



ARTIGO DE PESQUISA

# OS DESAFIOS SISTÊMICOS DOS VIESES DE GÊNERO

Pesquisa mostra como ex-alunas da FGV EAESP percebem o impacto em suas carreiras das questões sexistas enraizadas na sociedade

**Vera Regina Meinhard** – Mestre em Sustentabilidade e Governança, escritora, pesquisadora, fundadora da Meinhard Connecting Voices e conselheira do Instituto Brasileiro de ESG (Ibesg).

**E-mail:** [vera.regina@meinhardconnecting.com](mailto:vera.regina@meinhardconnecting.com)

**Claudio Silveira** – Pesquisador, escritor, sócio da QuorumBrasil, vice-presidente de pesquisa de mercado da Fundação Brasileira de Marketing e diretor da Câmara de Comércio Brasil Argentina.

**E-mail:** [claudio@quorumbrasil.com](mailto:claudio@quorumbrasil.com)

## Resumo

**Objetivo:** apontar para as organizações a necessidade de realizarem diagnósticos centrados no contexto social para que todas as mulheres possam acessar posições de liderança.

**Estado da arte:** estudos mostram como os preconceitos implícitos ainda estão presentes e agem na prática cotidiana dificultando o avanço da representatividade das mulheres em posições de liderança.

**Escopo:** foi realizada pesquisa quantitativa com ex-alunas da FGV EAESP sobre percepção de vieses de gênero.

**Originalidade:** o artigo foca o debate nos comportamentos praticados nas organizações em razão de preconceitos implícitos.

**Impactos:** o artigo chama a atenção das organizações sobre a permanência das desigualdades de gênero, enfatizando a necessidade de se fazer um diagnóstico mais preciso para sair do desgaste das ações afirmativas que levam à tolerância em vez de promover um novo contexto social, no qual as relações entre os gêneros deixem de ser hierarquizadas.

**Palavras-chave:** mulheres, liderança, carreira, ex-alunas, desigualdade, contexto social, preconceitos/vieses implícitos.

**ODS:** 10 - Redução das desigualdades; 5 - Igualdade de gênero; -1 Erradicação da pobreza.

**D**esde a criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 5 do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)<sup>1</sup>, muitas políticas, públicas ou privadas, foram implementadas com o objetivo de promover a igualdade de gênero. No entanto, o último relatório do *Global Gender Gap Report*, do Fórum Econômico Mundial, divulgado em 2023, previu que serão necessários os 131 anos<sup>2</sup> para se atingir tal objetivo. Um sinal de alerta é que esse indicador piorou após a pandemia da Covid-19, acrescentando 31 anos em relação à avaliação realizada em 2020<sup>3</sup>.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, foram percorridos apenas 68,4% do caminho em direção à paridade de gênero. Uma característica relevante desse resultado é a dispersão entre as quatro dimensões que fazem parte dessa estatística. Enquanto os índices na saúde, sobrevivência e nível educacional se encontram estagnados com cerca de 95% da trajetória galgada, o índice do empoderamento político situa-se em 22%, e perdeu 2,6 pontos percentuais entre 2020 e 2023. Com respeito a participação econômica e oportunidade, 60% do percurso foi completado, e houve um leve progresso de 2,3 pontos percentuais desde 2020.

As mulheres ainda estão distantes de ocupar posições de liderança em organizações públicas e privadas em proporções equivalentes à representação populacional. No Brasil, segundo a Pesquisa Panorama Mulheres 2023<sup>4</sup>, elas ocupam 21% dos assentos nos conselhos de administração, 17% dos cargos de presidência, 34% das vice-presidências e 26% dos cargos de diretoria. Ora, segundo os indicadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres continuam sendo a maioria das pessoas em idade de assumir um trabalho remunerado: 51,7% dessa população<sup>5</sup>. Além disso, são mais diplomadas em nível superior do que os homens. Enquanto 21,3% das mulheres têm ensino superior, esse percentual é de apenas 16,8%<sup>6</sup> entre os homens.

Questões estruturais explicam esse contraste e são difíceis de mudar. Vieses implícitos associados à atribuição da esfera doméstica às mulheres ainda fazem parte do imaginário das pessoas, criando um contexto social desfavorável à carreira delas, em especial em cargos de liderança<sup>7</sup>. Para compreender como esses vieses implícitos são percebidos pelas mulheres, foi realizada uma pesquisa junto às ex-alunas da FGV EAESP. Esse estudo visa encontrar novas perspectivas para contribuir com o ODS-5 e acelerar o avanço da igualdade de gênero, notadamente no que diz respeito à participação plena e efetiva das mulheres e à igualdade de oportunidades em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública<sup>8</sup>.

### **SÍMBOLOS DA MANUTENÇÃO DO PAPEL ATRIBUÍDO ÀS MULHERES**

A Revolução Industrial foi marco importante na determinação de uma construção social binária e rígida dos papéis da mulher e do homem, atribuindo-lhes respectivamente as esferas doméstica e pública. O local de trabalho foi então fisicamente separado do local de vida doméstica, contribuindo de maneira significativa para a concretização dessa divisão<sup>9</sup>. Diante da nova ordem social, a mulher foi escolhida para ficar em casa cuidando das crianças, das pessoas idosas, da logística familiar e das tarefas domésticas.

A divisão de papéis em função do sexo tornou-se a base para a construção de preconceitos implícitos. De maneira sistêmica, eles refletem uma cultura que afeta a visão que as mulheres têm delas mesmas e a expectativa que se tem delas<sup>10</sup>. Esses vieses fizeram homens e mulheres acreditarem que o sonho de todas as mulheres seria conquistar um bom casamento e ser financeiramente sustentada pelo marido. Paralelamente, aos homens caberia o sonho de conquistar uma carreira profissional que os colocaria como o único provedor e protagonista público da família. Outro viés oriundo dessa divisão de papéis é a crença de que o trabalho doméstico não merece remuneração<sup>11</sup>.

As mulheres entraram no mercado de trabalho sob uma ordem social que as levou a ter uma participação nos empregos mais precários e vulneráveis<sup>12</sup>. Esse contexto inconsciente acompanhou a entrada da mulher no mercado de trabalho do século XX<sup>13</sup>, e ainda permeia a imagem que se tem delas no mercado de trabalho do século XXI.

Os valores e crenças despertados pelas conquistas da igualdade de gênero ainda são muito recentes para motivarem e embasarem novas associações mentais com respeito ao sexo. Em pesquisas realizadas nos Estados Unidos<sup>14</sup>, pode-se identificar associações mentais que mantêm a mulher na esfera doméstica e dependente do homem. As próprias questões colocadas à população do país, entre 1940 e 2000, retratam preconceitos implícitos com respeito às mulheres. E ainda, até hoje, pergunta-se às pessoas se aprovam o fato de uma mulher casada ter um trabalho remunerado nos casos em que o marido é capaz de sustentá-la, ou se acreditam que as crianças em idade pré-escolar sofreriam se a mãe trabalhasse.

No Brasil, as mulheres casadas adquiriram direitos civis apenas em 1962, com a Lei n. 4.212, quando deixaram de precisar da autorização do marido para trabalhar. Um dos sinais dos vieses aqui presentes está no fato de se considerarem ofertas de trabalho com horário flexível e *home office* como ações afirmativas<sup>15</sup> que favorecem o resgate do poder das mulheres<sup>16</sup>. Esse tipo de visão perpetua a associação só da mulher à esfera doméstica e educação das crianças.

Para que uma mudança de paradigma ocorra nas relações de gênero, e, conseqüentemente, na visão que se tem do lugar das mulheres na sociedade, é necessário construir um novo contexto social, no qual inexistia uma divisão sexual das atividades doméstica e profissional. E, além de libertar as mulheres, é necessário liberar também os homens dessa estrutura binária e hierarquizada. Em conjunto, mulheres e homens podem estabelecer relações diferentes entre os gêneros, construir novas associações mentais e eliminar comportamentos que contribuem com a continuidade de imposições sexistas<sup>17</sup>.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi oportunizada pela iniciativa do Alumni da FGV EAESP, que instituiu em 2023 o comitê temático FGVnianas na Liderança e assim abriu espaço para a realização de um estudo de opinião junto às ex-alunas da FGV EAESP<sup>18</sup>. O objetivo foi identificar as associações negativas causadas pelos comportamentos que agem de maneira sistêmica e abrem espaço para tratamentos desiguais entre grupos<sup>19</sup>.

Foi utilizado questionário estruturado, contendo 95 assertivas, distribuídas em 14 blocos de investigação. Cada bloco visou identificar a percepção das respondentes com respeito aos comportamentos que se relacionam com os fenômenos sexistas identificados e nomeados coletivamente como Desafios Sistêmicos<sup>20</sup>. Essas assertivas são afirmações sobre a presença de determinadas situações nas empresas das respondentes que refletem ou não a existência do fenômeno pesquisado em cada bloco.

O questionário foi enviado *on-line*, e as respondentes disseram o quanto concordavam com determinada assertiva dentro de uma escala ordinal de 11 pontos. As frases foram construídas sempre na forma positiva, sem juízo de valor. As notas de 0 a 3 significam baixa concordância; 3,1 a 5, média; 5,1 a 7, forte; e 7,1 a 10, concordância extremamente forte da respondente com a assertiva. Em todos os blocos, havia a explicação sobre essa escala ordinal, padronizando, desse modo, a compreensão.

Nosso público-alvo foi composto por ex-alunas da FGV EAESP associadas ao Alumni. O retorno foi de 11,3% de 8.800 ex-alunas, totalizando 99 questionários válidos. Esse alcance pode significar interesse das ex-alunas em participar de um projeto voltado para compreender melhor os desafios enfrentados por elas no mercado de trabalho. O modelo estatístico seguiu as regras da ciência social aplicada, com cálculos realizados pelo *software* Raosoft, obtendo margem de erro de 9,79% sobre a amostra total, mantendo o padrão aplicado em Ciências Sociais, de 95% de nível de confiança. As normas LGPD foram seguidas conforme determina a lei.

Nossa amostra apresentou um nível de escolaridade elevado: 63,6% realizaram o mestrado e 6% eram doutoras. Segundo o último censo, apenas 29% das mulheres brancas no Brasil e 15% das mulheres pretas ou pardas têm ensino superior completo<sup>21</sup>. A maioria das respondentes, 90%, se declarou branca. No que diz respeito aos cargos, 13% eram supervisoras e coordenadoras; 30% ocupavam cargos de gerência; 21% eram conselheiras, presidentes, vice-presidente, fundadoras ou sócias; e 25% tinham cargos de diretoria. A maior parte, 63%, era casada ou vivia em união estável. Com respeito à idade, 75% delas tinham mais de 36 anos e 36%, mais de 50 anos. Um pouco mais da metade das participantes, 55%, era mãe.

As diferenças de percepção nos recortes da maternidade, idade, nível de escolaridade e cargo ocupado não foram suficientemente importantes para justificar análises com cada recorte em cada bloco.

### OS DESAFIOS SISTÊMICOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES

Nesta seção, apresentamos a análise dos resultados, mostrando a percepção das ex-alunas sobre diferentes vieses de gênero.

#### Síndromes da Patinha Feia e Impostora

As mulheres ainda precisam interiorizar uma identidade na qual faz sentido para elas ocuparem espaço no mundo do trabalho com os mesmos direitos e oportunidades que seus colegas homens. Como existe uma sub-representação delas em posições de liderança, a mensagem subliminar é a de que não pertencem

realmente a esse meio. Os vieses são sistêmicos porque se retroalimentam: os homens sentem-se estimulados, e as mulheres são desencorajadas a se candidatarem aos cargos de liderança, dificultando o avanço na direção da igualdade<sup>22</sup>.

Com uma avaliação de 2,9 pontos, as ex-alunas pontuam que poucas pessoas, nas empresas nas quais trabalham, ainda consideram normal as mulheres estarem ausentes das mídias da empresa. Isso pode significar que as organizações nas quais elas trabalham estejam realizando esforços para utilizar de fato a comunicação interna e a publicidade como um meio de destacar mulheres e trazer a reputação que aumenta a confiança delas por meio do hábito de se ver no exercício do trabalho remunerado, inclusive em cargos de liderança. Essa subversão de hábitos pode contribuir para diluir o sentimento de não pertencimento e impedir a manutenção da cultura sexista que promove uma falsa aceitação das mulheres, utilizando a tolerância como forma de compensação da discriminação, sem mudança do contexto social<sup>23</sup>.

Quando as ex-alunas percebem que suas colegas trabalham de maneira mais detalhista e perfeccionista, dedicam-se muito mais à realização das tarefas (7 pontos) e, mesmo assim, ainda se sentem menos seguras do que seus colegas no exercício da vida profissional (6,2 pontos), hesitando em dizer sim às promoções (5,5 pontos), pode-se vislumbrar a presença da Síndrome da Impostora. Mesmo com variação entre 5,5 e 7, as pontuações situam-se na faixa que considera forte percepção de presença dos comportamentos investigados. Isso indica que as mulheres deixam de reconhecer a suficiência das suas competências e o próprio sucesso. A síndrome leva-as a acreditar que, para pertencer à vida profissional com os mesmos direitos que seus colegas, devem entregar mais do que eles e corresponder a 100% do perfil solicitado para aceitar uma promoção<sup>24</sup>.

### **Crença da Cinderela Corporativa**

O conto da Cinderela retrata a situação de dependência da mulher em relação ao homem. Para ter uma vida feliz e farta, ela precisaria derrotar outras concorrentes e ser escolhida pelo homem de sucesso<sup>25</sup>. Na faixa de concordância média, com respeito à presença dos comportamentos investigados, as ex-alunas percebem as mulheres do seu entorno profissional delegando o planejamento da carreira e deixando de apontar seus objetivos profissionais (4,6 pontos), assim como notam a existência de um sentimento de rivalidade e competitividade maior entre elas do que entre os homens (4,5 pontos). Já no nível de forte concordância, elas consideram que há mais julgamentos entre elas do que entre eles (5,5 pontos).

Infere-se, com essa avaliação, que o personagem de princesa, aqui representado pela Cinderela, continua, em certo grau, influenciando o desenvolvimento emocional e moldando a personalidade de mulheres e homens. Assim como o casamento é uma recompensa para a boa moça, a profissional acredita que os esforços de superperformance provocados pela Síndrome da Impostora serão recompensados pelo reconhecimento da liderança, em sua maioria na figura de um homem, que cuidará do desenvolvimento da carreira dela.

### **Crença da Mulher Maravilha e modelo da Loba Solitária**

As respondentes avaliam com 6,7 pontos o fato de suas colegas terem mais dificuldade que seus colegas no gerenciamento da carga de trabalho para concatenar vida doméstica e profissional. Consideram com 7,9 pontos a tendência de elas ainda quererem dar conta de tudo sozinhas com um nível de autocobrança alto e buscando perfeição em tudo que fazem. Os resultados são condizentes com pesquisas que mostram como as mulheres continuam enfrentando duplas jornadas de trabalho<sup>26</sup>.

Percebe-se que muitas ainda estão sujeitas à cobrança social causada pela divisão sexual do trabalho<sup>27</sup>. Para elas, diferentemente dos homens, as mulheres que trabalham na empresa devem se organizar e se dobrar para que sua vida profissional não perturbe a logística familiar (5,9 pontos). O sentimento de culpa ao deixarem as crianças para irem trabalhar ainda as assombra (5,3 pontos), pois se entende que a responsabilidade é delas. E o julgamento e cobrança entre elas sobre ser uma boa mãe e uma boa esposa ainda é presente, embora em grau menor do que nas outras questões (4,6 pontos).

Há ainda tendência de a mulher querer dar conta de tudo também na vida profissional, por pressão da Síndrome da Impostora<sup>28</sup> aliada a características do feminino socialmente atribuídas à mulher e voltadas para o tratamento humano, como a cooperação prestativa<sup>29</sup>. Esse estilo de comportamento é descrito pela autora deste artigo como Modelo da Loba Solitária<sup>30</sup>, uma extrapolação do comportamento das lobas, que,

para proteger os filhotes, se transformam em mães protetoras, lutando com unhas e dentes para defendê-los do perigo<sup>31</sup>.

Para as respondentes desta pesquisa, as mulheres acham-se mais responsáveis pelo resultado coletivo, mesmo quando a tarefa não é de alçada da área de atuação delas (6,8 pontos). Percebem uma visão sistêmica mais desenvolvida nas mulheres do que nos homens, levando-as a desenvolverem maior facilidade para focar o todo, irem além do curto prazo e serem capazes de executar várias tarefas ao mesmo tempo (6,5 pontos). As mulheres também seriam mais transparentes e diretas do que os homens no apontamento dos problemas que impactam os resultados coletivos (5,9 pontos). No que diz respeito às características masculinas como ambição, competitividade e individualismo, as consultadas no levantamento atribuem presença mais exacerbada em seus colegas (5,3 pontos), reforçando a divisão sexual do trabalho e a valorização de características comportamentais que favorecem os homens no mercado profissional<sup>32</sup>.

### **Mercado de trabalho e o ônus da maternidade**

A mulher é colocada pela sociedade no centro da reprodução da humanidade, como se o fato de engravidar e amamentar permitisse a associação estereotipada de que a maior parte da responsabilidade com a prole é da maternidade. No mundo do trabalho, isso significa associação negativa para as mulheres, um ônus que a paternidade não tem.

Nos EUA, depois de terem filhos, as mulheres perdem remuneração relativamente aos homens e abandonam mais facilmente o trabalho quando os maridos têm rendimentos mais elevados. No Brasil, a diferença de tempo entre a licença-maternidade e a licença-paternidade, respectivamente 120 dias e 5 dias, leva as mulheres a enfrentarem discriminação nas relações de trabalho e sofrerem impactos negativos, incluindo perda do emprego após o fim do período da estabilidade garantida por lei<sup>33</sup>. A associação mais forte entre homem e trabalho remunerado<sup>34</sup> acarreta discriminação e desigualdade na forma de se investir na carreira das mulheres<sup>35</sup>. Na pesquisa, elas confirmam, em grau médio, a presença dessa associação (4,9 pontos).

As ex-alunas ponderaram fortemente, com 5,2 pontos, o fato de as mulheres mães enfrentarem mais obstáculos para serem promovidas a líderes do que seus colegas pais. Com grau de concordância médio, as ex-alunas avaliam outros comportamentos desse bloco. Atribuem 4,7 pontos à presença da crença no instinto materno que diz que as crianças preferem as mães aos pais e 4,9 pontos à associação que as pessoas fazem entre mulheres, horário flexível e sistema híbrido de trabalho, relacionando educação das crianças e tarefas domésticas às mulheres. Também consideram, com 4,1 pontos, a presença da crença de que só a licença-maternidade é necessária e, com a mesma pontuação, a existência de questionamento, no recrutamento, só para as candidatas sobre como se organizam com as crianças para trabalhar.

Outro aspecto é a crença, entre as consultadas, no mérito acima de qualquer coisa (4,1 pontos). Essa visão legítima a desigualdade<sup>36</sup>, pois desconsidera que as mulheres estão, em função dos preconceitos implícitos, em posição fragilizada no mercado de trabalho. Pela meritocracia, seria mérito da mulher arcar com o ônus em sua carreira da maternidade, correndo o risco de perder o emprego ou se desdobrando em jornadas múltiplas, o que transmite a ideia de que a maternidade é uma escolha só da mulher. A reprodução humana é uma questão social que precisa de uma solução coletiva<sup>37</sup>.

### **Ultramasculinização, inteligência e atributos da liderança eficaz**

Os atributos fortemente valorizados nas organizações são atribuídos aos homens e estão relacionados com racionalidade e capacidade de direcionar: assertividade, controle, firmeza, ambição, dominação, poder, independência, ousadia, autoconfiança, competitividade, energia, individualismo e autonomia. Na mente das pessoas, os estereótipos da liderança de alta qualidade estão amplamente associados a essas características<sup>38</sup>.

Essa associação dificulta a separação da imagem de líder da imagem do homem, o que causa discriminação para as mulheres e atrapalha o desenvolvimento delas em cargos de alta liderança, gerando desigualdades no mundo organizacional. À mulher, associam-se comportamentos voltados para o tratamento humano, que se caracterizam pela cooperação, receptividade, emocionalidade, sensibilidade e empatia. Elas são consideradas afetuosas, carinhosas, prestativas, gentis, simpáticas, bondosas, afáveis, delicadas e moderadas na fala, características pouco associadas à liderança eficaz<sup>39</sup>.

A percepção das respondentes sobre o ambiente de suas organizações, em relação às mulheres serem

consideradas mais emocionais do que os homens (6,2 pontos), confirma a presença de vieses implícitos sobre os estereótipos e expectativas de desempenho em função do sexo. Em grau médio, as ex-alunas percebem a visão de que as mulheres são melhores em Humanas (4,5 pontos) – pois os homens são melhores do que elas em Exatas e em profissões como engenharia e tecnologia (4,7 pontos), assim como a ideia de que eles são considerados melhores líderes e executivos do que elas (4 pontos). Esses resultados confirmam evidências de outras pesquisas. Por exemplo, de acordo com o Relatório do Índice de Normas Sociais de Gênero, publicado em 2023<sup>40</sup>, 40% das pessoas no mundo ainda acreditam que os homens são melhores executivos do que as mulheres.

Outra fonte de discriminação é a ideia de que os homens são dotados de inteligência superior à das mulheres<sup>41</sup>. O fato de as ex-alunas apreciarem com apenas 3 pontos a presença dessa crença pode ter dois significados: ou realmente esse estereótipo vem se reduzindo ou o fenômeno de autonegação da discriminação que elas sofrem, investigado pela psicóloga Faye Crosby<sup>42</sup>, pode ter impactado essa avaliação.

### **Feedback enviesado e vago**

O outro lado do Desafio Sistêmico da ultramasculinização está na punição que mulheres recebem ao não se comportarem com os atributos femininos esperados. Quando elas agem com os atributos do masculino e do líder eficaz, são criticadas e, inclusive, recebem avaliações de desempenho negativas, mascaradas de *feedback*. Essas avaliações são opiniões influenciadas pela frustração da expectativa coletiva de um comportamento socialmente definido para elas, em vez de *feedbacks* factuais baseados no comportamento esperado para o papel ocupado na organização<sup>43</sup>.

A punição fica evidente quando as ex-alunas percebem fortemente que os homens têm dificuldade para lidar com mulheres assertivas e que se posicionam (5,8 pontos). A percepção, ainda que em menor grau, de que mulheres firmes e diretivas são mais agressivas do que homens com as mesmas características (4,8 pontos), ou de que mulheres são rotuladas na organização como mais mandonas e controladoras do que homens (4,6 pontos), também pode atestar a presença de um viés de expectativa de estereótipo relacionado justamente com uma característica essencial em cargo de liderança, a capacidade de direcionar as situações. Para reduzir a desigualdade no campo do jogo organizacional, as lideranças precisam deixar de confundir opinião com *feedback*<sup>44</sup>.

### **Networking informal**

A integração das mulheres nas conversas após o horário formal de trabalho é prejudicada por não se revelarem questões estruturais de divisão de tarefas atribuídas a homens e mulheres. Os espaços fora do escritório criam condições para o estabelecimento de vínculos que tornam homens mais visíveis para promoções<sup>45</sup>. As ex-alunas percebem os homens investindo mais tempo para socializar (6,2 pontos) e indo direto para os eventos informais sem necessidade de se organizar, mesmo quando têm família, pois a mulher ainda cuida de tudo para eles (5,8 pontos). Em menor grau (4,7 pontos), as ex-alunas notam que eles deixam de integrar as mulheres nos espaços de socialização.

As respondentes avaliam com 4 pontos a crença das mulheres da sua empresa na baixa influência da socialização em suas carreiras e com 4,2 pontos o desconhecimento da importância das relações criadas nos eventos informais. Embora em grau médio, elas ainda deixam de perceber as evidências já apontadas em estudos de que gerentes com rápida ascensão investem mais tempo e energia socializando, sugerindo que o capital social é importante para o avanço da carreira<sup>46</sup>. A aquisição de conhecimento sobre esse fenômeno do sexismo é fundamental para as mulheres passarem a investir em *networking* informal<sup>47</sup>.

### **Manterrupting, mansplaining, bropropriating e gaslighting**

As ex-alunas percebem, com índice de 5,2 pontos, que homens interrompem a fala das mulheres (*manterrupting*), explicam novamente o que elas já disseram (*mansplaining*) e se apropriam das ideias delas sem lhes dar crédito (*bropropriating*). Esses comportamentos prejudicam a participação das mulheres e podem reforçar a Síndrome da Impostora.

O último fenômeno aqui reportado, *gaslighting*, teve origem em um filme no qual um homem manipula sua esposa para convencê-la de que está ficando louca<sup>48</sup>. A percepção das ex-alunas com respeito à manipulação das mulheres nas empresas (associando, por exemplo, comportamentos delas à histeria, surtos ou

TPM) foi avaliada em 3 pontos. Essa baixa pontuação traz subsídios para futuras investigações sobre o tema, pois pode ser resultado da própria manipulação do *gaslighting* que leva as mulheres a serem menos críticas com a questão. Com a autoimagem sabotada, elas correm o risco de não perceber o fenômeno político e discursivo, o que abre a possibilidade para que tais manipulações sejam naturalizadas<sup>49</sup>.

### **Síndrome da Opressora**

Quando as bases das desigualdades não são trabalhadas, há o risco de a oprimida desejar ocupar o papel contrário e tornar-se a opressora<sup>50</sup>. A manutenção do contexto social com a divisão sexual do trabalho<sup>51</sup>, a rivalidade entre as mulheres<sup>52</sup>, o autoengano que quase elimina o machismo<sup>53</sup> e a crença no mérito que legitima a desigualdade<sup>54</sup> constroem em conjunto uma realidade que pode impedir as mulheres de reconhecerem a necessidade de se unirem para abrir espaço umas para as outras no palco da alta liderança.

As ex-alunas percebem que ainda existe, por parte das mulheres em cargos de liderança, certo negacionismo das discriminações e distanciamento das outras colegas, propiciando pouca sororidade. Essa percepção é mais elevada nas mulheres que não ocupam cargos de liderança (5,8 pontos) e que representam apenas 10% da amostra. As mulheres em qualquer nível de liderança atribuem 4 pontos a esse comportamento. Apesar da amostra baixa em não líderes, os quase 2 pontos de diferença na avaliação merecem atenção. Futuras pesquisas podem investigar mais detalhadamente essa dinâmica entre as próprias mulheres.

### **Meritocracia e justiça**

A avaliação negativa, com 4,8 pontos, da inclusão de objetivos de igualdade de gênero no bônus da alta liderança, assim como de critérios de avaliação sobre comportamentos sexistas na *performance*, é sinal de que, em algum grau, as pessoas dessas organizações acreditam que é possível total objetividade nos critérios de desempenho, como se os vieses não fizessem parte das decisões<sup>55</sup>. Políticas de recompensa que afirmam ser baseadas no mérito acabam criando a aparência de justiça, quando na verdade são uma oportunidade para o aparecimento de enviesamentos que afetam negativamente, de modo invisível, a possibilidade de distribuição justa de recompensas entre as pessoas<sup>56</sup>.

Além disso, o fato de as mulheres da amostra discordarem, mesmo que em grau médio (4,1 pontos), com ações afirmativas, como cotas para aumentar sua representatividade em cargos de liderança, pode ser mais uma demonstração de negação do fenômeno social dos vieses construídos em torno do lugar doméstico historicamente atribuído à mulher<sup>57</sup>. Essa concepção dificulta o engajamento necessário para trazer equidade para o sistema, utilizando ações afirmativas temporárias, como cotas, enquanto se realiza a transição de cultura.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pessoas acreditam que a discriminação em função do gênero existiu, e é coisa do passado<sup>58</sup>. Na realidade, 40% da população mundial ainda acredita que homens têm mais capacidade para liderar negócios do que as mulheres, e 50%, que eles são melhores líderes políticos<sup>59</sup>. A pesquisa junto às ex-alunas mostra como essa é uma realidade presente no contexto brasileiro. As características valorizadas no mercado de trabalho são atribuídas aos homens e punidas quando as mulheres as demonstram, e há ainda a visão de que eles são executivos mais competentes.

Uma evidência importante desta pesquisa é a revelação de comportamentos sexistas diretamente ligados à construção da subjetividade das mulheres, como Síndrome da Impostora, Crença da Mulher Maravilha e Loba Solitária. Esses Desafios Sistêmicos receberam avaliação mais crítica do que outras questões, com patamares entre 6 e 8 pontos. Os resultados podem colaborar com as conclusões da pesquisa da psicóloga Faye Crosby de que a maioria das mulheres não teria consciência das discriminações e se responsabiliza<sup>60</sup> pela soma das discriminações de gênero sistêmicas enfrentadas em todos os níveis da organização<sup>61</sup>.

As mulheres consultadas nesta pesquisa, em certo grau, aceitam o ônus, validando a crença de que tudo é questão de mérito<sup>62</sup> e de superação individual<sup>63</sup>, em vez de um problema que demanda uma solução coletiva para se promover um novo contexto social<sup>64</sup>. Fica evidente que, além de trabalhar com todas as pessoas colaboradoras em uma organização para capacitá-las sobre os vieses implícitos, rodas de conversas, exclusivamente entre mulheres, são necessárias para que elas possam adquirir conhecimento sobre os estereótipos, percebendo que não se trata de um problema individual. Assim, elas podem tomar consciência da necessidade de se unirem, em vez de se dividirem e agirem individualmente<sup>65</sup>.

Há mais de 30 anos existem ações voltadas para erradicar as discriminações com base no sexo<sup>66</sup>, o que deixa evidente que é preciso melhorar a forma de diagnosticar as raízes das desigualdades. Fica inviável para qualquer liderança prescrever uma solução eficaz sem entendimento do contexto<sup>67</sup>. Agora, mais do que nunca, é necessário rever a forma como se aborda a busca pela igualdade de gênero<sup>68</sup>, trazendo para a mesa de discussões as questões estruturais que abordam a organização sistêmica dos vieses.

O resultado da percepção das ex-alunas com respeito ao desafio sistêmico da Síndrome da Opressora traz mais uma oportunidade de pesquisa. Diagnosticar melhor os impactos da interseccionalidade entre líderes e lideradas parece essencial para integrar a relevância do contexto na distribuição de direitos e oportunidades, e questionar a estrutura de poder. As mulheres não fazem parte de um grupo homogêneo, e as diferenças devem ser tratadas para o enfrentamento da questão de maneira coletiva. A própria pesquisa aqui apresentada, a partir de uma amostra de ex-alunas da FGV EAESP, traz um recorte da questão e merece ser expandida.

Para que as origens dos vieses sistêmicos e as desvantagens cumulativas sejam realmente reconhecidas e compreendidas nas organizações, é preciso desenvolver estratégias criativas para ultrapassar o desgaste das ações atuais, cujo foco prioritário está em vantagens econômicas<sup>69</sup> e superação individual. Abordagens amplas em futuros estudos podem examinar as múltiplas fases em que o enviesamento é introduzido nas organizações<sup>70</sup>.

Trabalhar em conjunto para construir conscientemente exemplos de contraestereótipos e refletir sobre as características que levaram ao etnocentrismo e androcentrismo tendem a despertar a empatia e reduzir os preconceitos implícitos<sup>71</sup>. As instituições que formam as lideranças das organizações podem contribuir, reunindo ex-alunas e ex-alunos para discutir o tema e, assim, abrir espaço para reconhecerem esse fenômeno de grupo e agirem com empatia.

A solução da discriminação de gênero não pode ser resumida nem a uma questão econômica, nem a um problema individual das mulheres. Essas abordagens nos fizeram percorrer uma parte do caminho. A redução significativa de desigualdade de gênero passa pela revisão do contexto social e da estrutura de poder.

### NOTAS

1. Nações Unidas Brasil. (2015). *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>
2. World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
3. World Economic Forum. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. <https://www.weforum.org/publications/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality//>
4. HSM Management. (2023). *Mulheres na liderança – Brasil: Caderno com circulação exclusiva para o evento de lançamento da Pesquisa Panorama Mulheres 2023*. <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Especial-Mulheres-6-digital.pdf>
5. IBGE. (2023). *Indicadores IBGE – Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua primeiro trimestre de 2023*. [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2023/pnadc\\_202301\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202301_trimestre_caderno.pdf)
6. IBGE Tabela 4.10. (2022). *Distribuição percentual das pessoas de 25 anos ou mais de idade por nível de instrução, segundo características selecionadas – Brasil – 2022*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=38475&t=resultados>
7. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.68083>.
8. Nações Unidas Brasil. (2015).
9. Bourdieu, P. (1988). *La domination masculine* (11a ed.). Éditions du Seuil; Fraser, N. (2012). *Le féminisme en mouvements – Des années 1960 à l'ère néolibérale*. Editions La Découverte; Hobsbawm, E. (2015). *Mundos do trabalho: Novos estudos sobre a história operária* (6a ed.). Paz e Terra.
10. Payne, B. K., & Vuletich, H. A. (2018). Policy insights from advances in implicit bias research. *Policy insights from the behavioral and brain sciences*, 5(1), 49-56, p.52. <https://doi.org/10.1177/2372732217746190>
11. Hobsbawm (2015).
12. Hirata, H. (2001). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, 17(18), 139-156. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100006>
13. Fraser (2012).
14. Goldin, C. (2023). *Why women won* [Research Working Paper n. 31762]. National Bureau of Economic. <https://www.nber.org/papers/w31762/>
15. Ações afirmativas são políticas (públicas ou privadas) criadas com o objetivo de promover a reparação e a superação das desigualdades sociais que estruturam a nossa sociedade. <https://www.ufmg.br/prae/acoes-afirmativas/o-que-sao-acoes-afirmativa/s/>
16. HSM Management. (2023).
17. Bourdieu (1988).

18. Pesquisa realizada em 2023 pela Meinhard Connecting Voices e Quorum Brasil.
19. Payne & Vuletech (2018).
20. Meinhard, V. R. (2023). *Vamos voar juntas?* Álbum de Memórias.
21. IBGE Tabela 4.10. (2022).
22. Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013, Setembro). Women rising: The unseen barriers persistent gender bias too often disrupts the learning process at the heart of becoming a leader – Here’s how to correct the problem. *Harvard Business Review*, 1-8. <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>
23. Valério, T. A.M., Lyra, M.C.D.P., Silva D.F., Menezes, J.S.O., & Silva, J.R.R. T. (2021). Reflexões sobre a pseudo-aceitação em o Patinho Feio, de Andersen, à luz da psicologia cultural semiótica. *Revista de Letras*, 23(43), 112-125. <https://doi.org/10.3895/rl.v23n43.14782>
24. Simmons, D. (2016). Impostor syndrome, a reparative history. *Engaging Science, Technology, and Society*, 2, 106-127. <https://doi.org/10.17351/ests2016.33>
25. Xavier, G. D., & Santos, M. M. (2021). A influência de temas tratados nos contos a Cinderela e João e Maria na formação de leitores. *Revista Humanidades e Inovação*, 8(32), 262-278. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/articloeview/4068>
26. Fraser (2012).
27. Meinhard, V. R., & Faria, J. H. (2020). Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de caso com base no Women’s Empowerment Principles. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(1), 33-60, <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020002>
28. Simmons (2016).
29. Eagly & Carli (2007); Santos, J. C. S., & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: Rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea*, 14, 35-60. <http://hdl.handle.net/10183/96848>
30. Meinhard (2023).
31. Meinhard (2023).
32. Eagly & Carli (2007); Santos & Antunes (2013).
33. Machado, C., & Pinho, V. R. D., Neto. (2016). *The labor market consequences of maternity leave policies: Evidence from Brazil*. FGV. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/43de8bd0-cf35-4299-bdd2-9c511ee5b8d9/content>
34. Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091-1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
35. Santos & Antunes (2013).
36. Sandel, M. J. (2021). *A tirania do mérito: O que aconteceu com o bem comum?* Civilização Brasileira.
37. Fraser (2012).
38. Santos & Antunes (2013).
39. Eagly & Carli (2007); Santos & Antunes (2013).
40. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2023). *Relatório do Índice de Normas Sociais de Gênero (INSG)*. <https://www.undp.org/pt/brazil/news/novos-dados-mundiais-do-pnud-mostram-que-s-de-genero-continuam-enraizados>
41. Sieghart, M. A. (2021). *The authority gap: Why women are still taken less seriously than men, and what we can do about it*. Transworld Digital.
42. Ibarra et al. (2013).
43. Cecchi-Dimeglio, P. (2017, Abril 12). How gender bias corrupts performance reviews, and what to do about it. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it>; Correll, S., & Simard, C. (2016, Abril 29). Research: Vague feedback is holding women back. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>; Smith, D. G., Rosenstein, J.E. & Nikolov, M.C. (2018, Maio 25). The different words we use to describe male and female leaders. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders>
44. Cecchi-Dimeglio (2017).
45. Fraser (2012).
46. Eagly & Carli (2007).
47. Kelan, E. K. (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, 26(3), 197-210. <https://doi.org/10.1002/CJAS.106>
48. CNN Brasil. (2023). *“Gaslighting”: Veja o que realmente significa a palavra da moda*. <http://tinyurl.com/5xxjernt>
49. Stocker, F., Mancebo, R. C., & Irigaray, H. A. R. (2023). Gaslighting: A arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230105>
50. Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
51. Fraser (2012); Hirata (2001).
52. Xavier & Santos (2021).
53. Ibarra et al. (2013).
54. Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, SMR565, 34-41. <https://sloanreview.mit.edu/article/achieving-meritocracy-in-the-workplace/>; Kemp, L. J. (2016) ‘Trapped’ by metaphors for organizations: Thinking and seeing women’s equality and inequality. *Human Relations*, 69, 975 –1000. <https://doi.org/10.1177/0018726715621612>; Payne & Vuletech (2018); Sandel (2021).
55. Castilla (2016); Kemp (2016); Payne & Vuletech (2018); Sandel (2021).
56. Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *Academy of Management*, 113(6), 1479-1526. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2005.18778668>
57. Bourdieu (1988); Fraser (2012); Hobsbawm (2015).
58. Kelan (2009).
59. PNUD (2023).
60. Ibarra et al. (2013).

61. Eagly & Carli (2007).
62. Castilla (2016); Kemp (2016); Payne & Vuletich (2018); Sandel (2021).
63. Kelan (2009).
64. Payne & Vuletich (2018).
65. Kelan (2009).
66. HSM Management (2023).
67. Eagly & Carli (2007, p. 63).
68. Kelan (2009).
69. Handl, M. N., Seck, S. L., & Simons, P. (2022). Gender and intersectionality in business and human rights scholarship. *Business and Human Rights Journal*, 7(2), 201-225. <https://doi.org/10.1017/bhj.2022.12>
70. Castilla (2008); Kelan (2009).
71. Payne & Vuletich (2018).