

## A Gestão Social Como Fomentadora Da Igualdade Entre Os Sexos no Mercado De Trabalho: A Experiência Do Programa Pró- Equidade de Gênero e Raça

*The Social Management As a sponsor The Gender Equality in Labour Market: A Program Experiment Pro-Gender Equality and Race*

Ana Carolina de Oliveira<sup>1</sup>  
Luciana Custódio<sup>2</sup>

### RESUMO

A igualdade entre os gêneros constitui temática que tem assumido espaços cada vez maiores nas discussões acerca da gestão social. Com o objetivo central de analisar os resultados e práticas postas em vigor mediante adesão das empresas de médio e grande porte ao Programa Pró- Equidade de Gênero e Raça, analisou-se os relatórios – físicos e virtuais – disponibilizados pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da primeira à quinta edição. Além de tais documentos, um referencial teórico foi estruturado elegendo-se temáticas que pudessem pavimentar a análise, sob a ótica acadêmica-científica, do Programa em análise de forma a estabelecer possíveis conclusões sobre as práticas desta política pública enquanto instrumento de inovação da gestão social em questões ligada ao gênero. Optou-se por uma metodologia baseada em dois pilares: um primeiro, com a realização de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, com objetivo de aprofundar na temática da gestão social do trabalho feminino e das questões de raça. Como segundo pilar, realizou-se pesquisa documental focada nos aspectos constitutivos das iniciativas governamentais no tocante à implantação do PPEGR no Brasil bem como a leitura e sistematização dos relatórios oficiais do Programa. Pode-se concluir que dentro do que se propõe, o Programa foi eficaz, na medida em que mudou a realidade dos funcionários, em especial das mulheres, por intermédio, de inúmeras ações. Entretanto, em razão do pouco tempo de atuação não é possível prever em que medida tais mudanças de fato serão incorporadas pela cultura organizacional. Neste ponto, em especial, constatou-se menos certezas do que indagações.

**Palavras-chave:** Gestão social; Igualdade de gênero; Programa Pró-equidade de Gênero e Raça.

### ABSTRACT

The gender equality is a theme that has assumed increasing spaces in discussions of social management. With the main objective to analyze the results and practices put in place by accession by medium and large companies to the Program for Gender and Racial Equality, analyzed the reports - physical and virtual - available by the Special Secretariat of Policies for Women from first to fifth edition. In addition to these documents, a theoretical framework was structured electing to themes that could pave the analysis, from the academic and scientific point of view, the program in question in order to establish possible conclusions on the practices of this public policy as an instrument of innovation of social management on issues related to gender. It chose a methodology based on two pillars: first, by carrying out bibliographical research, exploratory, aiming to deepen the theme of social management of women's work and the issues of race. As second pillar, there was documentary research focused on constitutive aspects of government initiatives regarding the implementation of PPEGR in Brazil as well as reading and systematizing the official reports of the Program. It can be concluded that within what is proposed, the program was effective in that it changed the reality of employees, especially women, through, numerous actions. However, due to the short

<sup>1</sup> Universidade do Estado de Minas Gerais. E-mail: [carollinda1027@gmail.com](mailto:carollinda1027@gmail.com).

<sup>2</sup> Fundação João Pinheiro/MG. E-mail: [lucianacustodio2000@gmail.com](mailto:lucianacustodio2000@gmail.com).

time of operation can not predict to what extent such fact changes will be merged into the organizational culture. At this point, in particular, it was found that the less certain questions.

**Keywords:** Social management; Gender equality; Pro-equity Gender and Race program.

## 1. INTRODUÇÃO

A igualdade entre os gêneros constitui temática que tem assumido espaços cada vez maiores nas discussões acerca da gestão social, das políticas públicas e seu alcance efetivo das mesmas para alterar a realidade daqueles para os quais se destinam. Com o objetivo central de **analisar os resultados e práticas postas em vigor mediante adesão das empresas de médio e grande porte ao Programa Pró- Equidade de Gênero e Raça**, analisou-se os relatórios – físicos e virtuais – disponibilizados pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da primeira à quinta edição – entre os anos 2005 e 2013. Tal análise, foi realizada à luz de conceitos oriundos de autores considerados como de referência para o campo do conhecimentos da gestão social e gênero .

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa de tipo qualitativo, com a atualização de dois instrumentos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, cujo objetivo foi o de conhecer, a partir da literatura existente, o cruzamento entre as temáticas da gestão social do trabalho feminino e das questões de raça; e pesquisa documental, com o objetivo de conhecer e discutir em profundidade a natureza, fronteiras e os aspectos constitutivos do Programa Pró-Equidade de Gênero no Brasil, desenhado e implementado pelo Governo Federal, por meio da Secretária Especial de Política para as Mulheres (SPM), com o objetivo de diminuir as desigualdades de gênero no país. No tocante aos resultados alcançados no programa, no que tange as práticas adotadas nas organizações, foi realizado um apanhado das práticas, no relatórios físicos e virtuais, disponibilizados pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. A leitura dos relatórios permitiu realizar a sistematização dos dados e, posterior análise dos resultados.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em outras seis partes. Na seção 2, um referencial teórico foi estruturado elegendo-se temáticas que pudessem pavimentar a referida análise, sob a ótica acadêmica-científica do Programa em análise de forma a estabelecer possíveis conclusões sobre as práticas desta política pública enquanto instrumento de inovação da gestão social em questões ligada ao gênero. A gestão social, a atuação feminina no mercado de trabalho, a cultura organizacional, compõem o conjunto de temáticas exploradas na seção. Em seguida, na seção de número 3, Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é pormenorizado. Sua motivação, seu objeto de atuação e as etapas que o formam. A metodologia de pesquisa é explicitada na seção de número 4, seguida pela apresentação dos resultados e práticas postas em vigor mediante adesão ao programa, objeto da quinta seção. Por fim, a seção 6 traz as conclusões do artigo; e a sétima seção, as referências das obras que foram utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta pesquisa, o conceito de gestão social situou-se como contexto mais geral de enquadramento teórico desta pesquisa. A gestão social foi compreendida neste trabalho a partir da busca de novas relações entre o Estado e a Sociedade, em uma crítica à “atuação do estado-mínimo na atenção focalizada através de políticas sociais e, ao mesmo tempo, de fomentar flexibilizando as relações de trabalho e de produção dos agentes econômicos” (TENÓRIO,1998, p.7). A partir de então, foram trabalhados conceitos importantes para lançar luz sobre a análise que se propôs realizar: cultura organizacional e trabalho feminino, como dados sobre a sua dimensão no Brasil.

### 2.1 Cultura organizacional

O estudo da cultura organizacional, principalmente nas duas últimas décadas, vem sendo destacada por diferentes autores (Dias, 2005; Freitas, 1991; Oliveira, 2004), como um dos mais importante aspectos para uma compreensão do funcionamento das organizações sobretudo, por meio do desenvolvimento de

investigações mais abrangentes e profundas (MORGAN, 2000). Schein (1991) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos (desenvolvidos por um dado grupo, quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna), que funcionam de forma adequada para serem considerados válidos e, assim, ensinados aos novos membros do grupo, como o modo certo de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na visão deste autor (1991), a cultura organizacional é concebida em três níveis conforme ilustrado no Quadro1 abaixo:

**Quadro 1:** níveis da cultura organizacional segundo Schein

<b>Nível 1</b>	Formado pelos artefatos adotados pela organização, constituídos por objetos materiais e imateriais, bem como padrões acerca da tecnologia, das crenças, dos valores, dos pressupostos e dos modos de fazer as coisas, podendo ser identificados prontamente
<b>Nível 2</b>	Composto pelos valores e as crenças, centrais para a cultura organizacional;
<b>Nível 3</b>	Encontram-se os pressupostos, vitais para a cultura organizacional, que representam o relacionamento com o ambiente (natureza da realidade, das atividades humanas e dos relacionamentos, natureza da própria natureza humana) e se situam na esfera do inconsciente.

**Fonte:** Schein, E. (1991). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Orgs) *Classics of organizational theory* (3a ed., pp. 207-211). Pacific Grove: Brooks/Cole.

Hall (1978) destaca que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e, de fato, determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem. de fato, como observam Fleury e Fischer (1989)

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (Fleury & Fischer, 1989, p. 117).

Um conceito muito similar é trazido por Ott (1989), para quem a cultura organizacional é composta de valores, crenças, pressupostos, percepções, artefatos, normas e padrões de comportamento. Sendo assim, a cultura organizacional funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo comportamentos; é um tema unificador, pois fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais (CUSTÓDIO, 2013).

Nota-se que existem diferenças conceituais sobre o tema, em face, inclusive, de seu grau de complexidade, no entanto, pode-se assinalar consenso entre os autores sobre alguns aspectos relacionados principalmente à questão da importância e centralidade dos valores na conceituação e composição da cultura organizacional (OLIVEIRA, 2004; LUTHANS, 1995; OTT, 1989; SCHEIN, 1991), que será trazida para a discussão do caso a ser tratado.

## 2.2 Trabalho feminino

Dentre as muitas desigualdades que caracterizam a sociedade brasileira, uma das que mais se destacam refere-se às relações de gênero. Tais dificuldades se apresentam em diferentes âmbitos de atuação da mulher na sociedade, muitas vezes assentadas sobre justificativas culturais e sociais carregadas de valores discriminatórios. No entanto, para a discussão que se pretende tratar aqui, somente será abordada as questões relacionadas a inserção profissional das mulheres no mercado de trabalho.

Historicamente, a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro vem ocorrendo numa curva ascendente. Lenta, mas ininterrupta. Alguns autores atribuem esse crescimento a dois fatores principais: diminuição da taxa de fecundidade – sobretudo nas décadas de 70 e 80 – e aumento do nível de instrução das mulheres. Este último fator, teve um impacto direto para um relativo aumento salarial das trabalhadoras. Em 1973, apenas 30,9% da População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil era do sexo feminino. Segundo os dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD), em 1999, elas já representavam 41,4% do total da força de trabalho. Com menos filhos, as mulheres puderam conciliar melhor o papel de mãe e trabalhadora.

Na década de 90, o trabalho feminino foi marcado pelo fortalecimento de sua participação no mercado de trabalho e o aumento da responsabilidade no comando das famílias. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou dois estudos com o balanço dos ganhos e as dificuldades enfrentadas pelas brasileiras ao longo dos anos 90. A renda média das trabalhadoras passou de R\$ 281,00 para R\$ 410,00. As famílias comandadas por mulheres passaram de 18% do total para 25%. A média de escolaridade dessas “chefes de família” aumentou em um ano de 4,4 para 5,6 anos de estudos. A média salarial passou de R\$ 365 para R\$ 591 em 2000. Poucos anos depois, segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) realizada pelo IBGE em 2007, a população brasileira chega a quase 190 milhões de brasileiros, com a estimativa de 51% de mulheres.

Em 2010, a disponibilização de empregos femininos no Brasil era de 18,3 milhões de postos de trabalho, já em 2011 essa oferta alcançou 19,4 milhões, um crescimento de 5,93%. O estoque de empregos masculino cresceu no período, 4,49% passando de 25,7 milhões de postos em 2010 para 26,9 em 2011. E estes dados só parecem crescer. Segundo dados do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (Cnae) os setores que apresentaram um maior crescimento da participação das mulheres foram: atividades de administração pública, restaurantes, atividades de atendimento hospitalar, limpeza em prédios e em domicílios, comércio varejista especializado em eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo, setor de transporte rodoviário de carga e a construção civil. Todavia, não obstante este crescimento em quase todos os setores, o trabalho das mulheres continua a sofrer diferentes formas de opressão, enfrentando fortes dificuldades de equiparar ao trabalho exercido pelos homens.

## 3. PROGRAMA PRÓ- EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA

O Programa Pró-Equidade de Gênero integra o II Plano Nacional de Política para as Mulheres (PNPM), voltado para a promoção da “autonomia econômica e igualdade no mundo do trabalho, com inclusão social”. Entre as diretrizes dessa Política Nacional, está o reconhecimento da responsabilidade do Estado na implementação de políticas que tragam mais equidade ao mundo do trabalho. Trata-se, portanto, de um instrumento de políticas públicas desenhado e implementado pelo Governo Federal, por meio da Secretária Especial de Política para as Mulheres (SPM), com o objetivo de diminuir as desigualdades de gênero no país.

O Programa foi criado em 2005, por meio da Portaria nº 39 de 22 de setembro daquele ano, e desde seu início instituído pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, em parceria com o Fundo de

Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres – UNIFEM e com a Organização Internacional do Trabalho – OIT, além de contar com o apoio da ONU Mulheres. O Programa tem como objetivo alcançar a equidade no mundo do trabalho, por intermédio, de um lado, de ações na cultura organizacional da empresa, por meio de ações que incidirão diretamente na forma com se dão as relações trabalhista; e, do outro, da gestão de pessoas da empresa participante. As ações de promoção da autonomia econômica das mulheres e igualdade de oportunidade e tratamento por meio das relações laborais deverão, ainda, estar articuladas ao Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres, que também objetiva a superação das desigualdades, mas com aspectos mais relacionados à vulnerabilidade por opressão, violência e discriminação de gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade e classe que ainda afetam, principalmente, as mulheres brasileiras.

O programa inspirou-se, inicialmente, nas demandas do movimento feminista nos anos 60 e 70, que lutava pelo fim da discriminação ligada ao gênero. No conjunto de suas diretrizes está o reconhecimento da responsabilidade do Estado na implementação de políticas que incidam na divisão social e sexual do trabalho, que priorizem a promoção de relações de trabalho não discriminatórias em razão de sexo, raça ou etnia, entre outras, e que assegurem a equidade salarial entre homens e mulheres e o acesso das mulheres a cargos de direção. O Programa, conforme a Secretária Especial de Política para as Mulheres, possui o objetivo de equidade de gênero e raça no mundo do trabalho, com ênfase em três pilares<sup>ii</sup>: (a) promoção da cidadania e combate à discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego de mulheres e homens; (b) compromisso com a equidade de gênero e raça priorizando a gestão de pessoas e a cultura organizacional da empresa/instituição e; (c) difusão de práticas exemplares entre as empresas e instituições que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações. O principal foco, porém, recai sobre o primeiro destes pilares (a), com a adoção de três linhas de ação: (a.1) superação da desigualdade de remuneração e de ocupação dos cargos gerenciais, onde a disparidade salarial e o acesso a cargos entre homens e mulheres, brancos (as) e negros (as) ainda é muito grande; (a.2) visibilidade e valorização ao trabalho desenvolvido pelas mulheres para que a equidade seja efetivada; (a.3) adoção de boas práticas laborais com critérios de equidade, de gênero e raça como oportunidades para melhorar a gestão empresarial/organizacional e fomentar a inovação tecnológica, a economia, a produtividade e a eficiência de bens e serviços de qualidade.

Destinado a empresas e instituições de médio e grande porte dos setores públicos e privados, com vigência de um período de 12 meses, renovável anualmente, o Programa é estruturado por um conjunto de metas<sup>iii</sup>: e etapas. As metas são divididas em político-ideológicas, estruturais. As primeiras buscam sensibilizar e capacitar para transformar a cultura da alta direção e da gestão de pessoas, assumindo o protagonismo do compromisso com a implementação e êxito do programa na empresa/instituição. As segundas, incentivar a criação de procedimentos para transformação efetiva de estruturas laborais assimétricas na organização; recrutamento, seleção, capacitação; criar um sistema de promoção de pessoas e compensações; instituir bases de igualdade para erradicar condutas discriminatórias, de assédio moral e sexual. As terceiras Metas, reduzir as desigualdades entre homens e mulheres, incorporar mecanismos de recrutamento e desenvolvimento da carreira e acesso a cargos de direção mais transparentes e abertos para todas as pessoas, com comissões de seleção e de promoção capacitados em gênero e raça, com apoio de ação afirmativa para fomentar a seleção e promoção de mulheres a postos de responsabilidades melhor remunerados, além da revisão de escalas de remuneração e de competências; valorização das ocupações femininas, na perspectiva etnicorracial para a concretude da equidade.

O Programa é formado por 6 etapas: (1ª) Termo de Adesão, instrumento voluntário, que pode ser assumido seja por empresas que por instituições; (2ª) Ficha Perfil, que consiste em um diagnóstico da organização; (3ª) Plano de Ação, elaborado a partir do diagnóstico da organização; (4ª) Pactuação, que consiste na análise da ficha perfil e plano de ação, com instalação da Coordenação e Comitê Ad Hoc; (5ª)

Monitoramento/Avaliação, que deve ser realizado pela Coordenação e pelos Comitês Ad hoc e Técnico-Institucional; que devem ser instituídos; (6ª) Concessão do Selo, conferidos pela SPM/Presidência da República.

Conforme a SPM, As empresas participantes devem ter o seguinte perfil: Podem ser públicas e privadas (médias e grandes), com personalidade jurídica própria; Devem estar em dia com as obrigações trabalhistas; Não ter sofrido denúncias de trabalho escravo; Não ter denúncias não apuradas de abuso e discriminação. Para participar as empresas devem assinar o Termo de Adesão<sup>iv</sup>, disponível no site da Secretária Especial de Política para as Mulheres, e enviá-lo de volta a mesma. Depois é necessário preencher a Ficha Perfil, que consiste num questionário sobre a instituição dividido em seis partes, que são Perfil do corpo funcional, Recrutamento e seleção, Ascensão funcional, Planos de carreira; cargos e remuneração, Processos de qualificação e capacitação profissional, Programas de saúde e segurança no trabalho, e Política de Benefícios, num total de 62 questões<sup>v</sup>, que permitem realizar um diagnóstico acerca da instituição participante, pois é a partir desse diagnóstico que é elaborado o Plano de Ação que será implementado dentro da empresa ou da instituição.

O Plano de Ação possui dois eixos: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. O eixo Gestão de Pessoas representa uma categoria vista como “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”(DUTRA, 2002, p.50). Tendo em vista a promoção da equidade a gestão de pessoas deve atuar no sentido de que as relações entre a organização e as pessoas sejam pautadas pela equidade. De acordo com Becker at AL (2003), significa fazer com os dirigentes larguem a visão burocrática e adotem uma visão estratégica, que está baseada numa visão de “baixo para cima”. De modo, a tratar o funcionário de modo mais equânime. Quanto ao eixo cultura organizacional - conjunto de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas (...) que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação (...) e que tem o propósito de orientar o comportamento desejado – é o elemento fundamental para proporcionar as inter-relações dos funcionários Alves (1997, p.120). Sendo essa, a base sobre a qual se configurada o ambiente de trabalho, é fundamental para proporcionar as inter-relações dos funcionários. Um de seus eixos principais é a criação de Comitês de Gênero em cada uma das instituições participantes. Estes comitês são responsáveis pela proposição e desenvolvimento de iniciativas que irão dia a dia, trazer mudanças no perfil das relações de gênero no ambiente de trabalho.

O Modo Operacional do Plano, estabelece que para as empresas receberem o Selo Pró-equidade elas devem, ao preencher o Plano de Ação, definir atividades fins, tais como: Sensibilização e capacitação de gerentes e gestores/gestoras de diferentes níveis da organização; Divulgação do plano interna e externamente; dentre outras. Já o monitoramento é formado por quatro etapas que são a saber: acompanhamento da execução dos planos, através de envio de evidências à SPM/PR, oficinas técnico-pedagógicas, entre outros mecanismos; visitas às organizações; reuniões de monitoramento; análise e validação do acompanhamento do plano pela coordenação e comitês do programa. Este processo inclui a análise das informações contidas na ficha perfil e no plano de ação; análise da execução do plano de ação das áreas de incidência – Gestão de pessoas e Cultura Organizacional, (ações realizadas e os responsáveis, divulgação, mudanças, barreiras encontradas na definição e na execução das ações, fontes e meios de verificação, parcerias, sustentabilidade do plano de ação); Entrevista com os/as responsáveis pelo plano; Correções nas estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas necessárias para assegurar os resultados previstos; Elaboração de um relatório que registra os dados obtidos durante a visita à organização.

A avaliação é prevista para ser realizada pela Coordenação e o Comitê Ad Hoc de acordo com os Relatórios do Monitoramento e os Relatórios Finais das Organizações participantes do programa, que avaliam o desempenho destas, nas áreas de incidência – gestão de pessoas e cultural organizacional a

partir das ações expressas e pactuadas no plano de ação e executadas no mínimo em 70% e, qualitativamente obter um desempenho satisfatório ou muito satisfatório. Os aspectos qualitativos devem avaliados de acordo com os objetivos, princípios e metas estabelecidas neste guia operacional. O Comitê Técnico-Institucional valida o relatório com a matriz geral dos resultados e delibera sobre a concessão do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça. O resultado final é homologado pela Ministra de Estado Chefe da Secretaria de Políticas para as Mulheres e divulgado pela SPM através do site<sup>vi</sup>.

Segundo a SPM, receberá o Selo a organização que cumprir com: as etapas, os objetivos, as diretrizes, os princípios e as metas do programa expressas qualitativamente e quantitativamente no plano de ação, das duas áreas de incidência - gestão de pessoas e cultura organizacional- aprovadas pela Coordenação os prazos estabelecidos pela Coordenação do Programa. Para receber o Selo, a organização terá que alcançar o mínimo de 70% de execução das ações pactuadas e qualitativamente obter um desempenho satisfatório ou muito satisfatório. Os aspectos qualitativos serão avaliados de acordo com os princípios e metas estabelecidas neste guia operacional. O Selo Pró-Equidade de Gênero é concedido à organização que cumprir as ações de promoção da equidade de gênero, pactuadas no Plano de Ação de forma qualitativa e quantitativa, a classificação se dá conforme distribuição abaixo: muito satisfatório – 100% a 85% , satisfatório – 84% a 70% e não satisfatório – menos de 70%. o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça contribui para o alcance de bons resultados econômicos, financeiros e sócio-ambientais, divulgação nacional e internacional por meio eletrônico sobre o compromisso assumido com a igualdade racial e entre mulheres e homens.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PRÁTICAS POSTAS EM VIGOR MEDIANTE ADESÃO AO PROGRAMA

O Programa Pró- Equidade de Gênero encontra-se em sua quinta edição, com pequenas diferenças de desenho a cada edição. Por isto, para melhor compreendê-lo, é necessário reconstruir sua transformação histórica, de modo a partilhar o que o programa realizou na vivência das mulheres nas instituições que o assumiram, ajudando na promoção da diminuição a desigualdade entre gêneros no país, além de propiciarem que as mulheres pudessem ocupar melhores postos de trabalhos, de acordo com suas aspirações e competências, melhorando a relação de desigualdade com os homens, por meio de mudança na cultura organizacional e gestão de pessoas das instituições participantes.

### 5.1 - 1ª EDIÇÃO (2005/2006)

A primeira edição, implantada no biênio 2005/2006, foi direcionada a instituições públicas e de economia mista e teve adesão de 15 empresas. Destas, 11 receberam o Selo Pró-Equidade. Na primeira edição do Programa houve uma predominância de empresas do setor energético, sendo 10 do total das 11 premiadas, sendo a única exceção a Caixa Econômica Federal. Todas as 10 possuem vínculo com o Ministério de Minas e Energia (MME). Segundo dados da SPM essa grande adesão do setor energético deu se por vários motivos, entre eles o fato de na época da criação do Programa, estar uma mulher ocupando o cargo de titular do ministério, e o fato da ministra ter demonstrado preocupação com a questão da equidade de gênero. A seguir serão apresentadas algumas ações empreendidas pelas organizações que receberam o Selo<sup>vii</sup>.

#### 5.1.1 Implantação, ações e primeiros resultados: primeira edição<sup>viii</sup>

As empresas ELETROBRÁS, CCTEE, ELETRONORTE, ELETRONUCLEAR, PETROBRÁS, ELETROSUL, CEAL, Itaipu Binacional, e Furnas Centrais Elétricas tiveram por meio da Ficha Perfil o mesmo

diagnostico, ou podemos dizer que tiveram como pontos em comum, os seguintes problemas a serem melhorados no âmbito da Gestão de Pessoas: a questão da ascensão funcional, política de acesso aos quadros funcionais, remuneração, e política de benefícios. Sendo assim as empresas adotaram medidas para solucionar os problemas diagnosticados. A exemplo, podemos citar a ELETRONORTE que criou normas para a contratação da mão de obra terceirizada, onde a mesma deve realizar as contratações tendo em vista a inclusão de negros, mulheres, indígenas e portadores de deficiência. A Itaipu Binacional realizou uma revisão dos Planos de Cargos de modos que empregados que exercem a mesma função, recebam a mesma gratificação e criou meios que permitem as funcionarias participarem das decisões, que vão desde assuntos gerais da empresa a carreira e salários.

A PETROBRÁS realizou nomeações de mulheres para cargos de chefia, dentre essas nomeações destaca-se a nomeação de uma mulher para assumir o cargo de Gerente Geral da SIX. A Ceal incluiu nas Convenções trabalhistas e nos Acordos Coletivos de Trabalho cláusulas que promovem direitos iguais no emprego e na profissão. A Itaipu Binacional realizou o empoderamento de mulheres em cargos de tradicionalmente masculinos, a exemplo da diretoria financeira.

A ELETRONORTE implantou um Plano de Mídia interna de modo a valorizar a diversidade. Dentre as ações específica de cada instituição podemos citar a CEPEL que diagnosticou que havia discriminação entre os sexos no que diz respeito a percepção salarial, acesso e promoção. Dentre as ações tomadas para solucionar esse problema estão: a implantação de um novo sistema de desempenho; pesquisas junto ao corpo trabalhista para se ter uma análise da formação do corpo de trabalho e criação de ciclos de palestras para tratar de temas como relação de gênero, ética no trabalho entre outros.

## 5.2 - 2ª EDIÇÃO (2007/2008)

Na segunda edição participaram 36 empresas, ou seja, de uma edição para outra o número de empresas participantes cresceu mais de 100%. Destas, 23 foram contempladas com o recebimento do Selo Pró-Equidade de Gênero. Na segunda edição houve participação das onze empresas premiadas na primeira edição das quais dez foram novamente contempladas com o recebimento do Selo Pró-Equidade de Gênero, com exceção da Companhia Energética do Alagoas (CEAL). A 2ª edição manteve a superioridade da participação de empresas do setor energético, ligado ao Ministério de Minas e Energia (MME), sendo doze no total. Entretanto, o número de agências bancárias aumentou sendo que nessa edição, além da Caixa Econômica Federal, que continuou, outras três agências bancárias foram premiadas, sendo uma privada e duas públicas. Cabe destacar que nessa edição empresas que não foram premiadas na 1ª edição (2005/2006) aderiram novamente e receberam o Selo na 2ª edição (2007/2008), como ocorreu com o Banco do Brasil, a Embrapa, e o Banco do Nordeste. A seguir serão apresentadas algumas ações empreendidas pelas organizações que receberam o Selo<sup>ix</sup>.

### 5.2.1 Implantação, ações e primeiros resultados: segunda edição

A Caixa Econômica Federal realizou o mapeamento de gênero e raça na empresa de modo a permitir a utilização da equidade como critério a ser usado nas seleções, capacitações e ascensão profissional. A ELETRONORTE realizou a equiparação do quantitativo de estagiários e jovens aprendizes com relação ao gênero. A Secretaria do Trabalho, Renda e Esporte da Bahia criou a garantia de acesso equitativo às atividades de capacitação e treinamento realizados pela secretaria.

A CGTEE aumentou o número de mulheres em postos de trabalho tradicionalmente ocupadas pelos homens, a exemplo, postos de vigia e guarda. O Banco do Brasil criou um programa de ascensão funcional para funcionários e executivos, tendo como base a perspectiva de gênero.

No âmbito da Cultura Organizacional as empresas tiveram como ponto em comum a preocupação de criar campanhas, propagandas institucionais, seminários e realizar mobilizações, a exemplo podemos citar, A Caixa Econômica Federal que nessa 2ª edição realizou dois Seminários Caixa e Diversidade, criou o Fórum “Falando de Diversidade” e produziu e distribuiu a cartilha “Refletindo Sobre a Equidade de Gênero”. A Prefeitura Municipal de Quixadá foi a empresa que mais destacou-se com relação a criação de ações voltadas para modificar a Cultura Organizacional, por ser a instituições que entre as ações divulgadas, todas incidiam sobre a Cultura Organizacional, talvez em certa medida por entenderem-se ser este maior problema que a Ficha Perfil diagnosticou. Entre as ações podemos citar: a implementação da lei da equidade, lei municipal nº 2.280 de 16 de fevereiro de 2007, a criação da Coordenadoria da Mulher no município, a realização de um Seminário Internacional do Programa de Equidade de Remuneração e realização de mudanças no estatuto servidor para inserir a linguagem de gênero. Além disto, a Eletrobrás Termonuclear avançou no sentido da inclusão dos homossexuais, incluindo parceiros do mesmo sexo como dependentes no plano de saúde dos empregados.

### 5.3 - 3ª EDIÇÃO (2009/2010)

A terceira edição também apresentou um grande crescimento no número de organizações interessadas e contempladas, dando seguimento ao sucesso de adesão das duas primeiras edições. Nesta, 71 organizações se inscreveram e 58 foram contempladas com o Selo, sendo que 36 destas estavam recebendo o Selo pela primeira vez, enquanto que as demais 22 o recebiam pela segunda ou terceira vez<sup>x</sup>. A seguir, serão apresentados alguns exemplos de ações executadas pelas empresas contempladas pelo Selo.

#### 5.3.1 Implantação, ações e primeiros resultados: terceira edição

A Eletrobrás Distribuição Acre (AC) fomentou estímulo, nos contratos de trabalho da empresa, inclusive com os/as terceirizados/as, à equidade de gênero, raça e etnia. A Eletrobrás Distribuição Amazonas (AM) realizou a adaptação das especificações de EPIs e EPCs e fardamentos profissionais às características femininas adequando-os se necessário, a NR-10 do TEM. A Companhia de Gás da Bahia – BAHIAGÁS (BA) fomentou estímulo às empresas contratadas e terceirizadas e/ou fornecedores a aderir ao Programa Pró-Equidade de Gênero. A Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Jesus (BA) estabeleceu critérios para empresas realizadoras de concursos públicos, visando editais não sexistas e abordagem de questões de gênero, como a Lei Maria da Penha e equidade de gênero e raça no trabalho, dentre outros.

A Eletrobrás Termonuclear S.A – ELETRONUCLEAR (RJ) introduziu o recorte de Gênero e cor/raça em todo o material de divulgação da Empresa. A Eletrobrás Distribuição Rondônia (RO) incentivou a estudos salariais das/os empregadas/os da Eletrobrás e Empresas de Distribuição, em parceria com o Ministério de Minas e Energia e a SPM, no sentido de serem encaminhados ao DEST para aprovação da equiparação salarial nas empresas. A Prefeitura Municipal de Santa Rosa (RS) estabeleceu parceria com instituição de ensino para capacitação para qualificação e requalificação profissional do trabalho, respeitando as diferenças de gênero e diversidade étnico-racial das/dos servidoras/servidores. A Petrobras Distribuidora (RJ) efetuou a adequação de uniformes para empregadas das áreas operacionais.

### 5.4 - 4ª EDIÇÃO (2011-2012)<sup>xi</sup>

Além de confirmado o crescimento no número de organizações inscritos e contempladas, esta edição se caracterizou pela mudança de nome do programa, que passou a chamar-se PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. Nesta quarta edição, 95 Organizações participaram, alcançando as 05 regiões do

país, em conjunto de 20 Estados, enquanto que 57 foram contempladas com o selo. Das inscritas, 88 eram públicas e 7 privadas. No que concerne ao setor de atuação, 19 era do setor de minas e energia; 6 do setor de indústria e comércio; 4 do setor da saúde; 12 do setor de serviços; 08 de fundos de pensão; 05 de entidades de classes; 4 instituições de ensino; 5 instituições financeiras; 5 instituições de pesquisa; 19 prefeituras e Governos Estaduais; 1 de atividade jurídica e 3 de atividades legislativas. A seguir, serão apresentados alguns exemplos de ações executadas pelas empresas contempladas pelo Selo.

#### **5.4.1 Implantação, ações e primeiros resultados: quarta edição.**

O Banco do Brasil ampliou o prazo de licença paternidade para 10 dias úteis consecutivos. O BRB - Banco de Brasília divulgou peças publicitárias que incluíam protagonistas mulheres e homens de raça e etnia diversas. A Eletrobrás - Centrais Elétricas Brasileiras elaborou material para fornecedores sobre questões relacionadas à discriminação no ambiente de trabalho, em razão da inclusão de cláusulas de equidade de gênero nos contratos de prestação de serviços. A Eletronorte - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A adotou medidas especiais destinadas a estabelecer maior igualdade de condições para as mulheres, compreendendo a maternidade como função social.

A CEPEL - Centro de Pesquisas de Energia Elétrica realizou um estudo sobre a evolução da carreira e remuneração do corpo funcional, numa perspectiva de gênero e étnico-racial. O Home Care Cene Hospitalar LTDA. contratou um profissional de Recursos Humanos e auxiliares para escrever as linhas de ação do departamento, considerando a política de pró-equidade. A TRANSPETRO - Petrobrás Transporte Incluiu a temática de gênero e raça no processo de captação da mão de obra para o quadro de aquaviários para tripular embarcações.

A SEMASDH - Secretaria Municipal de Assistência Social e Direitos Humanos de Manaus sensibilizou gestoras e gestores da SEMASDH e da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Manaus – SEMAD, para inclusão de critério de gênero nas contratações e na seleção de estagiários e servidores

#### **5.4.2 Balanço Geral da 4ª Edição**

Conforme dados da SPM (2013), em sua 4ª edição, alcançou direta ou indiretamente em torno de 900 mil funcionárias e funcionários, das quais 45% mulheres e 55% homens. Em função dos dados coletados nas empresas foi possível perceber que quanto maior o salário, menor é a porcentagem de mulheres representadas. Sendo que entre as mulheres abrangidas pelo Programa, apenas 26% recebem 25 salários mínimos ou mais, a partir de R\$ 16.950,00, indicando que a remuneração dos homens ainda é quase três vezes maior, quando comparado ao das mulheres. Conforme a SPM no que tange as organizações que participam do Pró-Equidade de Gênero e Raça, as mesmas chegam a apresentar quase três vezes mais mulheres em cargos executivos se comparadas com as demais empresas. A SPM constatou que nas empresas participantes do Programa, as mulheres ocupam 40% das posições de chefia e decisão e os homens ocupam 59% destes postos. Estes índices são maiores dos que os encontrados no mercado empresarial nacional. Pois, conforme pesquisa realizada pelo Ethos/Ibope, em 2010, nas empresas não participantes do programa as executivas representam apenas 14% enquanto os homens ocupavam 86% dos cargos.

### **6. AVANÇOS E MELHORIAS NO PROGRAMA: 5ª EDIÇÃO (2013-2015)**

Na 5ª Edição, a Secretaria de Políticas para Mulheres, no intuito de melhorar e utilizar-se da expertise adquirida, nas edições anteriores, definiram algumas ações e eixos de ação que devem ser cumpridos

pelas organizações para obterem o Selo. Tais ações foram aprimoradas e encontram-se no Guia Operacional. O Guia estabelece os procedimentos de implementação, execução, acompanhamento e avaliação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça com vistas à aquisição do Selo-Pró Equidade de Gênero e Raça pelas organizações participantes. Depois de preenchida a Ficha Perfil da Empresa, esta deverá formular um Plano de Ação, de modo a deixar claro como irá desenvolver as ações de equidade de gênero e raça de forma transversal e interseccional dentro da organização<sup>xii</sup>.

Para participar do programa, a organização deverá constituir um Comitê<sup>xiii</sup> formado por representantes das trabalhadoras e trabalhadores, das gestoras e gestores e de todas as áreas da organização, sobretudo oriundos de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Comunicação, Ouvidoria e áreas técnicas. Este Comitê deverá promover as questões de: i) Capacitação e Treinamento; ii) Motivação e iii) Inserção na Rotina de Trabalho. O Plano de Ação deverá possuir dimensões específicas para o Eixo de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. Para o Eixo de Gestão de Pessoas<sup>xiv</sup> deverão ser desenhadas ações que incidam no: a) Recrutamento e Seleção, b) Capacitação e Treinamento, c) Ascensão Funcional e Plano de Cargos e Carreira; Salário e Remuneração, d) Políticas de Benefícios, e) Programas de Saúde e Segurança. No Eixo Cultura Organizacional<sup>xv</sup> deverão ser realizadas ações que incidam em: mecanismos de combate às práticas de desigualdade, às discriminações de gênero e raça, e à ocorrência de assédio moral e sexual; práticas de capacitação na cadeia de relacionamentos da organização; c) propaganda institucional interna e externa.

Cada dimensão deverá prever pelo menos uma ação, que poderá ser escolhida dentre as previstas no repertório de ações listada pelo SPM. Além destas, o Plano de Ação deve conter ainda duas ações complementares, denominadas de ações inovadoras. As ações inovadoras serão elaboradas a critério das empresas e de acordo com suas expectativas e necessidades específicas. Nesse interim, o Plano de Ação conterá 10 ações. Oito destas ações correspondem a Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional e, as outras duas ações (as inovadoras), poderão ser elaboradas livremente. O monitoramento das ações se dará de duas formas: a) à distância, onde a coordenação do programa submeterá instrumentos de monitoramento às empresas para a identificação do andamento da execução das ações; b) presencial, com a participação de técnicas e técnicos ou especialistas designadas/os para a função. Ao final da execução das ações, as empresas deverão elaborar um Relatório Final. Este relatório necessitará conter as diretrizes e suas ações correspondentes, seguidas, cada uma, de comentário sobre seu desenvolvimento, as dificuldades enfrentadas para sua execução, bem como uma avaliação do desempenho da ação, acompanhadas da evidência correspondente da realização das ações citada no relatório, que correspondem a documentos comprobatórios, aumentando o nível de controle da SPM.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Pró-Equidade de Gênero e Raça possui importante papel na conscientização de dirigentes e empregadores sobre a necessidade de enfrentamento das barreiras à participação de mais mulheres no mercado de trabalho formal. O Programa objetiva disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional com o intuito de alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho. O Programa é dirigido a empresas de médio e grande porte, públicas e privadas. Além disto, também busca a promoção da garantia dos direitos laborais de ambos os sexos e para tanto concede o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça as empresas comprometidas com a justiça social, a igualdade de gênero e raça. Fomentando, assim, o nexos entre o exercício dos direitos com a lógica dos negócios, ponderando que a igualdade entre mulheres e homens constitui-se num pilar basal da gestão organizacional e do, conseqüente, êxito empresarial.

Nas palavras de Soares (2004) uma política pública que se destina a promover a equidade de gênero,

deveria possuir os seguintes eixos: (a) garantir autonomia pessoal e direito ao trabalho; (b) dar voz as mulheres; (c) combater ao sexismo e racismo. Nesta pesquisa, observou-se que ao longo de suas 4 edições o Pró-Equidade de Gênero manteve-se em consonância com estes três eixos, ao incentivar que as empresas participantes criassem medidas para sanar os problemas diagnosticados por meio da Ficha Perfil. Nas organizações tinham sido identificados problemas, tais como: diferenças salariais entre homens e mulheres que ocupam mesma função; departamentos que possuem histórico de ocupação masculina; inexistência de mulheres em cargos de chefia; ausência de participação feminina em tomada de decisões; a falta de sensibilização por parte da empresa e funcionários para a importância de se tratar igualmente homens e mulheres, dentre outras questões. Por outro lado, como resultado, foram construídas importantes transformações, como, por exemplo, (a) na garantia da autonomia pessoal e direito ao trabalho, a autonomia financeira constituiu um dos elementos centrais de emancipação feminina; como aconteceu na Itaipu Binacional que realizou uma revisão do Plano de Cargos para empregados e empregadas, com equiparação salarial para empregados e empregadas que exercem a mesma função. Por outro lado, (b) foi dada um pouco mais de voz às mulheres, por meio da participação em organizações, ajudando em seu reconhecimento como atores políticos, portadores de direitos, como aconteceu na Itaipu Binacional que incluiu a participação feminina em todas as decisões que dizem respeito à carreira, salários e assuntos gerais da empresa, ou ainda como aconteceu na Secretaria do Trabalho, Renda e Esporte da Bahia, que realizou um Curso para servidores e servidoras para melhorar o enfrentamento ao racismo e sexismo no setor de atendimento ao público.

O programa, dentro do que foi proposto, em sua formulação, foi eficaz, na medida em que mudou a realidade dos funcionários, em especial das mulheres, por intermédio, de inúmeras ações, nas organizações que o adotaram. Entretanto, em razão do pouco tempo de atuação e da própria natureza da chamada cultura organizacional, não é possível realizar uma avaliação no sentido de comprovar se a efetividade (efeitos) que o programa alcançou, tampouco a sua durabilidade ou sustentabilidade. A progressiva adesão ao programa, bem como as adaptações em seu desenho a cada edição, parecem indicar alterações positivas na cultura organizacional das organizações participantes, mesmo quando estas não foram contempladas com o Selo, sobretudo quando se leva em consideração que o que as mulheres almejam não é apenas o surgimento de mais postos de trabalhos, mas de postos de trabalhos nos quais possam competir de igual para igual com os homens, inclusive no que concerne aos salários e posições de mando nas empresas.

Os efeitos do programa, todavia, ainda que tenha apresentado bons resultados, acontece em um contexto de difícil transformação cultural. De fato, a realidade cultural das empresas ainda permanece de viés tradicional e machista, pois, por mais que as mulheres tenham alcançado cargos de chefia, necessitam diariamente ultrapassar a cultura machista que domina a sociedade brasileira, que ainda não confia sem levantar questionamentos acerca de sua capacidade para exercer tal função, principalmente quando tratam-se de altos cargos de chefia, e necessitam demonstrarem por meio atuação na empresa e/ou instituição que são aptas para exercerem tais cargos. Assim, se por um lado, o Programa Pró- Equidade auxilia nessa e outras questões, na medida em que atua não só na Gestão de Pessoas quanto na Cultura Organizacional da empresa, de modo a ajudar a modificar seus imaginários sociais; por outro, sua ação está restrita à adesão de tais organizações, influenciando pouco no contexto maior de desigualdade entre os gêneros.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: MARKRON Books, 1997.

- BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Servidores do setor público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional**. Belo Horizonte, 2013. 208f.: il.
- Dias, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro** (Tese de Doutorado), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências, e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- Freitas, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.
- Fleury, M. T., & Fischer, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- Hall, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.
- IBGE. <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/03/cresce-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho> acessado em nov/2013.
- Morgan, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Oliveira, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, DF, Brasil, 2004.
- Ott, J. S. **Organizational culture perspective**. Pacific Grove: Brooks Company, 1989.
- Plano Nacional de Políticas para Mulheres. Disponível em <[http://200.130.7.5/spmu/docs/Livreto\\_Mulher.pdf](http://200.130.7.5/spmu/docs/Livreto_Mulher.pdf)> Acesso em 20 de agosto de 2009.
- Relatório Sintético da 1ª Edição 2005/2006. Disponível em [http://200.130.7.5/spmu/docs/Pro-eq\\_1\\_relatorio.pdf](http://200.130.7.5/spmu/docs/Pro-eq_1_relatorio.pdf) Acesso em 02 de março de 2010.
- Secretária de Política para Mulheres. Disponível em [http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/spm/sobre/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/spm/sobre/) Acesso em 20 de agosto de 2013.
- Selo Pró- Equidade de Gênero. Disponível em <[http://200.130.7.5/spmu/portal\\_pr/pro-equidade\\_2\\_edicao.htm](http://200.130.7.5/spmu/portal_pr/pro-equidade_2_edicao.htm)> Acesso em 02 de maio de 2009.
- Schein, E. Defining organizational culture. In J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Orgs) **Classics of organizational theory** (3a ed., pp. 207-211). Pacific Grove: Brooks/Cole, 1991.
- SOARES, Vera. **Políticas públicas para igualdade: papel do Estado e diretrizes**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004.
- TENÓRIO, F.G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, out, 1998. P. 7-23.

<sup>i</sup> Informações retiradas do II Plano Nacional de Política para as Mulheres do Governo Federal.

<sup>ii</sup> Informações retirados do site da secretaria.

- 
- iii Informações retirados do site da secretaria.
  - iv Documento disponível no site [www.spmulheres.gov.br](http://www.spmulheres.gov.br)
  - v Dados de 2009.
  - vi <http://www.spmulheres.gov.br>.
  - vii Para uma integra das ações acessar os relatórios disponíveis do site da SPM.
  - viii Para uma integra das ações acessar os relatórios disponíveis do site da SPM
  - ix Para uma integra das ações acessar os relatórios disponíveis do site da SPM.
  - x Informações retiradas do Programa Pró-Equidade de Gênero: histórias e trajetórias. Disponível no site da SPM.
  - xi Informações enviadas pela coordenadora do Programa.
  - xii Informações retiradas do Guia Operacional da 5ª Edição. Disponível no site da SPM.
  - xiii Informações retiradas do Guia Operacional da 5ª Edição. Disponível no site da SPM.
  - xiv Informações retiradas do Guia Operacional da 5ª Edição. Disponível no site da SPM.
  - xv Informações retiradas do Guia Operacional da 5ª Edição. Disponível no site da SPM.