

Liderança feminina e equidade de gênero: o que leva uma organização engajada em política de equidade de gênero a não conseguir implementá-la?*

*Elaborado por: Jaqueline Pereira Cardoso Reis e
Marília Vargas Loyolla*

(2014)

Contém nota pedagógica

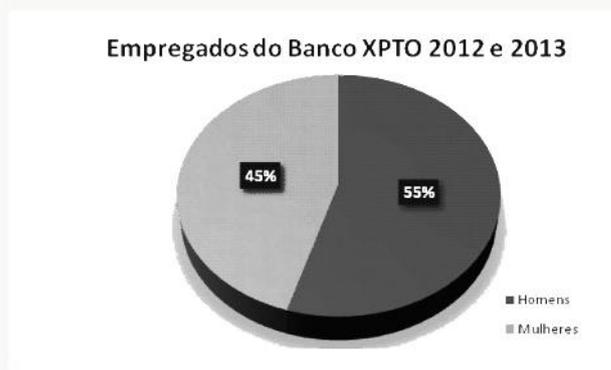
Introdução

O Banco XPTO é uma empresa pública engajada em políticas de valorização da diversidade e equidade de gênero, além de estar inserida em programas que visam ao empreendedorismo feminino e geração de trabalho e renda.

Com forte presença em todo o território nacional, em função da ampla rede de atendimento e diversidade de produtos e serviços, hoje conta com cerca de 100 mil empregados na sua força de trabalho para servir à sociedade.

O ingresso ao quadro funcional do Banco XPTO dá-se por meio de concurso público, o que oferece a ambos os sexos as mesmas oportunidades de acesso. A relação entre a quantidade de homens e mulheres, nos anos de 2012 e 2013, manteve-se em 55% a 45%, ou seja, há um percentual de 10% a mais de homens na empresa.

* Este estudo de caso foi apresentado na disciplina Estudo de Caso Aprofundado, ministrada pela Prof. Elisabete Ferrarezi, no Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro.



A empresa tem um plano estruturado de cargos e funções, com regras de acesso definidas por normas internas e mediante manifestação de interesse em processo seletivo interno. Os empregados têm inúmeras possibilidades de ascensão, em nível nacional, devendo, para tanto, atender aos requisitos mínimos estabelecidos para cada cargo ou função, seja de natureza técnica ou gerencial.

Em que pesem todas as ações do Banco XPTO voltadas para a conscientização de seu corpo funcional sobre a valorização da diversidade e a importância da equidade de gênero, observa-se menor presença das mulheres nos cargos de liderança, em especial, na alta administração.

O Banco XPTO e as políticas de equidade de gênero

O fortalecimento da equidade de gênero é um dos objetivos vinculados à responsabilidade social e ao planejamento estratégico da empresa.

São exemplos de práticas e ações voltadas para esse propósito:

- participação no programa Pró-equidade de Gênero e Raça do Governo Federal, desde sua criação, em 2005;
- assinatura do protocolo de intenções com a Secretaria de Política para as Mulheres (SPM), visando promover o empreendedorismo feminino e a geração de trabalho e renda;
- participação no Comitê de Monitoramento e Articulação do Plano Nacional de Política para as Mulheres (PNPM);
- criação e manutenção de Comissão de Ética;
- realização de campanhas de equilíbrio de gênero em cargos de gestão com o objetivo de promover o equilíbrio na tomada de decisões das unidades sob a ótica do gênero e conscientizar sobre o tema;
- criação de canal de denúncia específico para assédio moral e qualquer tipo de discriminação;
- ação educacional na Universidade Corporativa, para todos os empregados, de forma a promover a reflexão sobre questões relacionadas ao gênero;
- promoção de debates internos e divulgação de cartilha sobre equidade de gênero.

O processo seletivo

Por meio do Edital 001/2014 publicado na intranet, o Banco XPTO divulgou a abertura de processo seletivo interno para o preenchimento de

uma vaga de Gestor Regional do Sudeste. Além disso, até três empregados compõem o cadastro de reserva, com validade de 18 meses, a partir da comunicação do resultado do processo.

Descrição do cargo de Gestor Regional do Sudeste

Responsável pela gestão dos negócios das unidades situadas no Sudeste do Brasil (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo), com vistas a intensificar a participação do Banco XPTO no mercado, potencializando os resultados e incrementando o desenvolvimento sustentável da região, com foco em atender as expectativas dos clientes.

Trata-se de um cargo estratégico, vinculado à Alta Administração.

- Dentre as principais atribuições destacam-se:
- representar institucionalmente o Banco XPTO;
- fomentar negócios sustentáveis;
- gerir os negócios e a equipe assegurando o alinhamento das ações às políticas do Banco;
- traçar metas para o alcance dos objetivos empresariais.

Perfil desejado para o cargo:

- controle emocional;
- disponibilidade para viagens nacionais e internacionais;
- foco nos resultados;
- inovação e criatividade;
- liderança pelo exemplo;
- motivação;
- negociação;
- relacionamento interpessoal;
- trabalho em equipe;
- visão sistêmica.

Etapas da seleção

1ª etapa: Manifestação de interesse

- O candidato deve verificar previamente se atende aos requisitos mínimos para o cargo.
- Acessar o Portal de Desenvolvimento do Empregado (PDE) e efetuar a inscrição.

2ª etapa: Análise educacional

- Avalia a educação formal.
- Considera os registros no currículo do empregado no dia imediatamente anterior ao início do processo seletivo.
- As áreas de conhecimento consideradas como principais são: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Economia e Tecnologia da Informação.

- A pontuação está limitada a um curso por modalidade.
- Máximo de 50 pontos.
- Fase classificatória.

Modalidade	Áreas de conhecimento	Pontuação	
		Concluída	Cursando
Ensino Superior	Principais	5,00	0,00
	Outras áreas	2,50	0,00
Pós-graduação	Principais	10,00	5,00
	Outras áreas	5,00	2,50
Mestrado	Principais	15,00	7,50
	Outras áreas	10,00	5,00
Doutorado e Pós-doutorado	Principais	20,00	10,00
	Outras áreas	15,00	7,50

3ª etapa: Trajetória funcional

- O tempo será calculado considerando o último dia do mês anterior ao início desse processo seletivo.
- Máximo de 50 pontos.
- Fase classificatória.

Tipo	Natureza	Pontuação	
		por dia	máxima
Cargo/função (Efetivo)	Técnica	15/1.825	15,00
	Gerencial	20/1.825	20,00
	Estratégica	30/1.825	30,00
Cargo/função (Eventualidade)		10/1.825	10,00
Tempo de Empresa		10/1.825	10,00

4ª etapa: Avaliação de potencial/análise de perfil

- Serão convocados para esta fase até oito candidatos aprovados nas fases anteriores, obedecendo a ordem de classificação.
- Compreende atividades relativas à dinâmica em grupo e entrevistas individuais, com vistas à análise das competências e do potencial do profissional, quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desejados para o cargo.
- Fase eliminatória.
- Em sequência, será avaliado o perfil de até quatro candidatos mais bem classificados.

O processo seletivo apresenta o seguinte cronograma:

Etapas	Período
Manifestação de interesse (fase 1)	01 a 05/09/2014
Divulgação da lista de candidatos	08/09/2014
Análise educacional (fase 2)	09 a 18/09/2014

Etapas	Período
Trajetória funcional (fase 3)	09 a 18/09/2014
Divulgação dos candidatos classificados na fase 2 e 3	19/09/2014
Apresentação de recurso	22 e 23/09/2014
Lista dos candidatos classificados para a fase 4	24/09/2014
Avaliação de competências e análise de perfil (fase 4)	29 e 30/09/2014
Divulgação do resultado do processo seletivo	01/10/2014

A banca avaliadora

A banca responsável pela avaliação de perfil e seleção do candidato apto a ocupar o cargo de Gestor Regional do Sudeste foi definida pela Diretoria da Área de Negócios com a seguinte composição:

Nome	Cargo	Idade	Tempo de empresa (em anos)
João de Souza	Superintendente Nacional	55	32
Marta Santos	Gerente da Área de Pessoas	48	29
Raimundo Braga	Gestor Regional do Nordeste	45	20
Alfredo Lima	Gestor Regional do Sul	58	34
Amanda Flores	Psicóloga	37	15

Essa fase do processo seletivo foi realizada na filial do Rio de Janeiro durante dois dias, sendo o primeiro dia destinado a dinâmicas em grupo e o segundo, para as entrevistas individuais.

Candidatos inscritos no processo seletivo

Empregados lotados em diferentes regiões do Brasil manifestaram o interesse em participar do processo seletivo, no total de 35 pessoas:

Região	Homens	Mulheres	Total de Inscritos
Centro-Oeste	6	4	10
Norte	1	1	2
Nordeste	3	2	5
Sul	4	3	7
Sudeste	5	6	11
Total	19	16	35

Após a verificação dos requisitos mínimos para o exercício do cargo, os candidatos foram classificados considerando as métricas definidas pelo Edital, em relação à educação formal e trajetória profissional.

Os oito primeiros foram convocados para a quarta etapa, compreendendo atividades em grupo e entrevistas individuais, com vistas à análise do perfil do profissional quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desejadas para o cargo.

Desses, quatro candidatos foram considerados aptos para o cargo. Em continuidade, a banca iniciou a discussão a respeito do conjunto de competências de cada um, avaliando os pontos fortes e a desenvolver, para decidir qual apresentava o melhor perfil para a designação imediata e os

três que comporiam o cadastro de reserva.

Os quatro candidatos aprovados foram os seguintes:

Nome	Idade	Estado Civil	Filhos	Idade dos filhos
Ana Guedes	45	recém-separada	2	10 e 16 anos
Gustavo Torres	35	separado	não	
José Almeida	48	casado	1	20 anos
Maria de Lucca	33	casada há 1 ano	não	

A decisão da banca avaliadora

João de Souza, como presidente da banca avaliadora, iniciou essa nova fase entregando para cada membro uma planilha com os resultados consolidados da avaliação de potencial dos quatro candidatos aptos.

Avaliação CHA	Ana	Gustavo	José	Maria
Controle emocional	5	2	4	3
Disponibilidade	4	4	4	4
Educação continuada	5	4	2	5
Foco nos resultados	5	4	4	4
Inovação e criatividade	5	5	3	3
Liderança	5	3	4	4
Motivação	5	5	4	5
Negociação	5	3	5	5
Relacionamento interpessoal	5	4	4	5
Trabalho em equipe	5	3	4	4
Visão sistêmica	5	4	5	4
Total de pontos	54	41	43	46

Além disso, todos da banca avaliadora haviam realizado registros, individualmente, sobre as características e o comportamento observados nos candidatos durante as dinâmicas e entrevistas. Essas informações serviriam para compor o perfil do empregado naquele momento.

Caberia aos membros exporem sua opinião sobre qual candidato deveria ser designado, justificando seu voto com base nas observações realizadas.

Após uma breve análise dos registros, os membros começaram a argumentar.

Marta:

– Entendo que a pessoa mais preparada para assumir o cargo é Ana. Ela obteve a maior pontuação na avaliação de potencial e demonstrou ter capacidade de lidar com situações complexas. Tem qualidades que a colocam em um patamar de destaque. É bastante segura. Tem empatia, ótima articulação e está concluindo um doutorado em Gestão Empresarial. Com certeza, ela terá muito a oferecer ao banco.

Alfredo:

– Concordo parcialmente com você, Marta. Realmente, Ana tem um

ótimo potencial, mas você esqueceu que ela está se separando do marido. Certamente, isso trará muitas situações de conflito para ela. Como Ana vai lidar com as mudanças necessárias para assumir o cargo em um momento em que sua vida pessoal está um caos? Afinal de contas, hoje ela e os filhos moram em Porto Alegre e ela teria que vir para o Rio de Janeiro. E como ficariam as crianças nesse contexto? Os filhos são adolescentes e precisarão de ajuda nesse cenário turbulento da separação dos pais.

Ela não vai conseguir administrar todas essas variáveis sem prejudicar seu desempenho no trabalho. Na minha opinião, José é o melhor candidato para assumir imediatamente o cargo. Ele é mais maduro, mais constante. Com certeza será mais firme em suas ações. Começou a trabalhar no Banco em São Paulo e, há quatro anos, está em Brasília. É um homem casado e reservado. Tem uma vida estável e não terá problemas em mudar-se para o Rio de Janeiro, assim como em relação às viagens frequentes. Ele praticamente vive na empresa, é extremamente dedicado. Além do mais, esse cargo é tipicamente masculino, pela racionalidade, firmeza e disponibilidade que exige. Não consigo ver uma mulher nesse cenário complexo e dinâmico.

Raimundo:

– Isso mesmo, Alfredo! Concordo plenamente com você. Ana não tem condições de assumir o cargo nesse momento. A gente percebe que ela está triste com tudo que está acontecendo. Ela está passando por um turbilhão de problemas na vida pessoal. As mulheres são assim mesmo, são mais sensíveis, mais emotivas, se deixam envolver com essas questões sentimentais. Além disso, os filhos são a base de suas escolhas. Vocês não viram o que Maria deixou escapar na entrevista? Maria sonha em ter filhos, mas não quer perder a oportunidade de ascender profissionalmente. Está claramente dividida. Essa, então, nesse momento, nem pensar! Meu voto também é para o José. Ele é quem está realmente preparado para o cargo.

Amanda:

– Pode até ser que Ana esteja um pouco triste, Raimundo. É natural que isso ocorra. Mas essa situação é temporária. Qualquer um de nós está sujeito a ter problemas em nossas vidas pessoais. Aliás, quem ainda não passou por uma situação difícil? A própria transitoriedade da vida nos leva a isso. Tudo passa, de uma forma ou de outra. É assim que funciona. Há o choque inicial, depois as coisas tendem a se ajustar. Ana precisa de novos desafios para fortalecer-se. Entendo que assumir um cargo de tamanha importância é uma excelente oportunidade para diluir o problema. Trará mais motivação ainda. Ela demonstrou ser determinada e firme em seus propósitos. Tenho certeza que não decepcionará. Ademais, a mudança de lotação pode até ajudar porque seus pais moram no Rio de Janeiro e os meninos poderão conviver mais com os avós. Quanto a José, ele pode até ser maduro, mas é muito introspectivo e não tem empatia. Sequer está preocupado com o aprendizado contínuo. Ele fez um pós-graduação há dez anos e não voltou a estudar. O fato de ficar no trabalho mais tempo do que deveria não quer dizer que seja mais dedicado ou eficiente do que outro que não age assim. Talvez esse comportamento não seja de entrega, mas de fuga. As pessoas precisam buscar o equilíbrio em suas ações e a qualidade de vida deve ser uma meta. Como ele vai liderar pelo exemplo

se sequer se preocupa com o outro? Aliás, por vezes, suas reações nas dinâmicas não eram adequadas. E, por isso, merecem atenção.

João:

– Não tenho dúvidas de que a separação conjugal de Ana prejudicará sua performance. Nesse momento, ela não tem o perfil para o cargo. Nem ela, nem Maria. Elas podem até conseguir um bom desempenho em um cargo de natureza gerencial no médio escalão, mas o cargo de Gestor Regional é estratégico. Estamos selecionando um líder da alta administração. Elas precisam desenvolver mais as competências inerentes a essa posição. Concordo com Alfredo, esse cargo precisa de uma visão masculina. Gustavo ainda precisa amadurecer, aprender a negociar, ouvir os outros, trabalhar em equipe. Ainda não tem o controle emocional necessário para o cargo. José é, certamente, a melhor escolha. Um cara sério que se entrega de corpo e alma para a empresa. Ele é o retrato do compromisso, dedicação e autoridade.

Marta:

– Senhores, sinceramente, não estou entendendo essa abordagem. Está claro que estão assumindo um discurso preconceituoso, quando rotulam as mulheres como seres frágeis e incapazes de lidar com adversidades. Parece que estão replicando na organização uma cultura de distinção entre os gêneros que pensei não mais existir aqui. Onde está o compromisso com a valorização da diversidade? E as políticas de equidade de gênero?

João:

– Marta, não sejamos ingênuos. Precisamos deixar essas ideias de lado e decidir friamente o melhor para a empresa. Além disso, equidade de gênero é dar a mesma oportunidade a ambos os sexos. E isso ninguém pode reclamar; afinal, Ana e Maria ficarão no cadastro de reserva, ou seja, elas chegaram até o final do processo. Tiveram sim as mesmas oportunidades. Só não estão preparadas para assumir o cargo agora. Não podemos nos responsabilizar por isso.

Amanda:

– Senhores, essa abordagem sobre as mulheres está equivocada. Mas, ao mesmo tempo, não surpreende. A psicóloga Faye Crosby¹ declarou que muitas mulheres sentem-se vítimas em virtude da discriminação do gênero e por serem rotuladas como seres frágeis, indecisos e relativamente incapazes de tomar decisões concretas e acertadas. Com isso, elas se veem forçadas a superar toda essa equação do gênero, para que seus talentos e habilidades sejam, de fato, reconhecidos. Talvez isso explique a sede de conhecimento de Ana e Maria. Que, apesar dos filhos, da família e dos sonhos, citados pelos senhores como pontos desfavoráveis às mulheres, Ana e Maria continuam buscando manter-se atualizadas. Ana está terminando o doutorado, enquanto Maria está na fase final do mestrado, ambos na área da Administração. Enquanto isso, os homens pararam no tempo. Como já disseram, José fez uma pós-graduação há dez anos e não estudou mais. Gustavo parece que vai pelo mesmo caminho. Para ele, sua formação acadêmica é bastante. Aliás, ele é a imagem da autossuficiência. Pelo menos, essa foi a minha percepção. Precisaria

¹ IBARRA, H; ELY, R; KOLB, D. Mulheres em ascensão: as barreiras invisíveis. Revista Harvard Business Review. Set. 2013.

de muito esforço para ele se enquadrar no perfil de liderança que o Banco deseja. Talvez nem deveria ficar no cadastro de reserva.

Raimundo:

– Marta e Amanda, não é uma questão de guerra dos sexos. O discurso feminista das senhoras, com todo o respeito, não conduzirá a lugar algum. Vocês estão levando para o lado pessoal. Devemos ser imparciais. O processo de decisão tem que ser racional. Está previsto no edital que devemos expor nossas considerações sobre os candidatos e votar. O que tiver maioria dos votos ganha. É simples.

Alfredo:

– Boa ideia, Raimundo! Temos que resolver logo essa situação. Preciso pegar um voo para Brasília daqui a 3 horas. Meu tempo está se esgotando. Já cumprimos nossa obrigação. Vamos votar como seres racionais, inteligentes e focados no melhor para a empresa.

Marta:

– Vocês não veem que o melhor para a empresa é buscar o equilíbrio de gênero? Isso pode configurar uma ação afirmativa que visa à igualdade de oportunidades, condição estimulante e diferenciada no mercado de trabalho. Assim, pode contribuir para a construção de uma vantagem competitiva diante do cenário atual, caracterizado pela complexidade e incerteza.

João:

– Marta, o discurso é bonito, mas não vejo como conseguir produzir essa vantagem só pelo fato de colocar uma pessoa menos preparada para o cargo. Bom, entendo que já discutimos o suficiente sobre o caso. Aliás, para ser mais preciso, já passamos do tempo programado para a exposição de motivos. Então, vamos agora à votação. Todos concordam que os três candidatos restantes comporão o cadastro de reserva? Eu entendo que sim.

Marta:

– Sim.

Amanda:

– Tudo bem.

Raimundo:

– Sim.

Alfredo:

– Também concordo.

João:

– Então, agora cada um dirá apenas o nome do candidato que será designado para o cargo. Repito, por favor, limitem-se a falar o nome do empregado. Não há mais o que ponderar. O meu voto é para José Almeida.

Marta:

– O meu é para Ana Guedes.

Amanda:

– Também voto em Ana Guedes.

Raimundo:

– José Almeida, sem dúvidas.

Alfredo:

– Também voto em José Almeida.

João:

– Então, consignemos em ata que, por 3 votos a 2, José Almeida será designado o novo Gestor Regional do Sudeste. Ana Guedes, Maria de Lucca e Gustavo Torres permanecerão no cadastro de reserva. Conforme previsto, o resultado será publicado amanhã na intranet do banco. Os quatro empregados serão informados, previamente, por e-mail. Agradeço a cada um dos senhores pela colaboração e declaro encerrado o processo seletivo.

Desafios do estudo de caso

Considerando as políticas do Banco XPTO quanto à valorização da diversidade e equidade de gênero e com base no diálogo da banca avaliadora, que decidiu pela designação de José Almeida para o cargo de Gestor Regional do Sudeste, pede-se para responder:

1) A empresa pública XPTO possui políticas de valorização da diversidade e equidade de gênero e está fortemente engajada em programas de empreendedorismo feminino e geração de trabalho e renda. Como essas ações refletiram na seleção do empregado para ocupar a vaga de Gestor Regional do Sudeste?

2) Considerando o compromisso do Banco XPTO com a valorização da diversidade e com os programas que incentivam o empreendedorismo feminino, o que você faria para assegurar a presença igualitária de homens e mulheres nos cargos de liderança? Justifique.

3) Qual o candidato que você escolheria para assumir o cargo de Gestor Regional do Sudeste, caso você integrasse a banca examinadora do processo seletivo? Justifique.

4) O que leva uma organização engajada em política de equidade de gênero a não conseguir implementá-la? Será que a cultura interfere no processo seletivo? Os estereótipos dessa cultura influenciam a seleção? Como fortalecer a liderança feminina sem contrariar a equidade de gênero?

Sugestões para aprofundar a discussão sobre o tema

Textos

1) Caso Apple. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/noticias-destaques/doutora-sociologia-organizacoes-condena-proposta-%E2%80%9Ccreprodutiva%E2%80%9D-apple>>

2) Gama C.; Migueles C.; Somavilla V. Descobrindo um Oceano Azul com a força de trabalho feminina. HSM Management, n. 102, p. 38-45, jan./fev. 2014. Disponível em: <<http://www.animaeducacao.com.br/wp-content/uploads/2014/03/Descobrindo-um-oceano-azul-com-a-for%C3%A7a-de>

trabalho-feminina.pdf>

3) Fleury, M. T. L. Liderança Feminina no Mercado de Trabalho: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. GV Executivo, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634/19366>>

4) Mulheres na liderança (caderno especial sobre o tema, disponível para assinantes da HBR Brasil)

Foco: As mulheres na liderança. Harvard Business Review, set. 2013.

<<http://www.hbrbr.com.br/revista/setembro-2013>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/mulheres-em-ascensao-barreiras-invisiveis>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/mulheres-no-local-de-trabalho-sumario-da-pesquisa>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/como-mulheres-decidem>>

<<http://www.hbrbr.com.br/materia/grandes-lideres-que-fazem-o-mix-da-diversidade-funcionar>>

Filmes

- 1) O Diabo veste Prada
- 2) Recém-chegada
- 3) Potiche – Esposa Troféu
- 4) A Dama de Ferro