

## **Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno**

**LUIZA WANKE FREITAS**

FACULDADE IBMEC (IBMEC)

**VIVIAN LUIZ COCO**

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS IBMEC (FACULDADES IBMEC)

**LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA**

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

**ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA**

FACULDADE IBMEC (IBMEC)

## **Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno**

### **Introdução**

Em um dia que parecia como outro qualquer, Gustavo, um executivo experiente do setor bancário com 50 anos de idade e 30 de carreira, se preparava para almoçar com Abigail, uma querida colega de trabalho. Ele andava preocupado em como resolver uma questão a respeito de uma vaga que acabara de abrir em sua área e que resultaria na promoção de um dos membros de sua equipe. Dentre as três opções de analistas que seriam elegíveis para a nova posição, um nome lhe parecia o mais indicado, Clarice, mas talvez esta não fosse uma decisão tão fácil.

Gustavo e Abigail eram amigos há quase 10 anos e conversavam sobre tudo. Logo que se sentaram à mesa do restaurante que costumavam frequentar, ele começou a conversa contando que sua filha estava grávida e o quanto estava feliz com a chegada de sua primeira netinha. Engatando no assunto, Abigail lembrou de contar que havia estado no final de semana anterior com Clarice, uma das analistas que fazia parte da equipe de Gustavo.

Ele imediatamente perguntou como ela estava, pois Clarice havia recentemente perdido um bebê já com seis meses de gravidez. Uma história muito triste que mexeu bastante com ele e toda a equipe. Abigail contou que Clarice estava um pouco melhor, pois sua médica havia concluído o diagnóstico sobre o que levou à perda do bebê, indicando que uma próxima gravidez seria possível, desde que tomados os cuidados necessários para evitar uma nova ocorrência.

Gustavo ficou muito feliz em saber que Clarice estava mais tranquila e logo se interessou por perguntar sobre o diagnóstico. Abigail explicou que era uma condição no colo do útero e que Clarice poderia ter outro bebê, desde que fizesse um procedimento cirúrgico no início da gravidez e permanecesse em repouso até o nascimento. Tentando disfarçar, Gustavo sentiu um frio na barriga ao pensar nos seus planos de nomear Clarice para a posição de analista sênior que acabara de ficar vaga. Ele se questionava que estar no ano de 2019 não deixava essa decisão mais fácil para um gestor.

### **Gustavo**

Gustavo era carioca e, em 1989, aos 20 anos, passou no concurso para escriturário de um grande banco público. O concurso era nacional e ele foi convocado para tomar posse em uma agência pequena, no interior do Rio Grande do Sul. Lá foi ele, com sua namorada, que rapidamente virou noiva e depois esposa. Ali Gustavo começou a construir sua vida e sua carreira. Depois de cinco anos de empresa, um tempo relativamente curto, chegou ao cargo de gerente de contas e conseguiu voltar para o Rio de Janeiro. Nesse mesmo momento, em 1994, nascia sua filha.

Funcionário muito dedicado, galgou cargos aos poucos, dentro das perspectivas que a empresa oferecia e que estavam muito ligadas ao tempo de serviço. Gustavo passou por diversas agências e também por diferentes áreas operacionais até que, com 15 anos de carreira, passou em uma seleção para trabalhar como analista júnior da diretoria financeira do Banco.

Chegando à diretoria, dedicou-se especialmente aos produtos financeiros. Ganhou experiência nesse assunto e passou a ser admirado por sua experiência. Dois anos depois, foi promovido a analista pleno. Passados mais três anos, chegou a analista sênior. Gustavo era frequentemente reconhecido por seus superiores pela qualidade técnica do seu trabalho e por sua dedicação. Dentre seus colegas, era reconhecido como a pessoa que agregava todos em prol do trabalho e que ajudava na manutenção de um ótimo clima no trabalho.

Diante de todos os *feedbacks* recebidos, Gustavo já se sentia preparado para assumir o cargo de gerente. Após ser preterido em algumas ocasiões, e depois de oito anos como analista sênior, a oportunidade surgiu com uma grande reestruturação na diretoria e Gustavo foi finalmente nomeado gerente.

Sua equipe era composta de seis analistas, sendo três plenos e três seniores. Gustavo era um gerente extremamente acolhedor e cuidava da sua equipe com atenção e carinho. Sempre atento às necessidades pessoais de cada um, conhecia suas histórias e estava disposto a ajudar a todos. Por ser profundo conhecedor dos aspectos técnicos do trabalho, gerenciava de perto a execução, garantindo o ótimo desempenho das atividades da equipe.

Em alguns momentos esse aspecto muito humano e acolhedor de Gustavo lhe gerava alguma dificuldade em dar *feedbacks* negativos ou cobrar resultados melhores dos funcionários que tinham desempenho aquém do esperado. No dia a dia, ele repassava as atividades mais complexas aos funcionários mais habilidosos, o que acabava por deixar menos atividades para aqueles com pior desempenho.

Em 2019, quando completou 50 anos de idade e 30 anos de carreira, sendo dois deles como gerente dessa equipe, Gustavo começou a planejar sua aposentadoria. Em pouco tempo estaria em casa, se dedicando exclusivamente à sua família e à neta que estava a caminho.

### **A organização e o ambiente interno**

O banco onde Gustavo trabalhava era público e de grande porte, com mais de 70 mil funcionários e agências pulverizadas por todo o Brasil. Na época em que Gustavo iniciou sua carreira, a organização já contava com mais de 100 anos de história e era muito conservadora, com uma cultura bastante forte. O clima organizacional era acolhedor e os funcionários consideravam os colegas quase como membros da família, tamanha era a ligação entre eles. Naquela época, a ascensão estava ligada ao tempo de carreira e quase não se viam mulheres nos cargos de gestão.

Com o passar do tempo, a cultura foi mudando e, aos poucos, as promoções passaram a ser mais motivadas pela avaliação das habilidades e competências dos funcionários. O banco passou a contar com um sistema de apoio aos processos seletivos internos, no qual os funcionários cadastravam sua formação, incluindo cursos de especialização, além dos cargos exercidos e os resultados das últimas avaliações de desempenho. O sistema era normalmente utilizado no início dos processos e ranqueava os funcionários de acordo com a pontuação obtida considerando os quesitos parametrizados por cada gestor. A partir daí, os processos de seleção tipicamente seguiam com outras etapas, como entrevistas ou dinâmicas de grupo.

A diretoria financeira se localizava no Rio de Janeiro e tinha cerca de 300 funcionários, sendo 50 gestores e 250 analistas, sendo 100 juniores, 90 plenos e 60 seniores. No grupo de gestores, havia apenas duas mulheres. Nas funções técnicas, o equilíbrio de gênero era maior, com 45% dos cargos ocupados por mulheres.

Normalmente a diretoria utilizava o sistema de apoio nos processos seletivos para analista júnior, escolhendo os funcionários mais bem pontuados de outras áreas. No caso de processos seletivos para as demais funções, a maioria dos gestores optava por promover funcionários de suas próprias equipes.

### **A seleção para analista sênior**

Um analista sênior da equipe gerenciada por Gustavo tinha acabado de ser aprovado num processo seletivo interno e foi gerenciar outra equipe. A diretoria deu a Gustavo a autonomia para escolher quem seria nomeado para o cargo recém-aberto. Apesar da existência do sistema

para seleção interna, Gustavo optou por não recorrer a ele, pois considerava que a avaliação direta dele como gestor no dia a dia era mais importante do que a pontuação que o sistema calculava.

Ana Beatriz era a analista pleno mais antiga, tinha 45 anos de idade, 25 anos de empresa e já estava há 8 anos no cargo. O executivo da área, chefe de Gustavo, apoiava sua nomeação, porque considerava que o tempo de casa era um fator importante nas decisões relativas a promoções. No entanto, Gustavo considerava o desempenho da funcionária aquém do desejável para um analista sênior, pois lhe faltava proatividade e iniciativa. No dia a dia Gustavo precisava cobrar diversas vezes cada atividade que era atribuída a Ana Beatriz, e por vezes, ele precisava intervir para solucionar problemas mais complexos.

Paulo era outro analista pleno da equipe de Gustavo. Tinha 32 anos de idade, 8 de empresa e há pouco mais de um ano havia sido promovido a analista pleno. Durante esse curto período, Gustavo viu bastante potencial em Paulo, um profissional inteligente que demonstrava bom domínio dos aspectos técnicos do trabalho. Por outro lado, Gustavo se sentia inseguro quanto às habilidades comportamentais de Paulo. Será que ele teria o equilíbrio e a dedicação que se espera de alguém comprometido com a equipe e a organização? Em algumas interações que tiveram desde que entrou na equipe, Gustavo percebeu que faltava interesse e iniciativa por parte de Paulo na solução das demandas da área.

Clarice era a terceira analista pleno da equipe. Tinha 28 anos de idade, 8 de empresa e 2 como analista pleno. Sua história recente era triste. Há alguns meses perdeu seu bebê com seis meses de gravidez e gozava de licença maternidade compulsória, pois o filho havia nascido vivo e falecido uma hora após o parto. Clarice chegou a recorrer a todos os órgãos de gestão de pessoas da empresa para abrir mão de sua licença maternidade, o que não lhe foi permitido. Naquele momento, faltavam duas semanas para seu retorno ao trabalho.

Apesar de Clarice estar há somente dois anos na equipe, Gustavo a considerava pronta para a posição de analista sênior. Era para ela que ele costumava confiar os problemas mais complexos, e ela os resolvia com rapidez e qualidade. Além disso, estava sempre interessada em aprender e colaborar com a equipe.

O almoço com a amiga Abigail aconteceu exatamente durante o processo de análise e definição da promoção interna da equipe. Naquela conversa informal, Abigail revelou a Gustavo que, numa conversa com Clarice, a mesma lhe confidenciou que sua obstetra havia concluído o diagnóstico sobre o que levou à perda do bebê. A consequência da doença de Clarice era a necessidade de uma intervenção cirúrgica e repouso total em caso de uma futura gravidez, o que prolongaria ainda mais sua ausência por licença saúde e maternidade futuramente.

Gustavo voltou do almoço desorientado. Estava certo de que Clarice era o nome certo para o cargo, mas essa nova informação trouxe muitas dúvidas. Se ele nomeasse Clarice e ela engravidasse em seguida, teria que gerir a equipe durante um ano com um analista sênior a menos. E ainda por cima, teria que lidar com a frustração de Ana Beatriz.

Por outro lado, se optasse por nomear Ana Beatriz para analista sênior, sabia que seu desempenho poderia comprometer as atividades da equipe. Por mais que fosse mais experiente, Gustavo não confiava no trabalho dela. E pensava que seria injusto promover a analista que, na sua opinião, não era a mais competente. De forma análoga, acreditava que também seria injusto promover Paulo, dado que estaria recompensando uma pessoa com atitudes questionáveis. Por outro lado, a nomeação do novato, ou de Ana Beatriz, evitaria muitos problemas caso Clarice fosse a escolhida e optasse por engravidar novamente. O que fazer?