DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv8n2c11>

IGUALDADE FORMAL E DISCRIMINAÇÃO EFETIVA DE MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO BANCÁRIO

Formal equality and effective discrimination of women in the banking work environment

RICARDO VINICIUS CORNÉLIO DOS SANTOS E CARVALHO – rvccarvalho@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

CARLOS GUSTAVO ASSIS – carlosgustavoassis@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA – saraivalas@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil

Submissão: 29/08/2018 | Aprovação: 05/12/2018

Resumo

Neste caso de ensino, busca-se problematizar a existência de práticas discriminatórias contra as minorias nas organizações, em particular as mulheres, escondidas sob um pretense argumento técnico e de geração de resultados. Na organização estudada – que embora pública, portanto burocrática na sua essência, o que remeteria a uma perspectiva equânime na gestão, padece dos mesmos problemas verificados em outros contextos organizacionais –, mulheres são constantemente discriminadas, sendo objeto de piadas, de aviltamento e, a rigor, de discriminação por serem quem são. O caso trata de situações simultâneas de gravidez de colegas de trabalho, que geraram uma série de desdobramentos que merecem ser problematizados.

Palavras-chave: mulher, ambiente bancário, maternidade, burocracia, serviço público.

Abstract

In this teaching case, we seek to problematize the existence of discriminatory practices against minorities (particularly women) in organizations, hidden under an allegedly technical and results-generating argument. In the organization studied – which, although being public and therefore bureaucratic in its essence, which would lead in theory to an equitable perspective in the management, suffers from the same problems verified in other organizational contexts –, women are constantly discriminated, being joked, diminished and discriminated for being who they are. The case deals with simultaneous situations of pregnancy of co-workers, which generated a series of developments that deserve to be problematized.

Keywords: women, banking environment, maternity, bureaucracy, public service.

Masculino, heterossexual e branco: o Banco da Pátria¹

O Banco da Pátria é um banco público fundado há mais de 50 anos, fruto de um esforço de modernização da administração pública, que procurava alinhar-se aos modelos internacionais de desenvolvimento econômico e social, e que vislumbrava imbuir maior racionalidade nas questões técnicas relacionadas a câmbio, crédito, dívida externa e moeda no País. Tendo sido fruto de uma junção de funções que advieram de outros bancos públicos e órgãos econômicos de governo, tinha

¹ Nome fictício para uma organização real.

como característica marcante uma visão tradicional de burocracia pública: altamente hierarquizada, formalizada e impessoal nas questões de relações de trabalho. Por conta desse início, sua primeira composição de servidores não se deu mediante funcionários aprovados em concursos públicos: eles eram oriundos de outras carreiras do serviço público federal, em sua grande maioria, de órgãos e empresas públicas vinculadas à área econômica.

Por ter sido fundado no início do período da ditadura civil-militar instaurada no Brasil em 1964, o Banco da Pátria teve, em seu quadro funcional inicial, a inserção de alguns servidores oriundos da carreira militar, ocupando cargos de chefia ou exercendo função em comissão. Nos seus primeiros 20 anos de fundação, apresentou poucos concursos, que privilegiavam as áreas econômica e de auditoria, ocorrendo a sua maioria entre 1977 e 1980. Nesse período, dado o quadro de crise econômica e recessão do País ocorrido na transição para os anos 1980, a maior parte dos ingressos era de formação em Engenharia, área de formação que começava a sofrer com uma crise de empregabilidade causada pelas crises econômicas, pelos surtos inflacionários e pela crise da dívida externa, que pressionaram o governo a arrefecer as grandes obras públicas de infraestrutura do período do “milagre econômico”, ocorrido entre 1968 e 1973. Somado a isso, tinha-se um quadro pequeno de profissionais formados em outras áreas, como Administração, Economia e Contabilidade, e o fato de a área financeira ser tradicionalmente atraente para profissionais com sólida formação matemática, como os engenheiros.

Em função do conturbado período econômico dos anos 1980 no Brasil, o setor público federal passou a ser bastante criticado pelos excessos de gastos com as obras de infraestrutura do período militar, combinados a questionamentos sobre corrupção, desperdícios e ineficiências de toda ordem, construindo-se o argumento de que a administração pública federal era uma burocracia excessivamente grande, com um quadro de funcionários exagerado. Isso fez com que os concursos públicos para o Banco da Pátria fossem suspensos por praticamente toda a década de 1980, sendo retomados somente no início dos anos 1990, quando um grande certame fora realizado, em 1993. Esse lapso temporal de renovação do quadro funcional acarretou uma grande diferença entre gerações no Banco da Pátria, o que culminou em um conflito velado entre servidores de diferentes épocas de ingresso na disputa por cargos de chefia, que raramente deixavam de ficar com servidores mais antigos.

Esses fatos resultaram em uma composição peculiar do quadro funcional do Banco da Pátria. Dado que a formação em Engenharia possuía (e ainda possui) grande preponderância de homens, algo também verificado nas carreiras dos setores financeiro e militar, o corpo de funcionários do Banco da Pátria é majoritariamente formado por homens. A proporção histórica fica em torno de 80% de homens. Além dessa questão, também chama a atenção, no quadro de funcionários e funcionárias, a pouca presença de pessoas negras. Com isso, temos uma organização marcadamente masculina, heterossexual e branca. Um dado interessante, também, é que existe um grande contingente de funcionários lotados na cidade de São Paulo, devido à expressão econômico-financeira da região para o País. Com isso, tal como se tem uma grande presença de descendentes de japoneses na cidade, há também um grande número de funcionários e funcionárias de origem familiar japonesa.

No final dos anos 1990 e início dos 2000, o Banco da Pátria passou por uma renovação do quadro. Essa alteração veio acompanhada de uma tentativa de alteração do chamado “estilo” gerencial do banco. Os dirigentes que assumiram a alta administração, na época, mostraram-se alinhados aos ditames da Nova Administração Pública (*New Public Management*), que ganhou força nas últimas décadas do século XX, preconizando a redução da presença do Estado na economia, as políticas neoliberais de privatização, a redução dos gastos públicos em geral e a adoção de práticas gerenciais do setor privado no serviço público. Esse último ponto encontrou grande apoio na direção do banco, que contratou empresas de consultoria gerencial para modernizar a gestão da instituição.

Uma das empresas contratadas realizou um diagnóstico do “estilo de gestão” da organização no início dos anos 1990, no qual foi relatado que o banco era excessivamente hierarquizado, com linhas de comando muito rígidas, com alta especialização técnica em Economia e Finanças, mas pouco conhecimento teórico e prático em Administração. A imagem utilizada era a de que o banco era estruturado em feudos ou silos, com uma disposição física de labirinto, com salas fechadas e corredores sem janelas, nos quais, muitas vezes, os chefes ficavam em andares diferentes dos demais funcionários. Foi identificado, também, que as chefias eram excessivamente centralizadoras, com alguns gestores quase sem contato pessoal com os funcionários, sendo qualquer comunicação feita por meios formais (notas, *e-mails*, memorandos) ou mediante recados de secretárias. Diante disso, a comunicação foi tida como um dos maiores problemas gerenciais do Banco da Pátria.

No final dos anos 1990, outra empresa de consultoria gerencial foi contratada, e um diagnóstico bastante similar foi realizado. O Banco da Pátria, então, passou a contratar empresas de consultoria gerencial com frequência e implementou sistemas informatizados de gestão, bem como criou comitês e departamentos cuja função específica era realizar estudos administrativos e de gestão dessas ferramentas, os departamentos de Planejamento, de Controle e de Gestão. Com os concursos públicos retomados com maior regularidade no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, foram realizadas seleções por área de formação específica, destacando-se graduação em Administração. Nesses concursos, havia uma proporção de homens e mulheres na área de Administração diferente da proporção histórica do banco. Nessa área, a proporção era de 60% homens e 40% mulheres; com isso, a área administrativa passou a concentrar o maior número de mulheres da instituição, mas a proporção geral do banco permanecia 80/20.

Obrigado e boa sorte: um labirinto de indignação

Ícaro, Ariadne e Diana ingressaram no Banco da Pátria no mesmo concurso, realizado em 2008, todos, na época, solteiros e com cerca de 28 anos de idade. Os três eram graduados em Administração e possuíam especialização, em nível de pós-graduação *lato sensu*, em Gestão, sendo a de Ícaro em Gestão Pública, Ariadne em Finanças e também em Gestão Estratégica, e Diana em Logística e Cadeia de Suprimentos. Além disso, Ariadne e Diana possuíam também mestrado em Administração na área de Estratégia. Ícaro já havia trabalhado no setor público antes de ingressar no banco, atuando em áreas variadas, como Licitações, Gestão de Pessoas e Finanças em órgãos municipais e estaduais. Ariadne trabalhou em empresas de consultoria gerencial e também na área de Desenvolvimento Econômico em uma secretaria de Estado de um governo estadual. Diana havia trabalhado em bancos privados. Em média, eles possuíam cerca de cinco anos de experiência profissional quando tomaram posse no Banco da Pátria. Uma vez investidos nesse banco, foram lotados na área administrativa, no departamento de Controle Gerencial.

Esse departamento possui como atribuições realizar o acompanhamento de todos os trabalhos planejados, no ano anterior, pelas diversas equipes do banco. Cabe a ele elaborar relatórios de desempenho de cada equipe, relatórios gerais de desempenho anual, promover reuniões de acompanhamento com as equipes, orientar as chefias sobre pontos de atenção da execução dos trabalhos e fazer o reporte anual à Diretoria sobre o cumprimento dos objetivos pautados para o ano. Além disso, havia um controle formal de horas trabalhadas, de presença e de compensação de ausências, que, embora fosse responsabilidade de cada gestor, era também realizado pelo departamento. O departamento era considerado pelos servidores do banco, portanto, uma divisão extremamente formal, e, frequentemente, atribuía-se a ele a alcunha de querer ser “mais realista que o rei” ou de ser apenas “observador de regras”, por ater-se, na maior parte das vezes, apenas à verificação formal do cumprimento das atividades, e não ao acompanhamento efetivo de seus resultados.

Após três anos de trabalho nesse departamento, Ícaro foi convidado a exercer um cargo de chefia, ocupando a função em comissão de coordenador. Sua indicação como gestor havia sido

questionada por alguns gestores mais antigos, porque consideravam os servidores do concurso de 2008 “muito indisciplinados”. A equipe com a qual Ícaro trabalharia era formada por quatro mulheres, entre as quais Diana e Ariadne. Hierarquicamente acima de Ícaro, encontrava-se Mino Maruta, um servidor ingresso no Banco da Pátria no primeiro concurso dos anos 1990. Maruta era um servidor bastante respeitado pelos seus pares no banco. Era um homem de 58 anos, bastante formal no tratamento pessoal e que assumia publicamente a fama de ser extremamente rigoroso com prazos, qualidade e dedicação ao trabalho.

Antes de entrar no banco, Maruta fez parte do grande movimento de decasségus brasileiros que emigraram para o Japão nos anos 1980. Eram recorrentes os seus comentários orgulhosos sobre o engajamento ao trabalho do povo japonês. Um dos relatos frequentemente citados era o de que, sempre que recebia alguém em sua equipe, gostava de dizer que ele fugia da imagem do servidor público brasileiro, que é tido por muitas pessoas como alguém avesso ao trabalho. Maruta gostava de dizer, nessas ocasiões, que ele exigia a mesma dedicação de sua equipe, e que concordava com quem via o servidor público como leniente porque, segundo ele, “o brasileiro realmente é meio preguiçoso”, já que ele se orgulhava de “ter trabalhado por sete anos no Japão sem ter gozado férias em nenhum período, e tendo folgas apenas em um domingo por mês”.

Maruta era engenheiro civil, tendo se graduado no início dos anos 1980. Tornou-se também bacharel em Administração no final dos anos 1990, após entrar no Banco do Pátria. Ele ainda possuía MBA em Finanças, por uma reconhecida instituição privada do País, financiado por um programa de formação do próprio banco. Maruta era casado, e sua esposa, também nissei, não trabalhava fora, era dedicada à educação dos três filhos, “como uma tradicional família japonesa”, dizia. Maruta comentava ter entrado para o serviço público porque queria trabalhar com finanças, mas na parte de auditoria e controladoria, e que todo brasileiro deveria, em algum momento, trabalhar na área pública, como uma forma de retribuir à coletividade um pouco das oportunidades que teve. Ele demonstrava bastante orgulho por ter estudado da educação básica à graduação em Engenharia no sistema público de ensino.

Diana e Ariadne eram servidoras extremamente dedicadas e produtivas. Realizavam trabalhos com muita qualidade e eram bastante críticas em relação às questões administrativas do banco. Questionavam o excesso de formalização, o exagero na questão documental e a ausência de metas e objetivos. Ambas eram bastante favoráveis à Nova Administração Pública. Tão logo tomaram posse, casaram-se com os respectivos namorados, e, em dezembro de 2015, anunciaram, coincidentemente, que estavam grávidas. Em uma reunião de encerramento dos trabalhos do ano, com todo o departamento, Ícaro comunicou a todos a notícia, quando vários colegas manifestaram felicitações às duas. Maruta, após a reunião, solicitou a Ícaro que ficasse na sala para tratar com ele algumas questões.

Estando a sós, Maruta manifestou a sua decepção com Ícaro, a quem ele apoiou e defendeu como gestor “mesmo diante das críticas dos mais antigos”. Perguntou-lhe: “Como você foi permitir que as duas engravidassem juntas?”. Ícaro contestou as alegações e alertou-lhe que esse tipo de conduta era passível de processos administrativos e judiciais. Maruta, exaltado, disse-lhe que a ausência das duas, em licença-maternidade ao mesmo tempo, provocaria um enorme problema para o cumprimento dos trabalhos, mas que caberia a Ícaro “se virar, porque não há previsão de substituição para as duas”. Ao relatar para Diana e Ariadne a posição de Maruta sobre as gravidezes delas, ambas demonstraram enorme reprovação, indignação e consternação. Apesar disso, embora Ícaro tenha manifestado o desejo de procurar o departamento de Pessoal e ingressar com o processo administrativo contra Maruta, foi dissuadido pelas duas, que entenderam ser melhor deixar passar, pois “o banco era assim mesmo”.

Passados alguns dias, foi feito o balanço final das atividades anuais. A equipe de Ícaro havia cumprido com sucesso todos os objetivos. A única pendência era de uma formalidade de um relatório já finalizado, validado e apresentado, que ainda carecia de um envio por processo eletrônico

para arquivo. Em reunião com Maruta, Ícaro perguntou a ele se havia necessidade de formalizar esse encerramento ainda em 2015, e a resposta de Maruta foi não. Apesar disso, no dia 29/12/2015, Maruta enviou um *e-mail* com cópia para todos os gestores do departamento, além de algumas chefias acima e alguns diretores, desejando votos de felicidade pela passagem de ano e relatando que, “apesar dos esforços, infelizmente, em função da gravidez de Diana e Ariadne, a equipe de Ícaro não conseguiu completar todos os trabalhos, mas as pendências seriam resolvidas logo no início do próximo ano”.

A reação de Ícaro à conduta de Maruta foi de indignação. Tão logo teve conhecimento do *e-mail* enviado, elaborou uma resposta ao mesmo *e-mail*, para o mesmo conjunto de destinatários, relatando sumariamente o ocorrido, apresentando todos os resultados obtidos e destacando a pouca relevância da única entrega não realizada, o encaminhamento do processo para arquivo. Além disso, no final desse mesmo *e-mail*, Ícaro anexou uma série de *links* para notícias, estudos acadêmicos e decisões judiciais que versavam sobre discriminação de gestantes no trabalho e assédio moral, e afirmou que tal conduta era passível de ações administrativas internas e judiciais. Ícaro reforçou que não havia conexão entre a entrega dos trabalhos e a gravidez, e procurou Maruta, que convocou uma reunião com a chefia do departamento. Nessa reunião, a tentativa da chefia era de tratar o assunto como um mal-entendido e como brincadeira. Várias piadas de cunho sexual foram feitas, tentando transformar a situação em algo jocoso, o que aumentou o tom de indignação de Ícaro. No final, Maruta disse que “Ícaro deveria ter controlado no calendário de programação de ausências [ferramenta utilizada no planejamento] a possibilidade de ‘uma das suas mulheres’ engravidar”.

Essa troca de *e-mails* ganhou repercussão no Banco da Pátria, e, nos dias que se seguiram, representantes do sindicato dos trabalhadores do banco, colegas que trabalhavam no departamento de Pessoal e alguns outros colegas apenas interessados no assunto enviaram *e-mails* e telefonaram para Ícaro demonstrando consternação e apoio à adoção de medidas administrativas e judiciais. Algumas mulheres, colegas de trabalho, o procuraram para relatar situações similares vividas no passado que envolviam constrangimentos verbais, assédio moral e mesmo relatos de assédio sexual de servidoras públicas e contratadas, mas que nunca haviam chegado a nenhum tipo de punição. Por outro lado, muitos chefes e servidores ocupando função comissionada também enviaram *e-mails* relatando a falta de maturidade de Ícaro ao reagir daquela maneira a um “problema tão pequeno”. Demonstraram apoio a Maruta, reforçaram suas qualidades de zelo com o serviço público e relataram que Ícaro estaria fazendo “tempestade em copo d’água”, como “era o costume de toda a geração do concurso dele”.

Ariadne e Diana demonstraram bastante tristeza, manifestaram muito pesar pela conduta de Maruta, a quem Diana dizia admirar profundamente, e Ariadne tomava como exemplo. Em uma reunião realizada entre Ícaro, Ariadne e Diana, Ícaro expôs o seu desejo de tomar as medidas cabíveis de instauração de processo administrativo, mas comentou que somente faria isso se fosse o desejo das duas, dado que, mais que afetá-lo diretamente, a principal ofensa ocorrida teria sido a tentativa de constrangimento delas por questões pessoais que não diziam respeito ao Banco da Pátria e, também, por uma tentativa explícita de admoestá-las por serem mulheres e mães. Para a surpresa de Ícaro, no entanto, Ariadne, bastante exaltada e emocionada, disse que não se deveria fazer nada, “porque, no fundo, a gente sabe que não vai mudar nada”. Ela comentou: “Você não sabe o que já passei para chegar até aqui, e nós vamos ter que ficar todos trabalhando juntos aqui por muitos anos ainda”. No final, ela argumentou: “Eu fico com muita raiva, mas, ao mesmo tempo, isso não é nada demais, porque você não faz ideia do que é trabalhar no Banco da Pátria, não sabe o que é ouvir piadas o tempo inteiro sobre suas roupas, sobre o seu corpo, sobre o seu trabalho, e isso não vai mudar, se fizermos alguma coisa, a minha vida vai virar um inferno ainda maior, e vou ter um filho para criar, e a única coisa que eu quero é paz, pra seguir meu caminho e sair desse labirinto de indignação”. Diana endossou a fala de Ariadne, e comentou: “Para coisas assim, o melhor tratamento

é a indiferença”, mas fez uma ressalva de que, sozinha, ela não aceitaria tomar nenhuma medida, mas, se Diana concordasse, Ícaro poderia instaurar o processo.

Por fim, os três não chegaram a um consenso sobre a instauração do processo e, como não houve unanimidade, Ícaro não apresentou denúncia à corregedoria nem ao departamento de Pessoal. Ele continuou enfatizando que não fazer nada incentivaria ainda mais condutas como a de Maruta, e decidiu solicitar um pedido de desculpas formal a ela. Ícaro apresentou, então, essa solicitação em reunião com a chefia do departamento e foi dissuadido por ela. No final, ele afirmou que, caso não fosse feito esse pedido, ele entregaria o cargo e deixaria a coordenação. A chefia, então, se disse muito chateada com o ocorrido, mas que compreendia a proposta de Ícaro.

Em 2016, Ariadne e Diana se ausentaram por conta da licença-maternidade, após o nascimento dos respectivos filhos. Durante esse tempo, Ícaro contou com uma servidora que foi provisoriamente alocada em sua equipe até que as duas regressassem. Na reunião em que tal decisão foi acertada, foi feito, em tom de brincadeira, o comentário, por um dos servidores com função em comissão do departamento, de que “Ícaro deveria tomar cuidado para não engravidar mais essa”. Ícaro permaneceu em silêncio. No início de março de 2017, foi enviado um *e-mail* assinado pela alta administração do departamento a todos os seus servidores. Nesse documento, constava um agradecimento a Ícaro pelos serviços prestados e comunicava-se que ele estava “deixando a coordenação por motivos pessoais e para enfrentar novos desafios em outro departamento”. No final, informava-se que Ariadne seria a nova coordenadora, e que ela continuaria guiando as equipes do banco para a excelência gerencial que “a sociedade espera de nós”. Comunicava-se também que Maruta estava assumindo uma posição estratégica mais alta no próprio departamento, em outra equipe, como consultor na área de Projetos. No fechamento, constava apenas a seguinte frase: “Obrigado e boa sorte a todos, principalmente agora que a família Banco da Pátria vai aumentar novamente”, e desejava votos de felicidades a Maruta, que se tornara avô.

Questões para a reflexão

A atividade gerencial é complexa e demanda negociação, reflexão e decisão diante de situações conflituosas e críticas. Diante disso e do caso apresentado, sugerimos as seguintes reflexões:

Pela leitura do caso, podemos refletir sobre o dilema do gestor ou da gestora entre representar a sua equipe formalmente nas negociações e articulações dentro da organização (e, em alguns casos, até mesmo fora desta), em questões técnicas e administrativas, mas, ao mesmo tempo, ter de se posicionar diante de situações difíceis e conflituosas como a discriminação e o constrangimento às individualidades e particularidades das pessoas de sua equipe, mesmo quando elas não se manifestam abertamente sobre o assunto. Diante disso, quais ações o gestor poderia tomar para, diante desse dilema, incentivar a formação de um ambiente social nas organizações que não promova a discriminação de gênero? O gestor deve se posicionar a esse respeito? Até onde vai a sua responsabilidade, ou existe um “dever de agir” para coibir a discriminação de gênero nas organizações?

Pontos adicionais para guiar a reflexão: se ao invés de Ícaro, um homem, a equipe fosse gerenciada por uma mulher, o seu “dever de agir” diante da discriminação de gênero seria diferente? O histórico do Banco da Pátria pode ter alguma influência na construção de um ambiente discriminatório? Qual(is) influência(s) seria(m) e como lidar com ela(s)? Como parte da equipe, colegas de trabalho também possuem alguma responsabilidade de agir diante da discriminação ou isso cabe apenas aos gestores e gestoras?