

Bancos públicos brasileiros: bancos de todas as brasileiras?

Autoras: Mariana Ribeiro Timotheo da Costa e Prof^a. Dr^a Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado

Resumo: Apesar de representarem metade da população, mulheres parecem encontrar dificuldades para ocupar cargos de liderança. O estudo mapeou a representatividade de mulheres em 3 níveis funcionais nos bancos públicos brasileiros e as ações afirmativas de gênero, agrupando-as conforme tipologia proposta pelas autoras. De forma preliminar, os resultados sugerem que os bancos públicos que divulgaram o maior número de ações afirmativas e teriam, portanto, a maior maturidade (BB e CEF), de fato lograram evolução na participação de mulheres em cargos de liderança. Entretanto, o banco que demonstrou melhor representatividade no alto escalão não foi um dos que mais implementou ações afirmativas (BNDES), possivelmente porque as nomeações são decorrentes de indicação política, ou seja, não são decorrentes de evolução de carreira, ou de perspectivas de sucessão.

Palavras-Chave: representatividade; gênero; ações afirmativas; massa crítica; bancos públicos.

1. Introdução

O Índice Diversidade B3 (IDIVERSA), lançado em agosto de 2023, tem como objetivo ser o indicador de desempenho das ações de empresas que se destacam no critério de diversidade. Em 2023, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) passou a exigir a apresentação, nos Formulários de Referência, do número de integrantes dos órgãos de administração e conselhos agrupados por gênero e raça. É a partir desses dados que a B3 calcula uma nota para cada companhia, através da qual os ativos são ponderados na carteira do IDIVERSA. Basicamente, o Score Diversidade B3 calcula quão próximo a companhia está da diversidade da população brasileira em termos de gênero e raça/cor, sendo aplicados pesos de acordo com a representatividade em quatro categorias funcionais: (i) conselho de administração (membros efetivos); (ii) diretoria estatutária; (iii) cargos de liderança e; (iv) cargos de não-liderança, considerando a proporção de cada grupo subrepresentado (gênero feminino, pessoas negras e indígenas) na população brasileira. Em seu lançamento, o Banco do Brasil - BB foi a empresa com o maior peso na carteira.

Em maio de 2024, a presidenta do Banco do Brasil, Tarciana Medeiros, declarou:

“Nós temos o Conselho de Administração mais diverso do sistema financeiro. E isso é muito importante: em instantes como esse aqui, ter vários pontos de vista, ter pessoas técnicas que conheçam, que entendam o funcionamento da empresa, que entendam as peculiaridades da empresa e que entendam o que é que preciso deixar escrito. Sabe por quê? Porque eles pensam o seguinte: daqui a pouco, ela passa, já, já vai passar, vai vir outro, vai vir outra. Quando o outro chegar e quando a outra chegar, se a governança for forte, o espaço que nós conquistamos ele não será perdido. Então, por favor, cuidem da governança das empresas. Cuidem da capacitação, da formação dos comitês. Isso não é bobagem. Isso é sério. Entendam o que está sendo escrito, o que é que está se escrevendo sobre a normatização e o regramento nas empresas. Está escrito que tem que ter percentual de mulheres em cargos de gestão? Isso é governança. Está declarado institucionalmente onde nós queremos chegar, onde cada empresa quer chegar nos diversos itens que tratam da diversidade de idade, de gênero, de orientação sexual, de minorias, de PCDs? A gente tá tratando disso com a seriedade que deveria? Isso está escrito?” (Women on Top, 4. ed, 2024, 9’23).

Ou seja, se nenhuma ação for institucionalizada no sentido de acelerar mulheres na carreira, tudo pode acontecer, inclusive retrocessos. Medeiros estava tratando de desigualdade na representatividade e, ainda que de forma subentendida, de ações afirmativas.

Em um país em que gênero e raça ainda estruturam desigualdades, onde mulheres e negros representam minoria em cargos elitizados, a atuação do BB desperta interesse e curiosidade: Como o BB se posiciona em comparação a congêneres em termos de representatividade feminina na liderança e implementação de ações afirmativas de gênero?

O presente estudo se propõe então a fazer um mapeamento da representatividade feminina em postos de liderança nos bancos públicos federais e analisar a sua evolução ao longo do tempo,

para entender se isso tem sido fomentado e desenvolvido não só no BB, mas nos demais bancos também. Por que que é importante explorar o tema, particularmente neste setor? O mercado financeiro foi majoritariamente masculino por muito tempo, onde a participação de mulheres em cargos de liderança é de 30% (World Economic Forum, 2022) e os bancos públicos brasileiros empregam, em conjunto, mais de 185 mil pessoas.

2. Fundamentação Teórica

Sob a ótica da análise biológica, temos as mesmas capacidades. Mas sob o olhar da sociologia, é sabido que não temos todos as mesmas oportunidades. A exemplo dos negros no período pós abolição (Lei nº 601, 1850 e Decreto nº 528, 1890), mulheres foram alijadas do direito de propriedade e proibidas de trabalhar (até o sancionamento da Lei nº 4.121, 1962), tendo que enfrentar preconceitos e barreiras à progressão.

A Teoria da Congruência de Papéis descreve como o indivíduo é avaliado positivamente quando suas características parecem alinhadas aos papéis sociais típicos do grupo a que pertence, propondo que vieses podem surgir de incongruências entre estereótipos e requerimentos de sucesso em determinado papel (Eagly & Karau, 2002). Destacamos principalmente incongruências entre o estereótipo feminino e as características típicas de líder (Eagly, Gartzia & Carli, 2014), que ajudam a explicar a menor representatividade de mulheres em mais altos níveis de liderança. Quanto mais alto na hierarquia, mais se configura a minoria numérica e mais as características estereotipadas de gênero se salientam, resultando em desvantagens (Tavares, 2022).

Estereótipos criam distribuição de papéis e hierarquias artificiais que tentam legitimar discursos, práticas, regras e leis discriminatórias. Parece existir uma estratégia de manutenção do *status quo*, onde instituições e políticas públicas reproduzem a lógica de “não acesso”, gerando e legitimando condutas excludentes (Werneck, 2013). Porque a desigualdade racial e de gênero é institucional e econômica (Almeida, 2019), as formas de enfrentamento precisam ser estruturais. Em razão de negros e mulheres não partirem das mesmas condições dos homens brancos, políticas públicas e institucionais “universalistas” não parecem dar conta de romper essas barreiras. Mas então como reproduzir a representatividade da população na ocupação de postos políticos, de poder e prestígio? Ações afirmativas parecem apresentar um caminho.

De acordo com a definição de dicionário de etimologia em italiano, a palavra “affermare” vem do latim “affirmare”, composto de “ad” (propósito de) + “firmare” (tornar firme, estável). Ou seja, “afirmar” pode ser compreendido como “expressar o que se mantém firme, aprovar, dizer sim, afirmar como algo certo. Testemunhar”.

Ações afirmativas podem ser compreendidas como tentativas de corrigir desvantagens históricas com consequências profissionais desiguais para minorias (Syed & Kramar, 2009), ou como iniciativas que simplesmente compensam as barreiras sociais que impedem as mulheres de ter igual acesso à representatividade (Phillipow, 2019). Estamos adotando o entendimento de ação afirmativa como o “ato consciente e decidido de reconhecer as injustiças históricas (...) e apoiar explicitamente na direção do crescimento pessoal e profissional através de oportunidades diferenciadas para que recuperem os séculos (...) de tratamento desigual.” (Carvalho, 2002).

Historicamente, os Estados Unidos foram os pioneiros na implementação de programas de ação afirmativa. A ideia de usar ações afirmativas para restabelecer a igualdade de oportunidades surgiu em 1961, com a Ordem Executiva Kennedy 10925.

E qual a relevância de haver diversidade em todos os níveis, particularmente na alta liderança? A Teoria dos Altos Escalões sugere que preconceitos e vivências do “Top Management Team” têm grande influência sobre o destino das empresas (Hambrick, 2015).

Paridade de gênero pode ser definida como a participação igualitária de mulheres e homens em posições de poder e tomada de decisão (Tremblay, Arscott & Trimble, 2013). Entretanto, parece já existir uma espécie de consenso de que há um número mágico de três mulheres para atingir massa crítica nos conselhos (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008), ou ponto de inflexão de 30% (Thwing-Eastman, Rallis & Mazzucchelli, 2016), a exemplo das cotas compulsórias ou metas voluntárias em países europeus, que variam de 25% a 40% de representatividade feminina (Wiersema & Mors, 2016), e da reserva obrigatória mínima de 30% de vagas para mulheres em conselhos de administração de companhias abertas, estatais, ou sociedades de economia mista, proposta pelo Projeto de Lei 1.246/21, em tramitação no Senado Federal.

3. Método de Pesquisa

Pesquisa quantitativa que mapeia a representatividade de mulheres em cargos de liderança em todos os bancos públicos federais, bem como a maturidade das ações afirmativas e analisa possível relação entre elas.

Primeiro, foi documentada a representatividade de mulheres em três níveis funcionais: alto escalão, cargos de liderança e cargos de não-liderança. Depois, foi proposta uma categorização de ações afirmativas, classificadas a partir de 3 critérios. Em seguida, foi realizado o levantamento de ações afirmativas divulgadas espontaneamente. Por fim, as ações afirmativas foram agregadas por categoria e quinquênio, com o objetivo de verificar se a implementação de ações afirmativas de gênero guardava correlação com a representatividade feminina (principalmente em cargos de liderança), o que seria um indicativo de maior maturidade.

3.1. Escopo

Optou-se como amostra por todos os bancos públicos federais brasileiros, doravante chamados apenas de “bancos públicos”. Os demais bancos públicos brasileiros existentes são estaduais e não foram incluídos.

Além do controle da União, todas os bancos públicos estão compreendidos na Administração Indireta e vinculam-se ao Ministério da Economia. O ingresso de pessoas se dá através de concurso público e os colaboradores são contratados sob regime da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho.

Por outro lado, tais bancos diferem em termos de expertise (nicho de atuação), porte financeiro e número de empregados, conforme Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Caracterização dos bancos públicos.

	BB	CEF	BASA	BNDES	BNB
razão social	Banco do Brasil S.A.	Caixa Econômica Federal	Banco da Amazônia S.A.	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
ato constitutivo	alvará 12/10/1808 L 683/1853	D 2.723/1861	DL 4.451/1942	L 1.628/1952	L 1.649/1952
tipo de sociedade	sociedade anônima de capital aberto, de economia mista	empresa pública	sociedade anônima de capital aberto, de economia mista	empresa pública	sociedade anônima de capital aberto, de economia mista
parcela do capital pertencente à União Federal	50%	100%	73%	100%	55%
tipo de instituição financeira	bancária (ou monetária) banco múltiplo (constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento)	bancária (ou monetária) caixa econômica (exerce atividades típicas de banco comercial, com prioridade institucional para concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social)	bancária (ou monetária) banco múltiplo, com carteira comercial e de desenvolvimento	não bancária (ou não monetária*) banco de desenvolvimento (provê financiamentos de longo prazo e apoia investimentos e projetos de desenvolvimento econômico e social)	bancária (ou monetária) banco múltiplo, com carteira comercial e de desenvolvimento
expertise	crédito rural/ agrícola	crédito habitacional / imobiliário	financiamentos de longo prazo para a região amazônica	financiamentos de longo prazo em todos os segmentos da economia em âmbito nacional	financiamentos de longo prazo para a região nordeste
Resultado recorrente 2023 (R\$ bilhões)	33,8	10,6	1,6	22,7	2,1
Valor adicionado 2023 (R\$ bilhões)	86,1	44,0	2,6	30,5	6,7
número de funcionários permanentes CLT 2023	86.220	86.962	2.835	2.409	6.679
representatividade de carreiras de Nível Universitário/Superior 2023	n/d	3%	n/d	85%	n/d
carreiras de Nível Universitário	carreira SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho): médicos e engenheiros	carreira profissional: engenheiro, médico do trabalho, advogado e arquiteto	Técnico Científico (TI)	segmento funcional de nível universitário: administrador, advogado, analista de sistemas, contador, economista, engenheiro e outros (arquiteto, arquivista, bibliotecário, geólogo, psicólogo, técnico de comunicação)	especialista técnico em TI
carreira Nível Médio	carreira administrativa: cargo de escriturário	carreira administrativa: cargo de técnico bancário novo	Técnico Bancário	segmento funcional de nível médio e nível fundamental	cargo de analista bancário
última seleção pública	Editais Nº 01 - 2022/001 (23/dezembro/2022)	Editais Nº 01/2024/NS e Nº 01/2024/NM (22/fevereiro/2024)	Editais Nº 01/2024 (30/julho/2024)	Editais Nº 01/2024 (19/julho/2024)	Editais Nº 1 - 2024 (26/janeiro/2024)
avaliação geral Glassdoor **	4,3	4,4	4,6	4,8	4,5
avaliação diversidade Glassdoor **	4,2	4,2	4,4	4,4	4,3

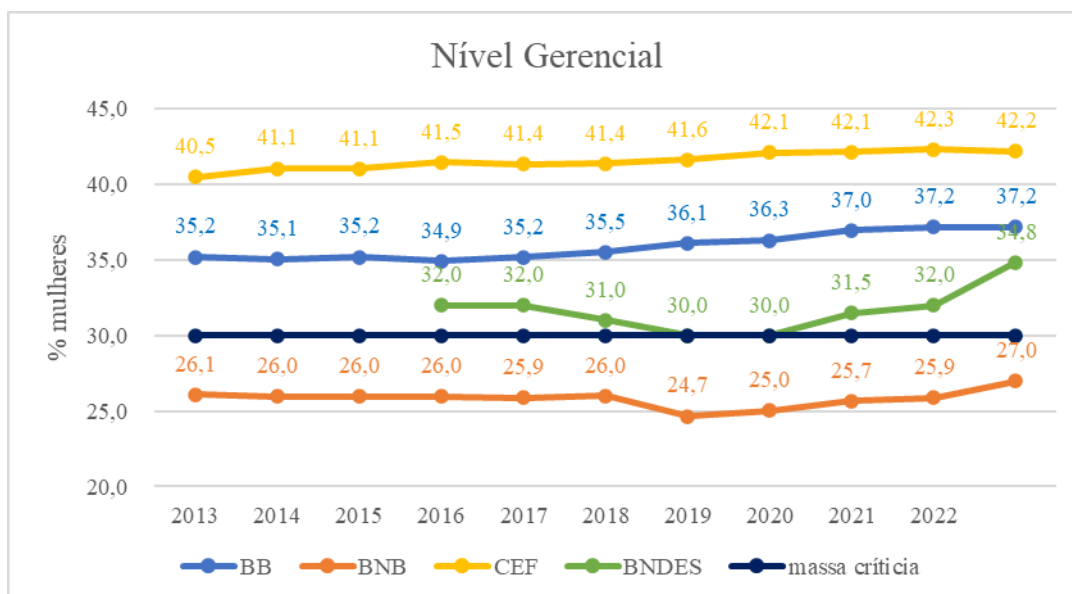
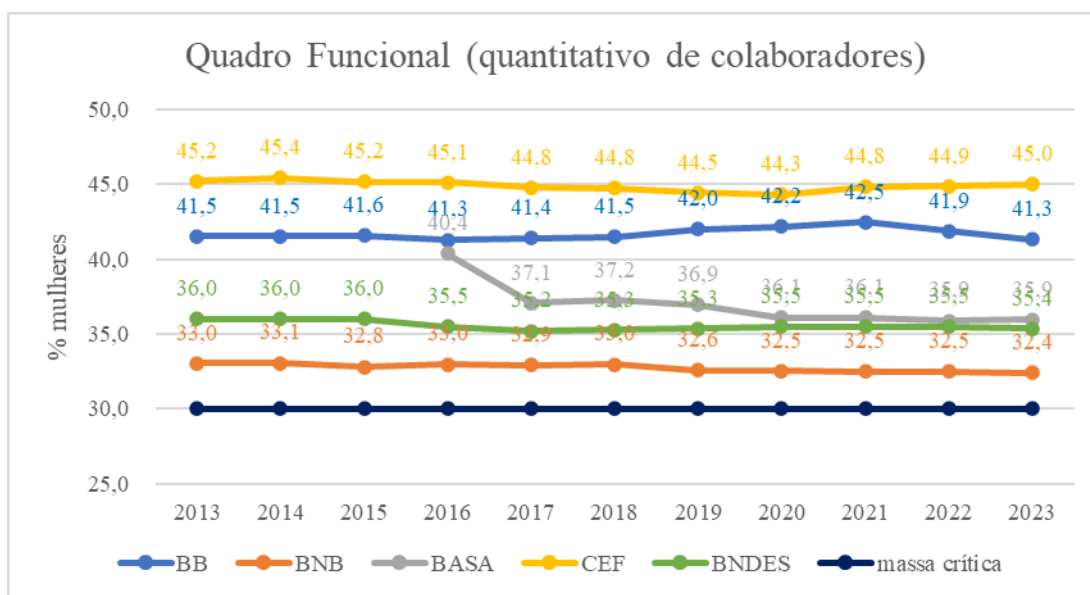
* não recebem depósitos à vista;

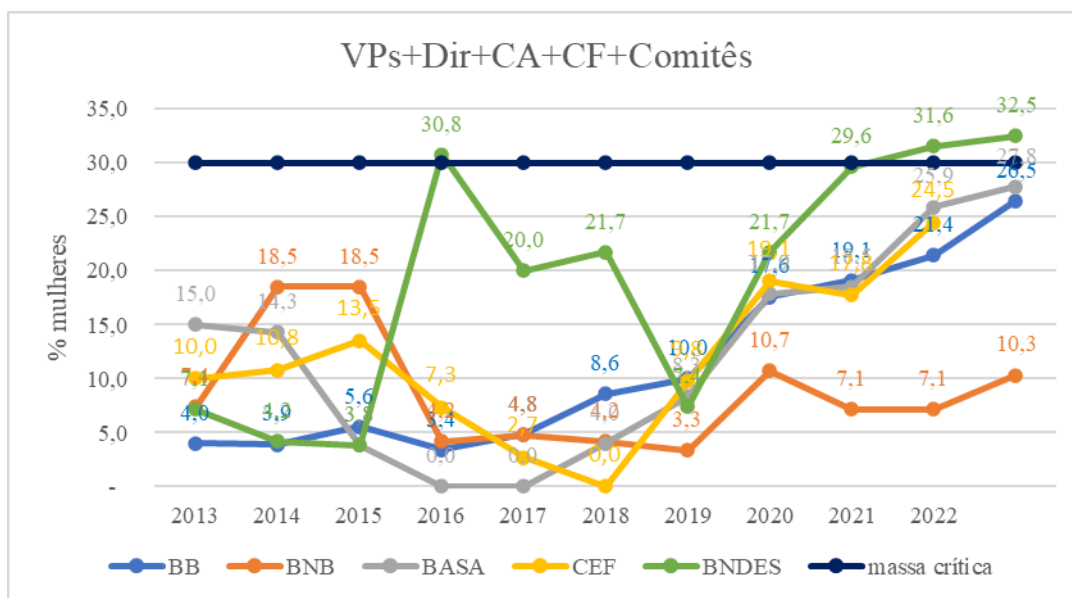
** escala de 5 pontos: 4,01 - 5,00 Os funcionários estão "muito satisfeitos".

Fonte: Elaborada pelas autoras

3.2. Representatividade feminina no período de 2013 a 2023

Apresentamos a seguir gráficos dos bancos públicos com a representatividade de mulheres em 3 níveis: geral, liderança e alta liderança:





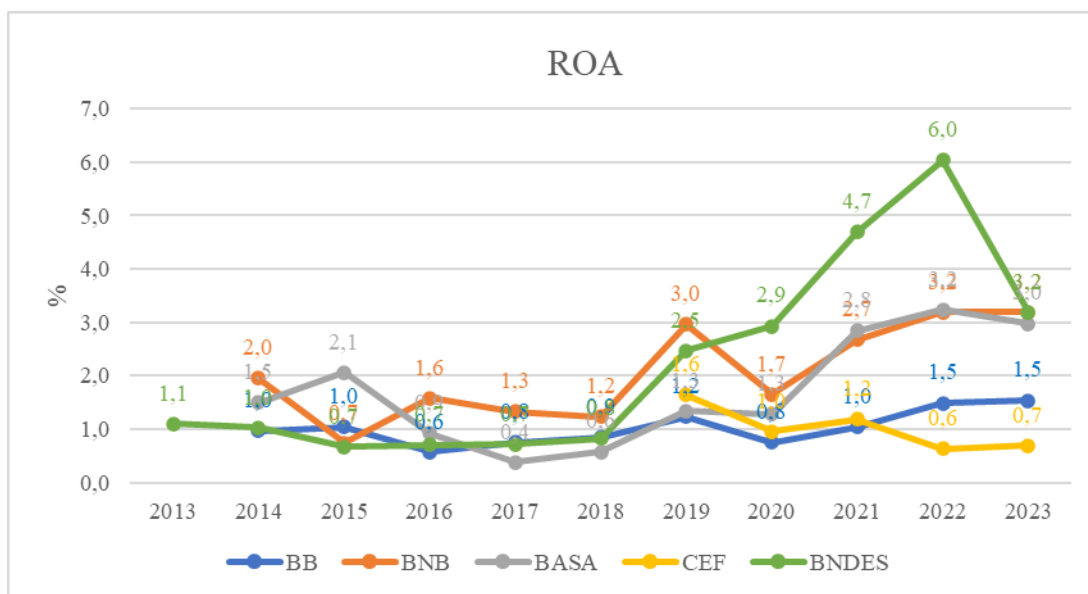
Fonte: Relatórios Anuais, de Administração, de Gestão, de Sustentabilidade, Relatórios Integrados, Formulários de Referência, websites dos bancos. Dados anteriores não disponíveis. No caso de Formulários de Referência, foi realizada tabulação dos membros de diretoria, conselhos e comitês a partir do nome social como *proxi* do gênero.

Ao analisar os indicadores de liderança feminina nos bancos públicos, ao longo dos últimos 11 anos (passando por 4 governos de diferentes orientações políticas), verificamos que, quanto mais alto o nível de liderança, menor a representatividade de mulheres.

Além disso, observamos que:

1. colaboradores em geral: não se observa evolução ao longo do tempo, provavelmente em decorrência do ingresso ocorrer via concurso público e nunca tendo havido cota de gênero, a exemplo do concurso exclusivo para PCDs da CEF (não existe intenção de “moldar” a composição do corpo funcional através de processos seletivos);
2. liderança em geral: reflete em grande parte o mesmo percentual do corpo funcional. Como a liderança intermediária (tática) é mais numerosa, apresenta-se uma necessidade de estratificação;
3. alta liderança: no alto escalão não estão incluídos os superintendentes (ou equivalentes), considerando-se apenas vice-presidentes, diretores, conselheiros e membros de comitês “superiores”. Neste nível, a representatividade feminina tende a ser menor, abaixo do ponto de inflexão ou massa crítica.

Por fim, ressaltamos que, à exceção de CEF em 2022, e do BNDES em 2023, os bancos públicos apresentaram evolução consistente de desempenho financeiro de 2020 em diante:



Fonte: Demonstrações financeiras, apresentações de resultados.

3.3. Ações afirmativas no período de 2003 a 2024

Realizou-se uma coletânea de ações afirmativas dos bancos públicos, a partir de menções em relatórios no período de 2003 a 2024 (condutas institucionalmente divulgadas. O trabalho foi realizado com acesso a documentos públicos somente e, portanto, não foi possível identificar ações não amplamente divulgadas).

A fim de encontrar as ações afirmativas nos relatórios, foram realizadas buscas com algumas palavras-chave (“mulher”, “fem”, “diversidade”). Para cargo de presidenta, a informação foi confirmada através de sites de notícia.

Tais ações foram agrupadas de acordo com as modalidades propostas pelo Decreto nº 11.785, 2023, o qual define ações afirmativas como “os programas e as medidas adotadas pelo Poder Público para corrigir as desigualdades e promover a equidade e os direitos de grupos sociais historicamente discriminados”. No caso do Programa Federal de Ações Afirmativas – PFAA, foram previstos como grupos prioritários pessoas negras, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e mulheres. O PFAA incide sobre órgãos da administração pública federal direta e os bancos públicos, enquanto empresas públicas ou sociedades de economia mista, não estão obrigadas ao cumprimento de suas metas. Agrupar ações afirmativas destes bancos a partir de uma legislação à qual não estão sujeitos teve como objetivo destacar ações afirmativas implementadas de forma voluntária, previamente a qualquer obrigação legal, procurando avaliar seus efeitos e oferecer subsídios para a formulação de políticas que promovam ainda mais igualdade de oportunidades.

As modalidades de ações afirmativas utilizadas no trabalho emergiram do Programa Federal de Ações Afirmativas de janeiro de 2024:

- 1- capacitação abrangente;
- 2- capacitação direcionada;
- 3- fomento ao encarreiramento feminino;
- 4- critérios diferenciados em processos seletivos externos;
- 5- cotas em processos seletivos externos;
- 6- critérios diferenciados em processos seletivos internos;
- 7- cotas em processos seletivos internos;
- 8- metas leves;
- 9- metas rigorosas; e
- 10- políticas programáticas.

Em adição às inspiradas no PFAA, a primeira autora propõe as subseqüentes modalidades de ações afirmativas:

- 11- criação de estrutura;
- 12- representatividade no alto escalão, ou *Upper Echelon*; e
- 13 - ações auto organizadas.

Como as ações afirmativas não estão caracterizadas no Decreto, a primeira autora oferece as seguintes definições:

	Definição proposta		Exemplos
capacitação	abrangente (1)	ações de treinamento e desenvolvimento que não são direcionadas exclusivamente aos públicos prioritários das ações afirmativas	campanhas periódicas de sensibilização e formação, compartilhamento de materiais com foco na promoção da igualdade de oportunidades e na implementação de ações afirmativas
	direcionada (2)	ações de treinamento e desenvolvimento direcionadas ao público prioritário de ações afirmativas (líderes ou não)	mentorias para a liderança feminina, ou para potenciais sucessoras
fomento ao encareiramento (3)		ações que contribuem para a evolução de carreira do público prioritário de ações afirmativas, exceto capacitação e processos seletivos. Encarregam-se majoritariamente do acesso aos cargos de gestão, não se incumbindo, necessariamente, da permanência dos públicos prioritários em posições de liderança	programas de identificação e incentivo do talento feminino, campanhas de incentivo ao equilíbrio de gênero em cargos de gestão, pesquisas e enquetes de percepção de mulheres a respeito de carreira, encontros, reuniões e eventos com e de liderança feminina, repositório de conteúdo para troca de informações e experiências entre líderes e sucessoras
externos	critérios ou condições diferenciados (4)	ações que contribuem para a seleção de público prioritário de ações afirmativas em processos seletivos externos (para o ingresso na empresa), exceto cotas	critérios de pontuação e/ou de desempate em concurso público que favoreçam mulheres
	cotas (5)	reserva de vagas para público prioritário de ações afirmativas em processos seletivos externos (para o ingresso na empresa)	cotas para mulheres em concurso público
processos seletivos	critérios ou condições diferenciados (6)	ações que contribuem para a seleção de público prioritário de ações afirmativas em processos seletivos internos (para evolução de carreira), exceto cotas	critérios de pontuação e/ou de desempate que favoreçam mulheres, divulgação da vaga em fóruns com maior presença de mulheres, diversidade de gênero na composição da banca selecionadora e dentre entrevistados, monitoramento da participação de mulheres em processos seletivos e da equidade de selecionados
	cotas (7)	reserva de vagas para público prioritário de ações afirmativas em processos seletivos internos (para evolução de carreira)	cotas para mulheres em processos de promoção/movimentação interna
metas	leves (8)	marcos evasivos a serem alcançados com o objetivo de ampliar a participação e a inclusão do grupo prioritário de ações afirmativas	metas imprecisas para preenchimento, por mulheres, de posições de média e alta liderança e órgãos colegiados
	rigorosas (9)	marcos objetivos a serem alcançados com o intuito de ampliar a participação e a inclusão do grupo prioritário de ações afirmativas	metas assertivas para preenchimento, por mulheres, de posições de média e alta liderança e órgãos colegiados, com prazo determinado de cumprimento e preferencialmente com responsável, instrumentos de avaliação e penalidade prevista (ou ao menos a necessidade de explicação) em caso de descumprimento
políticas programáticas (10)		normas que determinam diretrizes/ linhas orientadoras para atingimentos dos objetivos de DEI	assinar ou assumir compromissos, aderir ou lançar programas, participar de comitês, apoiar ou promover eventos, estabelecer valores, objetivos estratégicos, metas ou planos de ação relacionados a DEI
criação de estrutura (11)*		criação de item no organograma, dotado de equipe, alçada e orçamento, encarregado da temática de DEI	criação de comissão ou gerência de DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão
representatividade no upper echelon (12)*		ter um executivo chefe na equipe de gestão de topo, ou <i>general manager of top management team</i> – TMT (Hambrick, 2015), pertencente ao público prioritário de ações afirmativas	ter uma CEO ou presidente do CA do gênero feminino (nomeadas por indicação política no caso dos bancos públicos brasileiros)
ações auto organizadas (13)*		ações não institucionais que fortalecem ações de DEI	criação espontânea de grupos de afinidade

Fonte: Elaborada pela primeira autora

A categorização proposta pela primeira autora sofreu conferência por uma pessoa independente e não foram identificadas contrariedades.

3.4. Apreciação das ações afirmativas

Com o intuito de compreender a contribuição das ações afirmativas para o preenchimento de postos de liderança por mulheres, as mesmas foram classificadas quanto a três critérios:

Tabela 2. Critérios de classificação.

	Durabilidade	Precisão	Imediatez
	efeito duradouro ou efeito efêmero	o quão diretas são (efeito direto ou efeito indireto)	quanto tempo leva para se concretizarem seus efeitos (no curto prazo ou no longo prazo)
<i>pergunta orientadora</i>	<i>se retiradas, seus efeitos serão perenes, ou serão neutralizados ou revertidos rapidamente?</i>	<i>seus efeitos são diretos sobre ascensão feminina a postos cada vez mais elevados de poder e tomada de decisão?</i>	<i>quanto tempo decorre até que seus efeitos sejam percebidos? Muito ou pouco?</i>

Fonte: Elaborada pela primeira autora

A seguir, encontra-se a classificação proposta para as modalidades de ações afirmativas:

Tabela 3. Classificação das modalidades de ações afirmativas.

	Ações duradouras	Ações pontuais	Ações diretas	Ações indiretas	Efeito no Curto Prazo	Efeito no Longo Prazo
	efeito de longa duração, mantido por muito tempo	efeito de curta duração, que finda rapidamente	efeito imediato (sem intermediários) sobre ocupação de postos de gestão por mulheres	condição não suficiente para ocupação de postos de gestão por mulheres, sendo o efeito mediado por outras ocorrências	efeito de ocorrência iminente/ imediata/ instantânea	efeito de ocorrência remota/ distante
1- capacitação abrangente		x		x		x
2- capacitação direcionada		x	x		x	
3- fomento ao encareiramento feminino		x	x		x	
4- critérios diferenciados em processos seletivos externos		x		x		x
5- cotas em processos seletivos externos	x			x		x
6- critérios diferenciados em processos seletivos internos		x	x		x	
7- cotas em processos seletivos internos	x		x		x	
8- metas leves		x		x		x
9- metas rigorosas	x		x		x	
10- políticas programáticas	x			x		x
11- criação de estrutura		x		x		x
12- representatividade no Upper Echelon		x	x		x	
13 - ações auto organizadas		x		x		x

Fonte: Elaborada pelas autoras

A consolidação da Tabela 3 encontra-se a seguir:

Tabela 4. Classificação das modalidades de ações afirmativas.

	Ações pontuais (efêmeras)		Ações de longa duração (efeito de política)	
	Efeito no CP	Efeito no LP	Efeito no CP	Efeito no LP
Ações indiretas		1, 4, 8, 11, 13		5, 10
Ações diretas	2, 3, 6, 12		7, 9	

Fonte: Elaborada pelas autoras

Acreditamos que os melhores resultados para a representatividade de mulheres em cargos de gestão decorram de ações afirmativas diretas, de longa duração e efeito no curto prazo, ou seja, de cotas em processos seletivos internos e metas rigorosas.

4. Resultados: Implementação de ações afirmativas pelos bancos públicos brasileiros

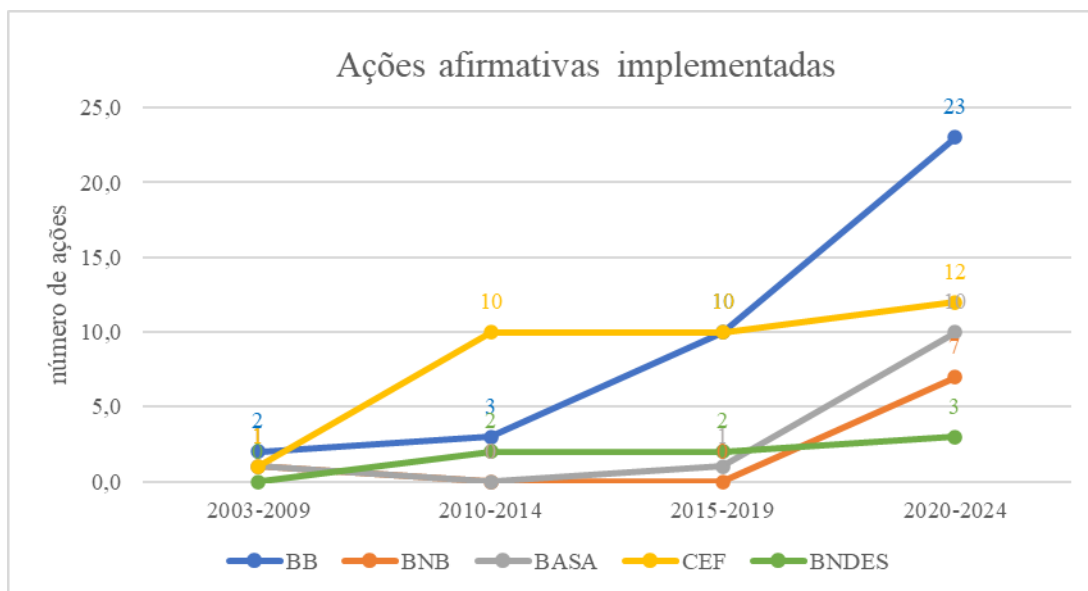
Após o registro, procedeu-se ao cômputo das ações afirmativas, considerando que: (i) todas as categorias estão sendo tratadas como excludentes, observando o critério de não alocação de cada ação afirmativa em mais de uma categoria; e (ii) apenas a primeira menção de cada ação afirmativa (não há dupla contagem quando a ação se repete). O resultado encontra-se na Tabela 5:

Tabela 5. Consolidação de ações afirmativas divulgadas.

		BNDES				BNB				BASA				CEF				BB				Total
		2003-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	2003-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	2003-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	2003-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	2003-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	
capacitação	abrangente (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	4	-	-	1	2	10
	direcionada (2)	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	4
fomento ao encarreiramento	(3)	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	1	-	1	5	3	-	-	-	2	15
	critérios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
processos	externos diferenciados (4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	cotas (5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
seletivos	critérios	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	4
	internos diferenciados (6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
metas	cotas (7)	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
	leves (8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	5	1	10
	rigorosas (9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	5
políticas programáticas (10)		-	1	1	2	1	-	-	2	1	-	1	3	-	4	1	1	1	2	1	6	28
criação de estrutura (11)*		-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	4	8
representatividade no upper echelon (12)		-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	-	1	2	-	-	-	2	10
ações auto organizadas (13)*		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
subtotais		-	2	2	3	1	-	-	7	1	-	1	10	1	10	10	12	2	3	10	23	
total					7				8				12				33				38	98
prestação de contas metas rigorosas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	6

Fonte: Elaborada pelas autoras

Alternativamente, podemos visualizar graficamente a evolução de ações afirmativas implementadas:



Fonte: Elaborado pelas autoras

A listagem de ações afirmativas dos bancos públicos, agrupadas a partir das categorias propostas, encontra-se disponível em Material Suplementar. Trata-se de um rol não exaustivo.

5. Discussão

A partir da contagem das ações afirmativas implementadas, podemos elencar algumas reflexões:

Foram computadas 98 ações afirmativas dos bancos públicos brasileiros nos últimos 22 anos, sendo 55 entre 2020 e 2024. Neste período, as ações afirmativas mais recorrentes foram políticas programáticas e fomento ao encarreiramento, seguidas de representatividade no "upper echelon" e capacitação abrangente, metas leves e criação de estrutura. Em processos seletivos externos (concursos), não foram reportadas cotas, ou processos diferenciados.

A partir da consolidação das ações afirmativas, pode-se afirmar que BB e CEF são os bancos públicos que mais implementaram ações afirmativas de gênero nas duas últimas décadas e, BNDES e BNB, os que menos implementaram.

Ações afirmativas diretas, de longa duração e efeito no CP (cotas em processos seletivos internos e metas rigorosas) são as de menor ocorrência dentre os bancos públicos. Destaca-se que o BB é o banco que mais declarou implementar essa categoria de ações afirmativas e é também o único a prestar conta acerca do cumprimento das metas rigorosas às quais se

comprometeu. Entretanto, ressaltamos que as metas do BB não objetivam paridade, mas tão somente o nível de "massa crítica" de 30% para o ano de 2025.

Nos bancos públicos, o preenchimento de vagas no alto escalão não se dá em decorrência de evolução de carreira, mas de indicações políticas. Se não houver ações afirmativas que criem demanda por mulheres líderes para preencher tais cargos, a representatividade de mulheres na média gerência não tem influência na representatividade de mulheres na alta gestão. Por isso, afirmamos que BB e CEF apresentam resultado mais coerente com a implementação de ações afirmativas no nível de gestão intermediária, com progresso lento, mas consistente, a partir de 2019.

Como o BNDES não se utiliza de ações afirmativas diretas, de longa duração e efeito no CP, seu suposto melhor desempenho comparativo pode ser revertido com qualquer mudança de governo.

Enquanto BNDES e CEF possuem desempenho mais estável ao longo dos últimos 15 anos (e possivelmente suas ações tiveram mais tempo de maturar), BNB, BASA e BB apresentam intensificação de atuação no último quinquênio (demonstrando maior engajamento nos últimos anos).

A enumeração de ações afirmativas realizada pelas autoras decorre da divulgação espontânea de cada instituição. O ato de reportar, ainda que auto imputado, pode fomentar avanços e ser considerado como estratégia de ação afirmativa pelo lado da demanda (Sojo, Wood, Wood & Wheeler, 2016).

6. Conclusões

6.1. Conclusões

A cada mudança de governo, ocorre potencialmente uma mudança de estratégia, possivelmente em menor dimensão, já que é o C-level que propaga a cultura.

“No Serviço Público, sujeito a constantes mudanças políticas e assim gerando mudanças na condução da gestão (...) seja pela substituição das pessoas que detém o conhecimento, seja pela descontinuidade de planos e projetos ... é necessário que se tenha um ambiente cultural estável. Para tanto, as autoridades precisam se conscientizar de que alguns aspectos devem estar alheios a questões políticas e terem continuidade administrativa” (Bem, Prado & Delfino, 2013).

Isso não quer dizer que os líderes não possam mudar de opinião, mas que, se o fizerem, precisam justificar pública e eticamente porque o fizeram (Ciulla, 2018).

6.2. Limitações

A implementação de ações afirmativas parece trazer consistência e regularidade para a ocupação de cargos de poder por grupos sociais menos empoderados. Entretanto, o caso do

BNDES, no qual as carreiras de nível superior são muito mais frequentes e a parcela de mulheres em cargos de liderança é maior, mesmo com menos ações afirmativas, deve ser investigado mais a fundo.

A escassez de informação dos bancos públicos limita uma avaliação mais rigorosa do impacto das ações afirmativas implementadas. A geração de um protótipo com base em dados de outro segmento com mais unidades de análise pode se apresentar como uma saída para aprimorar o modelo de maturidade que se busca, além do input de especialistas nesse tipo de programa.

Referências

ALMEIDA, S. L. *Racismo Estrutural*. São Paulo: Editora Jandaíra, 2019, 264p.

BEM, R. M.; PRADO, M. L. & DELFINO, N. *Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais*. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. 2013.

BRASIL. Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11785.htm. Acesso em: 03 jul. 2024.

BRASIL. Decreto nº 528, de 28 de junho de 1967. Regulariza o serviço da introdução e localização de imigrantes na República dos Estados Unidos do Brasil. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-528-28-junho-1890-506935-norma-pe.html>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 4.121, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre a situação jurídica da mulher casada. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/14121.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 601, de 18 de setembro de 1850. Dispõe sobre as terras devolutas do Império. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L0601-1850.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

CARVALHO, J. J. *Exclusão racial na universidade brasileira: um caso de ação negativa*. In: QUEIROZ, D. M. (coord.). *O negro na universidade*. Salvador: Novos Toques, 2002. p. 79-99.

CIULLA, J. B. *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger, 2018.

DIZIONARIO ETIMOLOGICO ONLINE. Vocabolario Etimologico della lingua italiana [2008]. Disponível em: <https://etimo.it/?cmd=id&id=379&md=9da884d8dd9b2027d6f8e012583852a4>. Acesso em: 25 jul. 2024

EAGLY, A. H.; GARTZIA, L.; CARLI, L. L. *Female advantage: revisited*.

- The Oxford handbook of gender in organizations, 2014, p. 153–174. Oxford University Press.
- EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review, 2002, 109, 573-598.
- HAMBRICK, D. C. *Top management teams*. In: *Wiley encyclopedia of management*, Vol. 11 Organizational Behavior. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015. p. 1-2.
- KONRAD, A., KRAMER, V. & ERKUT, S. *Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards*. Organizational Dynamics, 37(2) (2008): 145–164.
- PILLIPOW, E. *A Cabinet that looks like Canada: A Critical Evaluation of Media Responses to Trudeau's Representative Cabinet*. University of Saskatchewan: Saskatoon, SK, USA, 2019.
- SOJO, V. E., WOOD, R. E., WOOD, S. A. & WHEELER, M. A. *Reporting Requirements, Targets, and Quotas for Women in Leadership*. The Leadership Quarterly: an International Journal of Political, Social and Behavioral Science 27, no. 3, 2016.
- SYED, J. & KRAMAR, R. *Socially responsible diversity management*. Journal of Management & Organization. 2009, 15, 639–651.
- TAVARES, W. S. C. *Mulheres ao mar: uma análise da liderança feminina nos navios de guerra da Marinha do Brasil*. Niterói: UFF, 2022.
- THWING-EASTMAN, M., RALLIS, D. & MAZZUCCHELLI, G. *The tipping point: women on boards and financial performance*, Morgan Stanley Capital International (MSCI) ESG Research (2016).
- TREMBLAY, M.; ARSCOTT, J.; TRIMBLE, L. *The Road to Gender Parity*. In: TRIMBLE, L., ARSCOTT, J., TREMBLAY, M. *The Representation of Women in Canadian Governments*; UBC Press: Vancouver, BC, Canada, 2013; p. 333.
- UNITED STATES. Executive Order 10925, March 6, 1961. Establishing the President's Committee on Equal Employment Opportunity. Disponível em: https://archives.federalregister.gov/issue_slice/1961/3/8/1975-1980.pdf. Acesso em: 14 Set. 2024.
- WERNECK, J. *Racismo institucional, uma abordagem conceitual*. Geledés – Instituto da Mulher Negra, 2013.
- WIERSEMA, M. & MORS, M. L. *What Board Directors Really Think of Gender Quotas*. Harvard Business Review, 2016
- WOMEN ON TOP 2024. 4.ed. São Paulo: Canal Terra Brasil, 2024. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=979YKd_rGQM. Acesso em: 01 set. 2024

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report: insight report*. Genova: World Economic Forum, 2022, 374 p. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. Acesso em: 15 Set. 2014