Na Mídia

08/03/2022| Folha de S. Paulo

Ser visto como dominante é pior para mulheres do que para homens

No trabalho, a reação negativa é maior mesmo onde a competitividade é estimulada

Fernanda Brigatti

Das condutas que mais podem afastar uma mulher de uma promoção no trabalho, ser vista como uma pessoa dominante ou mandona é a mais negativa delas, segundo pesquisa da Escola de Negócios Fuqua, da Universidade Duke, nos Estados Unidos.

"Ser dominante, no geral, apesar de ser visto como um traço típico em lideranças, é percebido de maneira negativa tanto para homens quanto para mulheres, mas descobrimos que para mulheres isso é diferente e significativamente pior", diz a professora Ashleigh Shelby Rosette, coautora da pesquisa.

Ashleigh Shelby Rosette, professora da escola de negócios Fuqua, da Universidade Duke - Divulgação

E não se trata de ter ou não uma personalidade mandona, mas de ser vista como tal. O estudo, atualmente sob revisão para publicação no Journal Of Applied Psychology, revisou mais de 1.100 artigos publicados nos últimos 45 anos para tentar entender que tipo de condutas ou iniciativas –"agency", no termo em inglês– influenciam na percepção do quão "promovível" uma liderança feminina é.

Rosette diz que a pesquisa trabalhou com conceitos de prescrição e proscrição, algo como o recomendável e o proibido. "Descobrimos que a reação negativa é muito maior para a proscrição às mulheres, e isso é o que elas não devem fazer, elas não devem se comportar de maneira dominante", afirma.

A reação negativa é pior mesmo em ambientes que estimulam a competitividade entre os pares.

Para Rosette, além de tornar clara a mensagem sobre a questão da dominância (e o quão negativa ela é), a pesquisa permite olhar as contradições nas abordagens a homens e mulheres ante os mesmos comportamentos.

"Vemos as nuances a que as mulheres estão sujeitas enquanto tentam conseguir posições. Não é questão de administrar sua confiança ou trabalho duro, é mais sobre como administrar o modo como elas estão violando estereótipos compartilhados", diz.

A pesquisa também mostrou que ser lida como alguém competente, independente ou diligente é visto como um ponto positivo na perspectiva de promoção de uma mulher. Já no caso de ser vista como autoconfiante ou ambiciosa, a revisão de dados não permitiu concluir se a percepção dessas características é mais favorável ou desfavorável.

PARA SER PROMOVIDA

Pesquisa diz que comportamentos são melhores ou piores para as mulheres

- O que cai bem

Mulheres lidas como diligentes têm mais chances de conseguir uma promoção

- O que cai bem

Comportamentos que indicam competência no trabalho são vistos como positivos

- O que cai bem

A independência também é vista de maneira favorável na decisão de as empresas promoverem uma mulher

- O que cai muito mal

Mulheres vistas como mandonas ou dominantes têm menos chances de serem promovidas

- O que ainda não se sabe

Mulheres lidas como autoconfiantes ou ambiciosas: os resultados não foram conclusivos quanto à percepção ser mais positiva ou mais negativa

"Comportamentos arrogantes ou dominantes são estereótipos reservados aos homens. Quando mulheres agem assim, são frequentemente descritas como passando dos limites. E isso é um pouco hipócrita quando sabemos que os homens podem acabar não sendo avaliados de maneira tão negativa, e pelo mesmo motivo."

Para a advogada Márcia Cicarelli, assumir uma postura mais agressiva é tanto um reflexo da falta de referenciais femininos em cargos de chefia, quanto uma tática de autopreservação.

"As mulheres tiveram que buscar referenciais e eles eram quase sempre masculinos. A gente vai se masculinizando para fazer parte do clubinho dos homens", afirma.

"Por isso é tão importante ter cada vez mais mulheres em funções de liderança, para criar referência", diz a advogada, sócia da área de seguros e resseguros do Demarest, um dos grandes escritórios de advogados do Brasil.

"Tenho 48 anos. Venho de uma geração que normalizou muita coisa, como objetificação e tomar cantada. Hoje há espaço para falar do assunto", diz.

A posição reativa, conta a executiva, foi se desfazendo com o tempo e com a experiência, mas também veio após um aconselhamento. "Um executivo mais velho me achou um dia e disse que eu não seria ouvida se não construísse consensos."

Cicarelli coordena atualmente um projeto de diversidade no Demarest que busca manter as mulheres nos quadros no decorrer dos anos. Hoje, elas são 30% entre os sócios, e 54%, entre juniores e estagiários.

Para a advogada, ao criar programas do tipo, as empresas "colocam o bode na sala", e abrem espaço para que incômodos e angústias sejam tratados abertamente.

No programa de mentoria, homens e mulheres guiam profissionais (essas, sim, apenas mulheres) para que elas aumentem as chances de melhorar suas posições na empresa.

Os advogados homens também participam porque, segundo ela, eles também precisam compreender que não existe uma caixa única que abriga todas as mulheres. Da mentoria mais recente, seis mulheres viraram sócias.

Para a pesquisadora da Universidade Duke, as políticas de diversidade são boas estratégias, mas que dependem principalmente de processos bem conduzidos, especialmente quanto a preparar homens para lidar com o reequilíbrio.

"Quando colocamos uma mulher em um ambiente predominantemente masculino e esses homens nem sabem como se relacionar ou mesmo não têm consciência do quanto os estereótipos afetam negativamente essas mulheres, as companhias acabam não conseguindo que essa política seja eficaz."