



# O LADO OCULTO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO

O SEXISMO PODE SER EXPLICITAMENTE HOSTIL OU IMPLICITAMENTE BENEVOLENTE E, PORTANTO, ORGANIZAÇÕES QUE ALMEJAM INCLUSÃO DEVEM COMBATER VIESES, MUITAS VEZES INCONSCIENTES, QUE TRANSPARECEM EM FRASES COMO “MULHERES SÃO MAIS SENSÍVEIS”.

| POR JULIA REZENDE E JOANA STORY

**N**os últimos tempos, o tema *diversidade* ganhou espaço nos debates sobre tendências na força de trabalho. Em pesquisa da Bain & Company, em parceria com o LinkedIn, realizada em 2019 no Brasil, foi reportado que 82% das mulheres e 66% dos homens acreditam que atingir a igualdade de gênero deveria ser uma

prioridade estratégica para as organizações. No entanto, somente por volta de 40% dos respondentes afirmaram acreditar que a empresa na qual trabalham realmente se preocupa com essa questão.

A pesquisa alerta para o fato de que, mesmo com a crescente discussão sobre o tema, as empresas ainda estão distantes de alcançar um ambiente de trabalho igualitário.

Tomar ações para ter diversidade de gênero exige ir além das aparências. De acordo com o Ministério da Economia, 43,8% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. Entretanto, a maioria dessas funções encontram-se nas mais baixas posições de chefia.

Se essas informações podem ser vistas como positivas para alguns, os dados de um levantamento da consultoria Think Eva, em parceria com o LinkedIn, deixam clara a dificuldade de uma mudança estrutural nos contextos organizacionais brasileiros: 47% das participantes relataram ser sexualmente assediadas com frequência no ambiente de trabalho. Além disso, mulheres pretas e pardas reportaram maiores níveis de assédio do que as brancas. Nessa pesquisa, nem foram consideradas microagressões e discriminações do dia a dia, muitas vezes advindas de pessoas que se dizem a favor da diversidade.

## DESAFIOS DE INCLUSÃO E FALSOS ALIADOS

Dado o cenário de longínqua equidade de gênero, é importante pensarmos em quais comportamentos podem reforçar a ideia de discriminação de mulheres. No final da década de 1990, Peter Glick e Susan Fiske desenvolveram a teoria do “sexismo ambivalente”, quebrando o preconceito de gênero em duas dimensões: hostil e benevolente. Sexismo hostil é o que normalmente pensamos sobre o tema. Trata-se da visão de que mulheres são inferiores aos homens e de que a igualdade entre gêneros é um ataque à masculinidade e aos valores tradicionais.

Já sexismo benevolente, possui um ponto de partida diferente, pois está associado a um sentimento pretensamente positivo de que mulheres são dóceis, afetuosas, maternais e frágeis. Ele propõe a “valorização paternalista” das mulheres em seus devidos papéis. Frases como “as mulheres devem ser protegidas e adoradas pelos homens”, “quando comparadas com homens, mulheres têm uma sensibilidade moral mais alta”, ou “é que mulheres são diferentes, mais sensíveis e mais habilidosas para se relacionar” são alguns exemplos de como o sexismo benevolente aflora na sociedade.

Pode até parecer que o sexismo benevolente não é problemático. Mas não é isso que as pesquisas demonstram. Em estudo publicado no *Journal of Personality and Social Psychology*, os pesquisadores Ivona Hideg e Lance Ferris mostram que pessoas com atitudes consideradas sexistas benevolentes são mais propensas a defender programas de diversidade, motivadas por sentimentos de empatia e compaixão. No entanto, esse apoio só acontece quando o programa é voltado à contratação de mulheres para cargos entendidos como femininos. Quando a política organizacional prevê o

crescimento de mulheres em posições “masculinas” (como cargos de liderança, ou mesmo áreas como a de Finanças), as mesmas pessoas que seriam, em tese, “pró-diversidade” não apoiam o programa. Isso significa que há diversidade, mas sem inclusão.

Frases típicas dos sexistas benevolentes em relação a programas de diversidade são: “a sociedade está muito chata, estamos vivendo tempos de muito ‘mimimi’”, “diversidade é importante, mas não podemos abaixar a barra e nivelar por baixo”, ou “sou super a favor de diversidade, só acho que não dá para prejudicar nossos focos e prioridades do momento”. O mais problemático, em relação aos sexistas benevolentes, é que criticá-los pode acabar gerando uma postura defensiva. É bem mais fácil apontar comportamentos de sexismo hostil do que de sexismo benevolente.

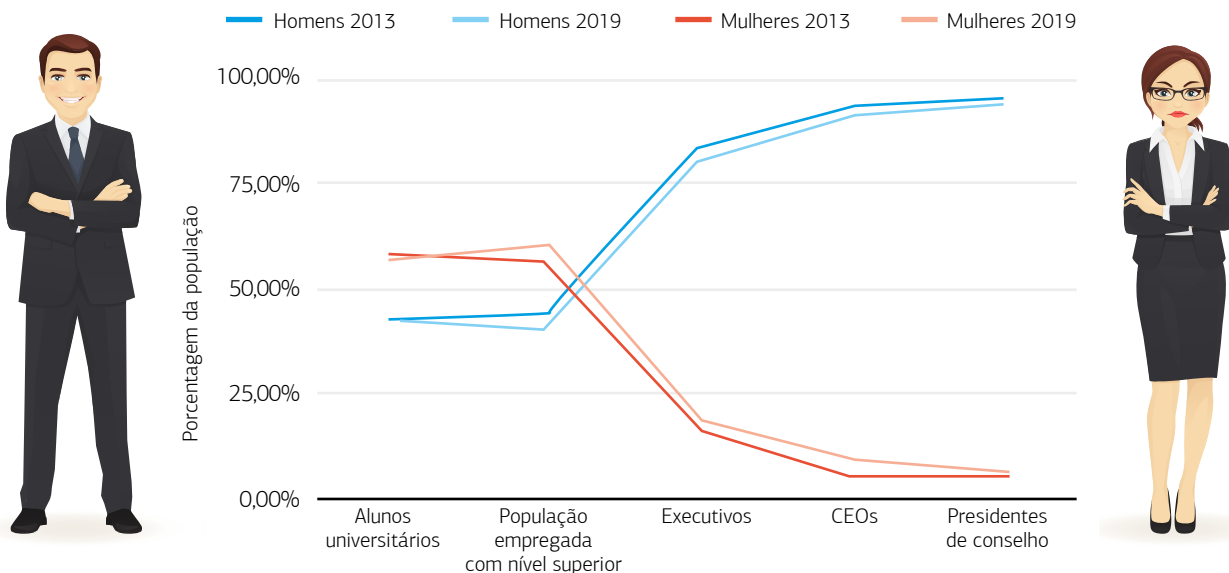
Essa complexidade faz com que as mulheres sejam continuamente excluídas nas organizações. Estudo publicado no *Journal of Management* constatou que pessoas com um alto nível de sexismo benevolente são menos propensas a oferecer oportunidades desafiadoras de desenvolvimento às mulheres, limitando, assim, seu crescimento profissional e reservando a elas apenas cargos tradicionalmente vistos como femininos no ambiente de trabalho. Outra pesquisa, publicada no *Journal of Business and Psychology*, revelou que as percepções sexistas de cada um, inclusive das próprias mulheres, afetam resultados da carreira (tanto aspectos objetivos, como salários e cargos, quanto aspectos subjetivos, como satisfação e percepção de reconhecimento). Ou seja, mulheres também podem ser sexistas, sendo mais comum encontrarmos, nelas, comportamentos benevolentes do que hostis.

## COMO CRIAR UM AMBIENTE VERDADEIRAMENTE INCLUSIVO?

O que podemos fazer para uma mudança real, que almeje, de fato, a inclusão e não a exclusão? Três recomendações podem ajudar:

- **Mitigar vieses sistematicamente.** Entender o valor gerado por pessoas que nos complementam é o primeiro passo para uma busca genuína por diversidade – algo que pode causar desconforto em alguns momentos, mas que comprovadamente traz ganhos para o negócio. É necessário refletir sobre as nossas percepções a respeito de estereótipos de gênero e como vieses (conscientes ou não) influenciam nossas ações e nossos julgamentos em relação aos outros. Por exemplo, estudos revelam que a probabilidade de uma mulher dizer que foi taxada como demasiadamente assertiva, emotiva ou agressiva é 70% maior

## DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NO BRASIL



FONTE: INEP, PNAD, IBGE, INSPER E VALOR.

do que a de um homem. Existem testes que ajudam as pessoas a identificar seus próprios vieses inconscientes, não só em relação a gênero, mas também a idade, raça e outros aspectos, como o desse projeto de pesquisa da Universidade de Harvard: [implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html](https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html).

- **Investir em treinamento.** As empresas devem investir em programas de treinamento, buscando a conscientização de todos os funcionários acerca da importância de se ter times diversos e um ambiente inclusivo. Garantir que os trabalhadores tenham espaços seguros e canais apropriados para relatarem as próprias vivências também é fundamental. Nesse sentido, plataformas externas podem ser uma boa estratégia, desde que ofereçam legitimidade de espaço seguro e imparcial, sigam regras de anonimidade e direcionem corretamente cada caso.
- **Instituir programas estruturais que não se limitem ao primeiro passo no ganho de diversidade.** É necessário refletir de forma profunda sobre a real promoção da diversidade, por meio de programas como cotas para minorias e benefícios diferenciados. Se forem “capacistas” ou sexistas em sua fundamentação, os resultados podem ser desastrosos – promovendo a exclusão por trás de um aparente ganho de diversidade. Uma política sexista benevolente, como um aumento compulsório de licença maternidade, pode gerar um contraincentivo à contratação

de mulheres e reforçar a ideia de que ser mãe é mais importante para as mulheres do que ser pai para os homens. Por que, então, não estender a licença paternidade?

As boas intenções nem sempre trazem bons resultados, especialmente porque assuntos como diversidade e inclusão trazem, consigo, grande complexidade e envolvem questões sociais profundas. Assim, é preciso pensar para além das intenções – refletir sobre os nossos preconceitos, conscientes e inconscientes – e se valer da ciência para entender como a diversidade pode estar acompanhada da exclusão. Afinal, como diria o ditado, “o tiro pode sair pela culatra”. ●

### PARA SABER MAIS:

- Polly Cheng, Winnie Shen e K. Yourie Kim. Personal endorsement of ambivalent sexism and career success: an investigation of differential mechanisms. *Journal of Business Psychology*. 2020.
- Peter Glick e Susan Fiske. The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1996.
- Eden King, Whitney Botsford, Michelle Hebl, Stephanie Kazama, Jeremy Dawson e Andrew Perkins. Benevolent sexism at work: gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of Management*. 2012.
- Luciana Batista e Luiza Mattos. Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina, Bain & Company e LinkedIn, 2019. Disponível em: [bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/](https://bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/)

JULIA REZENDE > Mestranda em Administração de Empresas e pesquisadora em estudos organizacionais na FGV EAESP > [julia.pereira.rezende@gmail.com](mailto:julia.pereira.rezende@gmail.com)  
JOANA STORY > Professora e pesquisadora em estudos organizacionais da FGV EAESP > [joana.story@fgv.br](mailto:joana.story@fgv.br)