



EQUIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO: O CASO DO PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

Keila Sousa dos Santos Monteiro
Universidade Federal de Sergipe
keilasdsm@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa aborda a relação entre uma política pública destinada a promover a equidade de gênero no mundo do trabalho e a ascensão dos homens e das mulheres em uma determinada organização financeira. Trata-se de uma pesquisa em andamento que pretende investigar as experiências dos trabalhadores da organização Âmbor em Aracaju/SE a partir da adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero no período de 2005 a 2010 e, mais especificamente, as implicações na distribuição dos cargos de nível hierárquico superior entre os homens e as mulheres. O objetivo do Programa Pró-Equidade de Gênero é a mudança nas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional para eliminar as discriminações no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. Para compreender esta política pública de gênero no trabalho serão verificados dados que informam acerca da equidade de gênero na organização, que é a meta a ser alcançada pelo Programa, e a análise da divisão sexual do trabalho na organização, sendo esta evidenciada por meio da análise das trajetórias de trabalho, auxiliada pela análise das competências e qualificações exigidas pela organização.

Introdução

Esta pesquisa trata da relação entre uma política pública destinada a promover a equidade de gênero no mundo do trabalho e a ascensão dos homens e das mulheres em uma determinada organização financeira. Entre os vários atores participantes de uma política pública estão os destinatários, neste caso, os trabalhadores/as, os quais serão ouvidos nesta pesquisa para que sejam compreendidas as implicações do Programa Pró-Equidade de Gênero na ascensão aos cargos de nível hierárquico superior na Âmbor¹, uma organização pública federal do setor financeiro em Aracaju/SE, cuja denominação é fictícia a fim de preservar a marca e a imagem da organização. O período deste estudo vai de 2005, ano da adesão ao Programa, até 2010.

¹Esta importante organização componente do sistema financeiro nacional autorizou a realização desta pesquisa sob a condição de que o seu nome e de seus empregados fossem mantidos em sigilo.



O Programa Pró-Equidade de Gênero é o resultado da conjugação de vários fatores. Inicialmente, fora criada a Secretaria de Políticas para as Mulheres² (SPM) em 2003, com status de Ministério, ou seja, com maior autonomia e orçamento próprio, diferentemente do passado. Nesse sentido, a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, candidato do Partido dos Trabalhadores (PT), em 2002, para a Presidência da República representou a incorporação na agenda política das questões da própria agenda do movimento feminista, que ocupa um espaço valioso dentro do PT desde a sua formação, portanto o momento político favoreceu a institucionalização do movimento feminista.

Partindo da perspectiva da incorporação das demandas do movimento feminista pelo governo, pode-se dizer que o Programa Pró-Equidade de Gênero é uma política pública na acepção ação pública. Neste sentido, Pierre Muller (2002) esclarece que política pública é uma ferramenta político-administrativa orientada a um objetivo determinado. Na concepção deste autor, a análise das políticas públicas é prejudicada em razão da polissemia do termo “política”. Assim, explica que as políticas públicas podem designar: a esfera da política (*polity*), a atividade política (*politics*) e a ação pública (*policies*). No sentido de esfera política (*polity*), as políticas públicas significam a “distinção entre o mundo da política e a sociedade civil”, que apresenta uma fronteira fluida e varia conforme o tempo e lugar. Enquanto atividade política (*politics*), as políticas públicas significam “a atividade política em geral”, por exemplo, “a competição pela obtenção dos cargos políticos, o debate partidário, as diversas formas de mobilização”. Por último, no sentido de ação pública (*policies*), as políticas públicas designam “o processo pelo qual são elaborados e implementados programas de ação pública, isto é, dispositivos político-administrativos coordenados em princípio em torno de objetivos explícitos” (Idem, 2002, p.10).

O objetivo explícito, determinado, de uma política pública é o problema a ser enfrentado. No caso do Programa Pró-Equidade de Gênero, trata-se da questão das

²“A Secretaria foi criada através da Medida Provisória n°. 103, convertida na Lei nº 10.683/2003, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, para desenvolver ações conjuntas com todos os Ministérios e Secretarias Especiais, tendo como desafio a incorporação das especificidades das mulheres nas políticas públicas e o estabelecimento das condições necessárias para a sua plena cidadania”.(ABRAMO, Laís Wendel. O Programa Pró-Equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento. In: Revista SER Social, Brasília, v. 10, n. 23, p. 39-70, jul./dez. 2008).



desigualdades socialmente construídas entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Embora a questão da desigualdade não seja nova, a novidade está na forma de enfrentamento do problema através de uma política pública com a colaboração de organismos internacionais. A influência destes atores é outro fator que explica a construção do Programa Pró-Equidade de Gênero. Stromquist (1996), ao realizar a comparação entre políticas públicas de gênero na educação adotadas pelo Brasil e outros países no artigo Políticas públicas de Estado e equidade de gênero, traz um argumento que se aplica de forma geral na compreensão do papel desses organismos internacionais: tais organismos realizam conferências internacionais e determinam que os países assumam o compromisso moral de seguir recomendações específicas sem a imposição de obrigações legais.

Seguindo essa tendência, o Programa Pró-Equidade de Gênero foi criado em 2005, elaborado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) do Governo Federal, baseado no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, com o apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM).

O Programa Pró-Equidade de Gênero

O Programa Pró-Equidade de Gênero pode ser compreendido como o resultado da institucionalização dos anseios feministas e das prescrições dos organismos internacionais, ou seja, trata-se da absorção pelo Estado brasileiro do debate sobre a promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho. Por este ângulo, o Programa é uma estratégia governamental de interferência nas organizações com o propósito de atingir a equidade de gênero, que é a realização da igualdade de fato, material, que vai além do discurso da igualdade formal assegurado plenamente pelos instrumentos legais, inclusive pela Constituição Federal de 1988³.

³A Constituição da República Federativa do Brasil/1988, no Art. 5º, I, estabelece que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Vade Mecum Saraiva. São Paulo: Saraiva, 2006).



Dessa forma, o Programa Pró-Equidade de Gênero incentiva a adoção de ações que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, almejando a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego (BRASIL-SPM, 2009). Nesse intuito, as organizações recebem a assessoria dos especialistas do Programa para que sejam estabelecidas as melhores estratégias para a execução dessas ações. Basicamente, pretende-se uma mudança de atitude através da conscientização dos gestores e demais trabalhadores/as associada às ações concretas, por exemplo, a inclusão deste tema nos treinamentos gerenciais, a realização de mapeamento interno da ocupação dos cargos de hierarquia superior, a revisão de normas e procedimentos internos da organização quanto aos processos seletivos internos.

Assim sendo, o Programa Pró-Equidade de Gênero é executado em três etapas na organização. A 1ª etapa consiste na adesão ao Programa por meio do envio do Termo de Adesão preenchido à SPM. Na 2ª etapa, a organização encaminha informações relevantes sobre o seu perfil e quadro funcional por meio da Ficha-Perfil⁴ para que a SPM forneça um diagnóstico das suas condições atuais. Finalmente, na 3ª etapa, a organização com base nesse panorama elabora um Plano de Ação para tentar resolver os problemas elencados, tendo como meta a promoção da equidade de gênero nas relações de trabalho. O Plano de Ação assumido será o parâmetro para as etapas posteriores executadas pela SPM: monitoramento e avaliação (BRASIL - SPM, 2009).

Com isso, após um ano da assinatura do Plano de Ação, a organização passa por uma avaliação realizada pelo Comitê Pró-Equidade de Gênero na qual é verificada a realização dos compromissos assumidos. Neste percurso, a organização conta com o apoio dos especialistas em gênero e trabalho de instituições governamentais, organismos internacionais, organizações não-governamentais e sociedade civil que compõem o Comitê Pró-Equidade de Gênero. Findo o ano, as organizações recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero por terem cumprido as metas acertadas (BRASIL - SPM, 2009).

⁴ A Ficha-Perfil é preenchida pela organização com os dados sobre o quadro dos trabalhadores/as (idade, sexo, cor/raça, escolaridade, distribuição dos cargos gerenciais por sexo etc.). Assim, é possível traçar um diagnóstico da organização e criar indicadores que revelam as assimetrias de gênero



A idéia subjacente ao Programa é a adoção de práticas de gestão de pessoas⁵ e mudanças na cultura organizacional⁶ para promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho. Desde 2005 até 2010, já ocorreram três edições do Programa Pró-Equidade de Gênero. A 1ª edição (2005/2006), lançada em setembro de 2005, dirigiu-se às empresas públicas federais e de economia mista dos setores de Minas e Energia, Bancário, Comunicação e Agropecuário, entre as quais a Âmbar, premiada com o Selo Pró-Equidade de Gênero nas três edições. No final desta 1ª edição em 2007, das 15 organizações que aderiram cerca de 11 receberam o Selo (BRASIL-SPM, 2008). Na 2ª edição do Programa (2007/2008), a participação foi estendida às organizações de médio e grande porte dos setores público (federal, estadual e municipal) e privado; desta vez das 36 organizações inscritas 23 foram premiadas (Idem, 2008). Já na 3ª edição (2009/2010), 81 organizações públicas e privadas aderiram e 58 foram premiadas (Ibidem, 2009).

Conforme o Programa, a premiação com o Selo Pró-Equidade de Gênero significa que a organização realizou proposta e implementou iniciativas inovadoras objetivando o compromisso com a equidade de gênero (BRASIL-SPM, 2009).

⁵“A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos (ARH) refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, é um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interativos: 1. Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa (recrutamento e seleção de pessoas); 2. Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho (desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho); 3. Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas (recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais); 4. Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal (treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância); 5. Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais); 6. Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (banco de dados e sistemas de informações gerenciais)”. (CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p.15-16).

⁶“A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. (SCHEIN, Edgard H. *The corporate culture survival guide*. São Francisco: Jossey Bass, 1999, p.27).



Da mesma forma que a Âmbar, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as Centrais Elétricas Brasileiras S/A (ELETROBRÁS), a Eletrobrás Termonuclear S/A (ELETRONUCLEAR), a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), o Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) são alguns exemplos de organizações que aderiram ao Programa Pró-equidade de Gênero. A escolha dessa organização decorreu do seu importante papel como executor das políticas públicas do Governo Federal. Além disso, o processo seletivo da organização ocorre mediante a realização de concurso público. Portanto, presume-se não haver discriminação nesta fase. Um outro motivo para a escolha da Âmbar é porque ela faz parte do setor de serviços financeiros que passou por intensa modernização tecnológica na década de 1990, alterando profundamente “os processos e rotinas de trabalho” implicando inclusive “nas condições de trabalho, nas relações de produção e na capacidade de resistência dos trabalhadores” (ANTUNES, 2005, p.40-41; JINKINGS, 1996, p. 11).

Conseqüentemente, a inovação tecnológica, a informatização e a reestruturação das organizações determinaram o surgimento de um perfil novo de trabalhador/a exigido pelas organizações (JINKINGS, 1996). Ademais, houve alteração da própria organização do mercado financeiro brasileiro a partir do processo da internacionalização do capital que resultou em fusões e incorporações, destacando-se, nos últimos anos, os casos do Itaú com Unibanco, do Banco do Brasil com a Nossa Caixa e do Santander com o Real (DIEESE, 2011). Deste modo, houve uma forte redução do número de bancários/as no país, dos cerca de 800 mil bancários/as que existiam na década de 1980, restaram cerca de 400 mil em 2005 (ANTUNES, 2009). Em 2010, os seis maiores bancos no Brasil (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Itaú, Santander) possuíam 454 mil bancários/as, porém este número pode ser ainda menor, tendo em vista que os bancos não informam o número de empregados terceirizados (Idem, 2011).

Esse conjunto de mudanças, segundo Segnini (1998, p.151), pode ser compreendido como parte da “reestruturação capitalista que orientou a reestruturação dos espaços produtivos e a mundialização dos mercados de bens e fluxos financeiros no final do século XX”. Assim, a autora enfatiza que a adoção de novas tecnologias pelas instituições financeiras favoreceu a articulação dos fluxos financeiros internacionais,



alterou as características do trabalho e modificou também nas qualificações exigidas dos trabalhadores/as (Idem, 1998).

A desigualdade de gênero nos serviços bancários

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2010), as mulheres ocuparam 9.085 ou 53,22% dos empregos bancários criados em 2010, enquanto os homens ficaram com 7.985 ou 46,78% das novas vagas. Este saldo é maior para as mulheres porque, embora a quantidade de homens (22.620) contratados tenha sido maior que o número de mulheres (14.099), a quantidade de desligamentos foi maior entre os homens (14.099) do que entre as mulheres (12.535), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Admitidos, desligados, remuneração média, saldo de emprego e diferença da remuneração média por sexo Brasil - Janeiro a setembro de 2010

Gênero	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif. % da Rem. Média
Homens	22.084	50,53	2.503,58	14.099	52,94%	4.048,99	7.985	-38,17
Mulheres	21.620	49,47%	1.808,82	12.535	47,06%	2.884,08	9.085	-37,28
Total	43.704	100%	2.159,89	26.634	100%	3.500,74	17.070	-38,30

Fonte: DIEESE, 2010.

A Pesquisa sobre o Emprego Bancário do DIEESE (2010) também indica que a remuneração média “tanto para as trabalhadoras admitidas quanto para as desligadas é inferior aos dos homens. As trabalhadoras desligadas saíram do banco com rendimento médio de R\$ 2.884,08, valor 28,77% inferior àquele auferido pelos homens (R\$ 4.048,99). Do mesmo modo, as trabalhadoras entram no banco com a remuneração média de R\$ 1.808,82, enquanto os trabalhadores admitidos do sexo masculino recebem o equivalente a R\$ 2.503,58, esta diferença é de 27,75%”, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Remuneração média dos admitidos e desligados por sexo Brasil - Janeiro a setembro de 2010

Rem. Média (em R\$)	Masculino	Feminino	Dif. % da Rem. Média
Admitidos	2.503,58	1.808,82	-27,75
Desligados	4.048,99	2.884,08	-28,77



Fonte: DIEESE. 2010.

Como a organização Âmbor faz parte do setor de serviços bancários, é válido considerar os dados do Relatório Anual da Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2009), coletados pelo Censo de Diversidade⁷. Este relatório aponta que as mulheres nos bancos representam 48,4% do setor e os homens, 51,6%, entretanto, apesar da quase equivalência entre homens e mulheres, a pesquisa revela que a presença feminina diminui à medida que a hierarquia do cargo aumenta.

Quadro 1 – Mulheres nos cargos gerenciais, chefias de unidades e chefias estratégicas

TOTAL ÂMBAR	2008	2008 %	2009	2009 %	Varição %
EMPREGADOS/AS	78.175	100%	81.306	100%	4%
MULHERES	36.463	46,64%	37.787	46,48%	3,60%
MULHERES – CARGOS GERENCIAIS	6.020	39,64%	6.161	39,75%	2,30%
MULHERES – CHEFIAS DE UNIDADES	708	25,81%	808	27,21%	14%
MULHERES – CHEFIAS ESTRATÉGICAS	52	19,26%	58	20,79%	11%

Fonte: adaptação do Relatório 2008/2009 da Âmbor, 2010.

A organização Âmbor apresenta situação semelhante aos dados da FEBRABAN (2009), ou seja, segundo o Quadro 1, dos 81.306 (oitenta e um mil, trezentos e seis) empregados/as da Âmbor no Brasil em 2009, 46,48% são mulheres, contudo, apesar do ingresso ocorrer através de concurso público, o que permite presumir que não há discriminação na seleção, as mulheres ocupam apenas 39,75% dos cargos gerenciais, 27,21% das chefias de unidade e 20,79% das chefias estratégicas (RELATÓRIO, 2010). Portanto, a quantidade de mulheres diminui à medida que a hierarquia do cargo aumenta, mesmo havendo uma quase equivalência no número de homens e mulheres no total da organização.

Esses dados recentes do DIEESE (2010) acompanhados dos números do Relatório Anual da FEBRABAN (2009) são indícios da inserção no setor bancário de uma trabalhadora que recebe salários mais baixos no lugar de um trabalhador do sexo masculino que recebe um salário mais alto. Relacionando os dados da Âmbor com os

⁷“O Censo de Diversidade realizado pela FEBRABAN em 2008 contou com a participação de 17 bancos e mais de 200 mil pesquisados” (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Relatório Anual 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Febraban_completo.pdf>. Acesso em: abril de 2011).



dados do DIEESE (2010), podemos pressupor que a média salarial dos homens é maior do que a das mulheres porque eles ocupam os melhores cargos na organização.

Desde a década de 1990, alguns estudos já revelavam e até questionavam o trabalho da mulher no setor bancário. É o caso da pesquisa de Liliana Segnini que aborda também a feminização do trabalho bancário, isto é, a forte inserção feminina no setor de serviços bancários. Na visão desta autora, a incorporação da mulher ao mercado de trabalho tanto pode ser considerada uma conquista social das mulheres em busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho, ou pode ser entendida como uma das formas de racionalização do trabalho que pretende intensificar a produtividade e reduzir os custos (SEGNINI, 1998).

O Programa Pró-Equidade de Gênero e a ascensão dos homens e das mulheres na organização bancária – O problema de pesquisa

No caso da Âmbar, como o percentual dos homens e mulheres empregados na organização são tão próximos e a seleção é realizada por meio de concurso público, algo ocorre no interior da organização que determina a baixa presença feminina nos cargos de nível hierárquico superior. Outrossim, o número de mulheres decresce à medida que o poder do cargo aumenta, isto é, há menos mulheres nos cargos de chefias estratégicas do que nos cargos gerenciais. A relação entre o Programa Pró-Equidade de Gênero e a ascensão dos homens e das mulheres na organização financeira é o cerne deste estudo. O objetivo desta pesquisa de cunho qualitativo do tipo estudo de caso organizacional é investigar as experiências dos trabalhadores/as da organização Âmbar em Aracaju/SE a partir da adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero no período de 2005 a 2010 e, mais especificamente, as implicações na distribuição dos cargos de nível hierárquico superior entre os homens e as mulheres.

O pressuposto inicial é que a existência de uma política pública para promover a equidade de gênero no trabalho representa o reconhecimento estatal e o interesse em tratar as desigualdades de gênero no trabalho evidenciadas nos dados do DIEESE, da FEBRABAN e da própria Âmbar quanto à ocupação dos cargos de maior hierarquia na organização. Nessa linha de argumentação, surgem algumas interrogações: como o



Programa Pró-Equidade de Gênero influenciou ou não na ocupação dos cargos de maior hierarquia na organização pelos homens e pelas mulheres? Qual o mecanismo que rege a distribuição dos cargos de nível hierárquico superior na organização? Como os trabalhadores/as estabelecem estratégias a partir do ingresso na organização visando à ocupação dos cargos de maior hierarquia?

Então, para dar conta do problema desta pesquisa serão analisados os seguintes objetivos específicos: caracterizar o perfil dos trabalhadores/as da organização em Aracaju/SE; identificar as ações da organização a partir da adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero; identificar o mecanismo interno de ascensão aos cargos de maior hierarquia; identificar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores/as a partir do ingresso na organização no trajeto aos cargos de nível hierárquico superior.

Cada objetivo elencado acima diz algo do objeto desta pesquisa. A análise conjunta desses pontos específicos permitirá compreender as experiências dos trabalhadores da organização Âmbar após a adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero, mais especificadamente, identificando se houve avanços na promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho na ascensão aos cargos de nível hierárquico superior.

Nesse sentido, a Âmbar, por ser um banco de destaque no sistema financeiro nacional, oferece um universo rico e muito diversificado para este estudo. As mudanças estruturais que ocorreram nos bancos na década de 1990 alteraram inclusive o perfil dos empregados deste segmento. Identificar quem são essas pessoas é o primeiro passo desta pesquisa e a Ficha-Perfil preenchida pela organização oferece esses dados dentro do período pesquisado. Assim sendo, o perfil da organização antes da adesão ao Programa será o fornecido na primeira Ficha-Perfil de 2005, que será comparado com os perfis dos anos subsequentes até 2010.

Para compreender a influência das ações adotadas pela Âmbar na promoção da equidade de gênero, serão analisados os compromissos assumidos pela organização no Plano de Ação, verificados como foram cumpridos. Assim, será possível identificar como o Programa Pró-Equidade de Gênero modificou a organização, especialmente, serão analisadas as mudanças na gestão de pessoas e na cultura organizacional, que são



os instrumentos para a incorporação das novas concepções baseadas na equidade de gênero proposta pelo Programa.

Outro ponto que norteia esta pesquisa diz respeito aos mecanismos de ascensão utilizados pelos trabalhadores/as na organização. A partir da identificação das trajetórias dos homens e das mulheres desde o ingresso na organização até a ocupação ou não dos cargos de hierarquia superior será possível compreender os mecanismos, as estratégias facilitadoras e os elementos que dificultam a ascensão dos homens e das mulheres na *Âmbar*, além de verificar as competências e as qualificações exigidas pela organização. A análise das entrevistas realizadas com os trabalhadores/as possibilita a compreensão desses pontos.

Abordagem metodológica

A amostra desta pesquisa é composta por trabalhadores, mulheres e homens, que ocupam ou não cargos de hierarquia superior. Esta amostra diversificada permite apreender os mecanismos de ascensão utilizados pelos trabalhadores/as e os obstáculos enfrentados, daí porque foram incluídos trabalhadores/as que não possuem cargos de nível hierárquico superior. Inicialmente, os procedimentos para a realização desta pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso organizacional irão se concentrar em questionários, entrevistas semi-estruturadas e na consulta de fontes documentais (*sites* da organização, do DIEESE, FEBRABAN, ofícios, revistas e relatórios elaborados pela organização etc.).

As entrevistas servirão para coletar os dados referentes aos mecanismos de ascensão, bem como os obstáculos, através delas serão captadas as trajetórias dos trabalhadores/as na *Âmbar*, o que tornará visível a forma como é realizada a distribuição das atividades na organização, além da coleta de dados quanto às qualificações dos trabalhadores/as. Na escolha dos entrevistados, serão observados alguns critérios: o tempo de serviço na organização, a idade, o sexo, o cargo ocupado e a escolaridade.

A análise das fontes documentais fornecerá o perfil dos empregados da *Âmbar*, as estratégias da organização para executar o Programa Pró-Equidade de Gênero, além das competências e as qualificações exigidas pela organização.



Posteriormente, os dados serão interpretados e relacionadas com base na literatura pertinente ao objeto desta pesquisa.

Com efeito, esta investigação será conduzida a partir da articulação entre a verificação de dados que informam a equidade de gênero na organização, que é a meta a ser alcançada pelo Programa, e a análise da divisão sexual do trabalho na organização, sendo esta desvelada por meio das trajetórias de trabalho, auxiliada pela análise das competências e qualificações exigidas pela organização.

Temos então três categorias de análise principais: a equidade de gênero, a divisão sexual do trabalho e as trajetórias no trabalho. As duas primeiras são categorias mais abstratas, enquanto a última é uma categoria operacional desta pesquisa. Dessa forma, o trabalho na *Âmbar* será analisado sob a perspectiva do gênero, quer dizer, buscar-se-á uma análise sustentada no sexo social e não nas explicações biológicas que reforçam a divisão sexual do trabalho. Os dados empíricos serão analisados com base na concepção de divisão sexual do trabalho desenvolvida por Daniele Kergoat:

“A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo; adaptada historicamente e a cada sociedade. Ela tem por características a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apreensão pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares, etc.) Esta forma de divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o *princípio de separação* (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o *princípio de hierarquização* (um trabalho de homem “vale” mais do que um trabalho de mulher).” (KERGOAT, 2009, p.67)

A partir da relação entre a divisão sexual do trabalho, a equidade de gênero e as trajetórias no trabalho, o problema desta pesquisa será analisado. Assim sendo, a compreensão do que vem a ser a equidade de gênero no trabalho é o ponto chave deste estudo. Se existe uma política pública para promover a equidade de gênero no trabalho é porque há o reconhecimento estatal da existência de desigualdades entre gêneros no trabalho. As relações desiguais entre os gêneros são aferidas a partir da divisão sexual do trabalho na organização, sendo que o entendimento desta exige a análise das trajetórias dos homens e mulheres a partir do ingresso na organização.

A discussão sobre a equidade envolve o debate sobre o tratamento equivalente das diferenças, ou seja, as diferenças em razão da cor/raça/etnia, do sexo, da idade, da existência de uma deficiência não devem determinar a existência de desigualdades de



oportunidades e tratamento. Caso isto ocorra, é cabível a aplicação de medidas que favoreçam o exercício dos direitos por todos. Quanto ao gênero, trata-se de um conceito “utilizado para designar as relações sociais entre os sexos, indica as construções sociais” (SCOTT, 1991, p.4). Sexo possui “um significado biológico, enquanto gênero é utilizado na perspectiva de relações e representa uma elaboração cultural sobre o sexo” (OLIVEIRA, 1997, p.2).

A equidade de gênero e o conceito de gênero aparecerão de forma transversal durante todo este estudo sobre o mundo do trabalho na Âmbra, e fornecerão subsídios teóricos para análise da realidade empírica, serão âncoras para a compreensão do objeto de pesquisa.

Considerações preliminares

Um dos caminhos para a obtenção da autonomia feminina é a inserção no mercado de trabalho. Neste ingresso, a mulher leva para o trabalho o resultado da internalização da educação diferenciada dos homens que recebe desde a infância. No entanto, algumas características femininas são naturalizadas e as mulheres são levadas a reproduzir papéis similares aos desempenhados em suas casas. Assim, as concepções arraigadas presentes na organização são o alvo do Programa Pró-Equidade de Gênero. Embora os dados referentes à participação feminina nos cargos de nível hierárquico superior sejam modestos, o estudo indica que a quantidade de mulheres na Âmbra aumentou apenas 4% de 2008 para 2009, entretanto, nas chefias de unidade avançou 14% neste mesmo período e, 11% nas chefias estratégicas. Tais variações podem ser indícios dos resultados favoráveis do Programa Pró-Equidade de Gênero.

Referências bibliográficas

ABRAMO, Laís Wendel. O Programa Pró-Equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento. In: **Revista SER Social**, Brasília, v. 10, n. 23, p. 39-70, jul./dez. 2008.



ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Ed. da Universidade Estadual de Campinas, 2005.

_____. As formas diferenciadas da reestruturação produtiva e o mundo do trabalho no Brasil. In: **Revista Latino-americana de Estudios del Trabajo.** Número 21. 1º semestre 2009.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Vade Mecum Saraiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM). **Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças.** 1ª Ed. (2005/2006). Brasília (DF), 2005. Disponível em: http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/folder_proeq_2006_07.pdf. Acesso em: novembro de 2009.

_____. **Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças.** 2ª Ed. (2007/2008). Brasília (DF), 2008. Disponível em: http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/FolderEquidade2009.pdf. Acesso em: novembro de 2009.

_____. **Programa Pró-Equidade de Gênero: Oportunidades iguais. Respeito às diferenças.** 3ª Ed. (2009/2010). Brasília (DF), 2009. Disponível em: http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/Programa2010.pdf. Acesso em: novembro de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Pesquisa de emprego bancário.** Ano 2 - nº 7 - Dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/pesquisaEmpregoBancario0810.pdf>. Acesso em: abr. 2011.

_____. **O desempenho dos bancos.** Nota Técnica N.º 97, Abril de 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notaTec97bancos.pdf>. Acesso em: maio de 2011.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório Anual 2009.** Disponível em: http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Febraban_completo.pdf. Acesso em: abril de 2011.



JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1996.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena et al (Org.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

MULLER, Pierre, SUREL, Yves. **A Análise das Políticas Públicas**. Tradução de Agemir Bavaresco e Alceu Ferraro. Pelotas: Educar, 2002.

OLIVEIRA, Eleonora M.; SCAVONE, Lucila (Org.). Gênero, Saúde e Trabalho: um olhar transversal. In: **Trabalho, saúde e gênero na era da globalização**. Goiânia: 1997.

SCHEIN, Edgard. H. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. São Francisco: Jossey Bass, 1989.

RELATÓRIO 2008/2009 da Âmbar. Sergipe: 2010.

SCOTT, Joan. W. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. Recife: SOS Corpo, 1991. Tradução do original: Scott, J. W. Gender: A Useful Category of Historical Analysis. American Historical Review. New York: Columbia University Press, 1988.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulheres no Trabalho Bancário**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

STROMQUIST, Nelly P. **Políticas públicas de Estado e equidade de gênero: perspectivas comparativas**. Revista Brasileira de Educação, n.º1, p. 27-49, jan./abr. 1996.