

## Implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero na Caixa Econômica Federal

**Autoria:** Suylan de Almeida Midlej e Silva, Elisabeth Lisboa Pinto

### Resumo

O objetivo deste artigo é discutir em que medida as ações de implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero, desenvolvidas na Caixa Econômica Federal (CEF) após a concessão do “Selo Pró-Equidade de Gênero”, têm melhorado as relações entre homens e mulheres nas instituições financeiras. O selo é uma distinção outorgada às organizações pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) com o intuito de que essas organizações desenvolvam ações em prol da equidade de gênero. Para isso, foi realizada uma pesquisa social qualitativa, tendo como unidade de análise a CEF por esta ter participado das duas edições do Programa e ter recebido o Selo Pró-Equidade de Gênero – atributo concedido à organização que cumpre as exigências estabelecidas no Plano de Ação para implementação do Programa. A coleta de dados combinou dados secundários da SPM, por meio de pesquisa documental, e dados primários, a partir de entrevistas individuais semi-estruturadas em cinco agências da CEF: quatro com gerentes de diferentes agências do banco, dois homens e duas mulheres, e uma com a Coordenadora do Programa Pró-Equidade de Gênero na CEF. Os resultados apresentados neste artigo apontam que houve alguns avanços com a implementação do Programa, principalmente, em relação à normatização de comissão paritária de homens e mulheres nas bancas examinadoras de processos seletivos para avaliar a concorrência em função gerencial e a contagem do tempo de trabalho das mulheres com experiência efetiva como gestora em caráter de substituição. Outro avanço percebido a partir da implementação do Programa foi a colocação do empregado como sujeito do processo. No entanto, foi possível constatar que ainda é tímida a igualdade de oportunidades das mulheres no acesso a recursos distintos, na medida em que estas ainda se localizam na base da pirâmide organizacional da CEF. O referencial teórico utilizado baseia-se prioritariamente no modelo *‘policy cycle como aprendizado’*, postulado por Silva e Melo. Neste caso, os autores defendem que uma política não ocorre em etapas isoladas, mas sim como um processo em que, sobretudo, a implementação e a avaliação devem ser analisadas conjuntamente. Este modelo tem como forte característica o momento de aprendizado, quando se conjugam os ‘elos críticos’ do ciclo de uma política. Também são utilizados outros autores que dialogam nessa direção, como Hill, Rua, Ham e Hill e outros. Em relação à questão de gênero, são utilizadas as abordagens de Butler e Scott, para quem gênero é visto como construção social, e de Segnini, que estuda gênero nas organizações financeiras.

## Introdução

Os avanços observados na sociedade em geral no tocante à equidade nas relações de gênero são significativos. No entanto, no campo do trabalho, as desigualdades entre homens e mulheres ainda são evidentes, haja vista os critérios de acesso, remuneração, benefícios e oportunidades de ascensão. Para superar tais desigualdades, muito se tem feito, tanto a partir das próprias mulheres, como por meio de políticas públicas governamentais. Resta saber até que ponto essas ações têm conseguido mudar uma situação que se arrasta ao longo de toda a história.

Por parte das mulheres, estas têm procurado reforçar seu nível de escolaridade, inclusive atingindo níveis superiores aos dos homens (ABRAMO, 2007), seja por iniciativa própria, seja por meio da qualificação oferecida pelas organizações. Contudo, o aumento da escolaridade não tem sido suficiente para eliminar tais desigualdades.

Na administração pública, a priori, essa desigualdade estaria superada em função da imposição legal a que as organizações estão submetidas. Entretanto, as formas sutis de desigualdade, tacitamente estabelecidas, escapam ao arcabouço legal vigente, sendo possível verificar, por exemplo, que poucas mulheres chegam ao topo da pirâmide hierárquica, exceção feita às profissões de perfil feminino (SEGNINI, 1998), como é possível se notar nas instituições que prestam serviços sociais, nas escolas etc.

Ao perceber essa dificuldade, e visando desenvolver políticas públicas de combate à desigualdade nas relações entre homens e mulheres nas organizações públicas, em 2003, o Governo Federal, por meio da Medida Provisória nº 103/03, criou a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), vinculada à Presidência da República. Tal Secretaria tem como competência formular, coordenar e articular políticas para as mulheres, promover a igualdade de gênero, acompanhar a implementação de legislação de ação afirmativa e definir ações públicas que visem ao cumprimento dos acordos, convenções e planos de ação assinados pelo Brasil.

Mais precisamente, a SPM formulou o Programa Pró-Equidade de Gênero, instituído pelo Decreto nº 5.390/05, que tem como objetivos conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores/as e trabalhadores/as para a promoção da igualdade de gênero e estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das organizações. Esses objetivos sinalizam e reafirmam a existência de desigualdade de tratamento e de oportunidades em relação às mulheres e à necessidade do estabelecimento de critérios de equidade de gênero nas políticas organizacionais.

É a partir da implementação desse programa governamental que este artigo pretende discutir em que medida essas ações têm melhorado as relações entre homens e mulheres nas organizações financeiras, especialmente na Caixa Econômica Federal (CEF), após a concessão do “Selo Pró-Equidade de Gênero”, distinção outorgada às organizações pela SPM com o intuito de estimular nessas organizações ações em prol da equidade de gênero.

O referencial teórico utilizado para análise da implementação do Programa baseia-se prioritariamente no modelo ‘*policy cycle* como aprendizado’ (SILVA; MELO, 2000). Neste caso, os autores defendem que uma política não ocorre em etapas isoladas, mas sim como um processo em que, sobretudo, a implementação e a avaliação devem ser analisadas conjuntamente. Este modelo tem como forte característica o momento de aprendizado, quando se conjugam os ‘elos críticos’ do ciclo de uma política. Também são utilizados outros autores que dialogam nessa direção, como Hill, Ruan, Ham e Hill e outros. Em relação à questão de gênero, são utilizadas as

abordagens de Butler e Scott, para quem gênero é visto como construção social, e de Segnini, que estuda gênero nas organizações financeiras.

Foi realizada uma pesquisa social, com utilização do método qualitativo devido à natureza do objeto e às características do fenômeno (RICHARDSON, 2008), o que se aplica também aos estudos que envolvem gênero, considerado uma categoria de muitas especificidades e de alta complexidade (BUTLER, 2003; SEGNINI, 1998;). Desse modo, optou-se por realizar pesquisa empírica sobre a implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero da SPM, tendo como unidade de análise a Caixa Econômica Federal (CEF), por esta ter participado das duas edições do Programa e ter recebido o Selo Pró-Equidade de Gênero – atributo concedido à organização que cumpre as exigências estabelecidas no Plano de Ação para implementação do Programa.

A coleta de dados combinou dados secundários da SPM, por meio de pesquisa documental, e dados primários, coletados a partir de entrevistas individuais semi-estruturadas na CEF. Foram realizadas cinco entrevistas: dois homens (H3 e H4) e duas mulheres (M1 e M2) na função de gerente geral, e uma mulher (M5), coordenadora do Programa no âmbito da empresa. As entrevistas foram realizadas entre 12/2009 a 02/2010. Após sistematização dos dados, foi realizada análise de conteúdo, com base na frequência das respostas e posterior categorização de acordo com as temáticas mais exploradas pelos entrevistados.

O artigo está dividido em cinco partes: a primeira é composta por esta introdução; a segunda discute a equidade entre homens e mulheres nas organizações, tendo como referencial a construção social de gênero e a desconstrução de conceitos tradicionais, e o conceito de implementação, a partir do modelo ‘policy cycle como aprendizado’; a terceira apresenta o Programa Pró-equidade de Gênero e o Selo Pró-equidade de Gênero; a quarta apresenta os resultados da pesquisa; e, por fim, as considerações finais.

Aqui, vale ressaltar o caráter ainda exploratório dessa pesquisa, porém significativo em função da complexidade da temática e da dificuldade de realização da pesquisa empírica, carecendo de ampliação da população pesquisada.

### **Gênero nas organizações**

As teorias feministas têm como pressuposto comum o reconhecimento da dominação masculina nas construções sociais e o esforço para mudar essa dominação. O ponto central que as distingue é o conceito de gênero, cuja divergência encontra-se nos elementos que compõem a sua constituição e as suas relações (CALLÁS, SMIRCICH; 1994). Essa situação expressa a complexidade de gênero, exigindo que suas discussões não fiquem circunscritas ao debate das construções biológicas e aos conceitos de oposição binária, pois “a complexidade do conceito de gênero exige um conjunto interdisciplinar e pós-disciplinar de discursos, com vistas a resistir à domesticação acadêmica dos estudos sobre gênero ou dos estudos sobre as mulheres, e de radicalizar a noção crítica feminista” (BUTLER, 2003, p.12).

Para Butler, deve-se levar em conta que as mulheres são reprimidas pelas mesmas estruturas de poder por intermédio das quais se busca a emancipação. Por essa razão, é preciso ter uma visão crítica que resgate a origem de gênero, tendo em vista que o poder parece “operar na própria produção dessa estrutura binária em que se pensa o conceito de gênero” (2003, p.8), sendo premente realizar uma desconstrução do conceito de gênero. A desconstrução tira o foco da oposição entre homens e mulheres e da idéia de identidade fixa, superando a discussão de

igualdade e de diferenças. Gênero pode ser analisado de três posições: histórica, contextual e relacional (SCOTT, 1995), abordagem que rompe com a construção de relações hierarquizadas entre universo masculino e especificidades femininas.

Ao considerar a dimensão relacional do gênero, há um reconhecimento de que a distinção entre masculino e feminino só pode ser analisada a partir da relação entre os sexos; a dimensão contextual/situacional aponta que os sexos são construções sócio-culturais e não biológicas, variando de acordo com a cultura que expressam; já a dimensão histórica destaca que o gênero é resultado de sua contextualização histórico-social compreendendo gênero como construção social remetendo a uma concepção de mulher e homem ligados a raça, religião, classe, cultura e relações de poder político e econômico (SCOTT, 1995),

Gênero se sustenta em duas proposições: “é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos” e “é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p.86), ou seja, as mudanças nas relações sociais implicam mudanças nas relações de poder. A autora afirma também que essas diferenças estabelecem quatro elementos inter-relacionados: primeiro trata-se dos símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações simbólicas em geral contraditórias. Em segundo, os conceitos normativos que expressam interpretações dos significados dos símbolos, tentando limitar e conter suas possibilidades metafóricas. Esses símbolos são expressos pelas doutrinas religiosas, jurídicas, políticas, educativas ou científicas que tomam a forma binária fixa afirmando categoricamente o significado do homem e da mulher, do masculino e do feminino. Desse modo as doutrinas expressam uma visão fechada, justificando a oposição fixa, como exemplo, o discurso dos fundamentalistas.

O terceiro elemento consiste em descobrir a natureza do debate ou da repressão que leve à aparência de uma relação binária de gênero e inclua a estrutura familiar, o mercado de trabalho, a educação, o sistema político. Gênero é construído pelo parentesco, mas também na economia e na organização política. O quarto elemento é constituído pela identidade subjetiva, na qual a autora reforça a importância da visão histórica.

Para Scott (1995), estes elementos compõem parte do conceito de gênero, não podendo operar de maneira isolada, pois neles estão inseridas as abordagens simbólicas e suas interpretações que constituem a forma binária fixa em que se tem o significado de homem e mulher. A sua complementaridade se dá na medida em que a construção binária fixa ocorre na família, na economia e na organização política relacionadas à importância histórica.

A teorização concentra-se na segunda proposição para quem “gênero é um campo primário no interior do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado” (SCOTT, 1995, p.88). A autora segue dizendo que a política é uma das áreas em que o gênero pode ser utilizado para análise histórica e que por meio dele o poder político tem sido concebido, legitimado e criticado dando significado à oposição homem/mulher, portanto, a oposição binária e a construção social das relações de gênero expressam o próprio significado de poder. Para Scott, “gênero deve ser redefinido e reestruturado em conjunção com uma visão de igualdade política e social que inclua não somente o sexo, mas também a classe e a raça” (SCOTT, 1995, p.93).

A desigualdade de tratamento e de oportunidades que permanece no cotidiano das organizações pode ser percebida também no setor público. Essas barreiras podem ser criadas por várias razões, como por exemplo, a dupla jornada de trabalho que caracteriza tão bem a divisão de trabalho entre homens e mulheres e entre o público e o privado (ABRAMO, 2007) e

possibilitam compreender a desigualdade por que nela gênero é entendido na divisão de trabalho enquanto classe e ideologia, na relação entre trabalho manual e intelectual (SEGNINI, 1998), refletindo no acesso, na remuneração, nos benefícios, no processo de ascensão nas atividades.

A segmentação do trabalho no contexto bancário tem na jornada de trabalho um dos aspectos característicos do processo, pois o tempo parcial significa atividades mais simples e repetitivas que se constituem acomodação não apresentando perspectiva de ascensão na carreira profissional, lugar geralmente ocupado pelas mulheres. Os trabalhos que apontam para ascensão profissional em níveis mais elevados na hierarquia organizacional, em geral, são atividades de tempo integral. Esse é um modo de marginalizar a mulher por meios sutis de dominação, tendo em vista que, para conseguir realizar o trabalho, privado e público, a tendência é que a mulher opte profissionalmente pelas atividades de tempo parcial (SEGNINI, 1998). Isto reflete o descompasso entre o quantitativo de mulheres nas instituições e o pequeno número das que ascendem a postos mais altos na hierarquia.

A mulher na tentativa de superar a situação existente busca ampliar o nível de escolaridade como instrumento capaz de estabelecer vínculo entre a sua inserção no mercado de trabalho e ascensão na carreira profissional. Atualmente o crescimento do nível de escolaridade das mulheres é superior ao dos homens (SEGNINI, 1998; ABRAMO, 2007), reconhecimento que não invalida o argumento anterior de que a desigualdade continua presente nas organizações. Embora o mercado de trabalho demande uma maior escolaridade às mulheres, não se traduz em inserção igualitária, na indústria financeira, enquanto os homens com curso superior completo e pós-graduação representam 49,8%, as mulheres superam este percentual com 50,2% (FEBRABAN, 2008).

### **Programa Pró-Equidade de Gênero: uma política afirmativa**

Esse contexto de desigualdade das relações entre homens e mulheres tem levado o Poder Público a formular políticas públicas para tentar sanar esse problema nas organizações, a exemplo da Política Nacional para as Mulheres, aprovada na I Conferência Nacional para as Mulheres, realizada em Brasília, no período de 15 a 17 de julho de 2004, e na II Conferência, que ocorreu nos dias 17 a 20 de agosto de 2007, em Brasília (DF). O tema das duas conferências foi a análise da realidade brasileira e os desafios para a construção da igualdade na perspectiva da implementação do plano nacional, além da avaliação das ações e políticas propostas, sua execução e impacto, e a participação das mulheres no espaço de poder.

Esta política tem como princípio a equidade de gênero e “reitera o acesso de todas as pessoas aos direitos universais e a adoção de ações afirmativas voltadas para grupos historicamente discriminados”. O Programa Pró-Equidade de Gênero foi instituído pelo Decreto nº 5.390/05, cuja formulação e avaliação estão a cargo da Secretaria Especial de Política para as Mulheres (SPM) da Presidência da República. O programa teve a sua primeira edição no biênio 2005-2006 e a segunda em 2007-2008, estando em curso a terceira edição.

Os objetivos do programa são conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores/as e trabalhadores/as para a promoção da igualdade de gênero e estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das organizações; criar a rede Pró-Equidade de Gênero. O Programa é dirigido a empresas e instituições de médio e grande porte dos setores público e privado. A coordenação do programa é feita pela SPM, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), pelo Ministério Público do Trabalho

(MPT), pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), pelo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM).

A implementação se dá por meio de adesão voluntária, após a organização apresentar diagnóstico básico para construção de Plano de Ação a ser implementado no âmbito interno da organização, estruturado em dois grandes eixos: gestão de pessoas e cultura organizacional. A avaliação se constitui com o cumprimento do plano de ação, que ocorre ao final de cada ano a partir da data de assinatura do Termo de Compromisso. Por fim, a entrega do “Selo Pró-Equidade de Gênero”, relativo ao período em referência outorgado às organizações que tiverem alcançado as metas acordadas. Esse plano é pactuado entre a organização e o comitê do programa da SPM. O selo é um atributo que distingue a organização comprometida com o combate à discriminação e com a promoção da igualdade entre homens e mulheres, por um período de um ano, podendo participar em diferentes edições, renovando a sua adesão a cada nova etapa, tendo em vista o formato do programa. A avaliação é realizada pela SPM em parceria com UNIFEM e OIT.

O Programa Pró-Equidade de Gênero teve a sua primeira edição dirigida às organizações públicas. De dezesseis organizações participantes, onze receberam o selo por terem cumprido as metas previstas no Plano de Ação. A Caixa Econômica Federal recebeu o Selo Pró-Equidade de Gênero nas duas edições já avaliadas com as ações de aumentar o número de mulheres e de negros em cargos gerenciais e reconhecer as unidades regionais com melhores indicadores de gênero. Na segunda edição, ocorrida no biênio 2007/2008, o Programa registrou crescimento de 100% no número de organizações participantes. Uma das conclusões da SPM é que no âmbito de cada organização os resultados do Programa Pró-Equidade de Gênero geram efetiva agregação de valor ao balanço social da empresa.

Como visto, a CEF foi uma das empresas a receber o selo em função das suas ações. Foi, assim, escolhida para esta pesquisa por ter sido agraciada com o selo nas duas edições do programa já avaliadas.

### **Implementação de políticas públicas**

A implementação de políticas públicas geralmente ocorre por meio de programas governamentais desenhados por formuladores de política, também conhecidos como *policy makers*. Estes se baseiam nos objetivos e nas prioridades governamentais. Na prática, ao longo da trajetória das políticas públicas no Brasil, a formulação vem acontecendo quase que exclusivamente a partir do aparelho de Estado. A implementação, por sua vez, se constitui de diferentes modos e com a participação de diversos atores. Aqui não serão levantadas as tensões existentes entre formuladores e implementadores de políticas, mas, como ressalta Hill (2006), essa distinção tem levado a problemas metodológicos e práticos durante a implementação. Além do mais, esse processo pode ser bem confuso quando se considera as duas abordagens de implementação: “de cima para baixo” (*top-down*) e “de baixo para cima” (*bottom-up*). Da mesma forma, a avaliação dessas políticas, a depender do modelo de implementação, passa a ter um uso diferenciado, funcionando na maior parte das vezes como a última etapa do ciclo de uma política pública, que poderá funcionar para aperfeiçoar a política depois de corrigir suas rotas.

Ainda de acordo com Hill, há uma ênfase exagerada sobre a diferença entre formulação e implementação, o que consolida uma visão etapista das políticas públicas. Essa diferenciação torna-se mais preocupante diante da abordagem “de cima para baixo”, em que a intervenção parte do topo e se centra nos mecanismos de controle sobre os agentes implementadores. Isso porque,

dirigindo-se às impressões de Pressman e Wildavsky, o autor corrobora que o sucesso ou o fracasso das políticas depende dos vínculos entre as entidades envolvidas nos processos de implementação e o nível de cooperação entre elas.

O modelo “de baixo para cima” é centrado nas “ações” e se volta para a análise de como ocorre a implementação e não como esta deveria ser controlada. Trata-se de um modelo considerado mais avançado, porém possui limites uma vez que tem é centrado nos meios e não nos fins, motivo pelo qual não há como identificar metas explícitas que podem, no entanto, ser de fundamental importância para os resultados.

O enfoque “de baixo para cima” surgiu como crítica ao modelo “de cima para baixo” e se mostra como alternativa aos estudiosos que entendem que nem toda política precisa ter metas mensuráveis (GAPI-UNICAMP, 2002). Nos estudos comparativos, o modelo “de baixo para cima” está relativamente livre de premissas pré-determinadas. Dessa forma, a análise concentra-se melhor sobre os níveis em que isso ocorre, já que não se trata de mostrar deficiências de implementação, e sim de recriar as políticas (HILL, 2006). Essa recriação encontra força na discricionariedade (poder de decisão apresentado por um funcionário público para escolher entre diferentes ações) dos escalões burocráticos, estruturada de modo a permitir que os atores ajam com autonomia e liberdade para escolher as suas ações, o que amplia os espaços de negociação durante o processo de implementação e possibilita a recriação das ações (GAPI-UNICAMP, 2002).

O sistema de adesão voluntária do Programa Pró-Equidade de Gênero da SPM e o fato de este ser constituído de um plano de ação elaborado e implementado pela própria organização rompe com o efeito simbólico da política pública, que em geral é implementada por um conjunto de leis e normas, na tentativa de reduzir a sua complexidade e as tornar mais simples. Neste caso, pode-se inferir que a implementação do Programa na CEF, apesar dos seus agentes não terem participado do processo decisório, se deu no modelo “de baixo para cima”, contando com a participação da organização na elaboração do plano de ação e da sua própria execução, prerrogativa para formalizar a adesão ao programa, inclusive, para recebimento do selo Pró-Equidade de Gênero.

Silva e Melo (2000) consideram a implementação de programas governamentais uma espécie de “variável central” na explicação do insucesso das políticas. “Revelou-se, portanto, o ‘elo perdido’ nas discussões sobre a eficiência e eficácia da ação governamental” (p.3). No entanto, os próprios autores acreditam que esse diagnóstico, embora acertado, fundamenta-se em uma visão inadequada do processo de formulação e implementação de políticas. Uma visão clássica e canônica, em que a implementação constitui uma das fases do *policy cycle*. Tal crítica se processa porque os autores defendem que as avaliações de política pública, programas e projetos devem privilegiar o processo de implementação, ao invés de considerá-lo um ‘elo perdido’.

Rua (1998) afirma que a separação entre formulação, implementação e avaliação de políticas públicas é um recurso utilizado mais para fins de análise do que um fato real do processo político. Segundo a autora, implementação se refere às ações necessárias para que uma política funcione efetivamente. “Pode ser compreendida como o conjunto de ações realizadas por grupos ou indivíduos, de natureza pública ou privada, com vistas à obtenção de objetivos estabelecidos antes ou durante a execução das políticas” (p.252).

A autora identifica dois tipos de implementação: administrada e não administrada. O primeiro caso ocorre quando uma política exige a constituição de uma estrutura organizacional complexa para a sua execução, a exemplo das políticas de saúde, educação etc. A implementação não administrada, diferentemente, apenas estabelece regras e condições, ficando aos interessados as iniciativas destinadas a sua realização. O exemplo citado por Rua é o Programa de Qualidade e Produtividade (PBQP), criado em 1990 para apoiar a modernização das empresas brasileiras que recebiam uma certificação após a sua implementação. Guardadas as devidas proporções, consideramos certa similaridade com o Programa Pró-Equidade de Gênero, que também garante às empresas uma espécie de selo de qualidade.

Segundo Rua, “quando se trata da realidade efetiva das coisas, a implementação não se distingue do próprio processo de formulação. E, frequentemente, a implementação acaba sendo algo como ‘a formulação em processo’” (1998, p. 254). Com isso, ela quer dizer que na maioria das vezes as decisões formuladas são de natureza geral levando à necessidade de muitas outras decisões específicas que ocorrem durante a implementação. Por essa razão é que tanto os objetivos como os problemas das políticas não são conhecidos em sua totalidade, só aparecendo na medida em que o processo avança.

Outro aspecto levantado pela autora se refere às políticas com característica de “programas”, cujos objetivos e recursos são definidos claramente. Ela aponta como um dos problemas quando se trata de políticas com essas características os conflitos advindos da interação destes programas com outros. Isso porque as novas iniciativas podem afetar atividades em andamento, nem sempre sendo possível compatibilizar os novos programas com os antigos, levando a conflitos. Outras vezes, essas novas ações vêm a corroborar as antigas, ou algumas delas. Esse foi o caso, por exemplo, da implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero na CEF, em que entrevistados afirmam que essa organização já possuía uma política de pessoal voltada para a diversidade sexual e o Programa trouxe avanços nessa direção.

Diante da complexidade das políticas públicas, faz-se necessário realizar um acompanhamento visando a verificar em que medida a implementação de determinada política ou programa tem se efetivado. Neste caso, parece ser fundamental relacionar esse acompanhamento à própria avaliação da política, com ênfase em um modelo que quebre a visão linear do ciclo de política pública, conforme defendido por Rua (1998) dentro de uma visão mais sistêmica: implementação como ‘formulação em processo’, e reiterado por Silva e Melo (2000), com o *policy cycle* como aprendizado.

### **Um novo modelo de avaliação de política pública**

Além dos dois modelos “de cima para baixo” e “de baixo para cima”, o ‘*policy cycle* como aprendizado’ é um modelo alternativo construído baseado no tripé formulação, implementação e avaliação com destaque para a necessidade de dar atenção à implementação no complexo contexto institucional e organizacional brasileiro (SILVA; MELO, 2000), devido a particularidades que permeiam as diferenças funcionais e as questões de coordenação e cooperação dentro da área governamental, pois as organizações são o *locus* onde ocorrem as decisões, uma vez que nelas é que acontecem as implementações e as avaliações (HILL, 2006).

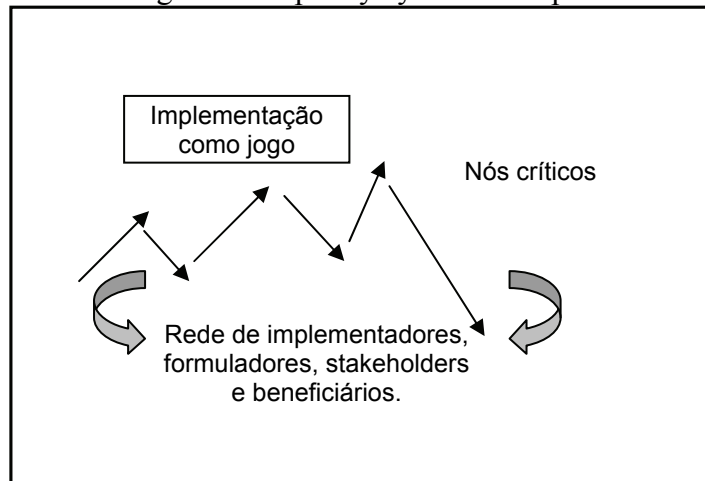
Silva e Melo afirmam que os formuladores de políticas públicas atuam em ambientes instáveis, com incertezas que dificultam as ações expressas por meio das limitações cognitivas dos agentes diante da complexidade dos fenômenos sociais, da dificuldade do controle e da previsão das contingências que podem afetar o ambiente são formuladas as políticas. Em virtude



de atuarem em espaços de cultura burocrática que se mostra como barreira às práticas inovadoras e criativas, e, pela necessidade de verem os programas como experimentação social e não como algo ideal.

Neste modelo, a implementação é vista como um processo autônomo onde as decisões orientam a formulação de novas políticas. Dessa forma, a avaliação não é apenas uma correção de rota, mas uma etapa de aprendizado, rompendo com a divisão de trabalho intelectual e trabalho manual. O modelo ressalta o *policy cycle* como campo estratégico onde há relativa indistinção entre os implementadores e os formuladores e entre *stakeholders* (grupos envolvidos nas políticas públicas e nelas interessados) e a população alvo do programa (Figura 1).

Figura 1 - O *policy cycle* como aprendizado



Fonte: Silva e Melo (2000)

Os autores destacam a importância dos mecanismos de coordenação interinstitucional para a implementação de políticas públicas em ambientes democráticos onde diferentes atores são implementadores. Isto reafirma a tese de *policy cycle* como aprendizado, em virtude de torná-la mais consistente e persuasiva. O *policy cycle* é representado pelas redes complexas de atores que sustentam a política e pelos pontos de elevada criticidade no que se refere à coordenação e aos recursos institucionais, diante da diversidade dos atores envolvidos que levam a situações tensas, gerando momentos de crise, cuja superação representa a ocasião de aprendizagem dentro da dinâmica do programa.

Os mecanismos de políticas nas organizações são fortalecidos pela implementação como aprendizado quando esta encontra-se articulada a essa rede de agentes, uma vez que nesse modelo as políticas são corrigidas no processo de implementação. Segundo Silva e Melo (2000), a construção do '*policy cycle* como aprendizado' baseou-se em uma visão realista da administração pública por compreender que as organizações possuem ambientes de incertezas. Neste caso, os agentes públicos manifestam limitações em relação aos fenômenos e a implementação de políticas públicas ocorre por meio de rede de agentes, considerando a dimensão política. Dá-se o rompimento da idéia de implementação perfeita, em substituição a implementação passa a ser vista como aprendizado, não mais como correção de rota.

## Resultados

A CEF tem como um de seus desafios estratégicos “fomentar na instituição a adoção de práticas socialmente responsáveis e o alinhamento de seus negócios aos princípios de desenvolvimento sustentável”. Esse desafio exige uma gestão de pessoas com responsabilidade social, que pode ser traduzido em ampliação do papel da empresa e profunda interação com o sistema social em que está inserida enfrentando os desafios colocados para as organizações no século XXI (FISCHER, 2002).

Nesse sentido, a gestão de pessoas da CEF é conduzida pela Gerência de Responsabilidade Social Empresarial, área responsável pela gestão das desigualdades de gênero, onde está localizado o programa Pró-Equidade de Gênero, que tem o acompanhamento direto da presidência da empresa. Esta decisão, *a priori*, demonstra um avanço na gestão empresarial, uma vez que muitas empresas ainda consideram responsabilidade social como um modismo (CAPELLIN, 2007) ou como uma questão social sem vínculo com o negócio (FISCHER, 2002).

Quanto à dimensão de gênero na política de gestão de pessoas, de um modo geral, os gerentes entrevistados responderam que esta sempre foi levada em consideração pela CEF, ficando patente que se trata de uma discussão antiga que ocorre no interior da empresa. Nos depoimentos colhidos, observa-se que todos os respondentes têm familiaridade com o termo gênero, tratado com naturalidade a questão, sem preconceitos e sem pré-julgamentos, de onde se deduz que a diversidade é considerada como um processo que permeia as estruturas da organização, podendo ser reflexo da política que se estende por alguns anos, sem imediatismos característicos da contemporaneidade. Essa análise deve-se à forma e ao comportamento como os entrevistados se manifestaram sobre gênero por ser considerada matéria de alta complexidade (BUTLER, 2008).

Quando os/as gerentes falam das suas visões sobre a relação de subordinação e os preconceitos ainda existentes na ocupação dos espaços de trabalho pelas mulheres, as respostas deixam claro que a discriminação ainda existe, contudo são necessários mecanismos de controle que possam mitigar o preconceito e a discriminação. Outro aspecto abordado é a importância de uma constante discussão sobre gênero de modo que a mulher se sinta forte para romper barreiras solidificadas ao longo dos anos de ordem cultural, estrutural e de gestão. M5 reconhece que, embora o discurso das mulheres seja o de que não se sentem discriminadas, reafirma que o preconceito existe conforme informações de uma pesquisa interna, exigindo mais discussões do assunto e encaminhamento adequado da direção da CEF.

A empresa tem como uma de suas decisões “acolher as diferenças, dar oportunidades e valorizar o conhecimento. Formamos não só bons profissionais, mas também cidadãos conscientes de sua missão perante os clientes e a sociedade” (Balanço Social, 2009, p.47). Para tanto, já dispõe na sua estrutura da comissão Pró-Equidade de Gênero, além das comissões de Igualdade Racial, de Pessoas com Deficiências e a LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Travestis).

O reconhecimento da desigualdade fica mais claro quando as mulheres afirmam que não participam do processo seletivo interno de ascensão porque não querem ou não desejam; no entanto as falas das gerentes respondentes demonstram que nem sempre predomina o livre arbítrio, como por exemplo, quando H3 e H4 afirmam: “não tem como você dizer que não tem discriminação. Agora você tem que ter mecanismos de controle” e “à medida que o público

feminino percebe que algumas barreiras foram rompidas por mulheres, elas passam a acreditar mais também”.

Como relata M5, “nós fizemos uma pesquisa interna em que os empregados, os homens, falavam: olha, não existe problema, as mulheres não participam dos processos seletivos porque não querem, os processos estão abertos”. Da mesma forma, segundo a entrevistada, as mulheres reconheciam: “nós não participamos dos processos porque nós temos que cuidar de casa, nós temos que cuidar de filhos, tem a questão da dupla jornada (...). São muitos anos, têm as questões culturais, de estrutura, do tempo de gestão”.

Vale resgatar que esta convivência ocorre dentro de uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. E gerenciar a diversidade exige buscar desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (FISCHER, 2002).

Assim, faz-se necessário saber como a naturalidade do discurso de gênero funciona no cotidiano de uma agência. Para entender como os gerentes se posicionam quando da nomeação para a função de primeira gestora e quais critérios eles/as utilizam nos processos de nomeação de uma gerente sob a sua alçada, uma vez que as mulheres expressaram algumas dificuldades para ocupar a função (Quadro 1).

**Quadro 1 - Como os gerentes se posicionam para nomear uma mulher como gerente**

M1	“Escolheria a pessoa dependendo das características dela; aquela que eu estivesse precisando, se tivesse muito homem, eu escolheria a mulher pra não chocar, dentro da competência dela”.
M2	“As agências gerenciadas por mulheres pensam mais nas pessoas e isso faz com que elas aconteçam. Foi uma aposta e eu acho que tem muito a ver por eu ser mulher”.
H3	“Isso na Caixa já é praticado há bastante tempo, uma seqüência natural mesmo. A Caixa com bastante sensibilidade já praticava isso daí”.
H4	“Naturalmente ela [Caixa] trouxe esse viés da participação feminina no corpo gerencial. Isso aconteceu de uma forma natural”.
M5	“Hoje a mulher tem buscado mais capacitação na parte nos estudos, está sempre se garantindo no processo essa sua promoção, garantindo seu aperfeiçoamento, seu currículo na verdade...”.

Os gerentes acham que o preenchimento de vagas para exercer a função de gerente é um processo totalmente natural. No entanto as gerentes, mesmo tendo opiniões semelhantes, acrescentaram nas suas falas que o perfil dos homens é diferente das mulheres, especialmente quando se trata de atributos, por entenderem que as mulheres possuem mais senso de organização e sensibilidade importantes para qualquer empresa. Entretanto, afirmam que quando do preenchimento da função gerencial esses atributos não são um diferencial.

Joan Scott (1995) conclui que no debate econômico os empresários/empregadores encontraram na teoria das “leis naturais” da oferta e da procura argumentos para fomentar as segregações e discriminações salariais, levando as mulheres a serem dependentes dos homens. Essas atitudes podem explicar a subordinação e rejeição das mulheres que já avançaram nas suas pretensões com as políticas específicas.

Na realidade, esses atributos não são considerados porque as organizações não dispõem de indicadores de gênero que possam orientar nas avaliações de pessoas. No entanto, todos/as acham que a competência deva ser o critério para nomeação de qualquer pessoa para a função

gerencial, o que exige um bom nível de escolaridade como exigido normatizado nos manuais de políticas de pessoal nas organizações.

Na perspectiva de superar barreiras e de estarem cada vez mais aptas aos processos seletivos, as mulheres têm procurado ampliar os seus currículos de modo a consolidar a possibilidade de ascensão na carreira, já que a sua participação em função gerencial é crescente no setor formal da economia a partir da escolaridade (ABRAMO, 2007).

Todos/as os/as entrevistados/as têm nível de pós-graduação, sendo que H3 têm mestrado. Esse alto nível de escolaridade não significa uma situação isolada da CEF, uma vez que o setor bancário atingiu 66,5% de bancários com nível superior completo e pós-graduação, bem acima da média nacional que é de 15,5% (FEBRABAN, 2008). Esse nível de escolaridade tão elevado é consequência das relações de trabalho que lhes garantiram a construção de um conjunto de direitos e garantias sociais (SEGNINI, 2007).

Nas instituições financeiras, pela natureza do negócio, as exigências são muito grandes, em especial por possuírem alto grau de competitividade (PUGA, 1999), aspecto relevante para as mulheres que têm que conciliar a vida pública com a vida privada.

As gerentes têm concepções semelhantes à da coordenadora do programa (Quadro 4) de que as mulheres além do trabalho nas organizações continuam com a responsabilidade da casa e da família, trabalho não compartilhado pelos companheiros. Essa sobrecarga de trabalho muitas vezes leva as mulheres a optarem por atividades de carga horária de 30 horas semanais (SEGNINI, 1998).

#### Quadro 2 - Conciliação da vida pública e da vida privada

M1	“Isso me faz muito melhor gestora, porque eu tenho que lidar em casa com filho que não quer acordar, que não quer ir pra escola, tem que estar sempre negociando; a empregada que não vai e você tem que ajustar sua vida; o marido que está de mau humor; a comida que não está bem. Então se eu dou conta de tudo isso lá, isso me faz muito melhor aqui, isso vai me fazer uma pessoa mais sensível, uma pessoa que tem uma percepção muito maior”.
M2	“Tem dias que a coisa é muito pesada. Aí você chega em casa tem marido, tem filho, tem não sei o quê, é a empregada que faltou. Eu dou conta porque eu tenho contribuições em casa”.
M5	“A mulher tem seu horário de trabalho, terminou o seu expediente ela vai buscar filho na escola, ela vai estudar quando você tem a terceira jornada ou você vai cuidar e tem suas responsabilidades e cuida dos filhos, familiares e tudo, os homens não! Os homens têm seus joguinhos de futebol nos finais de semana, têm os seus churrasquinhos, têm seu futebol no meio de semana também. Esse relacionamento entre eles, essa afinidade, essa proximidade sempre influenciou nos processos seletivos”.

A responsabilidade com a vida pública e a vida privada faz da mulher, independente da classe social, do matiz religioso ou político (SUÁREZ, 1991), uma lutadora incansável. As entrevistas com as gerentes e a coordenadora do programa deixam claro que não há compartilhamento do trabalho privado com os homens. Percebe-se que esse tipo de comportamento começa a trazer preocupações à CEF, na medida em que foi incluída em sua agenda, embora de forma discreta, com a emissão de uma cartilha que discute a divisão e o compartilhamento do trabalho no mundo privado. M5 conclui sugerindo:

“Vamos fazer um relatório sobre a própria vida particular, o que você faz e o que seu marido faz. Quais são as atribuições? Vocês dividem as funções? Por que você tem que ser responsável pelo filho, por que você tem que ser responsável pela casa? Ele ajuda você? Como você educa seu filho? Eu realmente discrimino? Eu sou discriminada? Eu

ajudo o processo de discriminação? Então são várias interrogações, e o legal, porque o programa é pra isso”.

O que se percebe é que esse tipo de pesquisa balança com as estruturas e com a divisão binária que por muito tempo foram marcadas com abordagens que consideravam gênero como uma estrutura social e sexo como biológico (BUTLER, 2003).

Depois dos gerentes terem comentado como compreendiam a dimensão de gênero da política de gestão de pessoas e de se posicionarem sobre como vêem a relação entre homens e mulheres no ambiente gerencial, foram feitas perguntas sobre as suas percepções do Programa Pró-Equidade de Gênero. Foi possível constatar que os gerentes durante a entrevista não manifestaram interesse ou conhecimento do conteúdo do programa. Entretanto, M5 argumenta que o programa está na intranet à disposição de todos os funcionários, ou seja, em nível nacional, o que significa estar adequada ao público alvo, citando inclusive, a Região Nordeste como aquela onde houve maior dificuldade na fase de implementação (Quadro 3).

### Quadro 3 - Percepção do programa Pró-Equidade de Gênero

M1	“Eu nunca vi isso como um programa na Caixa. Não teve nenhum impacto”.
M2	“As ações começam lá na matriz. Quando elas vão chegar aqui, nossa senhora! Já passou por muita coisa. Eu acho que faltou à Caixa dizer mais, falar mais, explicar mais”.
H3	“Disseminou por toda a empresa, bastante interessante. Essa informação é bastante disseminada através de e-mails, na comunicação interna é bastante disseminada”.
H4	“Houve uma sensibilização por parte da empresa, com todos os funcionários através de e-mails, de revistas”.
M5	“A implantação das comissões já dá visibilidade de que a política existe. Na região Norte e Nordeste nós tivemos mais dificuldades; mais de 23 mil empregados que participaram do processo. Nós temos estados que as integrantes fazem seus debates estaduais, as reuniões trimestrais, discussão nas agências. Você coloca o empregado como sujeito do processo”.

Os homens ao comentarem o programa ficaram restritos a citar a forma de divulgação sem tecerem qualquer comentário sobre o seu conteúdo; enquanto as mulheres disseram mais explicitamente que o programa não tem a expressão que deveria ter internamente, chegando a tratá-lo com certa banalização. Além do mais, algumas pessoas só sabiam que existiam o programa e outras se sabiam de sua divulgação nem sequer citaram.

A diferença de posições dos/das respondentes gerentes chama à atenção porque não se deu entre as localidades das agências (Plano Piloto e Cidade Satélite), mas entre os dois gerentes homens e as duas gerentes mulheres. Resultado semelhante ao ocorrido em uma pesquisa exploratória realizada anteriormente por uma das pesquisadoras em outra instituição financeira com seis gerentes, na cidade de Brasília, em 2008.

No entanto, a dedução é a de que os/as gerentes não expressaram qualquer entusiasmo com o programa por que nas suas percepções o que ocorre hoje é a consolidação da política de pessoal implantada há algum tempo na empresa, tratando a diversidade com respeito; enquanto M5 deixa claro que as barreiras em relação às mulheres existem e manifesta sua crença no programa na perspectiva de que com ele as mulheres poderão avançar muito mais.

Ainda sobre as posições críticas em relação à implementação do programa, M5 atribui a diferenças de concepções, à diversidade e não a falhas de estratégia de divulgação. Na verdade, as ferramentas de divulgação estão dentre as mais modernas: e-mail e intranet, contudo as

informações sobre um Programa que pretende atingir a equidade deveriam ser mais dinâmicas com divulgação menos burocrática, em virtude dos preconceitos impregnados que se constituem em barreiras, afastando as pessoas do seu objetivo. Por essa razão, se faz necessário ter clareza das dificuldades de implementar uma política pública nos ambientais organizacionais, dadas as suas complexidades (SILVA; MELO, 2000), sobretudo quando esta política aborda questões culturais arraigadas em determinada sociedade.

Para aprofundar mais a percepção do Programa foram feitas questões que expressassem a visão dos/as respondentes sobre a ação que propõe o *aumento do número de mulheres e de negros em cargos gerenciais*, constante dos planos de ações da CEF, nas edições de 2005/2006 e 2007/2008. Os/as gerentes não consideram esta ação como algo que se compare ao sistema de cotas, já M5 utiliza a pergunta para reconhecer que, mesmo a CEF possuindo considerável avanço na sua política de gestão de pessoas em relação à diversidade, faz-se necessário reconhecer os importantes avanços que vêm sendo conquistados com o programa Pró-Equidade de Gênero.

A partir de uma pesquisa interna, um grupo de trabalho (GT) propôs alterar os manuais de serviço, normatizando a contagem do tempo de trabalho das mulheres com experiência efetiva na função de gestor em caráter de substituição e o estabelecimento da inclusão de mulheres nas bancas examinadoras de processos seletivos equivalente a 50% do total de membros, antes constituídas somente por homens. Segundo M5 esta decisão foi tomada pela CEF após a constatação de forte tendência do discurso masculino nas perguntas feitas nos exames que subliminarmente discriminavam as mulheres, desvirtuando o caráter técnico do processo.

Outra determinação considerada de grande contribuição é a decisão de premiar as superintendências, órgãos regionais que valorizam as mulheres e negros, historicamente colocados à margem nos processos seletivos. Segundo dados internos da CEF, o último resultado registra um aumento de mulheres aprovadas correspondente a 50,26% do total.

As opiniões dos/as entrevistados/as de que a política de gestão de pessoas ou mesmo as ações do Programa Pró-Equidade de Gênero são suficientes para lidar com a discriminação em relação às mulheres são verificados por meio dos dados registrados nos balanços sociais. Contudo convém ressaltar que a ascensão na CEF se dá por meio de processo seletivo interno, onde é possível constatar, segundo os depoimentos, que mesmo depois de implementadas as ações de equidade de gênero muito ainda tem que ser feito para que se reparem os danos causados às mulheres.

Em seguida, foi feita a pergunta aos/às respondentes sobre as percepções que tinham das reações dos funcionários e dos clientes após a implantação do Programa. Com desembaraço, disseram que a manifestação dos funcionários era mínima e que alguns nem sabiam da existência do programa; quanto aos clientes falaram que não tinham observado nenhuma manifestação, com exceção de pequenos comentários sobre o fato de ter uma mulher na presidência da empresa. M5, no entanto, tem uma visão diferente daquelas manifestadas pelos gerentes quando reconhece a posição incômoda dos funcionários manifestada por meio de expressões que revelam o preconceito existente, principalmente por sentirem que os espaços estão ficando mais restritos.

Assim, pode-se verificar que o Programa não atinge os/as funcionários/as de forma direta, mas de modo sutil as ações alcançam a todos/as. Essa maneira de implementar o programa talvez se sustente no modelo *'policy cycle* como aprendizado', na medida em que no processo há decisões que orientam novas ações, constatadas na evolução verificada entre o Plano de Ação e

as decisões e ações já normatizadas, verificando-se a aprendizagem no processo de implementação e avaliação (SILVA; MELO, 2002).

Durante todo o processo de entrevistas, foram observados, embora fora do escopo da pesquisa, discursos sugerindo romper, pelo menos nos limites da CEF, com os discursos que insistem em utilizar sempre palavras masculinas para designar cargos ocupados por mulheres. Palavras no feminino são utilizadas a cada momento em que houve a possibilidade de empregá-las, como por exemplo, *presidenta* e *gerenta*, mesmo esta última não existindo no dicionário. No Quadro 4, é possível observar as expressões utilizadas com frequência por M5 e por um consultor não participante oficial da entrevista ao esclarecer sobre dados.

#### Quadro 4 - Termos usados no feminino

M5	“Porque a gestão da <u>Presidenta</u> Maria Fernanda desde que era <u>superintendente</u> . / Foi na <u>superintendência</u> falar pessoalmente com a <u>superintendente</u> . / A <u>presidenta</u> estava presente. / Eu acredito que a gestão feminina da <u>presidenta</u> . / Eu tenho certeza porque realmente a <u>presidenta</u> se preocupa. / A <u>presidenta</u> quer saber como está a condução da política / a <u>presidenta</u> está atenta sempre sendo informada”.
Consultor	“Você vai olhar só a <u>superintendente</u> . / Você vai dar o mérito só para a <u>presidenta</u> da Caixa? / Abaixo da <u>presidenta</u> da Caixa têm todos os empregados. / Ela é <u>Presidenta</u> da Caixa / Não sei se está separado por sexo, a <u>gerenta</u> e o <u>gerente</u> ”.

O uso desses termos no feminino mostra de alguma forma o rompimento de algumas barreiras quando é dito com convicção, no entanto quando é dito sem convicção sugere alguma exigência superior, situação observada nas falas em alguns momentos.

Considerando a aplicabilidade direta dos resultados e o processo de fortalecimento entende-se que o Programa atinge os objetivos na medida em que são dadas respostas concretizadas pela normatização dos direitos conquistados. Do total de funcionários 46,48% são mulheres, das quais 39,75% ocupam cargos de chefia (CEF, Relatório de Sustentabilidade, 2009); no entanto este contingente em 2004 era de 38,80% (CEF - Balanço Social, 2004).

Por fim, foram coletadas manifestações espontâneas com as considerações gerais dos/as entrevistados sobre o Programa. Foi possível observar inicialmente a manifestação da regularidade do viés de gênero na política de gestão de pessoas anterior ao Programa; em seguida reconhecimento da atual direção da empresa na conquista e avanços, em especial a normatização da contagem de tempo das mulheres nas substituições de funções e reconhecimento com pontuação das superintendências que ampliam a quantidade de mulheres e negros em cargo comissionado.

#### Considerações Finais

Diante dos resultados desta pesquisa exploratória, percebe-se que, embora a CEF tenha avançado em questões que são tabus em outras instituições financeiras, como implementar um programa visando relações mais igualitárias de gênero, o desconhecimento do Programa Pró-Equidade de Gênero pelos funcionários, de acordo com os depoimentos, ainda é grande, constatação reforçada pela crítica sobre a pouca divulgação do Programa.

As ações que constituem o plano da CEF não estão submetidas a condições pré-estabelecidas, ficando a decisão a cargo da empresa, onde a formulação e a implementação têm grande proximidade, o que reflete os ajustes que ocorrem durante o processo de implementação, descaracterizando etapas estanques. Esse ato contínuo de criar e ajustar não permite identificar os problemas da política, além de explicar a “naturalidade” da dimensão gênero, tendo em vista que o Programa se insere em um ambiente onde a discussão já está presente há alguns anos, se caracterizando como uma política de “programas” (RUA, 1998).

Contudo, a inclusão da questão de gênero na política de gestão de pessoas da CEF é um processo que ao longo dos anos vem sendo assimilado por seus funcionários, levando-os a tratar a diversidade como algo “natural”. Segundo os entrevistados, o Programa Pró-Equidade de Gênero trouxe uma série de avanços ao colocar o empregado como sujeito do processo. No entanto, ainda falta a inclusão das mulheres como sujeito da igualdade de oportunidades e acesso a recursos distintos, na medida em que se observou que as mulheres localizadas na base da pirâmide organizacional da CEF têm menos chances de superar as dificuldades criadas pelo preconceito.

Embora muitas ações ainda precisem ser decididas e implementadas, entende-se que a CEF, a partir da implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero por meio do Plano de Ação, pode oferecer algumas contribuições às instituições financeiras, como a normatização de comissão paritária de homens e mulheres nas bancas examinadoras de processos seletivos para avaliar a concorrência em função gerencial e a contagem do tempo de trabalho das mulheres com experiência efetiva na função de gestor em caráter de substituição. Essas medidas foram normatizadas com a implementação do Programa.

Os resultados encontrados a partir da percepção dos entrevistados sugerem o desdobramento desta investigação, tornando-se fundamental uma segunda etapa da pesquisa de modo que seja possível ampliar a população entrevistada a fim de perceber se na visão do público interno da CEF as ações de implementação do Programa mudaram as relações entre homens e mulheres na agência pesquisada, sendo possível posteriormente avançar para outras agências.

### Referências Bibliográficas

- ABRAMO, Laís. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária? In: HIRATA, H. e SEGNINI, L. (Orgs.) Organização, Trabalho e Gênero. São Paulo: Senac, 2007.
- BARRET, S; HILL, M.J. Report to the SSRC Central-Local Government Relations Panel on the 'Core' or Theoretical Component of the Research on Implementation. 1981.
- BUTLER, Judith. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. São Paulo: Civilização Brasileira, 1ª edição. 2003.
- CALÁS, B.; SMIRCH, L. *From “the woman’s” point of view: feminist approaches no Brasil.* RAE. v. 34, n.3, p.81-90, mai/jun. 1994.
- FARIA, Carlos Aurélio de P. *Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes.* RBCS Vol. 18 nº. 51 fevereiro/2003.
- FEBRABAN. Relatório Social 2007, 2008. Acesso em 24/05/2009. [http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id\\_pagina=90&id\\_texto=0&palavra=Relatório%20social](http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=90&id_texto=0&palavra=Relatório%20social).
- GAPI-UNICAMP. Metodologia de análise de política pública. Campinas, 2002.



- HAM, Christopher e HILL, Michael. *O processo de elaboração de políticas no estado capitalista moderno*. Londres, 1993, 2ª edição. Traduzido por Renato Amorim e Renato Dagnino.
- HILL, Michael. Implementação: uma visão geral. In: SARAIVA, E; FERRARREZI, E. (orgs.). *Políticas Públicas. Coletânea*. Brasília: ENAP, v. 2, pp: 59-110, 2006.
- MELUCCI, Alberto. Busca de qualidade, ação social e cultura. In: MELUCCI, Alberto (Org.). *A sociologia reflexiva*. Tradução de Maria do Carmo Alves do Bonfim. Petrópolis: Vozes, 2005.
- PINTO, Elisabeth L; ANDRADE JR., Hermes; LUZ, Rodolfo P.da. *Pró-Equidade de Gênero: incorporando políticas de ação afirmativa no mundo do trabalho*. 2009
- RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2008.
- RUA, Maria das Graças. *Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos*, in RUA, M. G., *O Estudo da Política, Paralelo 15*, Brasília, 1998.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Tradução: Guacira Lopes Louro. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v-20, nº.2, p.9-255. Jul./Dez, 1995.
- SEGNINI, Liliana. *Relações de gênero no trabalho bancário informatizado*. Campinas: Cadernos Pagu (10) 1998: pp.147-168.
- SILVA, Pedro Luís B. (coord.) *Modelo de Avaliação de Programas Sociais Prioritários: relatório final*. Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil. Campinas, NEPP-UNICAMP, 1999.
- SILVA, Pedro Luís B.; COSTA, Nilson R. *A Avaliação de Programas Público: reflexões sobre a experiência brasileira*. Relatório Técnico. Cooperação Técnica BID-IPEA. Brasília, IPEA, 2002.
- SILVA, Pedro Luís B.; MELO, Marcus André. *O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos*. Campinas: NEPP/UNICAMP, 2000.
- TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. *Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção*. RAP: Rio de Janeiro 42(3):529-50, mai./jun. 2008.