGS, 2008). No Brasil, alguns bancos que adotam a norma SA 8000 são: Banco Bozano Simonsen, Banco Brascan, Banco do Brasil, Banco Real - ABN Amro Bank, Banco Santander, Banco do Estado da Bahia, BankBoston, Banco Itaú, CAIXA e Citibank – Brasil.

A ISO 26000 é uma norma de diretrizes que pretende ser um dos principais guias para as organizações de todos os tipos, portes e setores, no tocante a práticas de gestão social e ambientalmente responsável. A sigla ISO refere-se à *International Organization for Standardization*, uma ONG fundada em 1947, em Genebra, atualmente presente em cerca de 157 países. A ISO 26000 não será certificável, pois se espera que o processo de aprendizagem







e incorporação das práticas de RSE seja continuamente avaliado e aprimorado. A norma começou a ser elaborada em setembro de 2002 e sua publicação está prevista para ocorrer em novembro de 2009. Os temas centrais abordados na futura ISO 26000 são: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, questões relativas ao consumidor, práticas leais de operação e desenvolvimento social. No Brasil, sua representante é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que também integra o comitê que gerencia o processo de elaboração da norma no mundo. O processo de elaboração desta norma é considerado inovador, pois conta com a participação de múltiplos *stakeholders*: consumidores, empresas governos, ONGs, trabalhadores e organismos de normalização. Em função disso, espera-se que a norma tenha legitimidade, profundidade e abrangência que a tornem capaz de reunir e consolidar as diversas iniciativas no campo da responsabilidade social (LOUETTE, 2007).

Em outubro de 2009 a ISO lançará uma nova série de orientações: a ISO 31000. Trata-se de uma norma voltada especificamente à gestão de riscos, destinada a corporações dos mais diversos portes e segmentos. Esses riscos podem estar ligados ao setor financeiro, de projetos ou mesmo à área da saúde das organizações (BAGUETE, 2009).

Durante os anos 1990, grandes conferências internacionais sobre população, meio ambiente, gênero, direitos humanos e desenvolvimento social deram origem aos **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)**. As diversas propostas que surgiram nessas reuniões foram unificadas, pela primeira vez, em setembro de 2001, no documento da Organização das Nações Unidas (ONU) intitulado “Roteiro de Metas para a implementação da Declaração do Milênio das Nações Unidas”. Líderes de 191 nações, incluindo o Brasil, oficializaram esse pacto para tornar o mundo mais justo e mais solidário até 2015. Nesse documento foram listados os objetivos, metas e indicadores de Desenvolvimento do Milênio, mais tarde conhecidos internacionalmente como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, cujo grande mérito é integrar os compromissos assumidos nessas conferências numa agenda mundial de desenvolvimento. Os ODM estão relacionados abaixo:

- 1  Erradicar a extrema pobreza e a fome;
- 2  Educação básica de qualidade para todos;



- 3  Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- 4  Reduzir a mortalidade infantil;
- 5  Melhorar a saúde das gestantes;
- 6  Combater o HIV/ AIDS, a malária e outras doenças;
- 7  Garantir a sustentabilidade ambiental;
- 8  Estabelecer parcerias para o desenvolvimento.

No Brasil, muitas organizações buscam formas de divulgar os ODM. Em 2004, uma parcela significativa de representantes da sociedade civil brasileira, empresas, poderes públicos, movimentos religiosos, institutos, universidades, entre outros segmentos, uniu-se para criar o Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade, e lançaram a Semana Nacional pela Cidadania e Solidariedade, entre os dias 9 e 15 de agosto. O Movimento ficou conhecido como “8 Jeitos de Mudar o Mundo: Nós Podemos”. Representantes de organizações como Banco Santander Banespa, Banco Itaú, Banco do Brasil, Banco Real, CAIXA, entre outros, fazem parte dessa iniciativa pioneira no Brasil e no mundo, cujo objetivo é mobilizar governos e sociedade para difundir e implementar os ODM (NÓS PODEMOS, 2008). Por ocasião da I Semana Nacional pela Cidadania e Solidariedade, em 2004, o Governo Federal propôs a criação do Prêmio ODM Brasil, com a finalidade de dar mais visibilidade aos ODM, além de desenvolver um banco de práticas bem-sucedidas que sejam referência de políticas públicas para a sociedade e governos (ODM BRASIL, 2008). No Carnaval de 2005, a Escola de Samba Portela, do Rio de Janeiro, apresentou na avenida o samba-enredo “Nós Podemos – Oito idéias para mudar o mundo”, a convite da ONU.

Uma vez que o foco deste trabalho é a questão de gênero, buscou-se lançar luz no terceiro ODM, que trata da igualdade entre os sexos e da autonomia das mulheres.

O terceiro ODM fundamenta-se no fato de que dois terços dos analfabetos do mundo sejam mulheres e 80% dos refugiados sejam mulheres e crianças (PNUD, 2003). As mulheres

sofrem discriminação no acesso à escola, emprego e representação política na maioria dos países do mundo.

No Brasil, as mulheres já possuem uma média de anos de estudo maior que a dos homens, bem como a taxa de alfabetização. Mesmo assim, as mulheres têm um retorno bruto<sup>17</sup> sobre a educação menor que o dos homens, ou seja, a igualdade de gênero não é assegurada apenas com a garantia do acesso à educação (IPEA, 2008).

O processo de discriminação contra a mulher é mais complexo que apenas acesso à educação. Em quase todos os países do mundo, inclusive no Brasil, as mulheres têm uma menor probabilidade de se empregarem, recebem salários menores para desempenharem as mesmas funções que os homens, além de serem vítimas de violência e abusos. Ao conjugar a questão racial com a questão de gênero, a situação é ainda pior: os melhores postos são ocupados por homens brancos, seguidos pelas mulheres brancas, depois pelos homens negros e, por fim, pelas mulheres negras. Esse quadro também se observa sobre os rendimentos. Um estudo de 2009, realizado pela Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres (ICFTU, sigla em inglês), baseado em pesquisas com 300 mil mulheres de 24 países, revela que, no mundo todo, as mulheres recebem 22% a menos que os homens. Ainda segundo a pesquisa, as trabalhadoras brasileiras são as que têm maior diferença salarial em relação aos homens: a diferença de remuneração entre gêneros é de 34%. Depois do Brasil, os países com maiores diferenças salariais entre homens e mulheres são África do Sul (33%), México (29,8%) e Argentina (26,1%). Nos Estados Unidos a diferença é de 20,8%. Os países que registraram as menores diferenças entre as remunerações são Suécia (11%), Dinamarca (10,1%), Reino Unido (9%) e Índia (6,3%). Além da diferença salarial, as mulheres também são afetadas por outras formas de discriminação, como uma menor promoção na carreira profissional e a carência de políticas que favoreçam a conciliação entre a vida familiar e profissional (ICFTU, 2009).

A questão da valorização da diversidade, e mais especificamente da mulher, entre outros temas, foi ganhando notoriedade, contribuindo para iniciar e reforçar o debate sobre a

---

<sup>17</sup> A taxa de retorno bruto sobre a educação é dada pelo retorno salarial em anos de estudo controlados por sexo.

equidade de gênero na sociedade como um todo e principalmente nas organizações, conforme será visto a seguir.

### **2.1.1 Valorização da mulher no âmbito da RSE**

A diversidade representa um valor de caráter simultaneamente ético e estratégico para as sociedades e para as organizações presentes num mundo cada vez mais globalizado. Nesse novo contexto, que intensifica o contato entre as diferenças, o mundo convive com intenso fluxo de capitais e de comunicações, além do avanço tecnológico e de novas ondas migratórias. Ao mesmo tempo, porém, assiste aos mais diversos tipos de intolerância – cultural, religiosa, étnica etc. As desvantagens das mulheres na sociedade em geral e no mundo do trabalho constituem um dos problemas globais revelados por esse processo. Para se buscar uma diretriz comum para o enfrentamento desses problemas, a valorização e a promoção da diversidade podem contribuir para sua superação, na medida em que representa um princípio básico de cidadania e de aprimoramento das sociedades em busca de padrões de convivência calcados em relações socialmente mais justas.

As práticas cotidianas são baseadas em estereótipos que atribuem habilidades e competências de acordo com o sexo: a força física, a inteligência e a capacidade de decisão são habilidades geralmente atribuídas aos homens, enquanto as mulheres são apontadas como indecisas, inconstantes e afetivas, traduzindo espaços próprios para cada um dos sexos e influenciando na formação diferenciada para meninos e meninas. Como resultado, além da discriminação, a própria mulher se autodiscrimina ao estabelecer limites para suas escolhas profissionais, inclinando-se para profissões consideradas “femininas”, normalmente de menor valia tanto em nível decisório quanto remuneratório. Medidas como reconhecimento profissional, salários dignos, oportunidades de capacitação e de carreira são os melhores caminhos para que a promoção da equidade de gênero e a melhoria da qualidade de vida das mulheres sejam ações efetivas no combate à discriminação, tema tratado pelos ODM. No Brasil – e na maioria dos países do mundo – a discriminação contra a mulher, na atualidade, ocorre de forma velada, indireta e não assumida. Nesse sentido, as empresas cumprem um importante papel ao darem especial atenção às mulheres, sejam como parte de seu corpo de funcionários, como prestadoras de serviço, como familiares de seus funcionários, como integrantes da comunidade onde a empresa atua ou como consumidoras de seus produtos e serviços.

Conforme já abordado, o movimento da RSE tem servido como balizador das relações de mercado na atualidade. A RSE tem sido um dos critérios para que grandes corporações avaliem e selecionem seus parceiros, e para que bancos incluam cláusulas sociais e ambientais em suas políticas, em seus contratos de crédito ou incorporem em sua missão e gestão valores relacionados a um modelo de desenvolvimento sustentável (LINS e WAJNBERG, 2007).

Em trabalho realizado em agosto de 2007, Lins e Wajnberg analisaram o entendimento e a incorporação da sustentabilidade corporativa nas 10 maiores instituições do setor bancário brasileiro, inclusive a CAIXA. Além de aspectos relacionados às Finanças Sustentáveis, termo que se refere “a um conjunto de iniciativas relativas ao engajamento de agentes financeiros na promoção do desenvolvimento sustentável, incorporando em seu cotidiano operacional créditos sociais e ambientais, para além dos critérios econômicos” (SCHOMMER, 2008, p.76), os pesquisadores analisaram aspectos da gestão dos bancos, destacando a questão da diversidade. Das 10 instituições investigadas, oito declararam divulgar informações relacionadas à diversidade de gênero. Entretanto, o detalhamento dessas informações é bastante genérico, variando consideravelmente de instituição para instituição, impossibilitando saber o quanto a diversidade de gênero, bem como as de etnia e deficiência, está sendo efetivamente valorizada na organização (LINS e WAJNBERG, 2007). Se por um lado a divulgação dessas informações demonstra uma preocupação dos bancos com o tema, apontando para um alinhamento de seu modelo de gestão com a RSE e as práticas relacionadas à valorização da diversidade, por outro lado essa ausência de detalhamento retrata que a questão da equidade de gênero ainda merece atenção e ações mais efetivas que permitam a superação da discriminação.

Instrumentos como os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial permitem que as empresas avaliem suas práticas e meçam os avanços alcançados em seus compromissos com a responsabilidade corporativa. O Instituto Ethos estabelece a seguinte relação entre a mulher, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e os Indicadores Ethos, para que as empresas possam aferir seus avanços relacionados ao tema:

<b>Meta 3</b>	<b>INDICADORES ETHOS</b>
Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres.	9. Valorização da diversidade. 10. Política de remuneração, benefícios e carreira. 11. Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. 12. Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. 32. Liderança e influência social.

**Quadro 5: A Mulher, as Metas do Milênio e os Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.**

Fonte: O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio, *Instituto Ethos*, 2004.

No item Respeito ao Indivíduo, na dimensão Público Interno, os Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social trabalham mais detalhadamente com a promoção da equidade de gênero. São questões que envolvem desde adequações físicas de espaços de trabalho, adaptações do plano de saúde da empresa aos cuidados com a saúde da mulher, discriminação contra mulheres baseada em seu estado civil ou condição reprodutiva, até aquelas relacionadas mais diretamente com a equidade de gênero em cargos de chefia, a participação feminina em processos decisórios e a divisão das tarefas domésticas, entre outros (ETHOS, 2007).

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INDICADORES ETHOS: COMPROMISSO COM A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO</b>
<b>PÚBLICO INTERNO:</b> Respeito ao indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa promove, quando necessário, a adequação às condições físicas das mulheres de espaços de trabalho e de equipamentos.</li> <li>• O plano de saúde da empresa tem adaptações específicas objetivando a manutenção e cuidados com a saúde da mulher.</li> <li>• A política de promoção da equidade de gênero proíbe expressamente a contratação, demissão ou promoção de mulheres baseada em seu estado civil ou condição reprodutiva.</li> <li>• A empresa tem metas de contratação, treinamento e mobilidade interna (horizontal e vertical) visando a promoção da equidade e gênero em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas da empresa.</li> <li>• A política de promoção da equidade garante a participação feminina nos processos decisórios e na gestão, em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas da empresa.</li> <li>• A empresa promove campanhas de sensibilização dos homens sobre a importância da divisão das tarefas domésticas e sobre a paternidade responsável.</li> </ul>

**Quadro 6: Indicadores Ethos para o compromisso com a promoção da equidade de gênero.**

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, *Instituto Ethos*, 2007.

Essas aferições também possibilitam avaliar se as ações desenvolvidas pelas empresas estão sendo eficazes, uma vez que o engajamento das organizações da sociedade civil, dos governos e também das empresas, pode auxiliar para superar os indicadores negativos dos

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, em especial os que dizem respeito à mulher. Isso porque as políticas que se limitam a tratar as mulheres com igualdade têm sido insuficientes, pois tratar igualmente pessoas que estão em situações desiguais não altera as desvantagens iniciais.

Assim, torna-se necessário a construção de indicadores, mecanismos e instrumentos de gestão para a RSE como um todo – o que vêm tentando as várias organizações e iniciativas citadas neste capítulo –, assim como é importante ter instrumentos de gestão da diversidade, da questão de gênero, por se tratar não só de uma questão ética, valorativa e estratégica, mas que precisa estar relacionada à construção de instrumentos de gestão, para que seja efetivamente planejado, acompanhado e avaliado no cotidiano do contexto de trabalho.

O aporte teórico apresentado nesses dois primeiros capítulos subsidiou a realização da parte empírica da pesquisa, compreendida na análise documental onde estão concentradas as informações da CAIXA – apresentada no Capítulo 4 –, confrontando-as com os resultados obtidos na exploração da visão dos funcionários da empresa a respeito da equidade de gênero, cujos resultados e análise estão detalhados no Capítulo 5. O capítulo 5 apresenta, ainda, as propostas apresentadas para a CAIXA visando a melhoria das práticas pró-equidade de gênero adotadas pela empresa. Antes, porém, o Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

## **CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO**

Neste capítulo é apresentada a caracterização da pesquisa, os objetivos principal e intermediários do estudo, bem como o desenvolvimento do percurso metodológico, passando pelas técnicas adotadas, para seu alcance.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A construção do conhecimento científico não se dá de maneira totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa optar por um percurso, um caminho, que muitas vezes requer ser reinventado a cada etapa. Assim, além das regras, são necessárias criatividade e imaginação.

A escolha do tema de uma pesquisa pode surgir com base na observação do cotidiano, na vida profissional, em contato com especialistas e em estudo da literatura especializada (BARROS e LEHFELD, 1999). Devem ser levadas em conta sua atualidade e sua relevância, a preferência do pesquisador e sua aptidão para lidar com o tema escolhido.

Complicadores surgem no decorrer do processo de elaboração da pesquisa, como o distanciamento ou a proximidade do pesquisador com seu objeto de estudo ou até mesmo dificuldades relacionadas com o próprio objeto. No caso das mulheres trabalhadoras, os vestígios bibliográficos são geralmente escassos, fragmentados, pois “foi negado [às mulheres], até muito recentemente, o acesso ao espaço público, lugar por excelência da História” (PERROT, 1989, p.9) e, sob a ótica da construção do conceito de gênero, destinado ao homem. Sobre a RSE, sua recente inserção na sociedade – sobretudo na sociedade brasileira – e a ausência de consenso sobre sua definição e outros atributos, fazem surgir uma variada bibliografia, algumas vezes conflitante ou não consensual.

Acrescente-se que o pesquisador olha o mundo de um ponto de vista particular, por meio de uma estrutura de convenções, esquemas e estereótipos que se relacionam entre si de maneira diferenciada em cada cultura, o que impede uma visão neutra da realidade estudada (BURKE, 1992). A trajetória profissional da autora dentro da CAIXA proporcionou a observação da questão da equidade de gênero de forma privilegiada, por ter atuado nos três segmentos da organização: negocial, área-meio e estratégico. A prevalência de homens nos mais altos postos de comando sempre foi uma tônica nos três segmentos, chegando a ser homogêneo na unidade da área-meio que a autora fez parte: dos quatro postos de alto comando, nenhum estava representado por uma mulher. Paralelamente, os cargos técnicos e de secretariado eram majoritariamente compostos por força de trabalho feminina. A mesma configuração de representação de gêneros pode ser constatada no segmento estratégico, do qual a autora faz parte atualmente. Além da experiência profissional, os debates em sala de aula e a própria configuração da turma de alunos influenciaram na escolha do tema: dos 20 alunos selecionados para a primeira turma do mestrado, haviam 14 mulheres (70%) e apenas 6 homens (30%), o que poderia ser explicado pelo crescente aumento do nível de escolaridade das mulheres ou pelo fato de temáticas sociais estarem, historicamente, mais relacionadas ao universo feminino.

Levando-se em conta que a escolha do método limita as conclusões, optou-se pela triangulação de fontes, conceito que vem da estratégia militar e que consiste na utilização de diferentes métodos de coleta de dados, visando chegar a melhores resultados, sem desconsiderar que a utilização de métodos variados pode dificultar e até mesmo impossibilitar a replicação do estudo (SCANDURA e WILLIAMS, 2000). Assim, recorreu-se à utilização de material acadêmico (como livros, dissertações, teses e artigos), de documentos de empresas e organizações (como balanços sociais e material disponível em *websites*), e também à realização de entrevistas e aplicação de questionário.

O desenvolvimento do tema proposto ocorreu da seguinte forma: primeiro, foi realizada a exploração da realidade prática, fruto da experiência da pesquisadora, suscitando questionamentos a respeito do tema escolhido. Em combinação com as disciplinas do mestrado e leituras prévias, foi possível formular o projeto e apresentá-lo no mestrado. Em seguida, buscou-se a interlocução da prática com a bibliografia referente às questões teóricas envolvidas no trabalho. O objetivo dessa etapa foi entender o referencial teórico e colher informações para compreender como se desenvolveram as relações de gênero e de



institucionalização da RSE nas organizações bancárias. Na sequência, foi realizada coleta de dados por meio de documentos escritos e disponíveis na *internet*, entrevistas com representantes da área de responsabilidade social da CAIXA e da aplicação de questionário para obtenção de percepções de empregados da CAIXA no tocante à equidade de gênero nos diversos níveis hierárquicos da empresa. A partir dos dados e informações obtidos com esses procedimentos, foi possível apresentar sugestões com vistas ao aperfeiçoamento das práticas de valorização da mulher e da equidade de gênero na empresa.

As informações obtidas por meio da exploração bibliográfica possibilitaram a elaboração de referencial teórico apresentado nos Capítulos 1 e 2.

A pesquisa de documentos escritos – impressos ou virtuais – foi realizada em algumas organizações bancárias, como Banco do Brasil, Banco Itaú, Bradesco e principalmente a CAIXA, em instituições relacionadas ao movimento da RSE, como o Instituto Ethos e o Ibase, organismos internacionais relacionados à área de direitos humanos e questões de gênero, como o sistema ONU e a *Inter-Parliamentary Union* (IPU), instituições do setor sindical, como o Dieese, órgãos públicos, como a SPM, entre outros.

A utilização de pesquisa de documentos na *internet* foi de relevante importância, pois foram encontrados *websites* muito bem estruturados, como no caso dos líderes e das provas de legitimação da RSE, como por exemplo, os *websites* do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), da *Global Reporting Initiative* (GRI), do Pacto Global, entre outros. Outro documento de fundamental importância foi o Balanço Social da CAIXA, por retratar como é tratada, ao menos em parte, a questão da equidade de gênero dentro da instituição.

A coleta de dados por meio de entrevistas e aplicação de questionário com empregados da CAIXA não ocorreu de forma tranquila. A mudança de governo e as constantes reformas estruturais sofridas pela CAIXA nos últimos anos desencadearam uma infundável troca de gestores. No caso específico da área de responsabilidade social da empresa, foi possível identificar, pelo menos, três diferentes gestores durante o período de pesquisa, o que gerou profundo desgaste e constante retrocesso no trabalho, na medida em que era preciso renegociar o acesso aos dados a cada nova mudança. Aliado a isso, cabe destacar o pouco tempo de existência da área, de maneira formalizada e estruturada, passando

ainda por constantes modificações em seu corpo funcional e pela descentralização dos dados necessários para elaboração do presente trabalho. Foram efetuados diversos contatos, com diferentes áreas dentro da empresa, buscando obter os dados de maneira oficial. No entanto, devido a barreiras impostas tanto do ponto de vista de impedimentos normativos, passando pela falta de disponibilidade dos empregados e pelo desconhecimento de quem seria o gestor responsável por determinados bancos de dados, buscou-se o caminho da informalidade, apelando-se para a rede de contatos da pesquisadora, dentro da empresa, que levassem às informações necessárias para a elaboração deste estudo.

O objetivo da coleta de dados, obtidos com as entrevistas e aplicação de questionário, foi discutir os limites da ascensão feminina na CAIXA, compreender o processo de institucionalização da RSE e a maneira como a empresa se vale dessa prática para trabalhar a questão da equidade de gênero nos cargos de chefia, além de buscar compreender qual é a percepção que seus empregados têm a respeito do tema.

Foram realizadas entrevistas com três representantes da área de RSE, visando conhecer o processo de criação da área e da institucionalização da RSE, bem como o tratamento dado pela empresa à questão de gênero. As entrevistas foram do tipo semi-estruturado, contendo um roteiro básico, porém permitindo que os entrevistados se expressassem além das questões e temas.

Para aplicação do questionário, inicialmente foi pensada a sua construção na *web*, utilizando-se o *software* SurveyGizmo, que possibilitaria a aplicação em número mais representativo de funcionários pertencentes ao segmento estratégico, selecionado por ser este onde está concentrado o maior número de níveis hierárquicos da empresa, além de facilitar a tabulação dos dados. Para lograr êxito nessa etapa, seria necessário obter um *mailing list* daqueles funcionários, bem como a autorização para envio da mensagem convidando-os a participar da pesquisa. No entanto, diante das dificuldades já apresentadas, não foi possível realizar essa etapa assim planejada. Foi selecionado, então, um grupo de 46 empregados que responderam ao questionário impresso. Quanto ao propósito, a pesquisa é classificada como exploratória, com a seleção de uma amostra não probabilística, na qual nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, utilizando-se o critério da paridade entre homens e mulheres. A amostra não probabilística torna os resultados não generalizáveis, mas estes servem como base de dados para explorar o fenômeno. As

percepções das pessoas, a partir dessa exploração, permitem levantar hipóteses e fazer sugestões que podem vir a ser testadas ou implantadas futuramente. A amostra, doravante denominada “grupo pesquisado”, “grupo exploratório”, “grupo geral”, “grupo de respondentes” ou simplesmente “grupo”, pode ser identificada pelo tipo *quota*, onde os participantes são escolhidos proporcionalmente segundo determinado critério, gerando subgrupos (paridade entre homens e mulheres), e também pelo tipo *snowball*, no qual os participantes iniciais indicam novos participantes (FREITAS et al., 2000).

Também como forma de coletar dados, a pesquisadora participou de eventos relacionados ao tema, como a IV Conferência Inter-americana sobre RSE: Um Bom Negócio para Todos, realizada em Salvador, em 2006, onde participou na condição de relatora das plenárias; a II Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres, realizada em Brasília no ano de 2007, cuja participação se deu na qualidade de delegada governamental, além de atuar como tutora da disciplina de Responsabilidade Socioambiental do curso de Desenvolvimento Sustentável realizado pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, em 2008. Outra experiência importante foi a realização de residência social no Chile, país que mereceu destaque em 2008 pelo fato de ter elegido, pela primeira vez na história daquele país e da América Latina, uma mulher para o cargo de Presidente. Em suas primeiras ações como Chefe de Estado, Michelle Bachelet colocou em marcha a *Agenda de Género 2006/2010: Compromisos Del Gobierno de Chile para Avanzar en Equidad de Género*, contendo compromissos e projetos ministeriais que beneficiam as mulheres.

A metodologia assim definida permitiu desenvolver o presente trabalho que tem como objetivo principal: verificar quais são os desafios da mulher em ascender profissionalmente em uma organização financeira brasileira, visando propor ações para o aperfeiçoamento das práticas pró-equidade em todos os cargos de chefia na empresa. Além do objetivo central, apresentam-se como objetivos intermediários: verificar a percepção dos funcionários da CAIXA sobre a forma como a mulher é tratada na instituição, no que diz respeito às políticas de equidade de gênero; verificar a percepção de funcionários sobre dificuldades de acesso a cargos gerenciais pelas mulheres (sobretudo os de nível mais elevado); explorar referenciais teóricos e práticos relativos a gênero, gestão da diversidade no ambiente de trabalho e responsabilidade social empresarial, adotando-os como base para fundamentar as análises.

A cronologia, os facilitadores, os obstáculos e as alternativas encontradas e adotadas para contorná-los, para o desenvolvimento de cada uma das etapas do percurso metodológico, são apresentados a seguir.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DO PERCURSO METODOLÓGICO

A construção do referencial teórico da pesquisa foi lastreada em livros, estudos acadêmicos, consultas a *websites* de órgãos públicos, organismos internacionais, organizações sociais e empresas do setor financeiro relacionados às áreas pertinentes ao tema proposto.

A escolha da CAIXA como objeto de investigação se deu pelos seguintes motivos: o fato de a empresa pertencer ao setor financeiro, que ainda é considerado um reduto masculino, apesar de ter seu corpo de funcionários representado quase pela mesma quantidade de homens e mulheres; ter a RSE presente em seu modelo de gestão; ter aderido ao Programa Pró-Equidade de Gênero desde 2005, com o objetivo de aumentar a participação das mulheres nos cargos gerenciais; ser uma empresa de grande porte e grande capilaridade, tendo em vista sua presença em todo o território nacional, o que favorece a ampliação do Programa Pró-Equidade de Gênero; pela trajetória profissional da pesquisadora na empresa e pela expectativa de poder contribuir futuramente com a implementação das sugestões, o que está de acordo com a natureza profissionalizante do mestrado em que se insere este trabalho.

Uma vez definida a empresa que seria estudada, em março de 2007 iniciou-se a fase de contatos com as pessoas responsáveis pela RSE na organização, objetivando autorização para realizar a pesquisa. Essa etapa se fez necessária porque, apesar de fazer parte do corpo funcional da CAIXA, em fevereiro de 2003 a pesquisadora foi requisitada para trabalhar na Presidência da República, perdendo assim o acesso aos sistemas corporativos da empresa. Além disso, a área de RSE ainda não fazia parte da estrutura da empresa oficialmente: tratava-se de um pequeno grupo de 3 funcionários que constituíam uma célula dentro da gerência nacional responsável pelo planejamento estratégico, cujas funções globais não estavam ainda bem definidas, mas que tinha sob sua responsabilidade o tema pró-equidade de gênero. Nesse momento, foram obtidos os balanços sociais dos anos 1999, 2000, 2003, 2004, 2005 e 2006. Como a área de RSE não havia sido criada oficialmente, buscaram-se contatos na rede de relacionamentos da pesquisadora dentro da empresa que pudessem nortear, de forma mais específica, as motivações da CAIXA em incorporar a RSE em seu

modelo de gestão estratégica e, particularmente, a sua adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Uma vez informada de que essas questões eram afetas à área de RSE, que estaria sendo criada na estrutura da empresa a partir do planejamento estratégico em fase de elaboração, a pesquisadora decidiu aguardar até que a área estivesse compondo oficialmente a estrutura organizacional da instituição e tivesse, assim, a identificação dos interlocutores com quem deveria se relacionar e obter os dados necessários para elaboração do estudo.

No final de 2007, com a implantação do planejamento estratégico que estava sendo elaborado e da nova estrutura organizacional da empresa, passou a existir, oficialmente, a gerência nacional de RSE. Em meados de 2008, fez-se novo contato com empresa – dessa vez diretamente com a gerência de RSE então criada – a fim de apresentar a proposta de realização da pesquisa e saber quais os procedimentos seriam necessários para obter autorização para coleta de dados e de informações, além da realização de entrevistas e aplicação de questionário. O primeiro encontro foi com um funcionário responsável pela organização e coleta de informações junto às diversas áreas da empresa para elaboração do balanço social. Esse funcionário possibilitou o acesso a alguns sistemas corporativos da empresa, os quais, embora não trouxessem de forma estruturada os dados relevantes para a elaboração da pesquisa, foram de grande importância.

Diante disso, decidiu-se por elaborar uma planilha estruturada a ser preenchida pela empresa com os dados anuais necessários à pesquisa, com informações de 2004 a 2008, segmentadas por cargo, para que se pudesse analisar a evolução das ações pró-equidade antes e depois da implantação do programa. Também foi elaborado modelo de questionário a ser aplicado em uma amostra de funcionários. No entanto, mudanças de gestor da área de RSE, além de novas normatizações para disponibilização de dados da empresa, fizeram com que todo o esforço até então empreendido voltasse ao início das investigações, o que inviabilizaria a realização e a conclusão da pesquisa em tempo hábil. A planilha foi apresentada a uma gestora da área de RSE, que autorizou a solicitação de seu preenchimento junto à área de gestão de pessoas por uma funcionária de sua equipe, porém até o final do mês de março de 2009, só foi disponibilizada a planilha com dados referentes ao ano de 2008.

Frente a esse novo contexto, decidiu-se por um caminho com alguma “informalidade”. Ou seja, a pesquisadora buscou contatos em sua rede de relacionamentos dentro da empresa

que pudessem fornecer as informações necessárias para elaboração da pesquisa, ainda que esses contatos não fossem da área de RSE. Paralelamente, outra negociação foi iniciada junto ao novo gestor da área de RSE, que disponibilizou alguns membros de sua equipe para serem entrevistados, além dele próprio. No entanto, todo o processo se deu de maneira lenta, arrastando-se até o início de 2009, o que foi justificado pela grande quantidade de afazeres do cotidiano da empresa. Assim, adotou-se a realização de entrevistas semi-estruturadas com uma funcionária e um funcionário da área de RSE, visando obter um olhar feminino e outro masculino sobre as temáticas da RSE e da equidade de gênero, além de entrevistar o próprio gestor da área.

As entrevistas foram realizadas em março de 2009 e tiveram duração variada entre 40 e 90 minutos. No início de cada entrevista era explicada ao entrevistado a natureza do trabalho, caracterizando-o como um trabalho acadêmico que busca as percepções sobre a responsabilidade social da empresa e sobre a forma como ela trata a questão da equidade de gênero em cargos de chefia. Sempre se enfatizou o sigilo quanto à identificação do entrevistado, procedimento também adotado junto aos funcionários que responderam aos questionários. Uma das entrevistas teve seu conteúdo anotado (a pedido do entrevistado) e duas foram gravadas integralmente (com a permissão dos entrevistados) e posteriormente transcritas para análise de seu conteúdo. Os assuntos abordados nas entrevistas versaram sobre as motivações da empresa para criar uma área de RSE; os primeiros passos da empresa em direção à RSE; composição da área, em relação ao corpo funcional; as mudanças sofridas pela área desde a sua criação até o momento atual; as ações desenvolvidas pela empresa no sentido de promover a equidade de gênero, suas metas e formas de avaliação.

Paralelamente à realização das entrevistas, foram aplicados questionários junto a 46 funcionários da empresa, assim distribuídos:

CARGO	NATUREZA	HOMEM	MULHER
Gerente Nacional	Gerencial	2	0
Gerente Operacional	Gerencial	4	0
Gerente de Padrões e Planejamento	Gerencial	3	1
Gerente de Produto	Gerencial	1	0
Coordenador	Gerencial	2	1
Supervisor	Gerencial	1	0
Consultor	Técnica/Assessoramento	5	11
Especialista	Técnica	3	1
Analista	Técnica	2	9
TOTAL		23	23

**Quadro 7: Grupo de funcionários que responderam ao questionário.**

Elaboração da autora.

O questionário foi moldado tendo como objetivo analisar a percepção dos funcionários (homens e mulheres) em relação a formas de discriminação de mulheres em altos postos de comando dentro da empresa. Esse enfoque foi selecionado uma vez que o papel social da empresa e sua responsabilidade social junto à sociedade vêm sendo cada vez mais dirigidos para a gestão, bem como para as relações instituídas com os *stakeholders* internos, com ênfase no comportamento ético, na transparência e na igualdade nas relações entre os funcionários. O instrumento conta com 31 itens, organizados em 24 questões do tipo múltipla escolha, a fim de caracterizar o perfil do respondente, saber se sofreu algum tipo de discriminação ao participar de processos seletivos, identificar se há discriminação em relação às mulheres dentro da empresa e conhecer iniciativas pró-equidade de gênero adotadas pela instituição; 6 questões com afirmações organizadas numa escala do tipo Likert, sendo 1 uma de competências necessárias para o desempenho de funcionários em cargos de chefia, independente do sexo, 1 destinada à percepção dos respondentes sobre essas mesmas competências, em relação às mulheres, 1 sobre a forma de discriminação de mulheres, 1 sobre medidas para promoção da equidade de gênero, 1 sobre a baixa participação de mulheres nos cargos superiores e 1 sobre iniciativas para a superação da iniquidade de gênero em cargos superiores; e 1 questão aberta para que o respondente expresse sua opinião a respeito do questionário ou teça algum comentário adicional.

Os funcionários que participaram dessa etapa da pesquisa foram convidados aleatoriamente, dentro da rede de contatos da pesquisadora, que por sua vez indicaram outros

colegas para participarem da pesquisa. Não foi imposta nenhuma condição com relação a cargos ou funções dos respondentes, porém buscou-se manter a paridade entre homens e mulheres. Não foi aplicado um maior número de questionários devido ao pouco tempo que se teve para realizar a coleta de dados, e em decorrência de todos os percalços anteriormente apresentados.

Os questionários foram tabulados com relação à frequência de respostas em cada uma das classes da escala Likert que posteriormente, para análise, as respostas foram agrupadas em grandes grupos de percepção, como, por exemplo, discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente; não há discriminação, discriminação moderada e muita discriminação. Com essa aglomeração de respostas buscou-se manter a consistência dos dados uma vez que o número de questionários respondido frente à população de funcionários da empresa é pequeno. Em vista desse fato, destaca-se também que a dimensão do grupo pesquisado pode levar a uma restrição na generalização dos resultados para a empresa como um todo, embora os dados obtidos junto à área de RSE em relação à distribuição dos gêneros nos diversos níveis hierárquicos venham ao encontro dos resultados da análise dos questionários.

Com relação à residência social, metodologia que integra o programa deste Mestrado em Gestão Social e que propõe a imersão em outro país, em contexto que tenha relação com o tema da dissertação-projeto, inicialmente foi realizado contato com instituições que tratam do tema RSE na América do Sul. Tal recorte se deu pela facilidade de comunicação, uma vez que a pesquisadora domina o idioma espanhol, e pela proximidade geográfica e por se acreditar que o Chile seria um país interessante para a temática. No entanto, a falta de respaldo institucional, inicialmente, gerou desconfiança por parte das instituições contatadas, que responderam negativamente ao pedido de receber uma estudante estrangeira. Com a designação de uma pessoa do corpo docente da Universidade Federal da Bahia para tratar desses contatos e por meio da rede de contatos de uma colega de curso, viabilizou-se a realização da residência social, em janeiro de 2008, na cidade de Santiago, capital chilena, junto ao *Servicio de Cooperación Técnica* (Sercotec), órgão público e um dos atores participantes do programa *Chile Emprende*. O programa é uma iniciativa governamental que busca impulsionar o desenvolvimento de oportunidades de negócios para micro e pequenas empresas em territórios definidos. Apesar da pouca proximidade entre o tema da pesquisa e da natureza e atividades da instituição acolhedora, a pesquisadora



procurou aproveitar ao máximo a estadia no Chile, realizando contatos com outras instituições mais afetas ao tema gênero (como o *Servicio Nacional de la Mujer*, organismo criado pelo governo do Chile para promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres); visitando universidades e adquirindo publicações acadêmicas sobre gênero; reunindo-se com executivos no Banco Santander para conhecer como se dá a RSE naquela instituição em território chileno e buscando compreender as dinâmicas sociais em uma sociedade arraigada de preconceitos e discriminação em relação à mulher, buscando encontrar similaridades ou dissonâncias em relação à realidade brasileira.

Finalmente, para elaborar a proposta de intervenção, foram considerados os conhecimentos obtidos na elaboração do referencial teórico, no levantamento e análise de dados e informações obtidos junto à CAIXA, além dos conhecimentos prévios da pesquisadora e da experiência vivida durante a residência social. A partir disso, elaborou-se propostas de ações visando contribuir para o aperfeiçoamento das práticas adotadas pela CAIXA no âmbito do Programa Pró-Equidade de Gênero.

## **CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E AS AÇÕES PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO**

A CAIXA foi criada no dia 12 de janeiro de 1861, quando o Imperador D. Pedro II assinou o decreto 2.723. A então criada Caixa Econômica e Monte de Socorro tinha por finalidade conceder empréstimos e estimular o hábito de poupar entre a população das classes menos abastadas, incluindo-se aí os escravos, que podiam economizar para obter a carta de alforria e alcançar, assim, a tão desejada liberdade. Essa finalidade já delineava sua vocação em socorrer as necessidades urgentes das classes menos favorecidas, sem acesso a estabelecimentos bancários e principalmente sem acesso a empréstimos (CAIXA, 2006a).

Na época, a população brasileira tinha quase 10 milhões de habitantes e a do Rio de Janeiro, onde foi instalada a primeira unidade da instituição, chegava a 250 mil moradores. Desde o início de suas atividades, a CAIXA já demonstrava seu papel de banco público que atende a toda população, cuja missão é

promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, ancorada nos seguintes valores: o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; a busca permanente de excelência na qualidade de seus serviços; o equilíbrio financeiro em todos os negócios; a conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; o respeito e a valorização do ser humano. (CAIXA, 2007a, p.4)

A CAIXA foi umas das primeiras instituições bancárias a contratar mulheres, mas a prática só se iniciou no século XX. As primeiras duas empregadas, escriturárias, foram contratadas em 1921. Mas somente em 1976 uma mulher – Maria Auxiliadora da Silva – foi designada a assumir a gerência geral de uma filial regional da instituição, no estado do Amazonas, cargo até então ocupado apenas por homens (CAIXA, 2008).

Foram vários os marcos que assinalaram a história da empresa ao longo de seus 147 anos de existência, destacando-se a fusão de algumas das caixas econômicas estaduais existentes e o comando das loterias na década de 1960, durante o governo de Jânio Quadros; a absorção do Banco Nacional de Habitação, na década de 1980, transformando a CAIXA na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, tornando-se órgão chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano do país; na década de 1990, o Programa de Racionalização e Competitividade e o Programa de Qualidade CAIXA, de cujo escopo filosófico derivou a missão da CAIXA vigente até hoje; em 2001, a reestruturação patrimonial, com a segregação de parcela considerável de seus ativos; e recentemente, por delegação do Governo Federal, implementou programas sociais de transferência de benefícios a parcelas pobres da sociedade, atuando nos lugares mais longínquos do Brasil e propiciando a inclusão bancária de milhões de cidadãos.

A CAIXA é uma empresa pública subordinada ao Ministério da Fazenda, submetendo-se às decisões e disciplina do Banco Central e às normas do Conselho Monetário Nacional. Atualmente, a CAIXA está presente em todos os municípios brasileiros, representada por agências, correspondentes bancários, casas lotéricas, salas de auto-atendimento, postos de atendimento bancário e atendimento eletrônico. De acordo com o estatuto aprovado em 30 de abril de 2004, o alto escalão da estrutura organizacional da empresa é composto da presidência, pela primeira vez na história da instituição ocupada por uma mulher, e de onze vice-presidências, nas quais apenas uma mulher está no comando (CAIXA, 2006a).

A Figura 2 mostra o organograma da matriz da empresa com seus níveis hierárquicos superiores. No primeiro nível encontra-se a Presidência. O segundo nível é composto por 11 Vice-presidências. No terceiro nível, com 48 postos, estão o Gabinete da Presidência, a Diretoria Jurídica e 46 Superintendências Nacionais. O quarto nível é composto por 139 Gerências Nacionais e por 79 Superintendências Regionais, sendo que estas últimas são responsáveis pelas 2.051 agências em todo o país. A rede física da CAIXA ainda é composta por mais 20.577 unidades, assim distribuídas: 444 Postos de Atendimento Bancário; 1.053 Postos de Atendimento Eletrônico; 8.851 Correspondentes Lotéricos, que são as empresas que atuam como permissionárias da CAIXA, selecionadas por meio de licitação pública; 8.169 Correspondentes Bancários, que são empresas de comércio varejista contratadas para atuar em nome da CAIXA na prestação de serviços à comunidade; e 2.060 Salas de Auto-Atendimento. No total, são 22.628 unidades de atendimento. Ao final de 2007, a empresa contava com



Em meados dos anos 1990, a CAIXA, bem como outras organizações do cenário nacional, inicia alguns movimentos em direção à gestão socialmente responsável, em resposta às pressões por parte de agências internacionais, campanhas contra o impacto ambiental causado pelas empresas e também o interesse de empresários em busca de novas práticas corporativas. Seu primeiro Balanço Social, elaborado de acordo com o modelo do Ibase, data de 1996. Para efeito deste trabalho, os Balanços Sociais da CAIXA são analisados com foco na questão de equidade de gênero.

No Balanço Social de 1999, a CAIXA registra informações sobre preservação ambiental, cidadania empresarial, desenvolvimento social, além de dados globais relativos à equidade de gênero. Os dados revelam um aumento significativo na participação das mulheres em cargos de chefia no período divulgado, ainda que não registrem a distribuição da força de trabalho feminina nos diversos níveis hierárquicos.

<b>CORPO FUNCIONAL</b>					
<b>Ano</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Empregados	63.354	58.813	55.482	55.437	55.558
Total de mulheres	30.788	28.821	27.193	26.920	26.788
Total de mulheres em cargo de chefia	3.423	2.726	2.609	2.647	2.891
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	19,30	21,53	20,88	24,43	33,49

**Quadro 8: Dados relativos à gênero – 1995/1999.**

Fonte: CAIXA (1999)

Em 2000, o Balanço Social registra apenas o percentual de homens e mulheres que trabalham na empresa: 52% e 48%, respectivamente (CAIXA, 2000). Uma das explicações para a empresa não ter divulgado os dados referentes a mulheres em cargos de chefia pode estar no fato de que os seus Balanços Sociais dos anos 1999, 2000, 2001 e 2002 não terem sido elaborados segundo o modelo Ibase (IBASE, 2009). No entanto, não foram identificadas as razões para que os Balanços Sociais daqueles anos não seguissem o modelo.

Em 2003, a CAIXA assina sua adesão ao Pacto Global de Responsabilidade Social das Nações Unidas. A adesão se deu pela convicção da empresa da necessidade de aperfeiçoar suas normas, práticas e políticas de modo a torná-las mais aderentes à sua missão (CAIXA 2003), mas é importante destacar pressões institucionais, como as apontadas no Capítulo 2, e de concorrentes que vinham ocorrendo e que possivelmente influenciaram, também, nessa decisão da empresa:

<b>INICIATIVAS DE FINANÇAS SUSTENTÁVEIS</b>	
<b>1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de Nova York lança o Dow Jones Sustainability Index (DJSI);</li> <li>• Banco Itaú é incluído no DJSI.</li> </ul>
<b>2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigos da Terra - Amazônia Brasileira dá início ao projeto Eco-Finanças;</li> <li>• Campanhas internacionais da sociedade civil sobre projetos financiados por bancos privados ganham maior visibilidade.</li> </ul>
<b>2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco ABN Amro Real lança fundo Ethical;</li> <li>• Banco ABN Amro Real inicia diálogo com seus fornecedores sobre responsabilidade social;</li> <li>• ABN Amro lança política para o setor de florestas e reflorestamento.</li> </ul>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco ABN Amro Real adota política de riscos socioambientais.</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dez bancos internacionais lançam os Princípios do Equador;</li> <li>• Organizações da sociedade civil lançam a Declaração de Colivecchio: 1ª declaração das ONGs sobre o papel do setor financeiro e a sustentabilidade;</li> <li>• Banco ABN Amro lança políticas para os setores de defesa e de petróleo e gás;</li> <li>• Banco do Brasil lança a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável, que visa apoiar práticas de apoio a atividades produtivas de forma sustentável.</li> </ul>

**Quadro 9: Iniciativas de finanças sustentáveis**

Fonte: Consultoria Finanças Sustentáveis. Disponível em:

<<http://www.financassustentaveis.com.br/contexto.asp>>. Acesso em 12 mai. 2009.

O Balanço Social 2003 da CAIXA agrega a questão de etnia, de faixa etária e de portadores de necessidades especiais em seus indicadores do corpo funcional, dando mais publicidade ao tema da diversidade dentro da empresa.

<b>CORPO FUNCIONAL</b>		
Ano	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Empregados	55.394	57.018
Número de empregados acima de 45 anos	10.488	14.199
Número de mulheres	26.440	27.043
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	38,33	38,44
Número de negros(as)	7.488	7.728
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	12,42	12,33
Número de portadores de necessidades especiais	289	304

**Quadro 10: Dados relativos à diversidade – 2002/2003.**

Fonte: CAIXA (2003)

Ainda em 2003, a CAIXA se filia ao Instituto Ethos e inicia “estudos para reorganização da estrutura da empresa, para desenvolvimento e implantação de um painel de

Controle Estratégico e para implantação do Modelo de Gestão focado na Responsabilidade Social Corporativa” (CAIXA, 2003, p.34).

As motivações que levaram a empresa a incorporar a RSE em seu modelo de gestão estão relacionadas principalmente à sua própria vocação de banco público, o que foi resgatado de forma mais contundente quando da revisão do planejamento estratégico do período 2005-2015. Percebe-se, também, o marcante patrocínio da atual Presidenta da instituição em agregar a RSE ao plano estratégico, conforme destaca um dos entrevistados:

Desde que nessa gestão, principalmente da Presidenta, antes mesmo dela assumir a presidência, ela já procurou (...) resgatar o papel público, o papel de empresa pública da empresa, porque a gente vinha num histórico de que a empresa estava muito para o lado de banco privado e, quando nós fomos elaborar esse planejamento que é hoje vigente, que é de 2005 a 2015, [se] fez um trabalho muito legal que foi resgatar o histórico da empresa e foi buscar lá em 1861 e viu que a empresa já nasceu com uma vocação de banco público. A empresa é o cofre seguro das populações menos favorecidas. (...) até na própria missão diz de melhorar a qualidade de vida da sociedade e coisas assim. Esse estudo (...) facilitou muito para que a gente começasse a agregar no plano estratégico e na visão de futuro, primeiro, o resgate do banco público e pelo público ao qual ela atende, praticamente todos os brasileiros, e que percebe que não tem como a empresa deixar de atuar com responsabilidade social, porque o maior papel dela, enquanto banco público, também é o social. Então, eu acho que essa questão da responsabilidade social empresarial veio até primeiramente por vocação, não por modismo, até por esse resgate que foi feito no histórico da empresa. (...) assinamos pactos, o Pacto Global, as Metas do Milênio, e começamos a fazer esse movimento dentro da empresa. Essa é mais ou menos a motivação fez com que a responsabilidade social empresarial surgisse. Foi uma convergência de vários fatores, teve o desejo da Presidenta, a condição da própria sociedade, onde esse assunto estava vindo à tona, teve a própria vocação da empresa também, o planejamento estratégico, mas sempre acho que é muito a questão do patrocínio, tanto da atual Presidenta que na época era Superintendente, quanto do Presidente da época. (E1)

Mas sendo a RSE um movimento não governamental, de origem empresarial e da sociedade civil, também é importante lembrar o movimento de outros bancos, tanto no Brasil como em outros países, no âmbito das finanças sustentáveis, bem como destacar a tônica do atual governo federal, que recuperou a ideia de que ao Estado cabem papéis cruciais, não apenas regulador, mas também provedor, inclusive de crédito e serviços públicos.

Em 2004, por meio da Resolução nº 900, a CAIXA aprova o Projeto Corporativo Responsabilidade Social CAIXA, contemplando um Plano Mínimo de Ação Imediata e Reconhecimento das Práticas Existentes e Incorporação ao Modelo de Gestão da CAIXA das práticas corporativas de responsabilidade social. O projeto coloca de forma transversal o tema

da responsabilidade social na estratégia da empresa, impulsionando ações que visam a disseminação ao fomento para assimilação e adoção na gestão corporativa, tanto no seu público interno quanto externo (CAIXA, 2004b).

No processo de revisão de seu planejamento estratégico para redefinir a visão de futuro e as diretrizes da empresa, a CAIXA realiza oficinas que contaram com a participação de empregados de todas as regiões do país, cujos critérios de seleção contemplam a diversidade de cargos e funções e, pela primeira vez, a questão de gênero, novamente destacada por um dos entrevistados como ponto relevante para a atual administração:

(...) na gestão atual, com uma mulher presidindo a organização, percebe-se que ela incorporou realmente da questão da responsabilidade social empresarial, da equidade de gênero, é uma briga que é dela. Percebemos isso nos discursos dos eventos que ela participa; esses valores lhe são caros. Isso é percebido na empresa. (...) Se a alta gestão da empresa não estivesse imbuída dessa tarefa, se não tivesse comprado essa briga também, certamente a gente não teria isso como uma premissa. (E2)

Fica presente, nesse último depoimento, a influência da liderança – no caso, a Presidenta da empresa –, com poder de influenciar decisões e opções estratégicas da organização.

Com esse processo, a CAIXA definiu sua visão de futuro para 2015 e estabeleceu fundamentos orientadores da identidade institucional, reafirmando seu papel de banco público financiador de investimentos com forte impacto social, como habitação e saneamento, e implementando políticas de transferência de renda, promovendo o Desenvolvimento Sustentável e contribuindo para o alcance das metas nacionais dos ODM. Para definir essa visão de futuro, a CAIXA buscou inspiração no conceito de RSE do Instituto Ethos:

é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para acesso às gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2008).

A criação da área de RSE na CAIXA ocorreu em meio a reestruturações e redefinições estratégicas da empresa. Em 2004, um grupo formado por 3 funcionários compunha uma célula vinculada a uma gerência nacional. Suas atividades ainda eram restritas:



(...) não posso nem dizer que era uma área de responsabilidade social. O nosso papel se restringia basicamente a responder as questões de pesquisa do Pacto Global, dos ODM, de começar a formatar um balanço social, então era muito restrita a atuação. (E1)

A necessidade de existir na empresa uma área responsável para concentração de todas as ações de responsabilidade social e elaboração do Balanço Social, constituiu-se em um das razões para a criação da área. (...) necessidade de divulgar as ações da CAIXA voltadas/focadas na responsabilidade social de forma maturada e estruturada como já o faziam outras empresas do setor [revelando] incômodo, desejo de tornar visível para a sociedade as ações da empresa. (E3)

Para a CAIXA (2009), “empreender uma gestão pautada em relações éticas e transparentes com quem a empresa se relaciona e estabelecer metas que resultem no desenvolvimento sustentável da sociedade é atuar com responsabilidade social”. Programas criados para a eliminação de desperdícios, eficiência energética, estímulo ao uso de materiais reciclados, utilização de critérios socioambientais na seleção de fornecedores são algumas das ações desenvolvidas pela CAIXA que atingem os diversos atores sociais com quem a empresa se relaciona, interna e externamente, reforçando sua imagem de empresa socialmente responsável.

O Balanço Social 2004 da CAIXA agrega a participação feminina em cargos de diretoria, mostrando participação feminina ainda menor em cargos hierarquicamente superiores, situação ainda mais agravante quando inserido o cruzamento de informações entre gênero e raça.

<b>CORPO FUNCIONAL – 2004</b>			
<b>Empregados</b>	<b>Percentual em relação ao total de empregados</b>	<b>Percentual em cargos de gerência em relação ao total de cargos de gerência</b>	<b>Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria</b>
Mulheres	47,25	38,80	12,50
Mulheres negras (pretas e pardas)	5,79	3,84	4,17

**Quadro 11: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2004.**  
Fonte: CAIXA (2004a)

A valorização da diversidade no ambiente organizacional passa a ser um tema contemplado no Planejamento Estratégico da CAIXA por meio do Programa CAIXA de

Diversidade, que aborda quatro eixos temáticos: a equidade de gênero, a igualdade racial, a diversidade sexual e pessoas com deficiência.

Aprovado em 2005, o Programa CAIXA de Diversidade desenvolve políticas e ações relacionadas à promoção da diversidade no ambiente corporativo, com vistas a múltiplos objetivos: melhorar o clima organizacional, estabelecer a igualdade de oportunidades, valorizar as diferenças na formação das equipes de trabalho, impulsionar a inovação nos modelos de gestão, otimizar os resultados financeiros e instaurar um dia-a-dia pautado pelo respeito às diferenças individuais nas relações entre colegas, clientes, fornecedores e parceiros (CAIXA, 2007a, p.61).

Em que pese a relevância de cada um dos eixos temáticos presentes no Programa CAIXA de Diversidade, o foco deste trabalho recai sobre a equidade de gênero, objetivo central deste estudo.

Em outubro de 2005, a CAIXA é convidada a participar do Programa Pró-Equidade de Gênero, lançado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Assumindo metas para aumentar o percentual de mulheres e de negros na ocupação de cargos de chefia e gerenciais, publicados mensalmente para o público interno, a CAIXA recebeu, em 2006, o Selo Pró-Equidade nessa primeira edição do programa. Na prática, a empresa realizou uma série de ações delineadas em seu Plano de Ação para o ano de 2006 do Programa Pró-Equidade de Gênero, voltadas principalmente para a divulgação do tema interna e externamente, como por exemplo: inseriu menções a datas alusivas a questões de gênero e etnia em mensagens eletrônicas aos funcionários e em extratos de contas; encaminhou correspondência para as empresas com as quais se relaciona, sensibilizando-as para que dispensem maior atenção ao tema da equidade de gênero; elaborou ficha perfil da empresa com levantamento do quantitativo de homens e mulheres e suas respectivas ocupações/funções; concedeu gratuidade na emissão de Cadastro de Pessoa Física (CPF) para mulheres; formou o Comitê Gestor de Equidade de Gênero; e elaborou e publicou a cartilha “Refletindo sobre a Equidade de Gênero”, visando incentivar os gestores à reflexão e à discussão do assunto (CAIXA, 2006b). Nessa cartilha, são abordadas questões como preconceito e discriminação contra mulheres, diferenças fisiológicas entre homens e mulheres, paternidade participativa, tarefas domésticas compartilhadas, entre outras (CAIXA, 2007b). Essas ações, quando comparadas às de outras empresas premiadas no mesmo ano, demonstram, em parte, melhor tratamento dado pela CAIXA ao assunto, refletindo um estágio mais avançado da empresa em relação ao tema, visto que dados desagregados por sexo, etnia

e mulheres em cargos de chefia já eram divulgados desde seu Balanço Social de 1999, com informações retroativas ao ano de 1995. Enquanto isso, as empresas que foram premiadas junto com a CAIXA na primeira edição do Programa Pró-Equidade de Gênero iniciavam a pesquisa e inclusão desses dados em seu cadastro de informações dos funcionários. Por exemplo,

Centro de Pesquisas de Energia Elétrica – CEPTEL. O CEPTEL realizou pesquisa junto ao corpo funcional efetivo e aos demais colaboradores, para a obtenção de dados desagregados por sexo, raça/cor e escolaridade; Eletrobrás Termonuclear S/A – Eletronuclear A Eletronuclear priorizou a realização de pesquisa sobre a cor/etnia do corpo funcional, a atualização cadastral da empresa e a introdução do recorte de gênero no Código de Ética e no Código de Conduta da empresa; Companhia Energética de Alagoas – CEAL A CEAL incorporou o recorte de gênero em todos os cursos e treinamentos da empresa e alterou o cadastro de registro do sistema de informação dos funcionários, com a inclusão de dados sobre sexo, raça, etnia e escolaridade. (SPM, 2008, p. 11-12)

Com a elaboração da ficha perfil, a própria CAIXA conclui que, “embora as mulheres estejam bem representadas no total de empregados CAIXA, e na ocupação de cargos comissionados em geral, ainda são minoria nos cargos de maior autoridade na empresa” (CAIXA, 2006b, p.5), o que fica explicitado pelos dados informados no Plano de Ação para o ano de 2006 do Programa Pró-Equidade de Gênero da empresa (CAIXA, 2006b, p.4):

<b>PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO MASCULINA E FEMININA</b>		
	MULHERES (%)	HOMENS (%)
<b>SEGMENTO ESTRATÉGICO</b>		
Superintendente Nacional	15,78	84,21
Gerente Nacional	24,8	75,19
Gerente de Padrões e Planejamento	33,33	66,66
Gerente Operacional	37,87	62,12
<b>SEGMENTO NEGOCIAL</b>		
Superintendente de Negócios (atual Superintende Regional)	6,66	93,33
Gerente de Mercado (atual Gerente Regional)	15,18	84,81
Gerente Geral	21,38	78,61

**Quadro 12: Percentual de participação masculina e feminina em cargos de maior autoridade – posição 31/12/2004**  
Fonte: CAIXA (2006b)

Comparativamente ao ano de 2004, no ano de 2005 houve pouca evolução na participação feminina em cargos de chefia, com um incremento de apenas 1,01 ponto percentual.

<b>CORPO FUNCIONAL – 2005</b>			
<b>Empregados</b>	<b>Percentual em relação ao total de empregados</b>	<b>Percentual em cargos de gerência em relação ao total de cargos de gerência</b>	<b>Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria</b>
Mulheres	46,84	39,09	16,67

**Quadro 13: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2005.**  
Fonte: CAIXA (2005)

Novamente inscrita no Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres em sua segunda edição, a CAIXA é uma das 23 empresas premiadas. Dentre as ações mais freqüentes efetivadas pelas instituições vencedoras, destacam-se, entre outras: inclusão do compromisso com a equidade de gênero no Planejamento Estratégico; realização de levantamentos, pesquisas e censos para identificação de perfil da empresa com inclusão dos itens autodeclarativos como etnia/orientação sexual nos cadastros de funcionários das empresas; adoção de critérios em concursos para vagas oferecidas em áreas tradicionalmente masculinas (segurança, técnica) que possibilitem a participação de mulheres; maior número de nomeações de mulheres para provimento de cargos de chefia e gerenciais; participação de integrantes do Comitê de Gênero da empresa na Comissão de Negociação do Acordo Coletivo de Trabalho; crescimento da participação de homens nos Comitês de Gênero das empresas; eleição de integrantes de subcomissões de gênero, em todas as unidades da federação, com participação voluntária de milhares de empregados.

Mas o que se percebe nos Balanços Sociais 2006 e 2007 da CAIXA é que a evolução da equidade de gênero permanece aquém da proporcionalidade entre homens e mulheres, conforme demonstra o Quadro 14.

**CORPO FUNCIONAL – 2006/2007**

Empregados	Percentual em relação ao total de empregados		Percentual em cargos de gerência em relação ao total de cargos de gerência		Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Mulheres	46,80	46,73	39,59	39,99	17,65	25

**Quadro 14: Dados relativos à participação feminina em cargos gerenciais e de diretoria – 2006/2007.**

Fonte: CAIXA (2006a); CAIXA (2007a)

Comparativamente ao Banco do Brasil, para citar exemplo de um grande concorrente do setor bancário, a CAIXA apresenta resultados superiores no percentual de participação feminina em cargos de chefia no período 2002-2007. No entanto, ao se observar a evolução desses números, o resultado é surpreendente: enquanto o Banco do Brasil apresentou significativo crescimento no percentual de participação de mulheres em cargos de chefia no período, aumentando em 61,05% esse percentual, comparando-se o primeiro e o último ano da série, a CAIXA teve um acréscimo de apenas 4,2% no mesmo período, conforme consta no Quadro 15.

**PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA  
NA CAIXA E NO BANCO DO BRASIL (%)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Banco do Brasil</b>						
total de empregados	78.619	80.640	82.671	83.715	82.700	81.900
% de mulheres na empresa	35,2	35,4	35,5	35,6	35,8	37,9
% de mulheres em cargos de chefia	19	26	27	26,5	28,4	30,6
% de incremento necessário para obter proporcionalidade entre % de mulheres na empresa e % de mulheres em cargos de chefia	85,3	36	31,4	34,2	26,1	23,9
<b>CAIXA</b>						
total de empregados	55.394	57.018	59.610	68.257	72.252	74.949
% de mulheres	47,7	47,4	47,3	46,8	46,8	46,7
% de mulheres em cargos de chefia	38,3	38,8	38,8	39,1	39,6	39,9
% de incremento necessário para obter proporcionalidade entre % de mulheres na empresa e % de mulheres em cargos de chefia	24,45	22,2	21,9	19,7	18,2	17

**Quadro 15: Dados comparativos da participação de mulheres em cargos de chefia – CAIXA e Banco do Brasil**

Fonte: Elaboração da autora com base nos Balanços Sociais da CAIXA e do Banco do Brasil (CAIXA, 2003; CAIXA, 2004a; CAIXA 2005; CAIXA, 2006a; CAIXA, 2007a; BANCO DO BRASIL, 2009).

Os dados também revelam que o incremento da participação de mulheres em cargos de chefia se deu de maneira muito mais significativa no Banco do Brasil do que na CAIXA, embora as duas instituições apresentem tendência de melhoria na proporcionalidade entre o total de mulheres na empresa e o total de mulheres em cargos de chefia. É possível que essa tendência – mais expressiva no Banco do Brasil – tenha alguma relação com as políticas do atual governo, especialmente com a criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e o Programa Pró-Equidade de Gênero, que deu destaque ao tema junto às empresas, e também ao fato de as instituições incorporarem a RSE em seu modelo de gestão. De qualquer forma, mesmo havendo evolução, no caso da CAIXA, percebe-se que é bastante tímida, ao se comparar os dados entre alguns cargos gerenciais superiores nos anos de 2004 (antes da implantação das ações pró-equidade) e de 2008 (quatro anos após), tendo até retrocesso no caso do cargo de superintendente nacional.

<b>PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO MASCULINA E FEMININA</b>				
	MULHERES (%)		HOMENS (%)	
	2004	2008	2004	2008
<b>SEGMENTO ESTRATÉGICO</b>				
Superintendente Nacional	15,78	15,22 ↓	84,21	84,78 ↑
Gerente Nacional	24,8	27,54 ↑	75,19	72,46 ↓
Gerente de Padrões e Planejamento	33,33	34,75 ↑	66,66	65,25 ↓
Gerente Operacional	37,87	39,63 ↑	62,12	60,37 ↓
<b>SEGMENTO NEGOCIAL</b>				
Superintendente de Negócios (atual Superintendente Regional)	6,66	8,86 ↑	93,33	91,14 ↓
Gerente de Mercado (atual Gerente Regional)	15,18	18,87 ↑	84,81	81,13 ↓
Gerente Geral	21,38	24,51 ↑	78,61	75,49 ↓

**Quadro 16: Percentual de participação masculina e feminina em cargos de maior autoridade – posição comparativa 2004-2008.**

Fonte: CAIXA (2006b) e dados disponibilizados pela área de RSE.

Dando continuidade a adesão às práticas da RSE, a CAIXA lança, em 2006, o Programa CAIXA ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), que “tem a finalidade de promover a execução de ações sociais de inclusão e geração de trabalho e renda em comunidades de baixa renda” (CAIXA, 2007a, p.92). A CAIXA disponibiliza recursos por meio de investimento social privado e é executado por 90 comitês executivos em todo o país,

formados por empregados e coordenados por unidades da empresa. Entre o perfil das comunidades atendidas pelo Programa CAIXA ODM, destacam-se os catadores de material reciclável e de baixa renda, onde há grande concentração de famílias chefiadas por mulheres. O Programa CAIXA ODM é uma estratégia de relacionamento da empresa com as comunidades em situação de vulnerabilidade para fomentar o desenvolvimento sustentável social, econômico e ambiental, integrado às políticas de governo, aos negócios da CAIXA e aos ODM.

Também em 2006, a CAIXA cria a Comissão Nacional Pró-Equidade de Gênero. No ano seguinte, são criadas as comissões regionais provisórias e em março de 2008, após processo eletivo, aberto a todos os funcionários que desejassem candidatar-se, foram empossadas 27 comissões regionais, formadas por dez funcionários oriundos de diferentes municípios dentro de cada estado. Essas comissões são vinculadas à Comissão Nacional e atuam como interlocutoras e disseminadoras das ações que visam a igualdade de condições e a promoção do debate sobre as questões de gênero dentro da empresa. As comissões discutem a temática localmente, de acordo com a realidade de cada região, e têm suas ações orientadas e subsidiadas pela área de RSE. A criação dessas comissões é um reconhecimento da empresa da existência da iniquidade de gênero:

A gente sabe que hoje ainda há uma desigualdade entre os gêneros, não só na empresa, mas estamos bem menos quando a gente se compara com outras e discute essa temática. Então, começamos a discutir essas questões, porque é que a mulher não está assumindo as funções de chefia, mulher nas funções de chefia de unidade. Então a temática começou a ser discutida e essas comissões fazem os trabalhos e nós aqui em Brasília damos subsídios para que essas comissões trabalhem lá. (...) é uma questão polêmica, não só essa questão de gênero, mas também a questão de raça, de etnia, de diversidade, e aí a gente começou mais lentamente e avaliando se haverá necessidade de fazer ações mais afirmativas, pode ser que a gente chegue a conclusão que precisa, para avançar precisa. (E1)

No final de 2007, com a reestruturação da CAIXA, a área de RSE passa a fazer parte oficialmente da estrutura da empresa, compondo o terceiro escalão onde estão as gerências nacionais, vinculada a uma superintendência nacional também responsável pelo relacionamento com os empregados. Na nova estrutura, também é criada uma gerência nacional responsável pelo tema meio ambiente, conforme explica um dos entrevistados:

Na medida em que houve essa reestruturação, esse novo modelo de gestão, aí sim, a empresa se reestruturou nessa linha de atendimento, foco no social, banco público, e consequentemente valorizando a questão da responsabilidade social empresarial.

Criou-se a superintendência de responsabilidade social empresarial e de relacionamento com o empregado, e especificamente a gerência nacional de responsabilidade social empresarial e ainda a gerência nacional de meio ambiente, que tem muito a ver com responsabilidade social, e tendo em vista que empresa, até nos seus programas de habitação tem que atuar muito fortemente nessa questão ambiental, porque tem um impacto da habitação e saneamento no meio ambiente. Por isso que a empresa deu esse foco, criar uma área específica para meio ambiente ligada à área de desenvolvimento urbano, porque justamente lá é que são geridos os programas relacionados à habitação e saneamento. A superintendência de responsabilidade social empresarial também cuida do relacionamento com o empregado, porque a gente trabalha para o enraizamento dessa cultura, dos princípios, dos conceitos, das diretrizes da responsabilidade social empresarial. É uma decisão estratégica para que a empresa sinalize que essa temática faz parte do relacionamento com todos os empregados também. (E1)

Atualmente, a gerência nacional de RSE é composta por 26 funcionários, sendo 5 em cargos gerenciais (3 homens e 2 mulheres) e 21 em cargos técnicos ou de assessoramento (7 homens e 14 mulheres). As atividades da área foram ampliadas. A gerência nacional de RSE trabalha com seis das sete dimensões da RSE (estratégia e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores e consumidores; comunidade e governo e sociedade). A exceção fica com a dimensão meio ambiente, para a qual há uma gerência nacional específica. Nas demais dimensões, a gerência nacional de RSE estabelece parcerias com órgãos públicos, ONG e fornecedores, difundindo a prática, tanto interna quanto externamente, visando o bem estar da sociedade sem desconsiderar a ação negocial envolvida nessa prática. No entanto, ainda é despendido um grande esforço no sentido de disseminar o entendimento sobre o tema internamente:

(...) ainda há um pouco essa questão de não se saber exatamente as atribuições e as atividades dessa área. A gente até brinca, em algumas ocasiões, que enquanto a área não encontra o seu foco, o seu rumo, a gente parece aquela gaveta onde as pessoas guardam aquilo que não têm onde guardar, pega aquela gaveta e guarda lá. Porque muitas vezes, as pessoas por não entenderem, não conhecerem o que é responsabilidade social empresarial, tudo o que acham que tem a ver com responsabilidade social empresarial mandam para a gente, quando na verdade a responsabilidade social empresarial não é privilégio de uma área, tem que ser exercida por todas as áreas. Tem coisas absurdas, até briga de vizinho já veio para cá para a gente resolver. Um senhor, por exemplo, que vende bombom na porta do prédio e tinha que tirar. Aí o problema veio para cá para a gente resolver a saída daquele senhor. Então, coisas assim que, por falta de um entendimento maior, a gente perdeu e ainda perde tempo em ajustar essas coisas. (E1)

Esse aspecto também é abordado por Lins e Wajnberg (2007):

(...) a primeira tarefa, sem dúvida alguma, é educar e conscientizar aqueles que são responsáveis pelo dia-a-dia dos negócios, já que sustentabilidade corporativa corresponde à inserção da responsabilidade corporativa nas atividades empresariais, e não em departamentos ou instituições desconectados com as atividades fins das empresas (LINS e WAJNBERG, 2007, p.53).



A criação de uma área para tratar da RSE pode significar a importância que o assunto vem ganhando dentro da empresa. Nesse sentido, com a formalização da área, a empresa pode trabalhar melhor sob a liderança de uma gestão específica para o tema. Mas à medida que as ações se tornem estratégicas, sejam incorporadas à gestão e passem a fazer parte do dia-a-dia das pessoas, a tendência é que essa área venha a desaparecer, gradativamente, como enfoca um dos entrevistados:

Tudo é responsabilidade social empresarial. Então, a gente tem tentado colocar para as pessoas: gente, tudo tem viés de responsabilidade social empresarial. E não é porque tem o viés de responsabilidade social empresarial que tem que ser tocado pela área de responsabilidade social empresarial. A área de responsabilidade social empresarial é para ajustar as políticas, os princípios, as diretrizes, disseminar esses conceitos. Porque a área de responsabilidade social empresarial, na minha visão, é uma área, eu até digo para as pessoas, é uma área que já nasce com o atestado de óbito assinado. Ela não é para ser permanente, porque a responsabilidade social empresarial tem que ser praticada por cada um de nós. (E1)

As dificuldades em disseminar o entendimento sobre a RSE também repercutem nas discussões sobre as ações pró-equidade de gênero adotadas pela empresa:

O que a gente está avaliando agora, até com essa nova edição do Programa Pró-Equidade, é se essas ações de conscientização são suficientes, precisamos fazer essa avaliação, se dá para continuar assim, dessa forma lenta, ou se a gente vai precisar avançar de uma forma mais efetiva. (E1)

Uma das possíveis causas dessa dificuldade pode ser a ausência de avaliação e de indicadores objetivos para mensurar a eficácia das ações adotadas pela empresa:

Quem avalia esses resultados são as comissões. Então, por exemplo, se há uma cartilha ou se a gente faz alguma coisa, as comissões, lá nas regionais, veem como é que aquilo foi recebido. Eles promovem discussão e aí vê se aquilo teve uma boa repercussão. Não tem ainda indicadores bem tangíveis para avaliar essas ações. É uma avaliação mais subjetiva, com esse olhar das comissões que ficam acompanhando. Às vezes a gente reúne aqui as comissões e o pessoal diz isso aqui, lá na superintendência, o próprio superintendente já está discutindo isso, já chama não só homens, mas faz questão de procurar ter uma quantidade também de mulheres, aí outro já diz que na sua região não aconteceu nada, continua sempre sem dar oportunidade à mulher, não quer saber dessa temática. A gente convida os superintendentes para fazer essa discussão dentro de algumas datas, algumas ações que a gente sugere para a discussão, textos, cartilhas ou eventos, e muitos não se envolvem. E aí a gente começa a perceber até que ponto há um envolvimento maior dos gestores daquela superintendência regional ou daquela unidade e onde não tenha o envolvimento. É uma percepção que é muito calcada nessa observação. (E1)

A ausência de indicadores mais elaborados e de avaliações objetivas não possibilita uma análise qualitativa dos resultados obtidos com as ações adotadas pela empresa. Isso pode ser constatado ao se analisar a quantidade de homens e mulheres que ocupam cada um dos níveis das funções gerenciais. Dados de junho de 2008, obtidos junto à área de RSE, revelam que as mulheres são minoria em praticamente todos os níveis gerenciais, tanto no segmento estratégico quanto no segmento negocial da empresa. Fica evidente, também, que quanto mais alto o nível do cargo gerencial, menor é a representação de mulheres.

<b>SEGMENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>NÍVEL GERENCIAL</b>	<b>MULHERES (%)</b>	<b>HOMENS (%)</b>
<b>Nível 11</b>	14,85	85,42
<b>Nível 10</b>	27,54	72,46
<b>Nível 9</b>	44,59	55,41
<b>Nível 8</b>	37,57	62,43
<b>Nível 1 a 7</b>	32,91	67,09
<b>SEGMENTO NEGOCIAL</b>		
<b>NÍVEL GERENCIAL</b>	<b>MULHERES (%)</b>	<b>HOMENS (%)</b>
<b>Nível 5</b>	8,86	91,14
<b>Nível 4</b>	18,55	81,45
<b>Nível 3</b>	24,51	75,49
<b>Nível 2</b>	46,48	53,52
<b>Nível 1</b>	58,31	41,69

**Quadro 17: Representação de gênero em cargos de chefia, segmentados por nível – junho/2008.**

Elaboração da autora, com base em informações da área de RSE, obtidas junto à área de gestão de pessoas.

Para coletar dados sobre outras questões, sobretudo a percepção de funcionários sobre gênero e ações relativas à promoção da equidade na CAIXA até aqui apresentadas, aplicou-se questionário em um grupo exploratório de 46 funcionários visando identificar percepções das pessoas envolvidas diretamente com o problema e identificar elementos das micro-práticas organizacionais que facilitam ou dificultam avanços com relação ao tema, buscando obter subsídios para elaboração de propostas de melhoria para as ações pró-equidade adotadas pela empresa. Os resultados da aplicação desse questionário e sua análise compõem o Capítulo 5

deste estudo, juntamente com as recomendações e propostas de aperfeiçoamento para as ações pró-equidade de gênero.

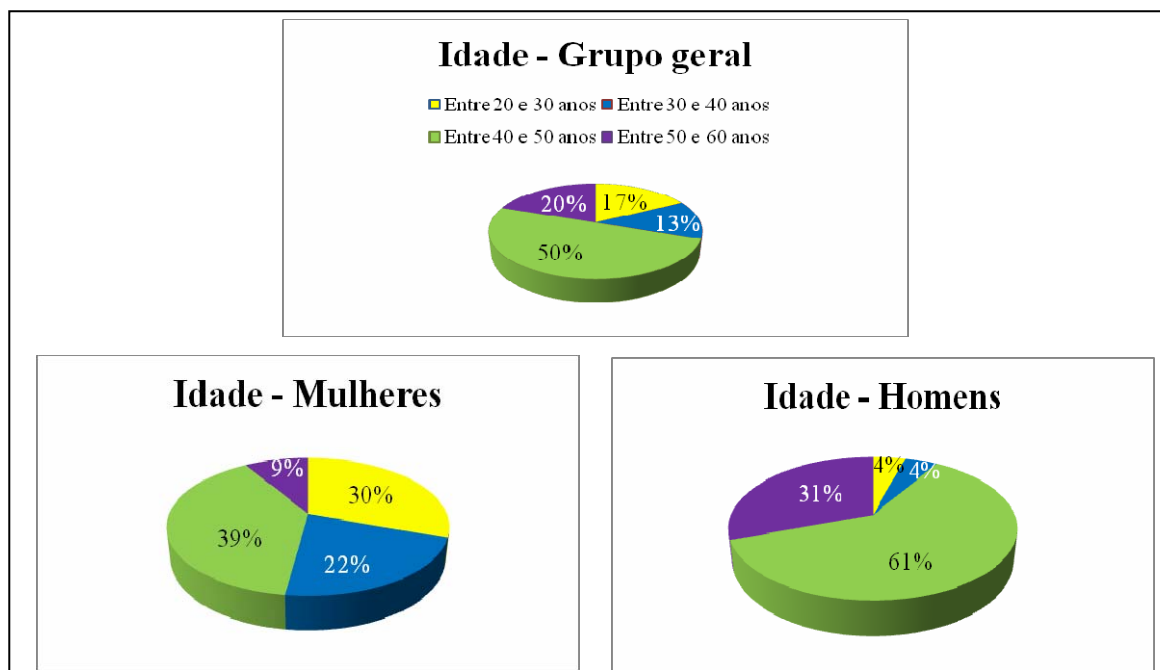
## **CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos com a aplicação do questionário junto ao grupo exploratório, que em conjunto com o que foi apresentado nos capítulos teóricos e de caracterização da empresa, permitirão sugerir propostas e recomendações de aperfeiçoamento para as ações pró-equidade de gênero adotadas pela CAIXA.

### **5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

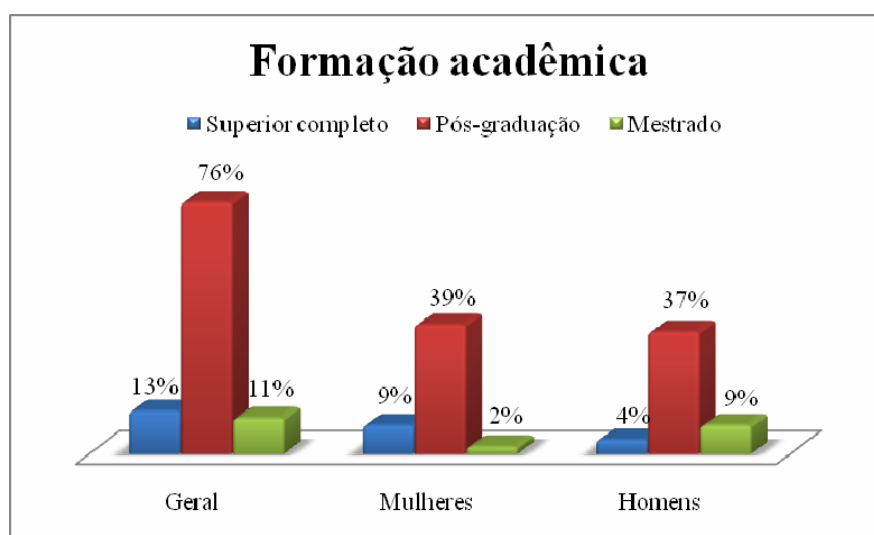
O grupo exploratório da pesquisa está representado por 23 homens e 23 mulheres, todos funcionários concursados e pertencentes ao quadro da matriz da empresa. A opção por esse recorte tem a ver com o fato de haver menor representação feminina nos níveis superiores de chefia, conforme já mencionado no Capítulo 3.

A idade dos respondentes prevaleceu sobre a faixa entre 40 e 50 anos de idade (50%), seguida pelas faixas entre 50 e 60 anos (20%), 20 e 30 anos (17%) e 30 e 40 anos (13%). O subgrupo das mulheres teve a seguinte distribuição: 39% entre 40 e 50 anos; 30% entre 20 e 30 anos; 22% entre 30 e 40 anos e 9% entre 50 e 60 anos. O subgrupo dos homens apresentou o seguinte resultado: 61% entre 40 e 50 anos; 31% entre 50 e 60anos; 4% entre 20 e 30 anos e 4% entre 30 e 40 anos. Há uma concentração de mulheres em faixas etárias mais jovens (52% entre 20 e 40 anos), enquanto entre os homens prevalecem as faixas etárias mais altas (92 % entre 40 e 60 anos).



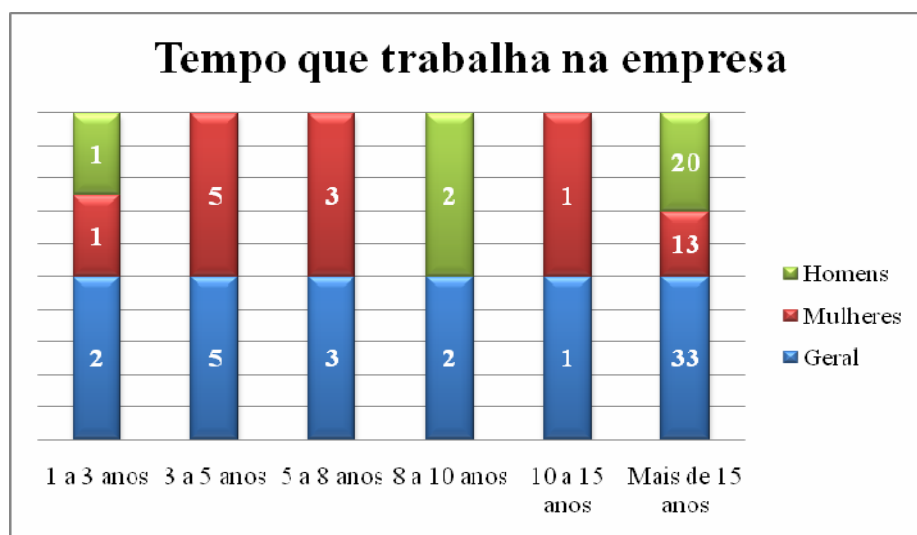
**Figura 3: Faixa etária da amostra pesquisada.**  
Elaboração da autora.

Com relação à formação acadêmica dos respondentes, foram constatados os seguintes resultados entre as categorias e os gêneros: 76% possuem ensino superior completo, sendo 39% mulheres e 37% homens; com curso de pós-graduação também predominam as mulheres: 9% contra 4% dos homens; e os homens são maioria com curso de mestrado: 9% contra 2% das mulheres.



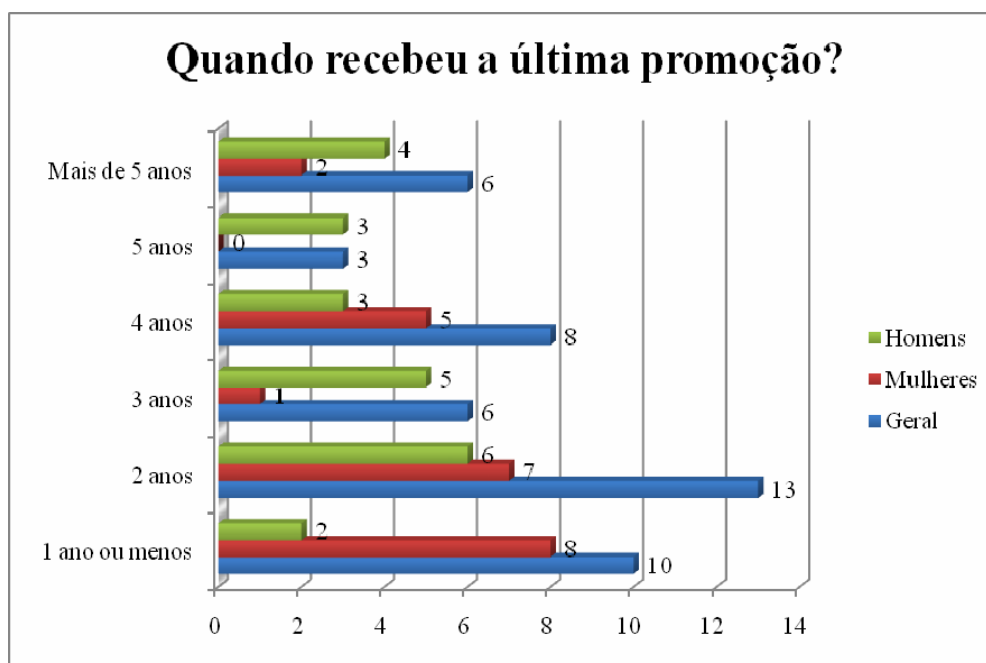
**Figura 4: Formação acadêmica.**  
Elaboração da autora.

A maioria dos respondentes trabalha na empresa há mais de 15 anos, com maior concentração entre os funcionários do sexo masculino: são 13 mulheres e 20 homens nessa condição, perfazendo 72% do total do grupo pesquisado. Há também uma quantidade considerável de mulheres que estão na empresa entre 3 e 8 anos: são 8 mulheres, o que corresponde a 35% do subgrupo feminino ou a 17% do grupo geral.



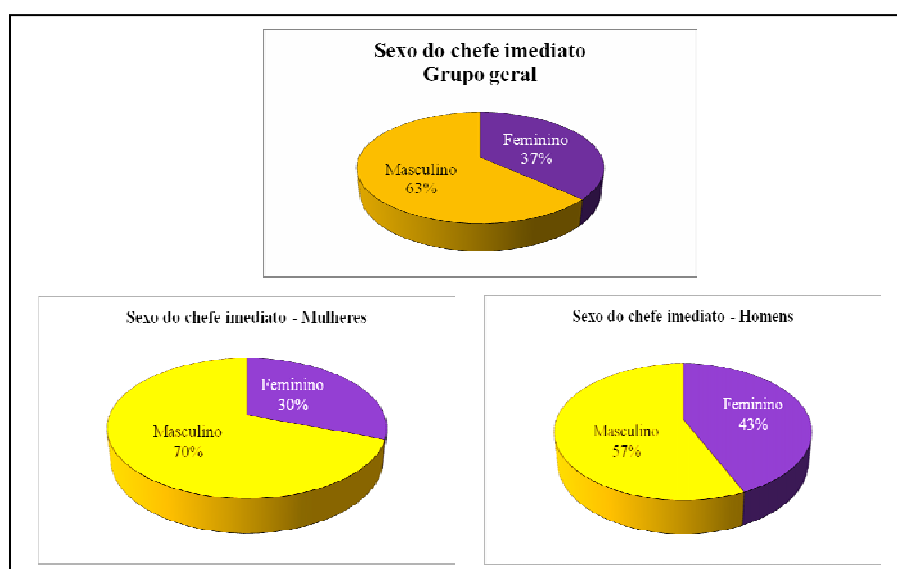
**Figura 5: Tempo que trabalha na empresa.**  
Elaboração da autora.

Do grupo de respondentes, as mulheres são as que foram promovidas mais recentemente, em sua maioria: das 23 mulheres do grupo, 16 foram promovidas há três anos ou menos. É possível que esse fato tenha relação com a nova política de reconhecimento e valorização da diversidade na empresa, mas para assegurar isso seria necessário realizar novo estudo. No subgrupo masculino, o tempo de promoção variou entre todas as opções apresentadas.



**Figura 6: Última promoção.**  
Elaboração da autora.

Tanto no grupo geral quanto nos subgrupos masculino e feminino, a chefia imediata é predominantemente masculina: 63% do grupo geral, 70% do subgrupo de mulheres e 57% do subgrupo de homens têm chefia imediata masculina.



**Figura 7: Sexo do chefe imediato.**  
Elaboração da autora.

O grupo pesquisado também demonstrou que prevalecem homens nos cargos gerenciais, enquanto nos cargos técnicos e de assessoramento prevalecem mulheres: são 87%

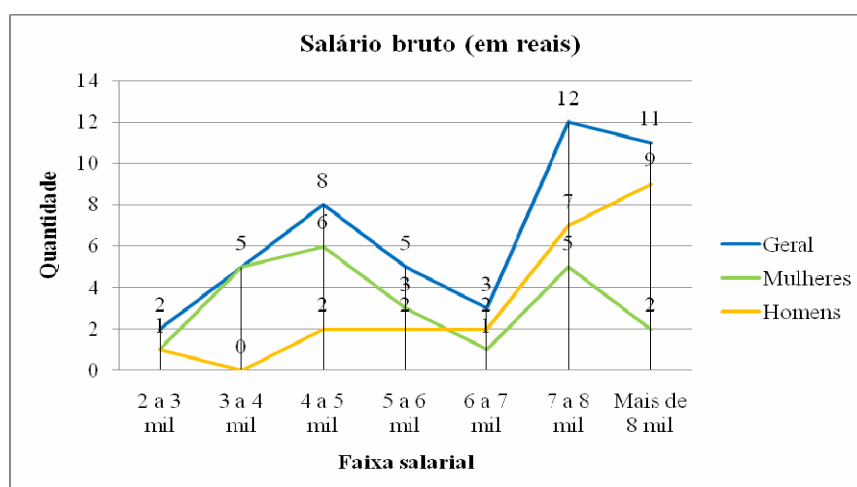
de homens em cargos gerenciais contra 13% de mulheres; 68% dos cargos técnicos e de assessoramento são ocupados por mulheres contra 32% de homens.

<b>CARGO</b>	<b>NATUREZA</b>	<b>HOMENS</b>	<b>%</b>	<b>MULHERES</b>	<b>%</b>
Gerente Nacional	Gerencial	2	100	0	0
Gerente Operacional	Gerencial	4	100	0	0
Gerente de Padrões e Planejamento	Gerencial	3	75	1	25
Gerente de Produto	Gerencial	1	100	0	0
Coordenador	Gerencial	2	67	1	33
Supervisor	Gerencial	1	100	0	0
<b>TOTAL CARGOS GERENCIAIS</b>		<b>13</b>	<b>87</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
Consultor	Técnica/ Assessoramento	5	31	11	69
Especialista	Técnica	3	75	1	25
Analista	Técnica	2	18	9	82
<b>TOTAL CARGOS TÉCNICOS/ ASSESSORAMENTO</b>		<b>10</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>68</b>

**Quadro 18: Composição de cargos do grupo pesquisado.**

Elaboração da autora.

As mulheres são maioria nas faixas salariais mais baixas, que vão de 2 a 6 mil reais. A partir desse patamar, a situação se inverte: nas faixas salariais que vão de 6 a 8 mil reais ou mais, os homens são maioria, com destaque para a faixa acima dos 8 mil reais, na qual encontram-se 9 homens (20% da amostra) e apenas 2 mulheres (4% da amostra).

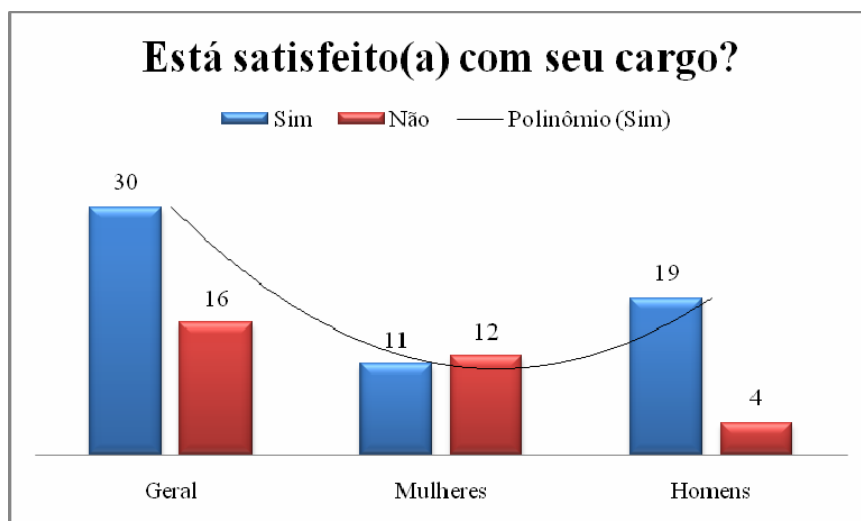


**Figura 8: Faixa salarial.**

Elaboração da autora.

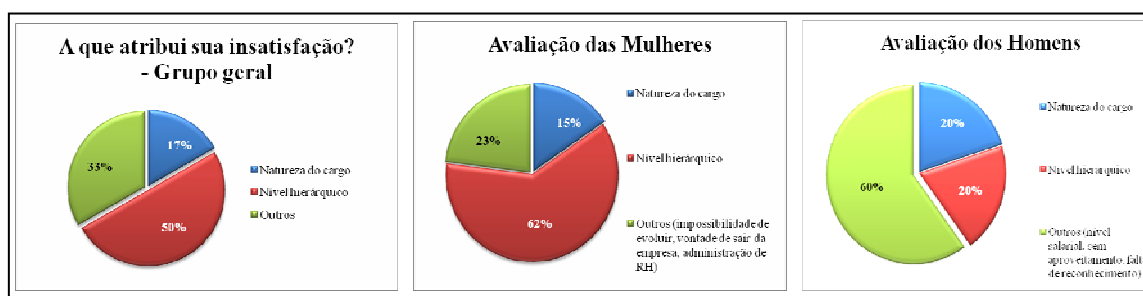


Do total do grupo, 16 pessoas afirmaram estar insatisfeitas com o cargo que ocupam, sendo 12 mulheres (26%) e 4 homens (9%). O grau de insatisfação em relação ao atual cargo, segregado por gênero, se dá da seguinte forma: 48% das mulheres e 83% dos homens estão satisfeitos; 52% das mulheres e 17% dos homens estão insatisfeitos.



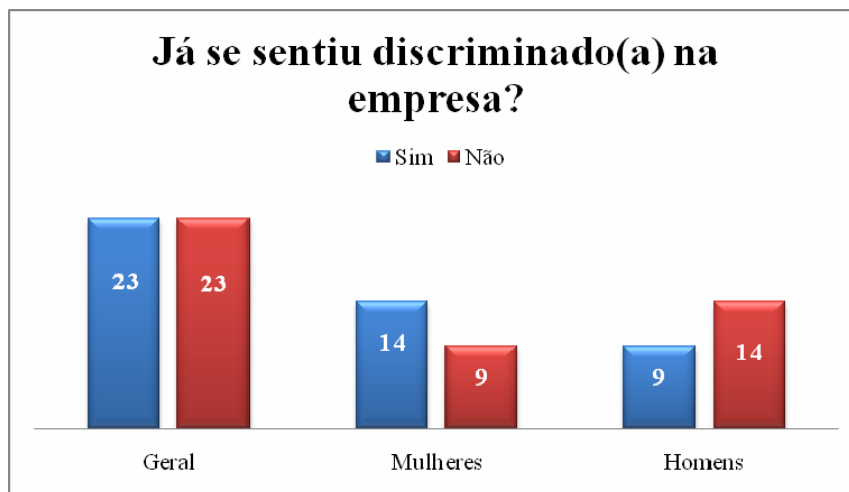
**Figura 9: Grau de satisfação com o cargo.**  
Elaboração da autora.

Dentre o grupo de insatisfeitos com o atual cargo, 62% das mulheres e 20% dos homens atribuem sua insatisfação ao nível hierárquico do cargo. Entre os insatisfeitos com a natureza do cargo (gerencial ou técnico/assessoramento), estão 15% das mulheres e 20% dos homens. Os outros motivos apontados para justificarem a insatisfação são: 23% das mulheres alegam impossibilidade de evoluir, vontade de sair da empresa ou insatisfação com a administração de recursos humanos; 60% dos homens insatisfeitos apontam o nível salarial, a falta de aproveitamento e de reconhecimento como causas da insatisfação.



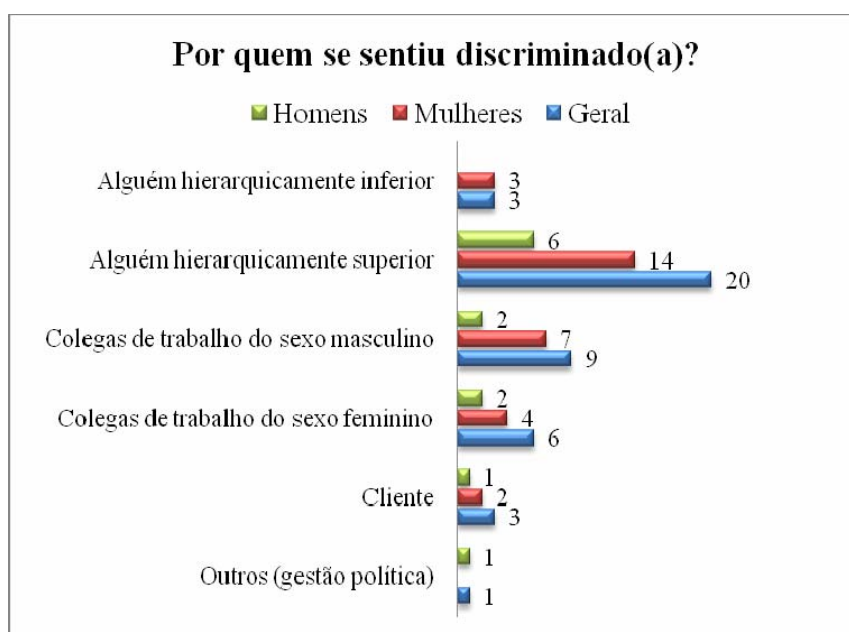
**Figura 10: Natureza da insatisfação com o cargo.**  
Elaboração da autora.

Metade do grupo exploratório afirma já ter sido discriminada, de alguma forma, na empresa: 61% são mulheres e 39% são homens.



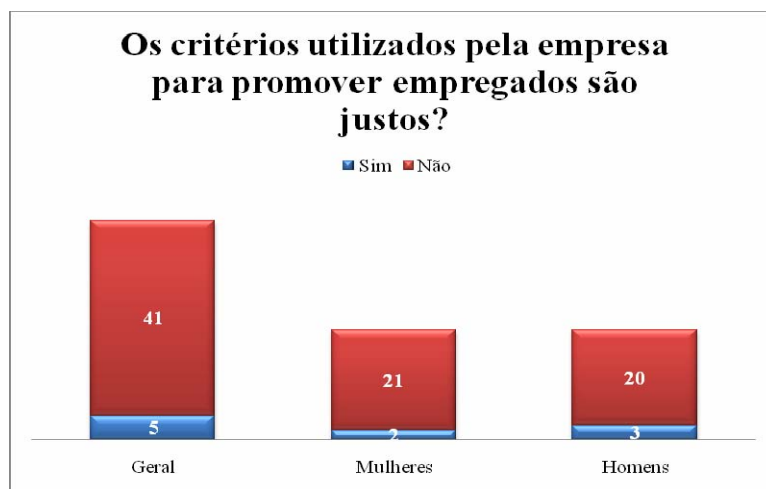
**Figura 11: Percepção de discriminação.**  
Elaboração da autora.

A discriminação se dá principalmente por alguém hierarquicamente superior, apontada por 20 respondentes. Entre eles, as mulheres são maioria: 70%. O segundo agente de discriminação mais apontado foi colega de trabalho do sexo masculino (9 apontamentos), prevalecendo mais uma vez a discriminação sobre as mulheres: 78% dos casos.



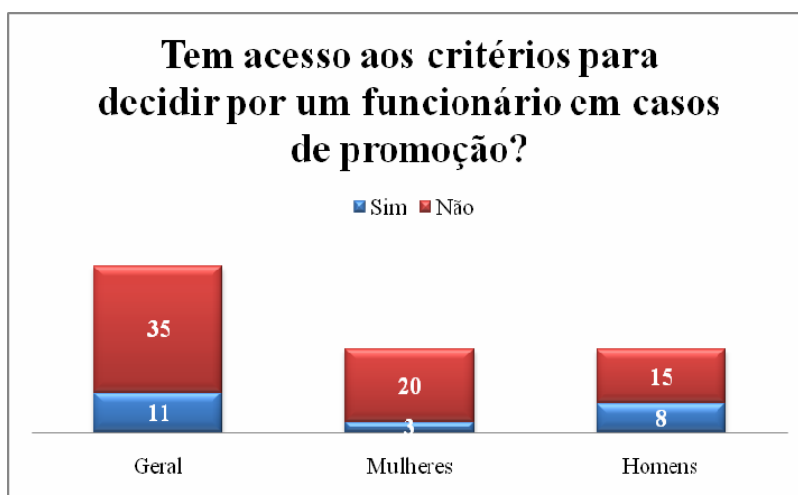
**Figura 12: Agente da discriminação.**  
Elaboração da autora.

Do total dos respondentes, 89% não acreditam que os critérios utilizados pela empresa para promover empregados sejam justos. Desse total, 51% são mulheres e 49% são homens.



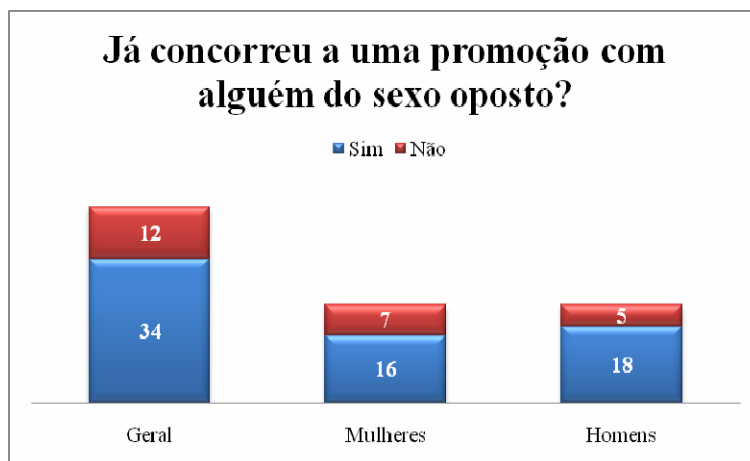
**Figura 13: Percepção de justiça sobre os critérios utilizados pela empresa para promoção de empregados.**  
Elaboração da autora.

87% das mulheres e 65% dos homens afirmam não ter acesso aos critérios para decidir por um funcionário em caso de promoção, o que corresponde a 76% do total de respondentes.



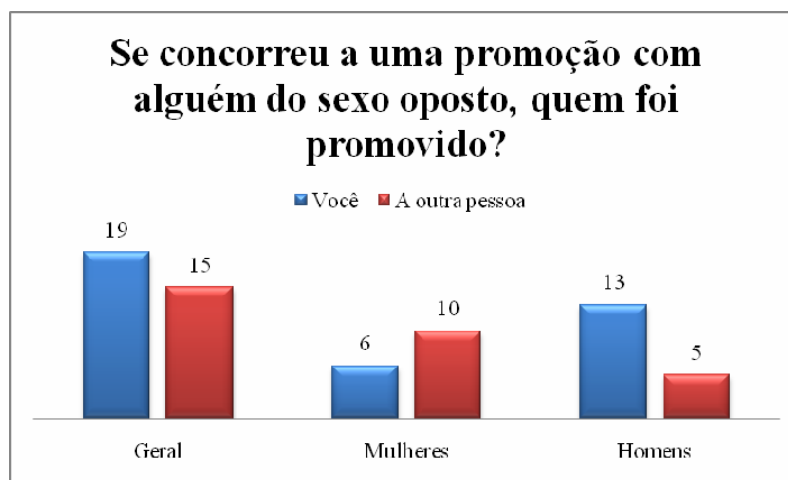
**Figura 14: Acesso aos critérios de decisão para promoção de um funcionário.**  
Elaboração da autora.

A maioria dos respondentes já concorreu a uma promoção com alguém do sexo oposto (74%): são 70% das mulheres e 78% dos homens.



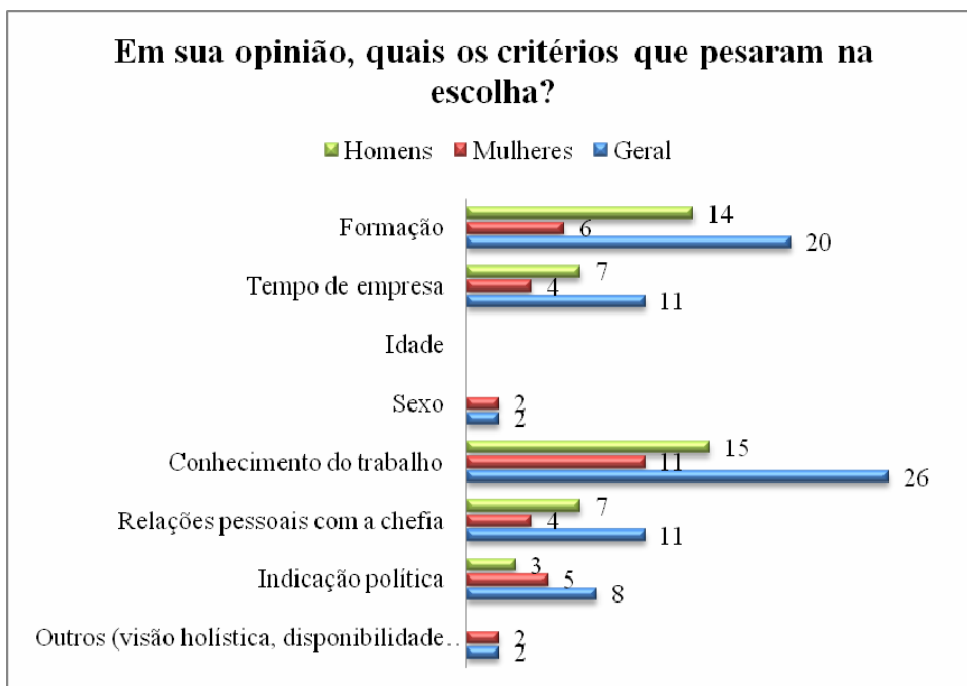
**Figura 15: Concorrência a promoção com pessoas do sexo oposto.**  
Elaboração da autora.

No caso das mulheres que concorreram com homens em uma promoção, 63% não logrou êxito. Já entre os homens, o grau de insucesso é de apenas 18%, ou seja, dos homens que concorreram a uma promoção com alguém do sexo oposto, 72% foram selecionados.



**Figura 16: Pessoa selecionada em concorrência com alguém do sexo oposto.**  
Elaboração da autora.

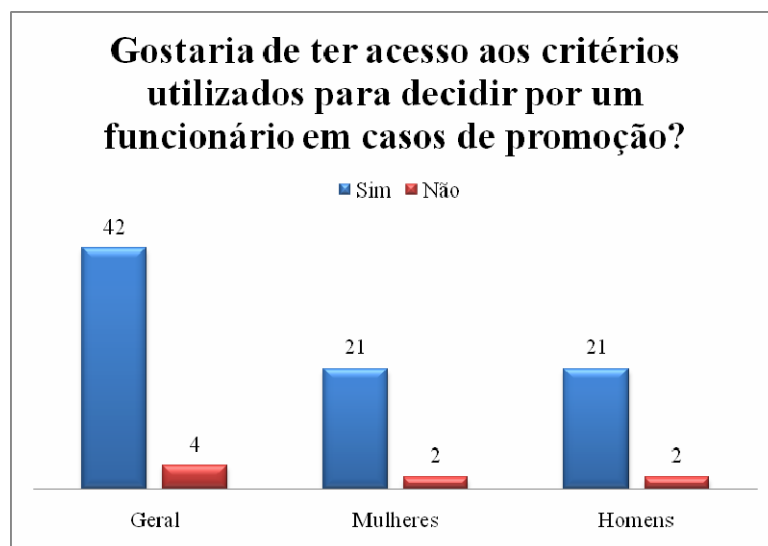
Ao se buscar conhecer as razões que pesaram na escolha por um funcionário em uma promoção, prevaleceram o conhecimento do trabalho (26 apontamentos) e a formação (20 apontamentos). Em seguida, vieram empatados o tempo de empresa e as relações pessoais com a chefia (11 apontamentos cada). Também chama a atenção a indicação política (8 apontamentos).



**Figura 17: Critérios que pesaram na escolha para promoção entre pessoas de sexo oposto.**

Elaboração da autora.

91% dos respondentes afirmaram desejar ter acesso aos critérios utilizados para decidir por um funcionário em casos de promoção, sendo metade homens e metade mulheres.

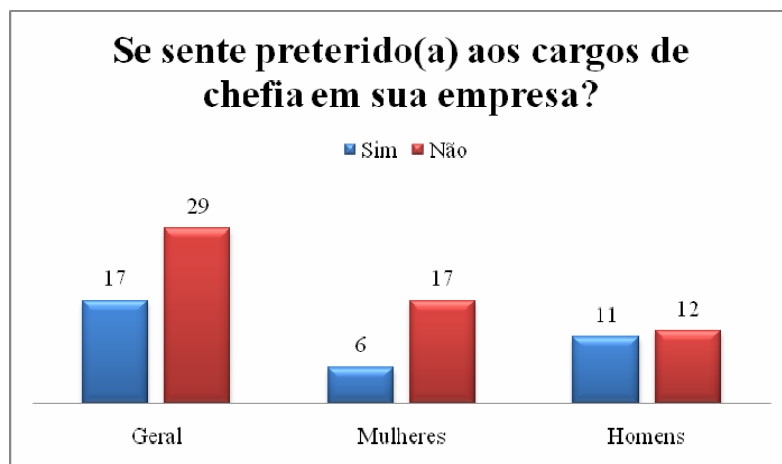


**Figura 18: Acesso aos critérios para decisão em caso de promoção.**

Elaboração da autora.

Os homens se sentem mais preteridos aos cargos de chefia na empresa: eles representam 24% do grupo pesquisado ou 65% das pessoas que responderam positivamente a

essa pergunta. No caso das mulheres, elas representam 13% do grupo ou 35% das pessoas que se sentem preteridas aos cargos de chefia.



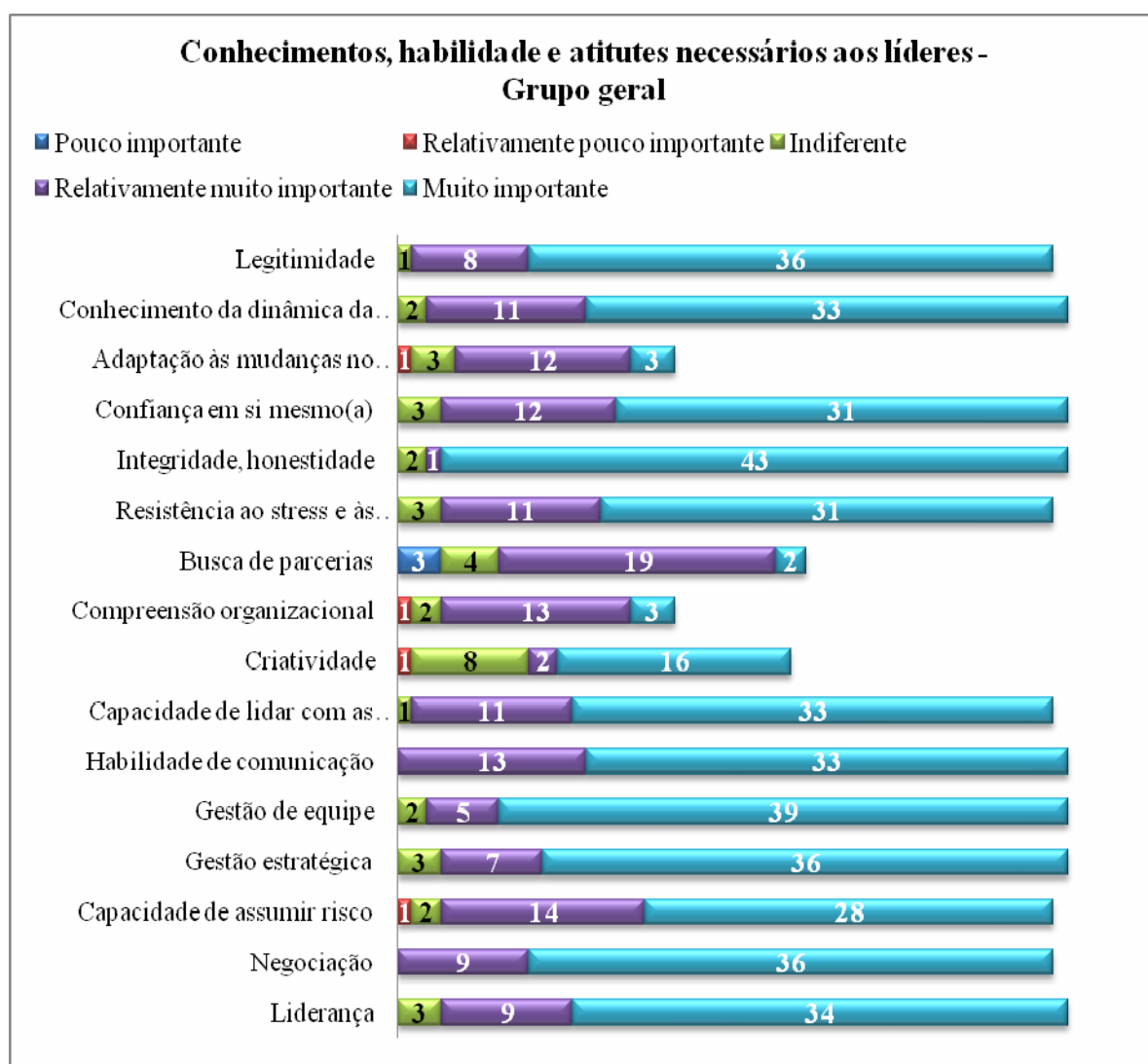
**Figura 19: Percepção de preterição a cargos de chefia.**  
Elaboração da autora.

As pessoas que se sentem preteridas afirmam sofrer essa desvalia principalmente por pessoas de ambos os sexos (80% do total), sendo os homens mais afetados por essa situação: 53% do total contra 27% das mulheres. Em segundo lugar aparecem pessoas do sexo oposto (13%) e por último pessoas do mesmo sexo (7%).



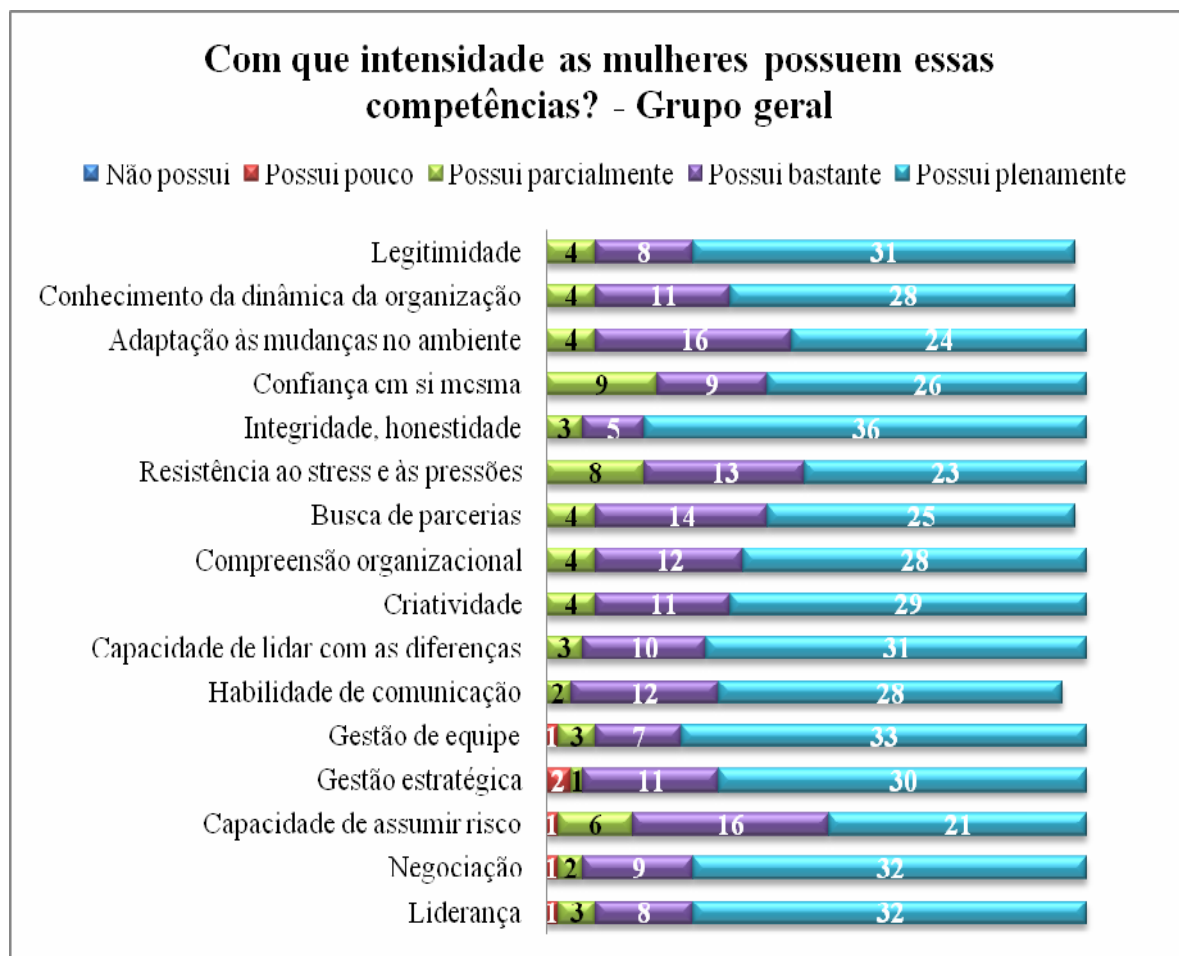
**Figura 20: Percepção do agente de preterição a cargos de chefia.**  
Elaboração da autora.

No grupo exploratório, os cinco principais itens apontados como muito importantes para o desempenho de cargos de chefia, independente do sexo do gestor, foram: integridade/honestidade, apontado por 93% dos respondentes; gestão de equipe, 85%; e empatados com 78% das indicações estão legitimidade, gestão estratégica e negociação.



**Figura 21: Competências relacionadas a um líder, independente do sexo.**  
Elaboração da autora.

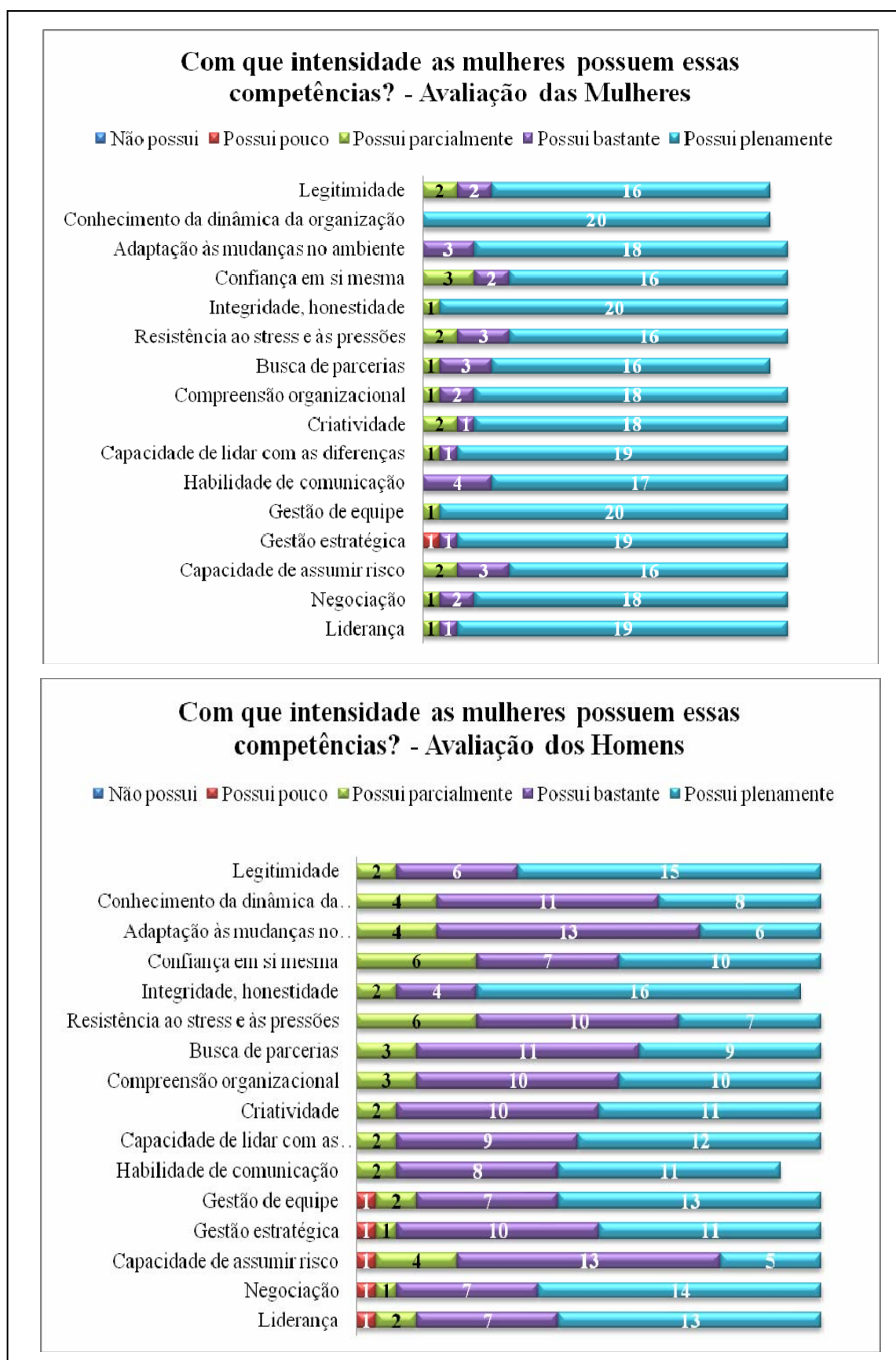
Ao se relacionar os mesmos itens, desta vez questionando-se com que intensidade as mulheres possuíam essas características, o resultado comparativo na amostra geral foi: integridade/honestidade 82%; gestão de equipe 75%; legitimidade 72%, gestão estratégica 68% e negociação 73%. Ou seja, para o grupo exploratório, as mulheres não foram avaliadas igualmente segundo os mesmos critérios indicados como os mais importantes para o desempenho de cargos de chefia. Em todos os critérios as mulheres foram avaliadas com notas mais baixas.



**Figura 22: Competências relacionadas a um líder do sexo feminino.**  
Elaboração da autora.

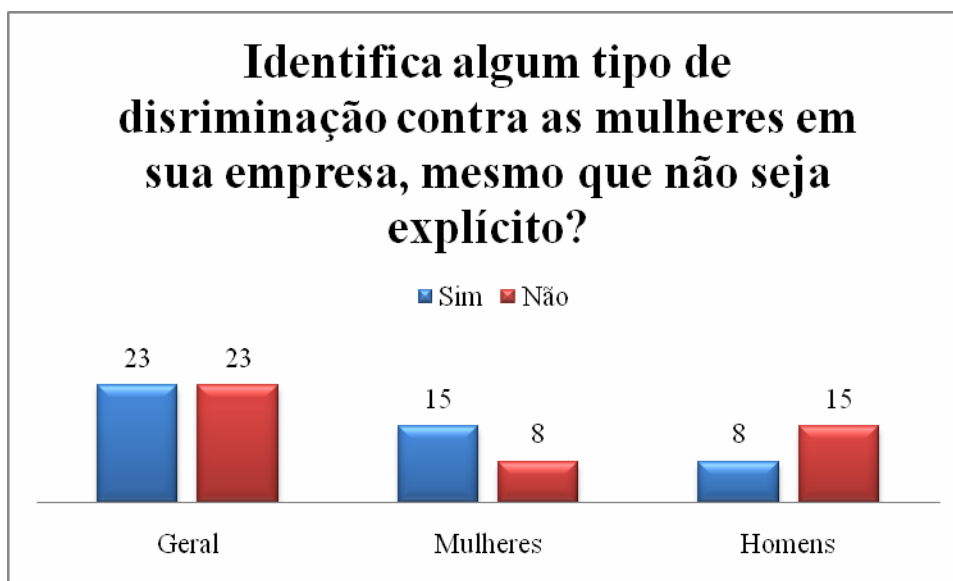
Ao se buscar possíveis explicações para essa diferença, procurou-se verificar como homens e mulheres pontuam esses mesmos critérios quando questionado com que intensidade as mulheres possuíam essas características. No subgrupo das mulheres, os cinco itens foram pontuados da seguinte forma: integridade/honestidade 95%; gestão de equipe 95%; legitimidade 80%; gestão estratégica 90%; e negociação 86%. O subgrupo dos homens pontuou os cinco itens conforme segue: integridade/honestidade 73%; gestão de equipe 57%; legitimidade 65%; gestão estratégica 48%; e negociação 61%. Esses resultados demonstram uma clara divergência entre as percepções de homens e mulheres sobre o quanto as mulheres possuem determinadas competências para exercerem cargos de chefia, chegando a quase 100% de diferença no caso do item gestão estratégica.





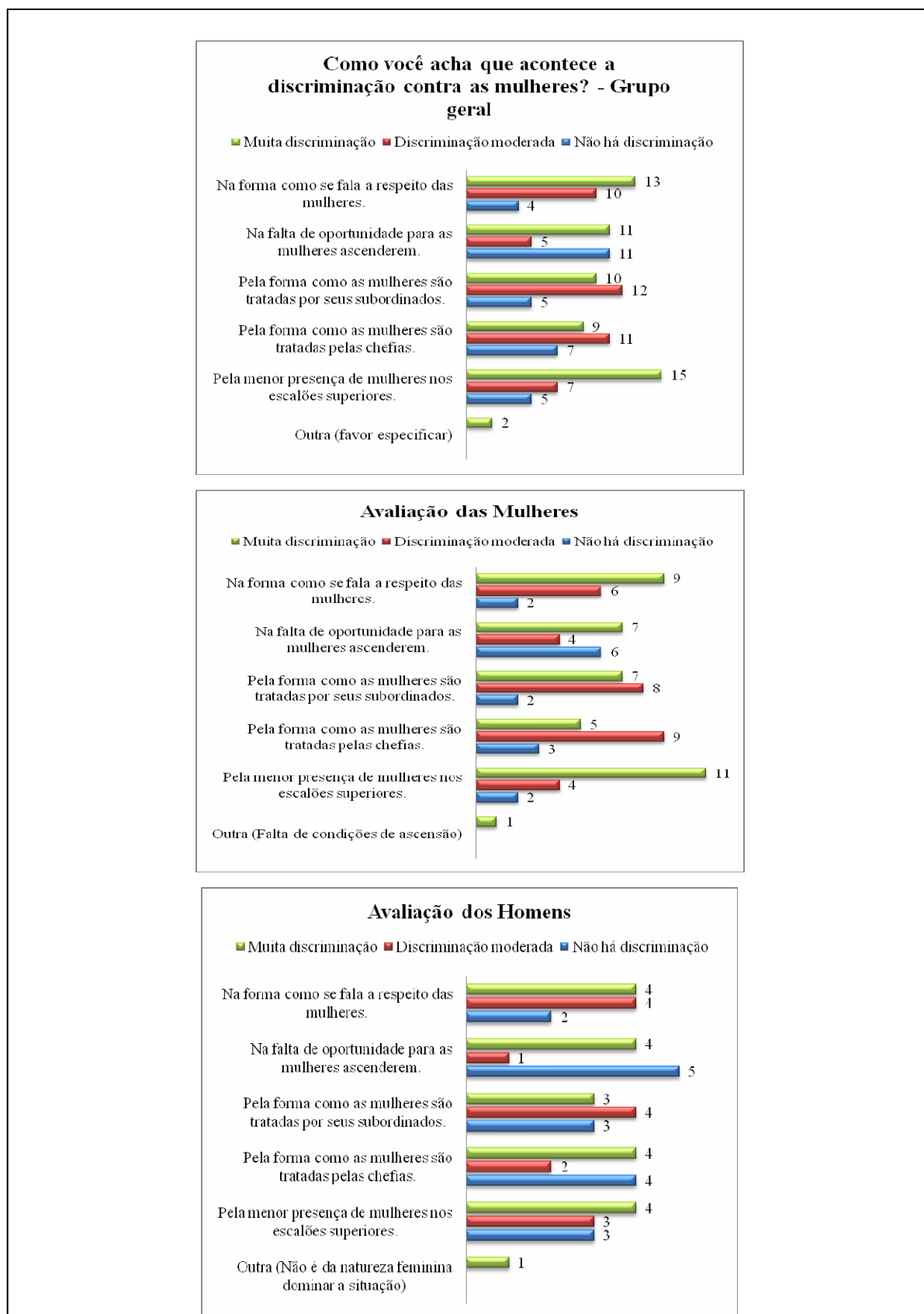
**Figura 23: Competências relacionadas a um líder, independente do sexo, segundo as avaliações feminina e masculina.**  
Elaboração da autora.

Houve equilíbrio nas respostas quando questionado se há algum tipo de discriminação na empresa, em relação às mulheres: 50% dos respondentes afirmaram que sim e 50% afirmaram que não. No entanto, essa percepção é mais acentuada entre as mulheres: dentre os que responderam que há discriminação contra as mulheres na empresa, 65% são mulheres e 35% são homens.



**Figura 24: Identificação de algum tipo de discriminação contra as mulheres.**  
Elaboração da autora.

Dentre os possíveis tipos de discriminação contra as mulheres na empresa, foram apontados os seguintes itens no grupo exploratório, com valoração máxima (muita discriminação): pela menor presença de mulheres nos escalões superiores (15 apontamentos); na forma como se fala a respeito das mulheres (13 apontamentos); na falta de oportunidade para as mulheres ascenderem profissionalmente (11 apontamentos); pela forma como as mulheres são tratadas por seus subordinados (10 apontamentos); pela forma como as mulheres são tratadas pelas chefias (9 apontamentos). Os itens foram pontuados nessa mesma ordem pelas mulheres. Já no subgrupo dos homens, praticamente todos os itens receberam 4 apontamentos, com exceção do item “pela forma como as mulheres são tratadas pelos seus subordinados”, que recebeu 3 apontamentos.



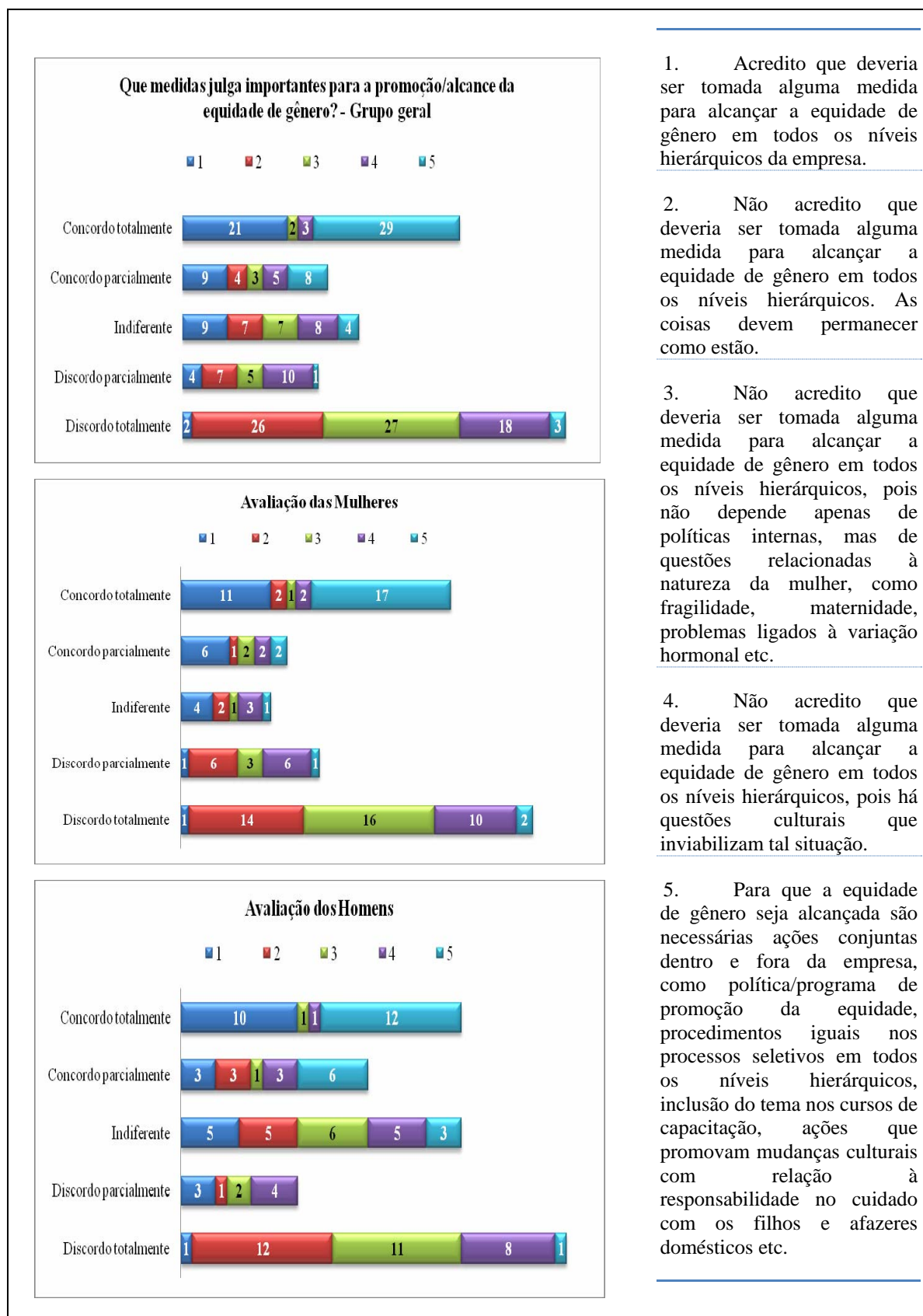
**Figura 25: Tipos de discriminação contra as mulheres.**

Elaboração da autora.

Com relação às medidas julgadas importantes para a promoção e alcance da equidade de gênero nos cargos de chefia prevaleceu a concordância, entre homens e mulheres, da necessidade de ações conjuntas dentro e fora da empresa, como política/programa de promoção da equidade, procedimentos iguais nos processos seletivos em todo os níveis hierárquicos, inclusão do tema nos cursos de capacitação, ações que promovam mudanças culturais com relação à responsabilidade no cuidado com os filhos e afazeres domésticos. Foram 83% das mulheres e 82% dos homens que disseram concordar total ou parcialmente com essas ações.

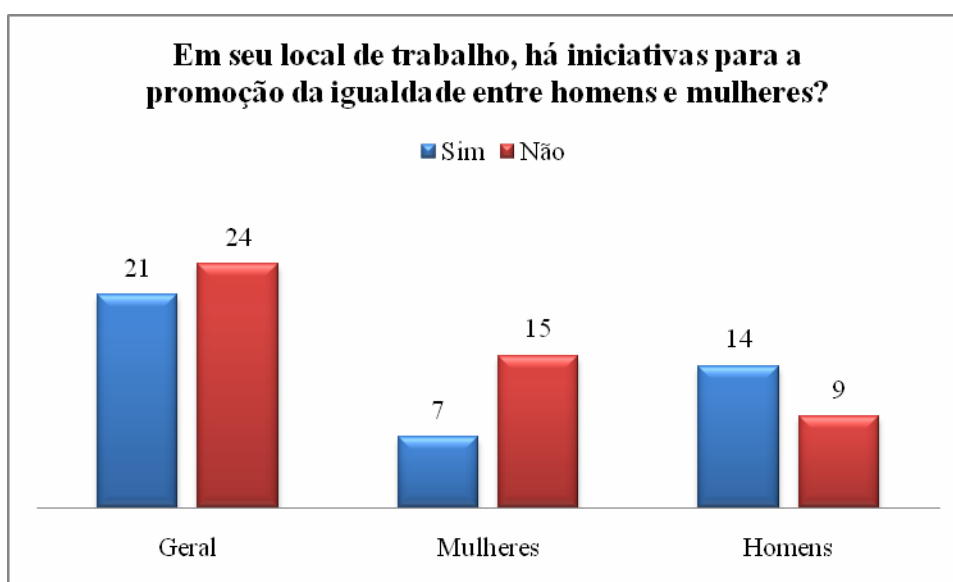
62% dos homens e 87% das mulheres discordam total ou parcialmente que as coisas devam permanecer como estão, não sendo necessárias mudanças para que a equidade de gênero nos cargos de chefia seja alcançada.

62% dos homens e 83% das mulheres também discordam total ou parcialmente que a falta de equidade esteja relacionada à natureza da mulher, com questões como fragilidade, maternidade e problemas ligados à variação hormonal.



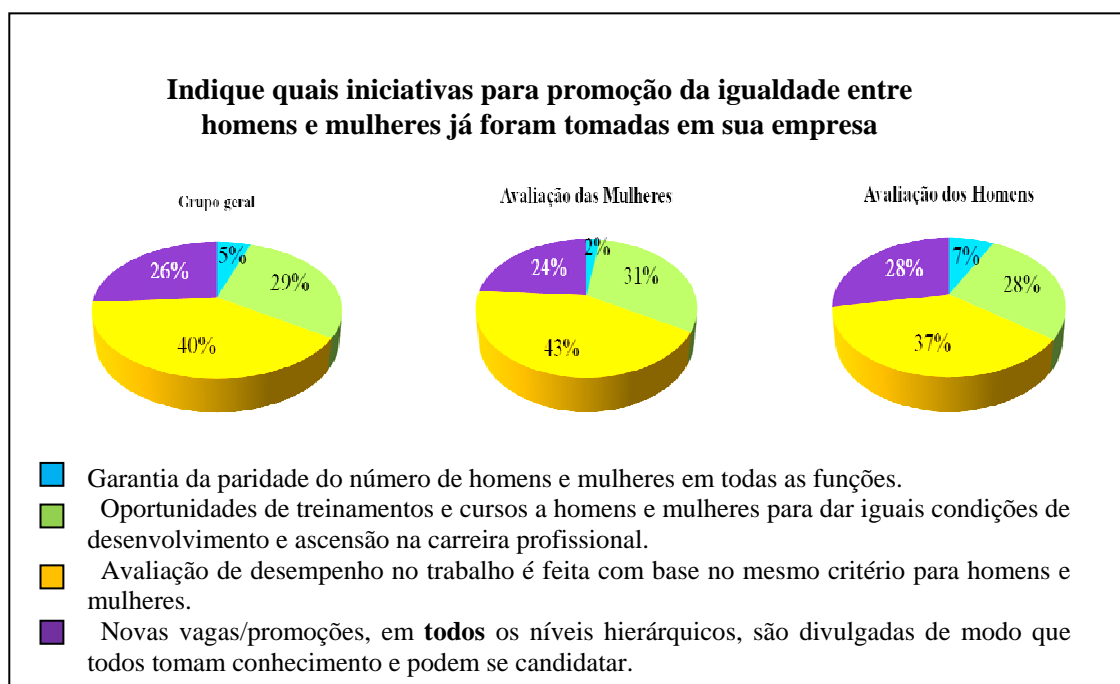
**Figura 26: Medidas importantes para promoção/equidade de gênero.**  
Elaboração da autora.

Sobre a existência de iniciativas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres, 68% das mulheres e 39% dos homens responderam negativamente, o equivalente a 53% dos respondentes. Surpreende o fato de mais da metade do grupo pesquisado afirmar desconhecer iniciativas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres, visto que a empresa divulga, sistematicamente, mensagens alusivas ao tema nos mais diversos veículos de comunicação entre a organização e os funcionários, além da CAIXA ter recebido o selo Pró-Equidade de Gênero por dois anos consecutivos. Os que responderam afirmativamente a essa questão representam 32% das mulheres e 61% dos homens, ou 47% do total de respondentes.



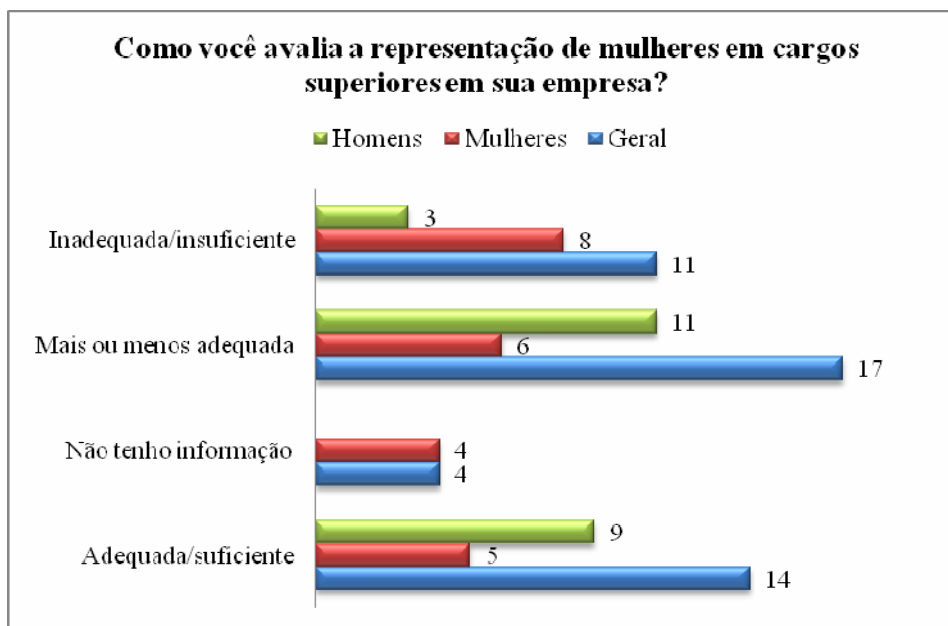
**Figura 27: Existência de iniciativas para promoção da igualdade entre homens e mulheres.**  
Elaboração da autora.

Dentre as pessoas que disseram haver iniciativas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres na empresa, a que teve maior pontuação foi a avaliação de desempenho, que segue os mesmos critérios para homens e mulheres, seguida da igualdade de tratamento em cursos de capacitação. Em terceiro lugar, os respondentes apontaram a divulgação de abertura de processos seletivos internos em todos os níveis hierárquicos, oportunizando a candidatura dos interessados em condições para isso. Chamou a atenção a reduzida pontuação dada à garantia de paridade do número de homens e mulheres em todas as funções, o que pode significar que os respondentes consideram modestas as atitudes e ações desenvolvidas pela empresa nesse sentido.



**Figura 28: Tipos de iniciativas para promoção da igualdade entre homens e mulheres.**  
Elaboração da autora.

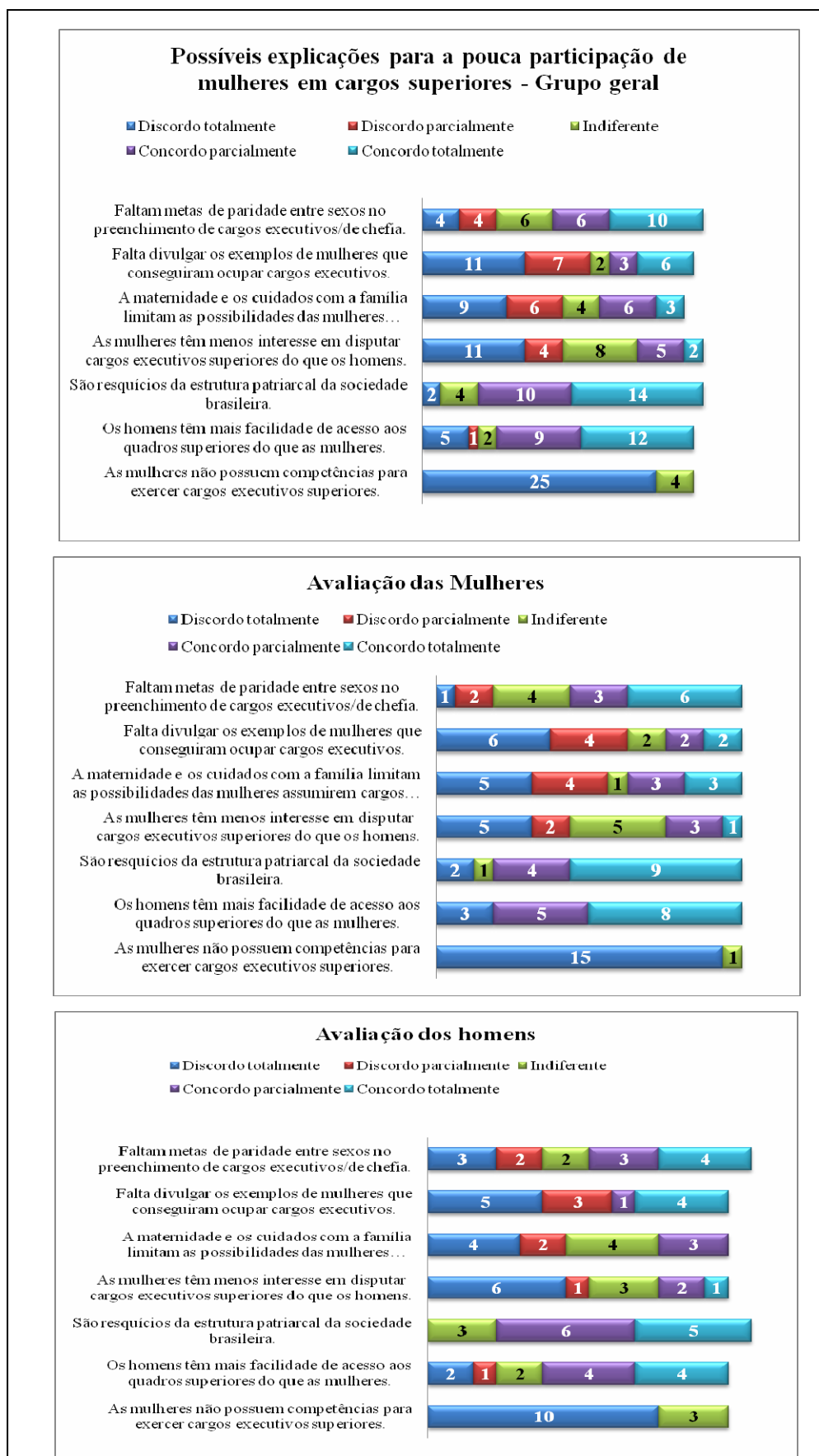
A avaliação da representação de mulheres em cargos superiores na empresa se deu da seguinte maneira: 24% dos respondentes apontaram como inadequada ou insuficiente, sendo 73% mulheres e 27% homens desse total. Do total de homens, 48% acham que a representação de mulheres em cargos superiores é mais ou menos adequada, contra 26% das mulheres, representando 37% da amostra. Do total de respondentes, 30% responderam que a representação de mulheres em cargos superiores é adequada ou suficiente, sendo esse número correspondente a 39% das mulheres e 22% dos homens.



**Figura 29: Avaliação da representação de mulheres em cargos superiores.**  
Elaboração da autora.

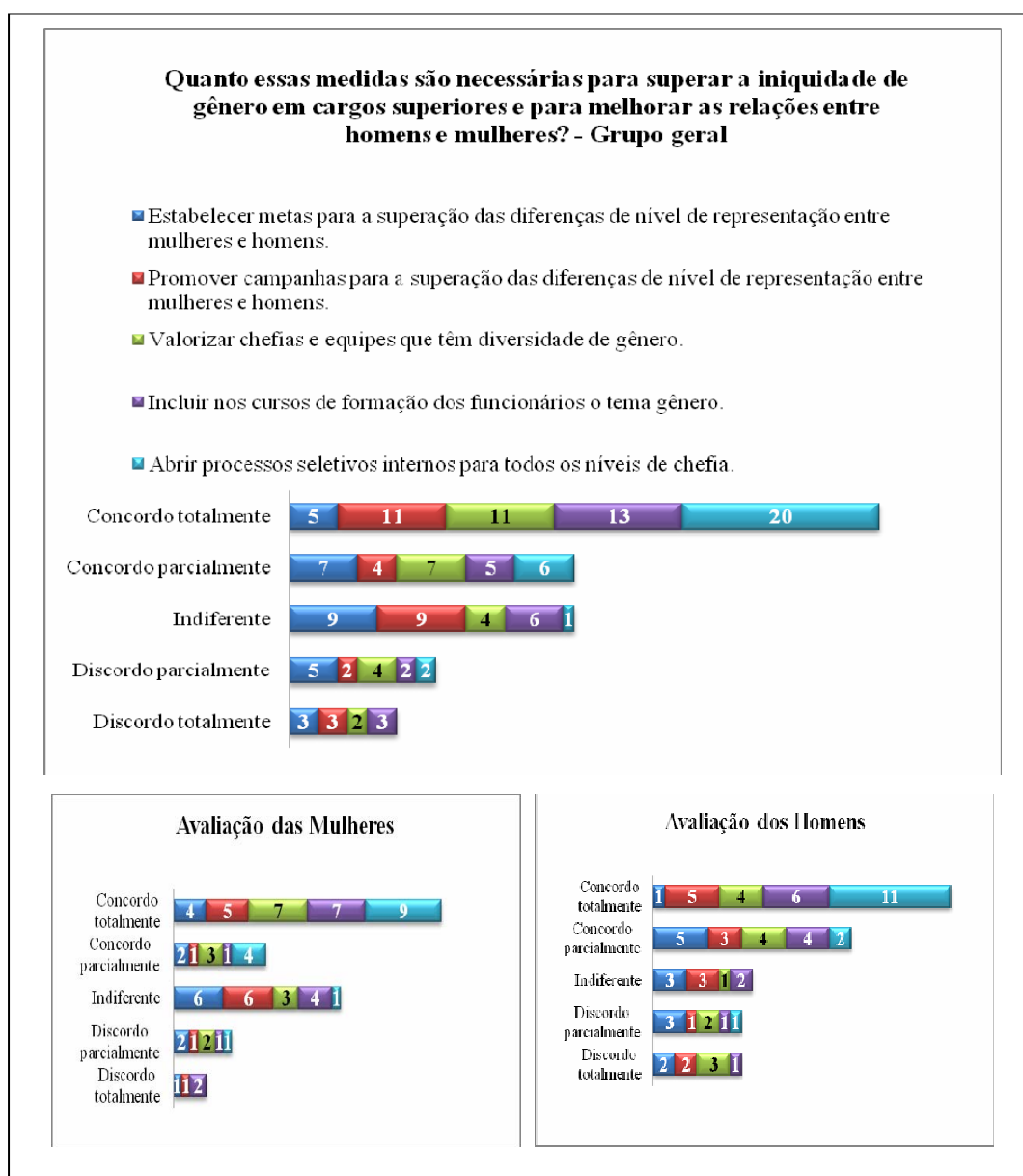
Dentre as possíveis explicações apresentadas para a pouca representação de mulheres em cargos superiores na empresa destacam-se os resquícios da estrutura patriarcal brasileira, com a concordância total ou parcial de 80% dos respondentes; e a maior facilidade dos homens no acesso aos quadros superiores, com a concordância total ou parcial de 72% dos respondentes. Na avaliação das mulheres, 81% concordam total ou parcialmente que a pouca representação de mulheres em cargos superiores é devido a resquícios da estrutura patriarcal brasileira, enquanto na avaliação dos homens esse número é 79%. Já sobre a maior facilidade dos homens no acesso aos quadros superiores, 81% das mulheres e 62% dos homens concordam total ou parcialmente com essa explicação.





**Figura 30: Explicações para a baixa representação de mulheres em cargos superiores.**  
Elaboração da autora.

Ao se questionar sobre a necessidade de adoção de medidas para superação da iniquidade de gênero em cargos de chefia e para melhorar as relações entre homens e mulheres, 90% dos respondentes concordaram total ou parcialmente com a abertura de processos seletivos internos para todos os níveis de chefia, sendo 50% homens e 50% mulheres. Também teve destaque a promoção de campanhas para superação das diferenças de nível de representação entre homens e mulheres em cargos superiores, com 52% dos respondentes concordando total ou parcialmente com essa medida, sendo 43% das mulheres e 57% dos homens.



**Figura 31: Medidas para superação da iniquidade de gênero.**  
Elaboração da autora.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário apontam que a equidade de gênero na CAIXA ainda representa um grande desafio, apesar dos esforços que vêm sendo empregados para esse fim.

Apesar de não haver grandes distorções quanto ao tempo de empresa entre homens e mulheres, bem como na formação acadêmica, a promoção das mulheres dentro do grupo pesquisado ocorreu em tempo mais recente que dos homens, o que mostra que as mulheres esperam mais tempo para serem promovidas. Também é possível se imaginar que a recente promoção das mulheres pesquisadas tenha relação com a política de reconhecimento da diversidade e de valorização de gênero adotada pela empresa.

As chefias do grupo pesquisado são predominantemente masculinas (63% de homens contra 37% de mulheres), o que demonstra a prevalência de pessoas do sexo masculino em cargos gerenciais, fato também constatado pela análise dos Balanços Sociais e dos dados desagregados por níveis de função da empresa. Esse fato foi confirmado com a análise da composição de cargos do grupo pesquisado: 87% dos respondentes que ocupam cargo gerencial são homens e apenas 13% são mulheres. Na composição dos ocupantes de cargos técnicos, as mulheres representam 68% do grupo, contra 32% de homens, o que fortalece a hipótese de que não há equidade de gênero nos cargos de chefia superiores.

Essa divergência na ocupação de cargos de chefia entre homens e mulheres repercute no nível salarial. Apesar de não haver diferença salarial entre ocupantes de mesmo cargo, como os homens são maioria nos cargos gerenciais, seus salários são superiores aos das mulheres: nas faixas salariais mais elevadas estão 18 dos 23 homens do grupo pesquisado, e apenas 8 das 23 mulheres. Ou seja, não há diferença salarial entre ocupantes de mesmo cargo, no entanto, como os homens ascendem com mais facilidade na empresa, são os detentores dos melhores salários, na maioria dos casos.

O grau de insatisfação com o cargo ocupado é maior entre as mulheres: 52% das mulheres da amostra afirmam estar insatisfeitas, contra 17% dos homens. Essa insatisfação é atribuída principalmente ao nível hierárquico do cargo que ocupam, o que demonstra o desejo das mulheres em evoluir profissionalmente.

A maioria das mulheres se sente discriminada na empresa (61%), sendo a discriminação exercida principalmente por alguém hierarquicamente superior (70%) ou por colegas de trabalho do sexo masculino (78%).

Os critérios utilizados pela empresa para promover empregados foram avaliados como injustos por 89% do grupo pesquisado, sendo 51% mulheres e 49% homens. A maioria também alega não ter acesso aos critérios utilizados para decidir por um determinado funcionário em caso de promoção: são 87% das mulheres e 65% dos homens, perfazendo 76% do grupo exploratório. Esse resultado demonstra que ainda pairam dúvidas com relação a promoções que não são efetivadas via processo seletivo e onde há clara influência política, gerando frustração entre os funcionários.

Quando a concorrência por um cargo se dá entre pessoas de sexos opostos, as mulheres apresentam desvantagem. Enquanto 72% dos homens que concorreram a uma promoção com uma mulher foram escolhidos para o cargo, apenas 37% das mulheres que concorreram com um homem foram selecionadas no processo seletivo. Como as mulheres são menos envolvidas em questões políticas, conforme abordado no Capítulo 1, elas acabam sendo duplamente sacrificadas: por serem mulheres e por não terem influência política. No entanto, os homens se sentem mais preteridos aos cargos de chefia na empresa. Uma possível explicação para isso talvez esteja no fato de os homens se sentirem “ameaçados” com o avanço do número de mulheres em cargos de chefia, ainda que modesto, e toda visibilidade que vem sendo dada ao tema dentro da empresa

Constatou-se clara distinção na avaliação dos itens apontados como muito importantes para o desempenho de cargos de chefia, quando feita a diferenciação do sexo do líder. Quando não havia especificação para o sexo do líder, as notas dadas foram superiores àquelas relacionadas quando o líder era uma mulher. Embora não se tenha feito o mesmo questionamento considerando que o líder era um homem, essa diferenciação causa estranheza, já que era de se esperar que as competências esperadas de um líder fossem avaliadas igualmente, independentemente do sexo. Mas mesmo supondo que possa haver algumas diferenças, chama atenção o fato de o líder feminino ter sido mais mal avaliado em praticamente todos os itens. Dos 16 itens apresentados, as mulheres foram mais bem avaliadas em apenas 4: criatividade, compreensão organizacional, busca de parcerias e capacidade de adaptação às mudanças no ambiente. Os cinco principais itens onde as mulheres tiveram pior

avaliação foram: integridade/honestidade (93% dos respondentes apontaram esse item como muito importante, quando não havia diferenciação do sexo do líder, sofrendo redução de 11 pontos percentuais quando mencionado que o líder era uma mulher); gestão de equipe (85% no geral contra 75% para mulheres); legitimidade (78% no geral contra 72% para mulheres); gestão estratégica (78% no geral contra 68% para mulheres) e negociação (78% no geral contra 73% para mulheres). Ao se analisar a avaliação de homens e mulheres em relação a um líder do sexo feminino, todos itens obtiveram maiores notas entre as mulheres e menores notas entre os homens, quando o ideal seria haver uma convergência de avaliação, supondo-se que as qualidades e competências de um líder não devem estar relacionadas ao seu sexo, conforme já citado.

A existência da discriminação contra a mulher foi apontada em 50% do grupo pesquisado. A principal evidência está na baixa representação das mulheres nos escalões superiores, na forma como se fala a respeito das mulheres e na falta de oportunidade para as mulheres evoluírem profissionalmente dentro da empresa. Enquanto parece haver consenso entre homens e mulheres sobre algumas medidas julgadas importantes para promoção e o alcance da equidade de gênero envolvendo ações conjuntas dentro e fora da empresa, como distribuição das responsabilidades domésticas, ampliação dos processos seletivos, ações que promovam mudanças culturais sobre o tema gênero, não se percebe a mesma harmonia quanto a questões relacionada à natureza feminina e a mudanças na política e na cultura organizacional. Ainda há principalmente homens, mas também algumas mulheres, que acreditam que a falta de equidade está relacionada à fragilidade feminina e à variação hormonal, características qualificadas como tipicamente femininas, e ao fato da mulher vir a se tornar mãe, o que atrapalharia seu desempenho laboral.

Apesar dos esforços da CAIXA em colocar o tema gênero na pauta da empresa, 53% do grupo pesquisado, equivalente a 68% das mulheres e 39% dos homens, desconhece a existência de iniciativas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres. Possivelmente essas pessoas não interpretam como eficazes iniciativas como publicação de cartilha abordando o tema ou a publicação de mensagens em extratos e outros veículos de comunicação valorizando as mulheres, e sejam mais favoráveis a ações afirmativas cujos resultados são mais palpáveis e mensuráveis. Isso pode explicar porque apenas 30% das pessoas do grupo pesquisado consideram a representação de mulheres em cargos superiores adequada ou suficiente, o que reforça a inexistência da equidade.

A partir da análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, relacionam-se a seguir as recomendações visando o aperfeiçoamento das ações pró-equidade da CAIXA.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO

Estimular a reflexão e o debate coletivo sobre o tema, por diferentes meios, na empresa e nas suas relações – com fornecedores, parceiros, famílias, clientes etc.– , é promover o debate e o conhecimento sobre o tema, permitindo que as pessoas se expressem e pensem, juntas, o que pode ser feito, já que se tratam de preconceitos muito arraigados, conforme detalhado nos referenciais teóricos.

Considerando a base teórica explorada neste estudo, as análises realizadas a partir dos resultados obtidos com a aplicação de questionário, as informações obtidas nas entrevistas com funcionários da área de RSE e a experiência profissional da pesquisadora enquanto mulher e funcionária da CAIXA, as sessões seguintes destinam-se à apresentação de sugestões para o aperfeiçoamento das ações de promoção da equidade de gênero na empresa em cargos gerenciais. Para apresentação dessas sugestões, também foi considerada a premissa de que “os compromissos com a equidade de gênero devem integrar o plano de ação estratégica das organizações e se traduzir em metas a serem alcançadas, em programas e em políticas cujos resultados podem ser medidos e avaliados objetivamente” (ETHOS, 2004, p.18).

As propostas são organizadas em quadro específico, apresentado a seguir, dividido em quatro grandes eixos, os quais são detalhados em objetivos intermediários, para facilitar a implementação dos objetivos gerais. A terceira coluna indica quais são as principais áreas responsáveis na empresa pela decisão política e pelo desenvolvimento das ações.

Objetivo Geral	Objetivos intermediários	Áreas Responsáveis
1. Promover reflexão individual e coletiva sobre equidade de gênero entre todos os públicos com os quais a CAIXA se relaciona.	Realizar seminários e palestras sobre equidade de gênero com funcionários.	RSE Marketing Pessoas
	Produzir e divulgar textos e cartilhas sobre equidade de gênero.	
	Realizar campanhas internas contra discriminação.	
	Realizar campanhas internas para incentivar mulheres a participarem dos processos seletivos internos.	
	Realizar campanhas educativas voltadas aos <i>stakeholders</i> sobre equidade de gênero.	
	Criar comitê com representantes de diferentes grupos de <i>stakeholders</i> para discutir questões de equidade de gênero.	Presidência RSE
2. Aprimorar os conhecimentos sobre gênero para subsidiar alterações no Programa Pró-Equidade de Gênero da CAIXA e elaboração de novos planos de ação.	Contratar assessoria/consultoria de organizações dedicadas à questão de gênero para buscar referências de boas práticas na área.	Vice-Presidência RSE Logística
	Realizar pesquisa interna sobre a questão de gênero da CAIXA (percepção dos funcionários, dados sobre ocupação de cargos por mulheres, sobre a participação de mulheres nos PSI, resultados dos PSI).	RSE Marketing Pessoas
	Realizar pesquisa diagnóstica visando identificar os motivos da baixa participação de mulheres nos processos seletivos internos.	
3. Desenvolver sistema de planejamento, monitoramento e avaliação da equidade de gênero na empresa e na sua relação com partes interessadas.	Pesquisar sobre metodologias de planejamento, monitoramento e avaliação da equidade de gênero em outras organizações.	RSE Marketing Pessoas
	Elaborar e submeter aos funcionários da CAIXA metas, indicadores e sistemas de monitoramento das ações voltadas à equidade de gênero.	RSE Planejamento Estratégico
	Criar sistema de acompanhamento da evolução das ações pró-equidade a fim de que se realize a avaliação de processo, de resultado e de impacto dessas ações.	RSE Planejamento Estratégico Tecnologia

	Criar grupo gestor independente para analisar as informações obtidas a partir do sistema de acompanhamento, acompanhar a execução do planejado, propor alterações e novas medidas nas ações pró-equidade de gênero.	Presidência RSE Planejamento Estratégico
4. Aprimorar o Programa Pró-Equidade de Gênero da CAIXA.	Incluir ações mais diretas e objetivas de equidade de gênero, tais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer padrões uniformes, critérios claros e instrumentos específicos sobre equidade de gênero e diversidade nos processos seletivos internos;</li> <li>- Garantir a diversidade da banca avaliadora dos processos seletivos internos;</li> <li>- Disponibilizar/criar cargos gerenciais com jornada de trabalho reduzida;</li> <li>- Implementar creches;</li> <li>- Ampliar o auxílio creche até o ensino fundamental;</li> <li>- Estabelecer sanções para os casos de discriminação;</li> <li>- Estabelecer critérios de avaliação de desempenho que incluam a questão da equidade de gênero.</li> </ul>	Presidência RSE
	Colocar em consulta pública as ações propostas a fim de obter avaliação dos funcionários e obter sugestões de outras medidas a serem tomadas para promover a equidade de gênero.	RSE Planejamento Estratégico

**Quadro 19: Recomendações para aperfeiçoamento das ações pró-equidade de gênero.**

Elaboração da autora.

Apesar de já haver o programa pró-equidade de gênero na CAIXA, as propostas para aperfeiçoamento do programa envolvem ações primárias de reflexão sobre o tema, como elaboração de textos e cartilhas, realização de seminários e campanhas, por ter sido constatado, junto ao grupo pesquisado, que mais da metade dos funcionários desconhece a existência de iniciativas para a promoção da equidade de gênero. Assim, o primeiro objetivo geral sinaliza um reinício do programa, com novas ferramentas de sensibilização, visando atingir maior número de pessoas, inclusive fora da CAIXA (notadamente seus *stakeholders* externos), mas principalmente seu público interno, promovendo não só o debate sobre o tema,



mas também o incentivo às mulheres para que participem mais ativamente dos processos seletivos internos para cargos gerenciais.

Após essa etapa, onde se promove o debate sobre a questão de gênero de forma ampla, o segundo objetivo visa levantar dados sobre o tema e verificar de que forma o assunto é percebido dentro da empresa. Em alguns casos, parte-se do princípio de que não há informações prévias sobre a questão, como no caso da realização de pesquisa interna sobre a questão de gênero da CAIXA (a exemplo do que foi feito com a aplicação do questionário que subsidiou o levantamento dos dados analisado no item 5.1 deste capítulo), visando conhecer a percepção dos funcionários sobre o tema. Em outros casos, parte-se de informações já conhecidas, como a realização de pesquisa diagnóstica para identificar os motivos da baixa participação de mulheres nos processos seletivos internos, uma vez que a área responsável pela gestão de pessoas conhece o quantitativo de mulheres que se candidatam a cargos gerenciais, mas desconhecem as razões de essas candidaturas serem em número reduzido.

O objetivo geral 3 sinaliza a forma de trabalhar o tema. Assim, o sistema de planejamento, monitoramento e avaliação possibilita, em princípio elaborar com mais embasamento as ações pró-equidade de gênero que estão sendo trabalhadas e, em um segundo momento, verificar se estão tendo efeito e que tipo de efeito estão proporcionando, além de permitir a aferição do quanto já foi feito, o quanto falta executar de cada uma das ações e o que precisa ser ajustado ao longo do processo.

O objetivo geral 4 sugere ações mais concretas e diretas para o aperfeiçoamento do programa pró-equidade, visto que, com o presente estudo, foi possível chegar ao entendimento de que as ações hoje existentes são tímidas e não estão proporcionando o resultado e o impacto desejados.

Para melhor explicar as recomendações propostas no quadro acima, a seguir são apresentadas justificativas para cada objetivo geral.

**Objetivo Geral 1:** Promover reflexão individual e coletiva sobre equidade de gênero entre todos os públicos com os quais a CAIXA se relaciona.

**Justificativas:**

Uma das dificuldades impostas às mulheres para assumirem cargos gerenciais diz respeito à desigualdade na divisão das responsabilidades domésticas. Ainda é marcante em nossa cultura o fato de os cuidados com os afazeres domésticos e com os filhos serem atribuições quase que exclusivamente das mulheres. Ações educativas disseminadas por meio de seminários e palestras, extensivos aos cônjuges dos funcionários e funcionárias da CAIXA, buscando enaltecer as vantagens econômicas e sociais em se distribuir equilibradamente as responsabilidades domésticas, podem contribuir para a liberação da mulher que deseja desenvolver sua carreira. Esses seminários e palestras podem ser abertos à comunidade, reforçando a RSE da empresa. O tema gênero também pode fazer parte do conteúdo dos cursos de capacitação da empresa, colocando-o em debate na formação de seus funcionários. Pessoas de outras organizações que tiveram avanços em termos de promoção da equidade podem fazer parte desses eventos, objetivando troca de experiências e o conhecimento a respeito de seus resultados.

Na medida em que suas ações pró-equidade de gênero avancem, a CAIXA pode incentivar seus *stakeholders* (notadamente parceiros, clientes e fornecedores) a também promoverem a equidade de gênero, ampliando seu papel para toda a cadeia produtiva e a sociedade como um todo. Esse tipo de ação compõe o quarto estágio de RSE do Indicador Ethos número 13, que trata do compromisso com a promoção da equidade de gênero:

(...) envida esforços para que a atitude de promover a equidade de gênero seja replicada em toda a sua cadeia produtiva e investe em programas da comunidade que tenham por objetivo a valorização da mulher. (ETHOS, 2008, p.31)

A empresa poderia promover ações motivacionais que levassem ao aumento da candidatura das mulheres aos cargos vagos, bem como a valorização de áreas que promovam a equidade de gênero em seus cargos gerenciais. Essas ações poderiam contar com a participação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres fornecendo dados e informações sobre os avanços obtidos no Brasil e no mundo com relação à promoção e à valorização da equidade, bem como de representantes de empresas premiadas com o selo Pró-Equidade prestando depoimento das conquistas alcançadas em suas organizações e promovendo o intercâmbio de experiências. Essa ação também está presente nos Indicadores Ethos de promoção da equidade, em seu quarto estágio:

Além de manter programas de desenvolvimento profissional, *coaching* e/ou *mentoring*<sup>18</sup> específico para as mulheres a fim de estimular a formação de lideranças femininas na empresa, (...) (ETHOS, 2008, p.31).

**Objetivo Geral 2:** Aprimorar os conhecimentos sobre gênero para subsidiar alterações no Programa Pró-Equidade de Gênero da CAIXA e elaboração de novos planos de ação.

### **Justificativas:**

Conforme constatado no Capítulo 4, tanto as questões relacionadas à RSE quanto à questão da equidade de gênero são assuntos recentes dentro da CAIXA, o que leva a crer em certa inexperiência da empresa em lidar com os temas. A CAIXA também pode buscar assessoria de organizações dedicadas a questões de gênero, no País e no exterior, a fim de buscar inspiração em seus programas de diversidade/equidade, visando promover ações mais avançadas sobre o tema.

A realização de pesquisa interna sobre a questão de gênero na CAIXA possibilitaria obter conhecimento mais qualitativo sobre a percepção dos funcionários a respeito do tema, bem como suas opiniões sobre como conduzir a questão na empresa, as quais poderiam ser aproveitadas para aperfeiçoar o programa pró-equidade.

Além da baixa representação de mulheres em cargos de chefia, também é reduzido o número de mulheres que participam de PSI. Segundo informações da área de RSE, obtidas junto à área de gestão de pessoas, do total de candidatos aos PSI apenas cerca de 25% são mulheres. Os motivos dessa reduzida participação feminina são desconhecidos. Assim,

---

<sup>18</sup> A palavra *coaching* vem do inglês *coach* e nessa língua é utilizada como substantivo que se refere a um “tutor particular”, aquele profissional que tem um conhecimento diferenciado e pode atuar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria, ou pode se referir a um instrutor ou treinador de atletas, atores ou cantores. No contexto organizacional, *coaching* pode ser entendida como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo bem definido, com metas claras que desenham ações e atribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas, como consequência, o desenvolvimento das empresas. *Mentoring* é um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível (FONTES, 2005; RABAGLIO, 2004).

sugere-se a realização de pesquisa visando diagnosticar quais os motivos dessa baixa procura das mulheres pelos cargos abertos em PSI. A condução dessa pesquisa seria em parceria entre as áreas de gestão de pessoas e de RSE, visando o delineamento de um amplo diagnóstico, inserindo questões já apontadas neste estudo, a partir das entrevistas e questionários (Apêndices A e B). Essa é uma ação contemplada pelo 13º Indicador Ethos de RSE sobre equidade de gênero, em seu segundo estágio:

Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade de gênero. Essas ações são utilizadas para subsidiar o planejamento de campanhas afirmativas, campanhas de conscientização etc. (ETHOS, 2008, p.31)

**Objetivo Geral 3:** Desenvolver sistema de planejamento, monitoramento e avaliação da equidade de gênero na empresa e na sua relação com partes interessadas.

**Justificativas:**

Pesquisar sobre metodologias de planejamento, monitoramento e avaliação possibilitaria à empresa conhecer experiências bem sucedidas de outras organizações, com bons planos, que levem a resultados mais concretos.

Ao submeter à apreciação dos funcionários os instrumentos e metas estabelecidos para a promoção da equidade de gênero, a empresa teria a oportunidade de construir uma política participativa, colhendo novas ideias e sugestões de aperfeiçoamento daquilo que estaria sendo proposto.

As diversas ações promovidas pela CAIXA na valorização da equidade não têm seus impactos mensurados, o que impossibilita a empresa verificar o grau de eficácia dessas ações. Assim, sugere-se a elaboração de um mecanismo de acompanhamento e de avaliação de impacto das ações focadas na promoção da equidade, incluindo metas quantitativas e qualitativas, objetivando analisar as informações obtidas por meio desse mecanismo. A empresa definiria uma área responsável pela coordenação de grupo gestor criado para analisar esse mecanismo e ficar responsável para propor correções necessárias e implementar novas ações.

A CAIXA já divulga em seu balanço social a participação de mulheres em cargos de chefia. Internamente, a empresa disponibiliza, via *intranet*, um sistema de atualização mensal de dados. No entanto, essas informações são em nível macro, o que dá a falsa sensação de equidade de maneira homogênea em todos os níveis hierárquicos. Para dar maior transparência e visibilidade ao tema, a empresa poderia divulgar os índices de equidade por nível hierárquico, além de outras informações qualitativas derivadas do diagnóstico anteriormente sugerido, tanto interna quanto externamente, possibilitando o acompanhamento da evolução das ações pró-equidade.

**Objetivo Geral 4:** Aprimorar o Programa Pró-Equidade de Gênero da CAIXA.

**Justificativas:**

O PSI é um instrumento utilizado pela empresa para promoção de seus empregados. Entretanto, dada a característica da CAIXA de ser uma empresa totalmente pública, ela sofre pressão política para preenchimento de seus postos de comando. É compreensível que o primeiro e segundo escalões da empresa, representados pela Presidência e pelas Vice-Presidências, sejam alvos da influência política do governo, que necessita ter pessoas de sua confiança, alinhadas politicamente, para que a empresa possa desempenhar seu papel de executor de programas federais. Tanto é que as pessoas selecionadas para ocuparem esses postos são indicadas pelo Presidente da República e pelo Ministério da Fazenda, órgão ao qual a CAIXA está subordinada. No entanto, não é salutar imaginar que a empresa sofra mudanças de gestores nos demais níveis hierárquicos por influência política, podendo gerar descontinuidade no andamento das atividades desempenhadas pelas áreas. Além disso, o PSI dá transparência ao processo de seleção para os cargos vagos, oferecendo oportunidades iguais a todos os concorrentes e motivando os funcionários para que se candidatem a essas vagas. Assim, sugere-se que todos os cargos da empresa, com exceção da Presidência e das Vice-Presidências, sejam, de fato, submetidos ao PSI, com critérios claros e objetivos. Isso porque algumas das vagas disponibilizadas para esses cargos acabam sendo preenchidas por indicação. Cabe ressaltar também que uma das etapas do PSI é a realização de entrevista do candidato por meio de uma banca composta por 4 representantes, geralmente do sexo masculino, conforme informações obtidas nas entrevistas com empregados da área de RSE. Isso pode inibir as candidatas aos cargos, além de impossibilitar a avaliação por um grupo mais diverso de entrevistadores.

A exemplo do que já ocorre com os cargos da carreira técnica, alguns cargos gerenciais poderiam ter horários flexíveis com jornadas de 8 e de 6 horas diárias, observando a proporcionalidade salarial. A flexibilidade de horário possibilitaria o aumento da participação de mulheres em cargos gerenciais que não dispõem de dedicação exclusiva ao trabalho e que se veem impossibilitadas em galgar melhores cargos por estarem nessa condição, principalmente devido às suas responsabilidades domésticas. Na medida em que essas mulheres ficassem desoneradas dessas responsabilidades, essas mulheres ficariam desoneradas dessas responsabilidades e poderiam ampliar sua dedicação ao trabalho, dando continuidade ao seu projeto de desenvolvimento da carreira. A flexibilização de horário em cargos gerenciais também seria positiva para homens, os quais poderiam dedicar mais tempo à família, ao lazer e aos estudos. Em suma, a flexibilização de horário para cargos gerenciais poderia trazer benefícios para toda a família.

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) disciplina que toda empresa que possua estabelecimento em que trabalhem pelo menos 30 mulheres com mais de 16 anos de idade deverão ter local apropriado para a guarda sob vigilância e assistência aos seus filhos no período da amamentação, que vai desde o nascimento aos seis meses de idade do bebê. Nos termos da Portaria 3.296/1986, do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 1986), a empresa poderá, em substituição à exigência contida no parágrafo 1º, do artigo 389 da CLT, adotar o sistema de reembolso-creche (BRASIL, 1943). O valor deve custear integralmente as despesas efetuadas com o pagamento da creche, que será de livre escolha da empregada-mãe, pelo menos até os seis meses de idade da criança, nas condições, prazos e valor estipulados em acordo ou convenção coletiva. As convenções e acordos coletivos de trabalho estabelecerão o valor do auxílio-creche. A CAIXA não disponibiliza creches para os filhos de suas funcionárias, cuja compensação vem por meio do auxílio-creche, conforme determina a legislação. O valor do auxílio-creche pago pela CAIXA era de R\$ 181,40 em fevereiro de 2008, e se estendia até a criança completar 7 anos de idade. Para promover ainda mais a liberação da mulher que deseja desenvolver sua carreira, mas que não conta com apoio doméstico no cuidado de seus filhos, a empresa poderia disponibilizar ou apoiar campanhas para a promoção da instalação de creche próxima ao local de trabalho, de tal forma que as mães possam deixar seus filhos em lugares seguros e de qualidade. O benefício oferecido pela empresa aos funcionários que têm filhos em idade pré-escolar poderia ser estendido aos pais com crianças que já passaram da pré-escola e que ainda não podem ficar sozinhas em casa, possibilitando sua permanência em instituições que desenvolvam atividades em horário

contrário ao da escola, liberando as mães que queiram desenvolver sua carreira sem onerar o orçamento doméstico.

As ações discriminatórias contra as mulheres ocorrem, em geral, de maneira velada, e mesmo com a existência de comissão de ética e de ouvidoria na empresa, nem sempre as ocorrências são denunciadas, fruto do desconhecimento da existência dessas áreas, do receio de sofrer algum tipo de retaliação ou de percepção de que nada será feito para promover mudanças nesse sentido, embora a denúncia ética seja matéria normatizada. Sugere-se, portanto, que a empresa faça ampla divulgação desses canais de denúncia e, uma vez apurada a denúncia, haja responsabilização clara dos agentes dos atos discriminatórios ou antiéticos e também a anulação de processos seletivos caso algum membro da banca proceda de forma discriminatória.

A CAIXA realiza anualmente a avaliação de desempenho de seus empregados, o que possibilita o incremento salarial dentro da política de cargos e salários da empresa. Não há nenhum critério que contemple a questão da equidade de gênero, atualmente. Assim, sugere-se que a empresa, por meio de suas áreas de gestão de pessoas e de RSE, elabore critérios de avaliação para os gestores nos diferentes níveis hierárquicos que realizam ações em prol da equidade de gênero, como forma de ampliar a conscientização e a promoção do tema.

Uma vez finalizada a etapa de recomendações, é necessário pensar na forma de apresentação da presente pesquisa à CAIXA. Conforme acordado na fase de entrevistas, pretende-se encaminhar essas recomendações à área de RSE da empresa, organizadas em sumário executivo, contendo os principais pontos discutidos neste estudo e colocando a pesquisadora à disposição para maiores esclarecimentos e colaboração no que for solicitado. Algumas recomendações têm possibilidade de serem aproveitadas em curto prazo, como no caso da pesquisa diagnóstica, das ações educativas e motivacionais, do sistema de acompanhamento e da avaliação de impacto. Outras demandam mais tempo, por terem componente político, como é o caso da abertura de PSI para todos os níveis hierárquicos sempre que surgir vaga; por demandarem recursos financeiros, como é o caso da ampliação do auxílio-creche e da contratação de assessorias; ou por pela possibilidade de provocar alterações no clima organizacional, como no caso das conseqüências às denúncias, do horário flexível e da avaliação de desempenho.

A seguir, no Capítulo 6, são retomados alguns dos principais assuntos abordados neste estudo, além de apresentar as conclusões de encerramento.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

Ainda são perceptíveis no imaginário organizacional discriminações arraigadas com relação à capacidade das mulheres em desenvolverem uma carreira profissional em equivalência aos homens.

Apesar de a CAIXA estar em processo de incorporação da RSE ao seu modelo de gestão e a valorização da diversidade fazer parte das políticas e ações desenvolvidas pela empresa, especialmente a valorização e a promoção da equidade de gênero, as mulheres ainda enfrentam enormes entraves para desenvolver sua carreira, quer seja por questões relacionadas à cultura social, quer seja pela dificuldade das pessoas dentro da própria empresa em lidar com a questão. Essas dificuldades são resultado de séculos de negação aos direitos básicos de cidadania, como educação, participação política, valorização da força laboral, temas amplamente discutidos no Capítulo 1.

Apesar de os resultados obtidos na etapa empírica da pesquisa, apresentados no Capítulo 5, e do envolvimento da empresa com questões relacionadas à RSE e à equidade, exposto no Capítulo 2, revelarem avanços nas práticas empreendidas pela CAIXA no sentido da equidade de gênero, alguns limites comprometem a efetividade do programa. Um dos grandes desafios da empresa é conseguir articular o componente técnico com o político. Por se tratar de uma organização pública, as pressões políticas sofridas pela CAIXA acabam por deixar as mulheres que fazem parte do seu corpo funcional em desvantagem acumulada, já que a participação política das mulheres – no Brasil e no mundo, conforme detalhado no Capítulo 1 – foi negada durante muito tempo. Portanto, seu grau de influência política é reduzido.

Ao se confrontar a literatura revisada com os resultados alcançados por meio das análises dos diversos documentos pesquisados, das entrevistas realizadas e da aplicação do

questionário, acredita-se que o objetivo de analisar as ações desenvolvidas pela CAIXA no tocante à equidade de gênero, visando propor ações para a melhoria da percepção dos funcionários sobre o tema e o aperfeiçoamento das práticas pró-equidade em todos os cargos de chefia, proposto neste estudo, foi atingido.

A fim de alcançar o seu objetivo, o desenvolvimento da pesquisa foi norteado pelas seguintes perguntas: como a questão da equidade de gênero é tratada dentro da CAIXA? Quais as motivações da CAIXA para incorporar a RSE em seu modelo de gestão e, dentro desse enfoque, inserir a questão da equidade de gênero? Que ações estão sendo desenvolvidas pela empresa para valorização da mulher? Quais barreiras as mulheres encontram para ascenderem dentro da empresa? O que pode ser feito para aperfeiçoar as ações voltadas para equidade de gênero em cargos de chefia?

A partir do desenvolvimento desta pesquisa para responder as questões acima apresentadas, foi possível chegar a algumas conclusões, relacionadas a seguir.

Há uma sinalização estratégica da CAIXA em aderir a um programa de promoção da equidade de gênero, tendo em vista que a RSE faz parte do modelo de gestão da empresa e tende a ganhar crescente espaço no delineamento das estratégias da organização em várias áreas. Ao mesmo tempo, por se tratar de uma empresa pública, fica clara sua submissão às políticas e programas de governo, cuja atual administração vem dando especial atenção às mulheres ao criar uma secretaria específica para tratar do tema. No entanto, é preciso ter claro que apenas intenções e publicidade, reconhecimento por meio de selos e premiações, não são suficientes para desconstruir séculos de discriminação e privação de direitos. É preciso avançar em políticas e instrumentos, conhecer e avaliar como o tema vem sendo tratado em outras organizações e em outros países.

Os resultados deste estudo apontam que a empresa adota uma política modesta para a efetiva promoção da equidade de gênero. Conforme o levantamento bibliográfico evidenciou, essa é uma questão que não se resolve naturalmente na sociedade, e embora pareça existir um sentimento comum de que a valorização da diversidade e a promoção da equidade são importantes, não há um conjunto de ações e estratégias articuladas entre as áreas de gestão de pessoas e de RSE, envolvendo metas e sistemas de avaliação que possam quantificar e avaliar objetivamente os avanços alcançados pela empresa. De um modo geral, o que ocorre na

CAIXA em termos de avanços na promoção da equidade e da diversidade é um exemplo do que acontece no País.

As dificuldades para a promoção da equidade de gênero na empresa residem, sobretudo, em aspectos culturais da sociedade patriarcal brasileira, que colocam a mulher num lugar de sub-representação no mercado de trabalho, apesar de seus esforços em obter qualificação nos mesmos patamares que os homens, ou até além. As facilidades podem ser apontadas principalmente pelo patrocínio da alta gestão da empresa, representada por uma mulher preocupada com o tema, por ser ela mesma um símbolo dentro da organização no que diz respeito à valorização da mulher. Mas apenas isso não se converte em avanço efetivo. Para avançar, é preciso tratar a questão com mais profissionalismo, levantar dados, definir instrumentos, pesquisar o que deu certo em outras organizações e em outros países, e ter vontade política. Por sua característica de empresa pública voltada para questões sociais importantes, por ter uma mulher à frente da administração e por ter maior número de mulheres em cargos gerenciais do que outras empresas (mesmo que poucas nos níveis mais altos), a empresa revela potencial para ir além do atual estágio, transformando essa nova condição em um grande diferencial, algo a ser reconhecido interna e externamente.

Os benefícios advindos da promoção da equidade e da valorização da mulher, enquanto componente da dimensão diversidade, estão fundamentados nos argumentos defendidos pelo movimento da RSE: a empresa lucra com ganhos de imagem e melhoria no clima organizacional, enquanto a sociedade evolui sua conscientização sobre cidadania e justiça social.

O equilíbrio de tratamento dado a homens e mulheres dentro da organização não é um movimento que ocorre em plena harmonia, sendo um reflexo do que ocorre na própria sociedade. O sentimento de injustiça e de falta de equidade faz com que as mulheres fiquem insatisfeitas com o trabalho, gerando frustração e desmotivação para o desenvolvimento de sua carreira, trazendo prejuízos para elas próprias, a empresa e a sociedade. Mas sendo a realidade socialmente construída, o estabelecimento de ações estruturadas e planejadas pela empresa, de forma que alcance não só o ambiente corporativo, mas também os públicos com os quais ela se relaciona, direta ou indiretamente, sejam clientes, familiares de seus funcionários e outros, promove aprendizagem e mudanças de comportamento, ainda que de forma gradual, que tendem a possibilitar a igualdade de direitos entre todos os indivíduos.

Para finalizar as conclusões, são relacionados, a seguir, aspectos a serem aprofundados em estudos posteriores, seja de caráter acadêmico, seja de caráter aplicado, dentro da própria empresa.

Pesquisar a concentração de determinadas faixas etárias entre homens e mulheres na empresa pode ajudar na explicação da diferença no acesso às chefias. Como as mulheres estão concentradas em faixas mais jovens (entre 20 e 40 anos de idade) é possível que haja uma tendência de ascensão feminina no futuro, em maior escala que os homens, cuja concentração de faixa etária é entre 40 e 60 anos.

A pesquisa revelou que há diferentes razões para insatisfação dos empregados com o cargo que ocupam atualmente. Ao se explorar essas razões, é possível desenvolver ações mais consistentes não apenas em termos de promoção de equidade, como também em melhoria do clima organizacional.

Os resultados do estudo permitiram sugerir a flexibilização de horário para cargos de chefia, de modo a possibilitar o aumento do número de mulheres nessas funções. Paralelamente, esse ponto abre espaço para debater as expectativas quanto ao perfil de pessoas que ocupam cargos diretivos e a sua associação com características ditas masculinas, o que pode ser explorado em pesquisas futuras.

## 6.1 LIMITES DA PESQUISA

Embora tenha se decidido pela análise documental, realização de entrevistas e aplicação de questionário, não se pôde prescindir da coleta de dados nos sistemas corporativos da empresa, para que se pudesse verificar mais detalhadamente a evolução das ações pró-equidade de gênero. Apesar de a pesquisadora ser funcionária da empresa, esse fato não facilitou o acesso a essas informações, que foram repassadas tardiamente, de forma incompleta e pouco estruturada. Além disso, o fato da área de RSE ser recém criada na empresa fez com que o acesso a determinadas informações dependessem de outras áreas, o que dificultou ainda mais a pesquisa.

Ressalta-se também o risco dos resultados obtidos terem sido influenciados pela possibilidade de alguns respondentes terem dado respostas “politicamente corretas”, não

expressando necessariamente a realidade. Também é importante considerar como limitador o pequeno número de pessoas que fizeram parte do grupo pesquisado, fruto da impossibilidade de se aplicar o instrumento em um número maior de funcionários, conforme inicialmente planejado. Ainda assim, acredita-se na veracidade dos resultados obtidos, uma vez que houve compatibilidade ao serem confrontados com os dados dos sistemas corporativos da empresa.

As prováveis dificuldades para o aproveitamento das sugestões apresentadas neste estudo também podem resultar em um limitador, visto que envolvem questões políticas, financeiras e de alterações no clima organizacional, já anteriormente citadas.

Finalizando, resgata-se o artigo 13 da Declaração de Beijing, por se acreditar que extinção dos mecanismos sociais que transformam as diferenças em desigualdades é um dos principais caminhos para a construção de uma sociedade mais justa e cidadã:

**“O fortalecimento das mulheres e sua plena participação, em condições de igualdade, em todas as esferas sociais, incluindo a participação nos processos de decisão e acesso ao poder, são fundamentais para o alcance da igualdade, desenvolvimento e paz” (ONU, 1995).**

## REFERÊNCIAS

- ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **IBASE divulga dados sobre a Responsabilidade Social**. Disponível em: <[http://www.abong.org.br/final/informes\\_pag.php?cdm=14027](http://www.abong.org.br/final/informes_pag.php?cdm=14027)>. Acesso em: 04 jan. 2009.
- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** São Paulo, 2007. 327f.. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- AGUIAR, M. P. de. **Bancos no Brasil colonial: tentativas de organização bancária em Portugal e no Brasil até 1808**. Salvador: Livraria Progresso, 1960.
- ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos?** In: Revista Virtual Textos & Contextos. Nº. 2, ano II, dez. 2003.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AUGUSTO, P. O. M. **Diversidade organizacional e novo institucionalismo: proposta de um modelo conceitual**. Rio de Janeiro, 2006.150f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.
- AYMNARD, A.; AUBOYER, J. **História Geral das Civilizações: o Oriente e a Grécia, o homem do Oriente Próximo**. Tradução de Pedro Moacyr. 4. ed., São Paulo: Difel, 1965.
- BAGUETE, Jornalismo Digital. **ISO 31000: a nova era da gestão de riscos começa em outubro**. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.php?id=786>>. Acesso em: 27 fev. 2009.
- BANCO BRADESCO S/A. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br>>. Acesso em: 02 mar. 2009.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Balancos Sociais 2000 a 2007**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3433,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=10805&codigoMenu=214>>. Acesso em: 12 mai.2009.
- BANCO ITAÚ S/A. Disponível em: <<http://www.itaub.com.br>>. Acesso em: 02 mar. 2009.
- BANCO REAL ABN AMRO. Disponível em: < <http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2009.
- BARROS, A. M. de. **Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho**. Anais: I Congresso Internacional sobre a Mulher, Gênero e as Relações de Trabalho. Ministério Público do Trabalho – 18ª. Região e Instituto Goiano de Direito do Trabalho. Goiânia, 2005.
- BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**. Trad. Sérgio Milliet. São Paulo: Círculo do Livro, 1990: 13; V.2.

BECKER, G. S. **A treatise on the family**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1981.

BIRD. Banco Mundial. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1997**. Washington, d.c.: 1997. Disponível em:  
<[http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1997/06/01/000009265\\_3980217141148/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1997/06/01/000009265_3980217141148/Rendered/PDF/multi0page.pdf)>. Acesso em: 10. nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Indicadores do Desenvolvimento Mundial 2007**. Disponível em:  
<<http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1228751170965/WDI07fulltext.pdf>>. Acesso em: 10. nov. 2008.

BIROU, A. **Dicionário de ciências sociais**. 2ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2009.

BRASIL. Decreto n. 21.076, de 24 de fevereiro de 1932. Institui o primeiro Código Eleitoral Brasileiro. Senado Federal. Disponível em:  
<<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=33626>>. Acesso em: 16 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei No. 5.452/43**. Casa Civil. Consolidação das Leis Trabalhistas. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em:  
<<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 3.296, de 03 de Setembro de 1986**. Ministério do Trabalho. Autoriza as empresas e empregadoras a adotar o sistema de Reembolso-Creche, em substituição à exigência contida no § 1º do art. 389 da CLT. Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/1986/p\\_19860903\\_3296.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/1986/p_19860903_3296.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.504, de 30 de setembro de 1997**. Poder Executivo, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 de out. de 1997. Art. 10, seção 3. Estabelece normas para as eleições. Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19504.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19504.htm)> Acesso em: 10 março. 2009.

\_\_\_\_\_. **Posição de Brasil no Ranking das Maiores Economias do Mundo em 2005**. Ministério da Fazenda, 2007. Disponível em:  
<<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2007/r220307-PIB-IBGE.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

BUBER, M. **Eu e Tu**. Centauro Editora: Tradução do original Alemão Ich und Du. 8 ed. Lambert Scheineder, Heidelberg. 1974.

BULGARELLI, R. **Diversos somos todos**. Editora de Cultura, 2008.

BURKE, P. **A Escrita da História** - novas perspectivas. 2ª ed. São Paulo: UNESP, 1992.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Balanco Social 1999**. CAIXA, 1999.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2000**. CAIXA, 2000.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2003**. CAIXA, 2003.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2004**. CAIXA, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 900**. CAIXA, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2005**. CAIXA, 2005.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2006**. CAIXA, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Programa Pró-Equidade de Gênero: Plano de Ação para o ano de 2006**. CAIXA, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social 2007**. CAIXA, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Cartilha Refletindo sobre a Equidade de Gênero**. CAIXA, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Revista Gente da CAIXA** – Ano 4 – Número 20 – Março/Abril de 2008.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso: em 02 mar. 2009.

CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G. M. *The political economy of corporate social and environmental responsibility in Brazil*. Rio de Janeiro: UNRISD/ UFRJ, 2002.

CEBDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. **Valores ou interesses?: Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In: KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E.R. e CAPPELLIN, P. (orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

CHRISTO, C. A. L. **Marcas de batom**. Revista Caros Amigos. Edição 54 – Setembro/2001. Disponível em: <[http://carosamigos.terra.com.br/da\\_revista/edicoes/ed54/frei\\_betto.asp](http://carosamigos.terra.com.br/da_revista/edicoes/ed54/frei_betto.asp)>. Acesso em: 03 out. 2008.

CORTÉS, R. *Arreglos institucionales y trabajo femenino*. In: HAYDÉE, D. (Coord.). *Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo*. Buenos Aires: Biblos, 2000.



CROOK, C. *The good company. The movement for corporate social responsibility has won the battle of ideas.* The Economist, Jan 20<sup>th</sup> 2005.

CUT. Central Única dos Trabalhadores. **Feminismo em movimento:** reflexos na luta das bancárias. Disponível em: <<http://www.cut.org.br/site/print.php?infoid=8028&sid=21>>. Acesso em: 02 dez. 2007.

DAHLERUP, D. *Increasing Women's Political Representation.* In: BALLINGTON, J. e KARAM, A. Women in Parliament: Beyond Numbers. Stockholm: IDEA, 2005.

DIEESE. **Negociação coletiva e equidade de gênero no Brasil:** cláusulas relativas ao trabalho da mulher no Brasil, 1996-2000. (Pesquisa DIEESE, n.º. 17). São Paulo, 2003.

DiMAGGIO, P. J., POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American Sociological Review, v.48, p.147-60, 1983.

DINIZ, E. **Reformas econômicas, elites empresariais e democracia no Brasil.** In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R. e CAPPELLIN, P. (orgs.). Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

DJSI. **Dow Jones Sustainability Indexes.** Disponível em: <[http://www.sustainability-index.com/djsi\\_protected/djsi\\_world/components/SAM\\_DJSIWorld\\_Components.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_protected/djsi_world/components/SAM_DJSIWorld_Components.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

DONALDSON, T. **Definindo o valor de fazer bons negócios.** Jornal Valor Econômico. Suplemento Governança Corporativa, 3ª parte. Quinta-feira, 07 jun.2005.

DURÃO, J. V. **Perfil e Panorama Atual da Responsabilidade Social Empresarial:** Uma análise da indústria paulista. Rio de Janeiro, 2004, 77f. Monografia (Bacharelado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em <http://www22.sede.embrapa.br/plantiodireto/PoliticaEstimulo/politicativas3texto3.htm>. Acesso em 9 mar. 2009.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher.** São Paulo, Instituto Ethos, 2004.

\_\_\_\_\_. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2005. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007

\_\_\_\_\_. **O que é RSE – 2008** – Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 26 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.ethos.org.br>>. Diversos acessos: jun 2008 a fev. 2009.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Relatório Social 2006**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/RSFebraban2007.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/RSFebraban2007.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2007**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/RS%20Febraban2006.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/RS%20Febraban2006.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2008.

FINANÇAS SUSTENTÁVEIS. **Setor Financeiro**. Disponível em: <<http://www.financassustentaveis.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2009.

FLEURY, S. *Democracia, poder local y ciudadanía en Brasil*. In: GOMA, R. e JACINT, J. ed. Descentralización y políticas sociales en América Latina. Barcelona / Espanha, Fundación CIDOB, [2004].

FONTES, Martins. *Password: English dictionary for speakers of portuguese*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

FREYRE, G. **Formação da Família Brasileira sob o Regime de Economia Patriarcal**. In Casa Grande e Senzala. 10ª Edição. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1961.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, setembro, 1970.

GIACOMINI FILHO, G. et al. **Responsabilidade Social Empresarial: parâmetros e atributos**. In: Inovação e Responsabilidade Social. Instituto UNIEMP. São Paulo, 2004.

GIANNOTTI, V. **O Dia da Mulher nasceu das mulheres socialistas**. Núcleo Piratininga de Comunicação, 2004. Disponível em: <<http://www.piratininga.org.br/memoria/mulheres-vito.html>>. Acesso em: 17 mar. 2008.

GOFFMAN, E. *The Arrangement Between the Sexes*. *Theory and Society* 4. 1977, p. 301-331.

GRAJEW, O. **Negócios e responsabilidade social**. In: ESTEVES, Sérgio A.P. (org). O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GRI. Global Reporting Initiative. **GRI Reports List**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>>. Acesso em 10 mar. 2009.

HTUN, M. **A política de cotas na América Latina**. Estudos Feministas. Ano 9, p. 225-230, 2º semestre de 2001. Disponível em: <<http://www.statsvet.su.se/quotas/>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Balanco social: transformando a frieza dos números em responsabilidade social.** Disponível em:  
<<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 04 mai. 2008.

\_\_\_\_\_. **Os balanços sociais publicados no modelo Ibase, ano a ano.** Disponível em:  
<<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 12 mai. 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese dos Indicadores Sociais 2005.** IBGE, 2006. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicais2006/default.shtm>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

ICFTU. International Confederation of Free Trade Unions. Disponível em:  
<http://www.icftu.org>. Acesso em 10 mar. 2009.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Objetivos de desenvolvimento do milênio: relatório nacional de acompanhamento.** Brasília: Ipea : MP, SPI, 2007.

\_\_\_\_\_. **Retrato das Desigualdades de gênero e raça.** Luana Pinheiro et al – 3. Ed. Brasília: IPEA: SPM: UNIFEM, 2008

IPU - Inter-Parliamentary Union. Disponível em: <<http://www.ipu.org>>. Vários acessos: jun. 2008 a dez. 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Micro strategy and strategizing: towards an active-based view.* Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, 2003.

JONES, T. M. *Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse.* Business and Society, Thousand Oaks, v.35, n.1, p.7-41, Mar.1996.

KREITLON, M. P. **Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

KUSTNER, R.C. *Relación Género – Etnia - Clase: Reflexión Sobre la Genealogía del Poder* – in: I Simpósio Internacional: O Desafio da Diferença – 2000, Salvador.

LINS, C; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro.** FBDS: Rio de Janeiro, Agosto 2007. Disponível em:  
<<http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-243.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2008.

LOUETTE, A. (Org.). **Gestão do Conhecimento - Compêndio para Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental.** São Paulo: Ed. Antakarana Cultura Arte Ciência Ltda./ Willis Harman House, 2007.

LUFT, L. **O Rio do Meio.** São Paulo: Ed. Mandarim, 1997.

MALHEIROS, S. **A Política de Cotas por Sexo: Um estudo das primeiras experiências no Legislativo Brasileiro.** Brasília: CFEMEA, 2000.

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **A sustentabilidade nas instituições financeiras.** Gazeta Mercantil. Publicado na página B4 do caderno Finanças & Mercados. 13 jun. 2007.

NÓS PODEMOS. **8 Jeitos de Mudar o Mundo.** Disponível em: <<http://www.nospodemos.org.br>>. Acesso em: 6 jun. 2008.

ODM BRASIL. Disponível em: <<http://www.odmbrasil.org.br>>. Acesso em: 9 dez. 2008.

OHSAS. Disponível em: <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/>>. Acesso em: 06 jun. 2008.

OIT. **El Acceso de las mujeres a puestos de dirección.** Ginebra : OIT, 1997.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Declaração de Beijing, 1995.** Disponível em: <<http://www.un.org/esa/gopher-data/conf/fwcw/off/a--20.en>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

PACTO GLOBAL. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/default.aspx>>. Acesso em 28 nov. 2008)

PAOLI, M. C. **Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil.** cap.8. In: SANTOS, Boaventura dos (org.). Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PAULO II, J. **Carta Apostólica Ordinatio Sacerdotalis.** Sobre a ordenação sacerdotal reservada somente aos homens. Vaticano, 1994. Disponível em: <[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/apost\\_letters/documents/hf\\_jp-ii\\_apl\\_22051994\\_ordinatio-sacerdotalis\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_letters/documents/hf_jp-ii_apl_22051994_ordinatio-sacerdotalis_po.html)>. Acesso em: 08 ago. 2008.

PERROT, M. **Práticas da memória feminina.** Revista Brasileira de História. São Paulo (18): 9-18, 1989. p.9.

PIORE, M. **El dualismo como respuesta al cambio y a la incertidumbre.** In: Toharia, Luis. El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones. 2 ed. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2003.** Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/rdh>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAWLS, J. A teoria da justiça como equidade. In: Justiça e democracia. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

RÍOS, M.; ANDRÉS, V. **Cuotas de Género: Democracia y representación.** Santiago, Chile: FLACSO, 2006.

SAFFIOTI, H.I.B. **Rearticulando gênero e classe social.** In: COSTA, A.O. ; BRUSCHINI, C. (Orgs.) Uma Questão de gênero. São Paulo ; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

SALAZAR, G; PINTO, J. *Historia Contemporánea de Chile* – Vol. IV – Hombría y Feminidad. LOM Editores. Santiago, Chile 2002.

SANTOS, J. A. dos. **Igualdade de gênero em Alcance:** considerações para o estabelecimento de novas relações sociais. In: CSOnline Revista Eletrônica de Ciências Sociais. Ano I. Edição I. Fev. 2007.

SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. *Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research.* Academy of Management Journal. 2000, vol.43, n.6, 1248-1264.

SCHERER-WARREN, I. **Das Mobilizações às Redes de Movimentos Sociais** - Sociedade e Estado, Brasília, v. 21, n.1, p. 109-130, jan./abr. 2006

SCHOMMER, P.; ROCHA, F. **As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil:** dilemas, oportunidades e limites. Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. Cd-rom.

SCHOMMER, P. **Responsabilidade socioambiental.** Brasília,DF: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2008.

SCHUMAHER, S. **Panorâmica dos 30 anos de Feminismo no Brasil.** In: Revista Sexualidade, Gênero e Sociedade. Ano XII, nº. especial 23/24/25 – outubro de 2005. Rio de Janeiro. Programa de Estudos e Pesquisas em Gênero, Sexualidade e Saúde e do Centro Latino-Americano em Sexualidade e Direitos Humanos, do Instituto de Medicina Social, Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **Primeira onda feminista.** XIII Encontro Nacional Feminista, João Pessoa, 2000. Disponível em: < <http://www.mulher500.org.br>>. Acesso em: 16 mar. 2008.

SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. *The organization of societal sectors: propositions and early evidence.* In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis.* Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. *Institutions and organizations.* London: Sage, 1995.

SGS. SGS Systems and Services Certification. Disponível em: <[http://www.br.sgs.com/pt\\_br/sa\\_8000.htm?serviceId=10243&lobId=16819](http://www.br.sgs.com/pt_br/sa_8000.htm?serviceId=10243&lobId=16819)>. Acesso em: 07 jun. 2008.

SORJ, B. **O Feminino como Metáfora da Natureza.** Revista Estudos Feministas, Rio de Janeiro, CIEC/ECO/UFRJ, 1992, nº 0, p. 140-150.

SOUZA, H. **Empresa pública e cidadã.** Publicado em 1997. Disponível em: <[http://www.conversascombetinho.org.br/com\\_a\\_palavra/balanco.htm](http://www.conversascombetinho.org.br/com_a_palavra/balanco.htm)>.

SPM. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Folder **2ª Edição Programa Pró-Equidade de Gênero**, 2008. Disponível em:

<<http://200.130.7.5/spmu/docs/FolderEquidade2008.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<[http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/)>. Acesso em: 03 mar. 2009.

TORRES, C. Capítulo 2. **Responsabilidade social das empresas**. In: Fórum Responsabilidade e Balanço Social: Coletânea de textos. SESI, 2003.

TSE – Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<http://tse.gov.br>>. Acesso em: 07 jan. 2009.

UNDP. *United Nations Development Programme* (1995). **Relatório do Desenvolvimento Humano 1995** - Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1995/>>. Acesso em: 20. nov. 2008.

VALENZUELA, M. E. *La mujer en el Chile militar. Todas íbamos a ser reinas*. Santiago: Ed. Chile América-CESOC-ACHIP, 1987.

VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade social das organizações**: estudo de caso no Banco Central do Brasil. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

\_\_\_\_\_. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais**: Estudo da Responsabilidade Social no Campo das Organizações Bancárias. Rio de Janeiro, 2005, 351f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.

VIERA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (organizadores). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. FGV Editora, 2003.

VIVAS, M. A. **“Literatura Mulherzinha”**: a construção de feminilidades nas tirinhas da série Mulheres Alteradas de Maitena. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Letras) - Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

## APÊNDICE A

### **Roteiro de entrevista com empregados da área de Responsabilidade Social Empresarial**

Identificação:

Nome:

Idade:

Tempo de CAIXA:

Função:

1. Quais as motivações para se criar a área de responsabilidade social?
2. Quais foram os primeiros passos da empresa em direção à responsabilidade social empresarial?
3. Quando começaram e quais foram as atividades iniciais da área de responsabilidade social?
4. Quantos empregados compunham, inicialmente, a área de responsabilidade social empresarial?
5. Em que momento a área de responsabilidade social empresarial passou a fazer parte oficialmente da estrutura da empresa?
6. Quantos empregados compõem atualmente a área de responsabilidade social empresarial e qual sua estrutura?
7. Houve mudanças nas atividades desempenhadas pela área de responsabilidade social empresarial, desde sua criação até o momento atual? Se sim, quais foram essas mudanças?
8. Um das dimensões da responsabilidade social empresarial diz respeito à diversidade. Especificamente sobre a diversidade de gênero, há alguma ação ou programa desenvolvido pela empresa no sentido de promover a equidade de gênero?
9. Essas ações/programas estão pautadas em metas objetivas? Como elas são colocadas em prática?
10. Outros comentários.

## APÊNDICE B

### Questionário da pesquisa

Caro(a) respondente,

O presente questionário faz parte de um estudo acadêmico sobre equidade de gênero em cargos de chefia e será de fundamental importância para a composição de uma dissertação de Mestrado na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Suas respostas vão nos ajudar a avançar o conhecimento que temos hoje em relação a esse tema. Essa pesquisa tem caráter confidencial, e não será necessário colocar nenhuma informação que permita identificá-lo(la) – nenhuma empresa ou pessoa terá acesso aos questionários aplicados. Em caso de dúvidas ou se desejar entrar em contato com a pesquisadora, encaminhe mensagem para o seguinte correio eletrônico: carla.parisi2@gmail.com. Agradecemos sua colaboração.

#### 1) Sexo:

	Masculino
--	-----------

	Feminino
--	----------

#### 2) Idade:

	Menos de 20 anos
	Entre 20 e 30 anos
	Entre 30 e 40 anos

	Entre 40 e 50 anos
	Entre 50 e 60 anos
	Mais de 60 anos

#### 3) Formação acadêmica (indique o grau máximo de escolaridade):

	Ensino Fundamental (antigo 1º grau) completo
	Ensino Médio (antigo 2º grau) completo
	Superior completo
	Pós-graduação

	Mestrado
	Doutorado
	Pós-doutorado

#### 4) Tempo que trabalha na empresa:

	1 a 3 anos
	3 a 5 anos
	5 a 8 anos

	8 a 10 anos
	10 a 15 anos
	Mais de 15 anos

#### 5) Quando você recebeu sua última promoção?

	1 ano ou menos
	2 anos
	3 anos

	4 anos
	5 anos
	Mais de 5 anos



**6) Qual o sexo do seu chefe imediato?**

<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	-----------

<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	----------

**7) Ascensão profissional (começando pelo primeiro cargo/função conquistado até o atual):**

Cargo/Função	Natureza		Tempo que permaneceu no cargo/função (anos)
	Gerencial	Técnica	

**8) Seu salário bruto mensal hoje é de:**

<input type="checkbox"/>	1 a 2 mil reais
<input type="checkbox"/>	2 a 3 mil reais
<input type="checkbox"/>	3 a 4 mil reais
<input type="checkbox"/>	4 a 5 mil reais

<input type="checkbox"/>	5 a 6 mil reais
<input type="checkbox"/>	6 a 7 mil reais
<input type="checkbox"/>	7 a 8 mil reais
<input type="checkbox"/>	Mais de 8 mil reais

**9) Você está satisfeito(a) com seu atual cargo/função no trabalho?**

<input type="checkbox"/>	Sim
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----

**10) Se não está satisfeito(a) com seu atual cargo/função, a que atribui essa insatisfação? (Acréscite outras opções se julgar necessário).**

<input type="checkbox"/>	À natureza do cargo/função.
<input type="checkbox"/>	Ao nível hierárquico do cargo/função.
<input type="checkbox"/>	

<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

**11) Você já se sentiu discriminado(a) na empresa onde trabalha?**

<input type="checkbox"/>	Sim
--------------------------	-----

<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----

**12) Se já se sentiu discriminado(a), assinale por quem:**

<input type="checkbox"/>	Cliente.	<input type="checkbox"/>	Por alguém hierarquicamente superior.
<input type="checkbox"/>	Colegas de trabalho do sexo feminino.	<input type="checkbox"/>	Por alguém hierarquicamente inferior.
<input type="checkbox"/>	Colegas de trabalho do sexo masculino.	<input type="checkbox"/>	Outros (especificar).

**13) Você acredita que os critérios utilizados por sua empresa para promover funcionários são justos?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

**14) Você tem acesso aos critérios utilizados para decidir por um funcionário em casos de promoção?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

**15) Você já concorreu a uma promoção com alguém do sexo oposto?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

**16) Se você já concorreu a uma promoção com alguém do sexo oposto, quem foi promovido?**

<input type="checkbox"/>	Você.	<input type="checkbox"/>	A outra pessoa.
--------------------------	-------	--------------------------	-----------------

**17) Em sua opinião, quais os critérios mais importantes que pesaram na escolha? (Acrescente mais itens, caso ache necessário.)**

<input type="checkbox"/>	Formação.	<input type="checkbox"/>	Relações pessoais com a chefia.
<input type="checkbox"/>	Tempo de empresa.	<input type="checkbox"/>	Indicação política.
<input type="checkbox"/>	Idade.	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Sexo.	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Conhecimento do trabalho.	<input type="checkbox"/>	

**18) Você gostaria de ter acesso aos critérios utilizados para decidir por um funcionário em casos de promoção?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

**19) Você se sente preterido(a) aos cargos de chefia na sua empresa?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----



22) Para que tenham um bom desempenho profissional, indique com que intensidade as mulheres possuem as competências abaixo listadas, de acordo com a sua opinião. Assinale apenas UMA coluna para cada item. (Acrescente outras opções se julgar necessário).

	Não possui						Possui parcialmente		Possui plenamente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderança										
Negociação										
Capacidade de assumir risco										
Gestão estratégica										
Gestão de equipe										
Habilidade de comunicação										
Capacidade de lidar com as diferenças										
Criatividade										
Compreensão organizacional										
Busca de parcerias										
Resistência ao stress e às pressões										
Integridade, honestidade										
Confiança em si mesmo(a)										
Capacidade de adaptação às mudanças no ambiente										
Conhecimento da dinâmica e propriedades da organização em que trabalha										
Legitimidade										

23) Você identifica algum tipo de discriminação, mesmo que não seja explícito, em relação às mulheres dentro da organização em que você trabalha?

Sim (Prossiga.)

Não (Pule para a pergunta 25.)



ligados à variação hormonal etc.										
Não acredito que seja possível alcançar a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos, pois há questões culturais que inviabilizam tal situação.										
Para que a equidade de gênero seja alcançada são necessárias ações conjuntas dentro e fora da empresa, como política/programa de promoção da equidade, procedimentos iguais nos processos seletivos em todos os níveis hierárquicos, inclusão do tema nos cursos de capacitação, ações que promovam mudanças culturais com relação à responsabilidade no cuidado com os filhos e afazeres domésticos etc.										
Outra (favor especificar)										

**26) Em seu local de trabalho, há iniciativas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres?**

Sim
-----

Não
-----

**27) Indique se algumas das iniciativas abaixo já foram tomadas em seu local de trabalho:**

	Garantia da paridade do número de homens e mulheres em todas as funções.
	Oportunidades de treinamentos e cursos a homens e mulheres para dar iguais condições de desenvolvimento e ascensão na carreira profissional.
	Avaliação de desempenho no trabalho são feitas com base no mesmo critério para homens e mulheres.
	Novas vagas/promoções, em <b>todos</b> os níveis hierárquicos, são divulgadas de modo que todos tomam conhecimento e podem se candidatar.
	Outras: (favor especificar)

**28) Como você avalia a representação de mulheres em cargos superiores da organização em que você trabalha?**

Adequada/suficiente.
Não tenho informação.

Mais ou menos adequada.
Inadequada/insuficiente.

Caso você tenha assinalado a alternativa 3 ou a alternativa 4 na questão anterior, prossiga. Caso você tenha assinalado a alternativa 1 ou a alternativa 2, pule para a questão 31.

29) As afirmações abaixo explicam a pouca participação de mulheres nos cargos superiores. Assinale apenas UMA coluna para cada item, de acordo com a escala.

	Discordo totalmente										Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As mulheres não possuem competências para exercer cargos executivos superiores.																				
Os homens têm mais facilidade de acesso aos quadros superiores do que as mulheres.																				
São resquícios da estrutura patriarcal da sociedade brasileira.																				
As mulheres têm menos interesse em disputar cargos executivos superiores do que os homens.																				
A maternidade e os cuidados com a família limitam as possibilidades das mulheres assumirem cargos executivos.																				
Falta divulgar os exemplos de mulheres que conseguiram ocupar cargos executivos.																				
Faltam metas de paridade entre sexos no preenchimento de cargos executivos/de chefia.																				
Outros (favor especificar).																				

30) Indique quanto você acha necessárias/importantes as iniciativas abaixo para superar as diferenças de representação nos escalões superiores e para melhorar as relações entre homens e mulheres. Assinale apenas UMA coluna para cada item, de acordo com a escala.

	Discordo totalmente										Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabelecer metas para a superação das diferenças de nível de representação entre mulheres e homens.																				
Promover campanhas para a superação das diferenças de nível de representação entre mulheres e homens.																				
Valorizar chefias e equipes que têm diversidade de gênero.																				
Incluir nos cursos de formação dos funcionários o tema gênero.																				
Abrir processos seletivos internos para todos os níveis de chefia.																				
Outros (favor especificar).																				

**31) Utilize o espaço abaixo caso deseje fazer algum comentário sobre este questionário ou expressar alguma impressão sobre o instrumento ou sobre o tema investigado.**

---



---



---



---



---



---



---



---

**Muito obrigada por sua valiosa colaboração!**