

Seleção & Recrutamento Avaliação de desempenho e Desenvolvimento de carreiras

**IGEN
Fórum Organizações para a
Igualdade**

Sara Falcão Casaca
sara.fc@iseg.ulisboa.pt

Objetivos gerais

- Sensibilizar para a importância de processos de seleção, recrutamento, de avaliação de desempenho isentos de enviesamentos em função do género
- Potenciar a reflexão crítica sobre as práticas de discriminação indireta e as principais barreiras à progressão profissional das mulheres
- Identificar boas práticas

Seleção e Recrutamento

- Que desafios?

Documentário e debate

- Documentário CITE
DVD

Ou:

- http://cite.gov.pt/pt/acite/formacao_07_03.html#v3

REVER CONCEITOS

CT

Disposições gerais sobre igualdade e não discriminação

Artigo 23.º

Conceitos em matéria de igualdade e não discriminação

1 - Para efeitos do presente Código, considera-se:

- a)* Discriminação direta, sempre que, em razão de um fator de discriminação, uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável;

- b)* Discriminação indireta, sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa, por motivo de um fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras, a não ser que essa disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo e que os meios para o alcançar sejam adequados e necessários.

Replacing a woman's name with a man's name on a résumé **improves the odds of getting hired by 61%.**

LEAN IN

Gender bias / Enviesamentos em função do género

- <https://www.youtube.com/watch?v=w35Dly3HbcY>

Principais barreiras ...

- Persistência de concepções estereotipadas.

Masculino	Feminino
Racional	Emotivo
Dinâmico	Passivo
Independente	Dependente
Dominador	Submisso
Competitivo	Solidário
Ativo	Passivo
Orientação individualista para o poder	Orientação para o coletivo
Focus nas tarefas / objetivos	Focus nas pessoas

Think manager, think male bias

[The] 'masculine ethic' elevates the traits assumed to belong to some men to necessities for effective management: a tough-minded approach to problems; analytic abilities to abstract and plan; a capacity to set aside personal, emotional considerations in the interests of task accomplishment; and a cognitive superiority in problem-solving and decision-making ... when women tried to enter management jobs, the 'masculine ethic' was invoked as an exclusionary principle.

(Kanter, Rosabeth M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books. p. 22)



Boas práticas...

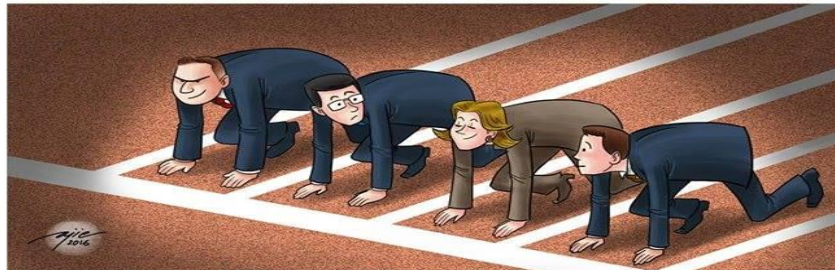
- Definir claramente as exigências e das qualificações necessárias para o(s) posto(s) de trabalho a preencher, incluindo os requisitos para o desempenho da função e a remuneração a atribuir.
- Realizar ações de formação dirigidas às pessoas responsáveis pelas entrevistas de seleção e recrutamento sobre procedimentos de seleção e recrutamento sem enviesamentos de género.
- Constituir equipas de seleção com representação equilibrada de mulheres e homens.
- Dar orientação às entidades externas especializadas em seleção e recrutamento no sentido de garantirem a representação mínima de 40% de cada um dos sexos entre as candidaturas apresentadas à empresa.
- Lançar uma campanha de incentivo ao recrutamento de mulheres e homens para profissões/funções onde estejam sub-representadas/os, a ser apresentada no sítio eletrónico da empresa, na intranet (se existente) e por correio eletrónico, durante o período em que decorre o processo de S&R.

Cumprimento de Lei... (alguns exemplos)

- Verificar os anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade ligadas à pré-seleção de forma a garantir que não contêm, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo.
- Verificar todos os anúncios de oferta de emprego de forma a garantir que contêm a designação da profissão redigida de forma comum a ambos os sexos e a indicação M/F é apresentada de forma bem visível
- <http://cite.gov.pt/pt/acite/anuncios.html>

Avaliação de desempenho e Desenvolvimento de carreiras

- Que desafios? -



Segregação vertical: metáforas...



Close the gender pay gap
<http://ec.europa.eu/equalpay>

- *Glass ceiling*
(teto de vidro)
- *Sticky floor*
- *Leaky pipeline*

<https://www.youtube.com/watch?v=OTIP4Ek3WP8>

Segregação vertical: metáforas...



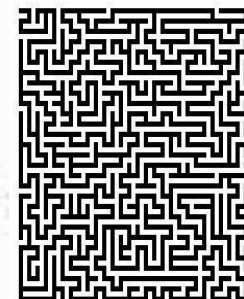
- *Sticky floor*
- *Leaky pipeline*
- *Glass ceiling*
(teto de vidro)
- **Glass escalator**
(escada rolante de vidro)



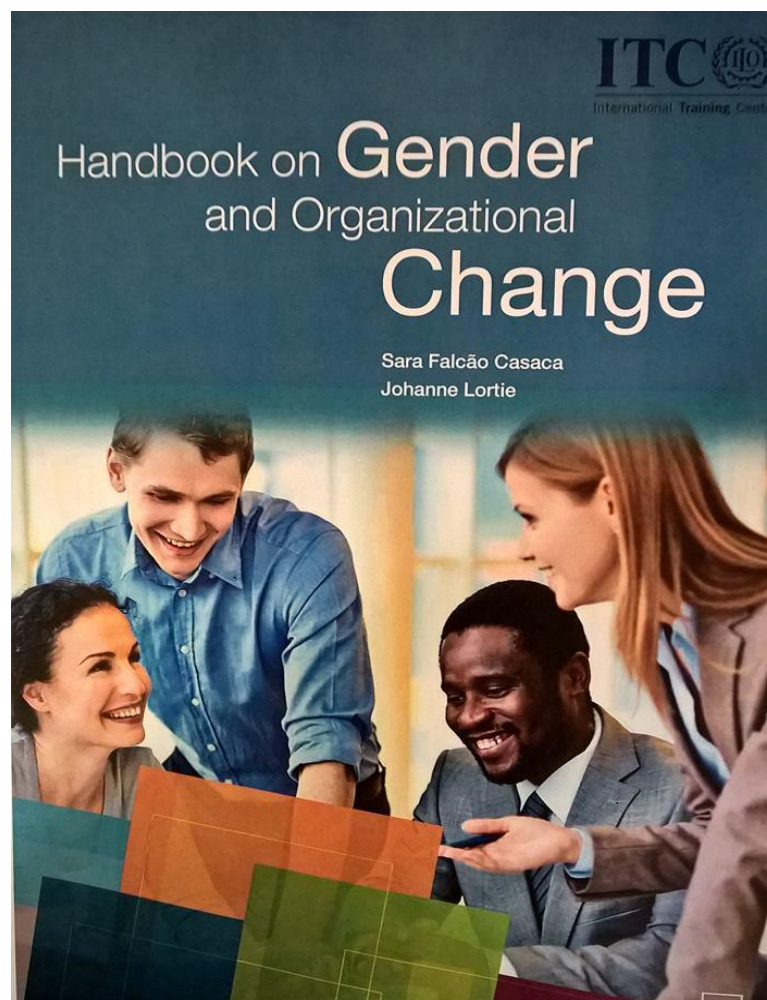
Segregação vertical: metáforas...



- Labirinto



Segregação vertical: metáforas...



- VER para um maior desenvolvimento:

**HANDBOOK ON GENDER
AND ORGANIZATIONAL
CHANGE**

Páginas: 1-19.

Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Persistência de concepções estereotipadas.
 - Segregação sexual horizontal

ILO (2015),
*Women in
Business and
Management:
Gaining
Momentum /*
International
Labour Office.
Geneva, pag, 13



Illustration : Céline Manillier

Source: ILO

- Attaining experience in managerial functions, such as operations, sales, research, product development and general management, is crucial for women to rise through the central pathway to the top of the organizational hierarchy (shown in blue).
- However, women are often siloed in managerial functions such as human resources, public relations and communications, and finance and administration, and are therefore only able to go up the ladder to a certain point in the organizational hierarchy (shown in orange).

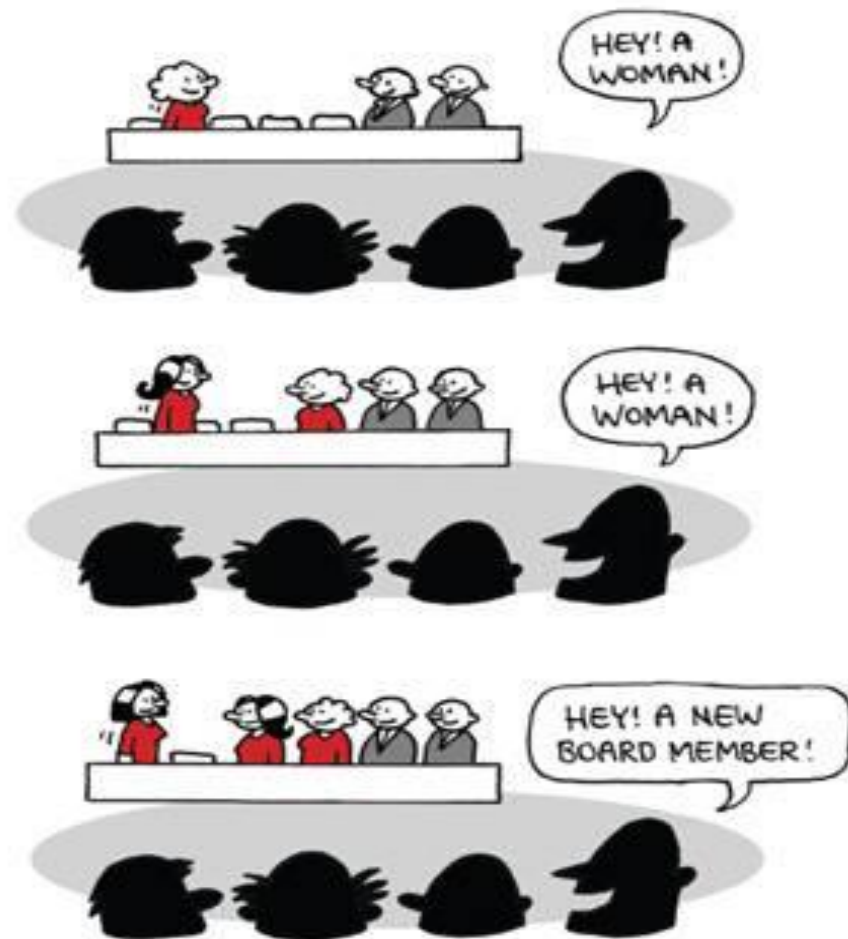
Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Persistência de concepções estereotipadas.
 - Segregação sexual horizontal
- Visibilidade da liderança no masculino.

Segregação sexual vertical

The ideal target for board gender diversity is three women or more.



Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Persistência de concepções estereotipadas.
- Visibilidade da liderança no masculino.
 - Efeitos ondulados da subrepresentação (*the token effect*)
 - “Double bind” / *confusão identitária*



**The Double-Bind Dilemma for
Women in Leadership:**
Damned if You Do, Doomed if You Don't

Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Escassez de capital social; a (homo)sociabilidade das redes sociais.

“they (men) meet in places where only men meet. They go hunting and fishing and drinking together. People who know people are appointed. This is the men’s club that hinders women from being invited and appointed to senior positions, positions of power, leadership and influence”.



Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Constrangimentos organizacionais.
 - Paradigmas de organização do trabalho + cultura organizacional
 - Organizações *gendered*
 - Modelo androcêntrico / representação de trabalhador/a ideal

Constrangimentos organizacionais da atualidade

- **Visão “hard” da gestão de recursos humanos**, num quadro de racionalização flexível. Precariedade e insegurança laboral. Horários rígidos (não negociáveis) ou variáveis e irregulares, determinados unilateralmente pelas empresas.
- Práticas de trabalho orientadas para a **maximização da produtividade** e do desempenho, cujo cumprimento dos objetivos predefinidos e os dos respetivos prazos implica elevados níveis de pressão e de sobrecarga de trabalho.
- Compromisso individual visto como sinónimo de **disponibilidade total**, segundo a representação do trabalhador “ideal” sem responsabilidades familiares.
- Rotinas de trabalho (formais e informais) que valorizam a maximização do compromisso organizacional (cultura de longas horas de trabalho).
- Desconhecimento das políticas públicas no domínio da proteção da maternidade e da paternidade, da parentalidade e da conciliação trabalho-família.

Constrangimentos organizacionais da atualidade

- Prevalência de uma cultura de empresa/organizacional tradicional, cujos valores e atitudes dominantes tendem a sustentar práticas de recrutamento, organização do trabalho, **avaliação do desempenho e recompensas em função do perfil de trabalhador tradicional e de um padrão de comportamento assente na rígida separação entre a esfera profissional e a vida familiar/pessoal.**
- **Predomínio de estereótipos nas chefias intermédias e de topo** que (re)produzem práticas de segregação e discriminação laboral (conceções estereotipadas que associam as pessoas com responsabilidades familiares a trabalhadores/as menos envolvidos e comprometidos, e estereotipias em função do género, que pressupõem um menor compromisso profissional das mulheres).
- **Marginalização do diálogo social** e dos mecanismos de participação (ou ausência da sua tradição e institucionalização).

Disponibilidade total

Mesmo quando homens e mulheres têm as mesmas qualificações, *na óptica do empregador, é preferível empregar homens. O desempenho e a produtividade destes é superior. O peso das responsabilidades familiares retira de facto às mulheres o outro ingrediente fundamental para o bom desempenho: a disponibilidade (...).* Mesmo quando as qualificações são as mesmas, o hiato entre os sexos situa-se aqui; e a disponibilidade é para esta empresa, e para as empresas deste sector, determinante para o seu funcionamento.

(Director, *Informédia*)

Disponibilidade e Visibilidade

O meu envolvimento nessa altura [licença parental inicial] no trabalho foi um bocadinho mais profundo do que é normal. As mulheres foram sempre penalizadas, sempre, sempre, pelo afastamento. E eu nunca quis que me acontecesse. (...) E é assim, não interessa se a pessoa dedicou 6 ou 7 anos dos seus melhores anos, do seu esforço, etc. Na altura em que desaparece, desaparece mesmo e é esquecida. E eu também não quis isso.

E, depois, há funções mais substituíveis do que outras. Eu, por exemplo, se tivesse uma função administrativa (...) Agora substituir uma Directora de Marketing na empresa em que eu estava era virtualmente impossível (...) Reduzi ligeiramente as actividades mas reduzi para aí 10%, portanto, 90% manteve-se. (...) Também não fiz o primeiro ano de aleitação do meu filho.

(Margarida, Quadro superior numa empresa do ramo TI,
32 anos)

Penalização da maternidade/paternidade (parentalidade)...

E aquilo que [empresa] fez foi posicioná-lo na minha área; e eu, não estando lá, não me podia defender, de modo que, quando cheguei, eu tinha sido realocada numa outra área. Tinha passado da direcção do Marketing para uma dessas áreas, como operacional. Portanto isto, para mim, era uma despromoção tremenda. Nem sequer tinha sido consultada porque estive o tempo todo em casa. Voltei, não soube de nada. O facto é que já estava decidido. (...)

(Inês, 31 anos, Quadro superior; Directora de Mkt, TI)



Penalização da maternidade/paternidade (parentalidade)...

Fui casada 6 anos sem ter filhos. Essencialmente porque foi o período da carreira. Eu trabalhei loucamente na empresa de onde saí agora, sem fins-de-semana, muitas vezes. Fazia inúmeras viagens por ano, portanto, às vezes nem fechava a mala. (...). [Trabalhava por dia] 11 horas. Normalmente, 11, 12. Tanto que eu, normalmente, quando vejo os sindicatos queixarem-se das 40 horas e das 60 horas, dá-me vontade de rir. Não conheço quase ninguém nas Tecnologias da Informação nem em empresas privadas que só trabalhe 40 horas. Aliás, as pessoas que trabalham 40 horas são mal vistas porque a empresa valoriza muito o trabalho presencial (...).

(Margarida, Quadro superior numa empresa do ramo TI, 32 anos)



Segregação sexual vertical

Obstáculos à igualdade de género: o valor heurístico de algumas metáforas

- Dificuldades acumuladas no ciclo laboral e de vida.

Atividade prática

- Que boas práticas podem as empresas/organizações implementar para garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento entre M e H
 - Avaliação de desempenho
 - Progressão de carreiras

GRUPO: 10 minutos (preparação)

+

Debate alargado

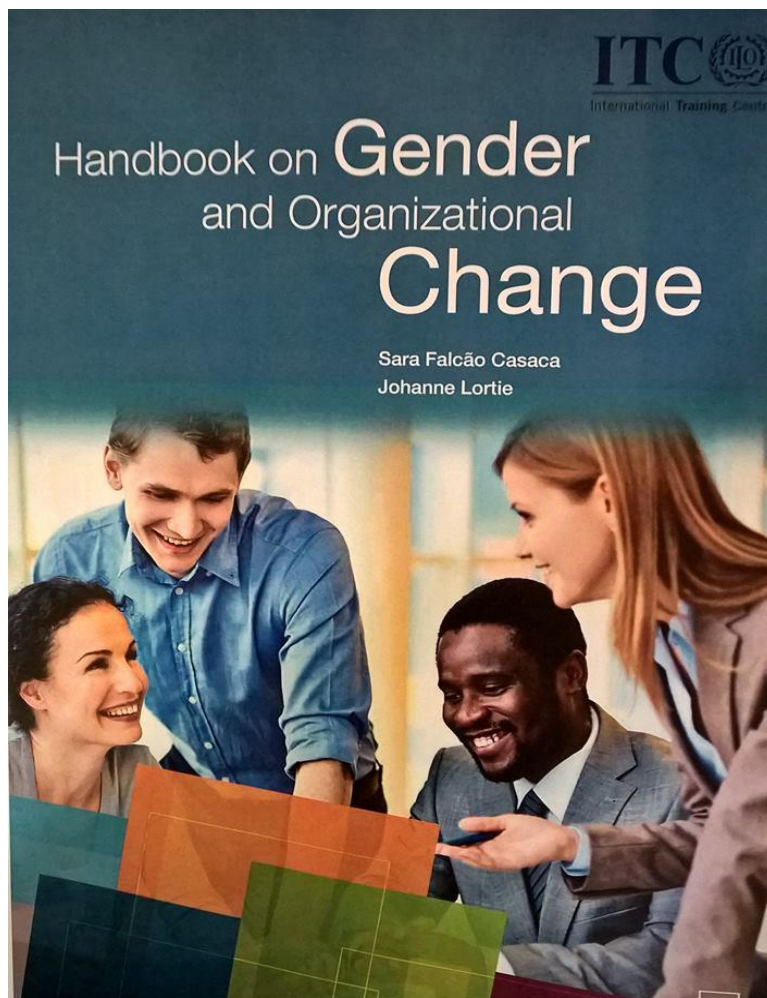
Boas práticas...

- Analisar o modelo de avaliação de desempenho em vigor, e eventual revisão, de modo a garantir que exclui qualquer discriminação (direta ou indireta) baseada no sexo e que não penaliza trabalhadores e trabalhadoras pelo exercício das suas responsabilidades familiares.
- Criar e implementar um procedimento interno que permita assegurar que as ponderações quantitativas e qualitativas utilizadas na avaliação de desempenho das funções são aplicadas da mesma forma para funções predominantemente desempenhadas por homens e por mulheres.
- Realizar ações de formação dirigidas às pessoas responsáveis pela avaliação de desempenho sobre igualdade e não discriminação em função do sexo.
- Criar e implementar um procedimento interno que permita assegurar que a empresa proporciona de igual forma a homens e mulheres a participação em projetos que permitem o desenvolvimento de competências, assim como a assunção de responsabilidades de coordenação e gestão.
- Organizar e disponibilizar sessões de apoio (formação, mentoria, *coaching* ...) de modo a facilitar o regresso de trabalhadoras e trabalhadores que tenham interrompido a carreira por motivos familiares.
- Organizar e disponibilizar um programa de mentoria, de aconselhamento, *coaching*, apadrinhamento/amadrinhamento (*sponsorship*) para alcançar uma participação equilibrada de mulheres e homens nos lugares de decisão de topo e de direção e chefia.
- (...)

Cumprimento de Lei...

- Assegurar que as licenças, faltas e dispensas gozadas ao abrigo do n.º 1 e do n.º 2 do artigo 65.º do Código do Trabalho são consideradas como trabalho efetivo no âmbito da avaliação de desempenho para atribuição de prémios de produtividade e assiduidade

As principais barreiras...



- VER para um maior desenvolvimento:

**HANDBOOK ON GENDER
AND ORGANIZATIONAL
CHANGE**

Páginas: 19-30.

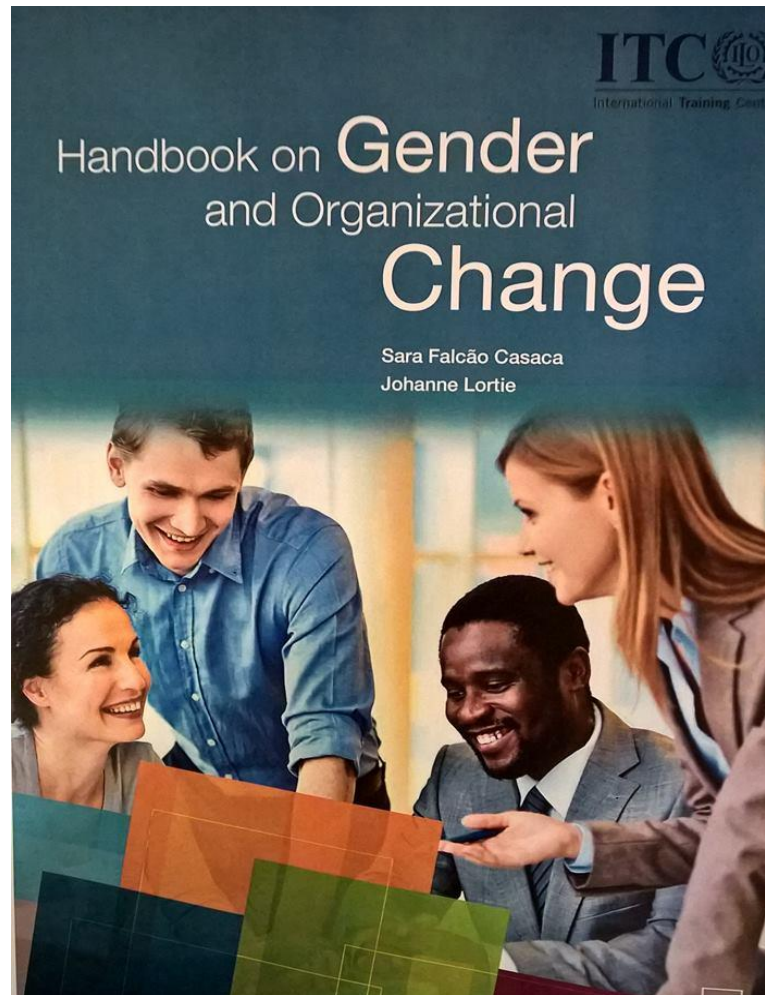
Algumas perspectivas sobre a mudança nas organizações: igualdade entre M e H

- Preparação das mulheres - “[Fix the women](#)”
- Valorização e a celebração diferenças: os benefícios das organizações bilingues
- Criação de condições para a igualdade de oportunidades
- Revisão das culturas organizacionais

E o que pressuporia?

- Análise de:
 - Políticas e procedimentos formais
 - Práticas de trabalho informais
 - Normas, processos e rotinas de trabalho
 - Narrativas, símbolos, comunicação verbal e não formal
 - Práticas informais / interações sociais do quotidiano.

Abordagens: Transversalização de uma perspetiva de género nas organizações



- VER para um maior desenvolvimento:

**HANDBOOK ON GENDER
AND ORGANIZATIONAL
CHANGE**

– páginas: 31-36.