

MULHERES NOS NEGÓCIOS



AS MULHERES SÃO
DIFERENTES DOS
HOMENS NA LIDERANÇA?



CONTÉÚDO

3

Sobre os autores

4

Introdução

5

Por trás do estudo

8

Resultados do estudo

17

O que contribui mais: o que você é ou quem você é?

18

Quais são as ações e implicações para as organizações?

19

Conclusão



SOBRE



Conecte com Carmen

Carmen Amador Barreiro

*Psicologia Organizacional
Thomas International*

Carmen Amador Barreiro é Psicóloga Organizacional e Empresarial (MSc) na Thomas International. Durante seus estudos acadêmicos, Carmen ganhou experiência especializada avaliando a inteligência emocional e o envolvimento dos funcionários. Em seu papel na Thomas, Carmen trabalha em uma série de pesquisas e projetos orientados para o cliente, com um interesse particular em personalidade aplicada e psicologia social.

Você pode entrar em contato com Carmen pelo email: carmenab@thomas.co.uk



Conecte com Luke

Luke Treglown

*Analista Estatístico e de Pesquisa
Thomas International*

Luke Treglown faz parte da equipe global de psicologia da Thomas International. Em seu papel como estatístico e analista de pesquisa, Luke trabalha em projetos de pesquisa acadêmica e aplicada para obter informações sobre o impacto da psicometria no local de trabalho. Luke está completando um PhD em personalidade, práticas de gestão e desengajamento de funcionários.

Você pode entrar em contato com Luke pelo email luket@thomas.co.uk

OS AUTORES



Introdução

Há um interesse crescente nas organizações para aumentar a representação feminina na liderança corporativa, tanto do ponto de vista da igualdade / moralidade - proporcionando oportunidades iguais para as mulheres avançarem nas organizações - como também do ponto de vista empresarial, com estudos acadêmicos recentes descobrindo que organizações com conselhos de gênero e diversidade executam melhor do que outras organizações¹. Apesar de crescentes evidências mostrando o benefício da diversidade de gênero no nível sênior, as mulheres continuam sub-representadas na alta gerência. Em junho de 2018, apenas 29% dos cargos de diretor executivo [FTSE 100] eram ocupados por mulheres². Mas por que isto acontece?

O “teto de vidro” metafórico ainda parece ser predominante, com barreiras invisíveis, embora muito reais, que impedem as mulheres de alcançar os altos escalões da administração². Estereótipos que caracterizam diferenças na personalidade, bem como qualidades de liderança e capacidades de homens e mulheres, também continuam a dominar o local de trabalho. Estudos psicológicos consistentemente mostram preconceitos de gênero ao pensar em liderança, seja o fenômeno do ‘pense em gestão, pense masculino’ (onde tipicamente as características ‘masculinas’ são associadas mais à liderança³) ao recém-notado ‘efeito penhasco’ (quando as mulheres são promovidas a cargos de CEO de empresas que estão fadadas ao fracasso⁴).

Mas as líderes femininas são realmente diferentes dos líderes masculinos? Frequentemente, as organizações avaliam e selecionam os líderes com base no fato de alguém se encaixar em uma suposição comum de como deve ser um líder, se é sua idade, educação anterior ou estilo de gestão⁵. O problema é que homens e mulheres são avaliados contra traços masculinos que são caracterizados como “líderes tradicionais”. Como resultado, as mulheres são impedidas de alcançar posições de liderança sênior porque são vistas como não tendo as características necessárias. Mas isso é verdade? O que as evidências dizem em comparação com o que geralmente é assumido?



¹ Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey* (Working Paper No. WP 16-3). Washington, D.C.: Peterson Institute for International Economics.

² Barreto, M., Ryan, M. K., Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.

³ Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(7), 377-388.

⁴ Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 446-455. 446-455.

⁵ Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1154-1173.



Por trás do estudo

A Thomas International usou uma visão psicológica para descobrir o que as evidências dizem sobre as mulheres nos negócios e as diferenças de gênero na liderança sênior. O objetivo era usar os resultados para ajudar a moldar a narrativa em torno da diversidade no local de trabalho e o que as organizações podem fazer para melhorar a igualdade de oportunidades para as mulheres.

Para explorar mais isso, foram feitas três questões que abrangem:

- > A personalidade da liderança feminina e masculina difere no nível executivo?
- > Os líderes femininos e masculinos têm diferentes níveis de inteligência emocional?
- > Os comportamentos associados a personalidade e traços de inteligência emocional são reconhecidos e recompensados da mesma maneira para mulheres e homens?

Para promover essa pesquisa, a Thomas International realizou um estudo, incorporando duas avaliações psicométricas que medem a personalidade: o HPTI: Indicador de Traços de Alto Potencial (High Potential Trait Indicator) e o TEIQue: Questionário de Traços de Inteligência Emocional (Trait Emotional Intelligence Questionnaire).





O que é Indicador de traços de alto potencial?

O Indicador de Traços de Alto Potencial (HPTI) ajuda a identificar o potencial de liderança, explorando os traços de personalidade de uma pessoa e fornece uma visão de quão adequados eles podem ser para um determinado cargo. O HPTI mede seis características que demonstraram correlacionar-se significativamente com sucesso e desempenho em funções de liderança sênior. A Tabela 1 mostra as definições das seis características, bem como os comportamentos associados a altas e baixas pontuações.

Tabela 1. Características do Indicador de Traços de Alto Potencial e interpretação das pontuações.

TRAÇO	DESCRIÇÃO	PONTOS ALTOS	PONTOS BAIXOS
CONSCIÊNCIA	Mensuração da autodisciplina, organização do local de trabalho e controle de impulsos	Auto motivado Disciplinado Determinado	“Segue o fluxo”, Impulsivo, menos propensos a planejar com antecedência
RESILIÊNCIA	A reação emocional ao estresse, pressões e relacionamentos	Bom temperamento Confiante Menos emocional	Apaixonado Preocupado com o estresse ou pressão
CURIOSIDADE	A abordagem à inovação, mudança, novas informações e métodos	Inovador Mente aberta Facilmente distraído	Tradicional Suspeito com mudanças Convencional
AUDÁCIA	Como um indivíduo lida com situações desafiadoras, difíceis ou ameaçadoras	Confronta desafios Decisivo Assertivo	Evita confrontos Aversão ao risco Apreensivo
TOLERÂNCIA AS DIFERENÇAS	A reação à complexidade, informações contraditórias e onde os resultados não são claros	Diversidade de valores Engenhoso Adaptável	Precisa de instruções claras Prefere estrutura Metódico
COMPETITIVIDADE	O relativo desejo de vencer, necessidade de poder e reação para ganhar / perder	Ambicioso Orientado à objetivos Dirigido	Complacente Acomodativo Colaborativo

O HPTI foi projetado com base em um modelo de “otimização”; Esse modelo pressupõe que os traços de personalidade de uma pessoa podem ser considerados “ótimos” com base nos requisitos de um cargo específico, como a liderança executiva sênior. O HPTI foi desenvolvido por Ian MacRae, MSc, e Adrian Furnham, PhD, na University College London, (UCL), em conjunto com a High Potential Psychology Ltd.



O que é Questionário de Traços de Inteligência Emocional?

O Questionário de Traços de Inteligência Emocional (TEIQue) é um instrumento de personalidade científica que oferece uma maneira precisa e objetiva de medir a compreensão de nós mesmos e de outras pessoas, assim como, nossa capacidade de usar esse conhecimento para alcançar nossos objetivos. É composto por quatro grandes categorias: Bem-Estar, Autocontrole, Emotividade e Sociabilidade, que ajudam a resumir as pontuações das pessoas em 15 facetas diferentes (mostradas na Tabela 2).

Tabela 2. Facetas e descrições do Questionário de Traços de Inteligência Emocional.

	DESCRIÇÃO
FELICIDADE	Esta escala mede estados emocionais agradáveis e é principalmente dirigida para o presente ao invés de passado (por exemplo, satisfação com a vida) ou o futuro (otimismo).
OTIMISMO	Essa escala mede 'a visão futura' de uma pessoa e se a pessoa vê o copo meio cheio ou meio vazio.
AUTOESTIMA	Essa escala mede sua avaliação geral de si mesmo.
CONTROLE EMOCIONAL	Essa escala mede o controle de curto, médio e longo prazo de seus próprios sentimentos e estados emocionais.
CONTROLE DA IMPULSIVIDADE	Essa escala mede a impulsividade disfuncional (não saudável) e não funcional (saudável).
GESTÃO DO ESTRESSE	Essa escala mede como as pessoas lidam com a pressão e o estresse e como são eficazes ao gerenciá-lo.
EMPATIA	Essa escala mede até que ponto você vê o mundo do ponto de vista de outra pessoa.
PERCEPÇÃO DA EMOÇÃO	Essa escala mede a percepção emocional em si mesmo e nos outros.
EXPRESSION DA EMOÇÃO	Essa escala mede até que ponto as pessoas são fluentes em comunicar suas emoções aos outros.
RELACIONAMENTOS	Essa escala mede seu relacionamento pessoal com parceiros, amigos íntimos, familiares e / ou colegas. Também mede o quão efetivo você é para iniciar e manter vínculos emocionais com os outros.
GESTÃO DA EMOÇÃO	Essa escala mede sua capacidade percebida de gerenciar estados emocionais de outras pessoas.
ASSERTIVIDADE	Essa escala mede o quão franco um indivíduo é.
CONSCIÊNCIA SOCIAL	Essa escala mede habilidades sociais, como você percebe e se adapta em determinadas situações.
ADAPTABILIDADE	Essa escala mede a sua eficácia na adaptação a novos ambientes e como você lida com a mudança.
AUTOMOTIVAÇÃO	Essa escala mede até que ponto uma pessoa é motivada pela necessidade de produzir trabalho.



Resultados do estudo

O estudo “Mulheres nos negócios” foi dividido em duas partes: a primeira examinou a liderança sênior, analisando se os líderes seniores do sexo feminino e masculino diferem em termos dos traços de personalidade e níveis de inteligência emocional que possuem. A segunda parte analisou as tendências nos dados da Thomas International, para entender como a personalidade e a inteligência emocional apoiam a promoção de funcionários do sexo feminino e masculino para a liderança sênior.

Estudo 1: Liderança Sênior

Foram avaliadas 137 mulheres líderes no Reino Unido, Holanda, Austrália e Américas. Todas estavam em algum tipo de posição de liderança sênior, variando de diretoria à presidência de sua organização. O estudo também analisou especificamente os líderes em pequenas e médias empresas (mais de 100 pessoas). Uma vez que os dados foram coletados, extraímos uma amostra randomizada, tanto demograficamente quanto hierarquicamente a partir de dados existentes da Thomas International.

Personalidade de Alto Potencial

Para o HPTI, dois tipos de análise foram feitas:

1. Os líderes femininos e masculinos têm pontuações gerais significativamente diferentes nas seis características?
2. Os líderes femininos e masculinos diferem em sua probabilidade de cair na faixa ideal de liderança para cada um dos traços?

A primeira parte da análise do HPTI não revelou diferenças de gênero significativas quanto à **Consciência, Audácia, Tolerância a Diferenças e Competitividade**, mas pequenas diferenças foram observadas para a **Resiliência** e **Curiosidade**. Líderes do sexo masculino tiveram pontuações de **Resiliência ligeiramente maiores** do que os líderes do sexo feminino. Além disso, os líderes do sexo feminino foram vistos como tendo pontuações de **Curiosidade um pouco mais altas** do que os líderes masculinos.

No entanto, a segunda parte da análise do HPTI revelou que, apesar dessas pequenas diferenças, os líderes de sucesso são estatisticamente mais propensos a ter níveis ótimos de todas as características do HPTI independente do gênero.

“Os líderes femininos e masculinos, portanto, tinham a mesma probabilidade de possuir os traços de personalidade associados um líder sênior de sucesso.”



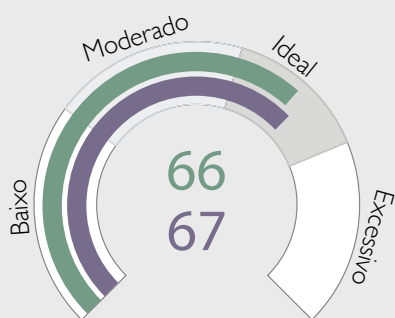


PERSONALIDADE DE ALTO POTENCIAL

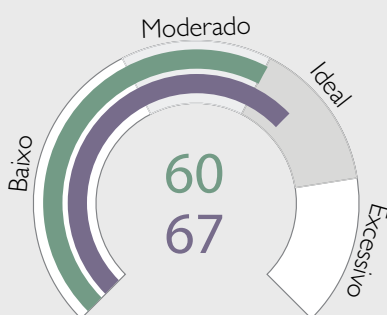


HPTI

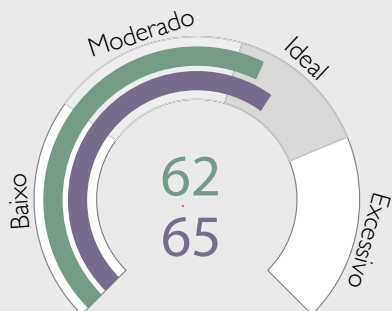
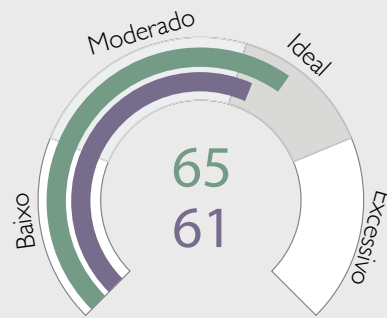
Consciência



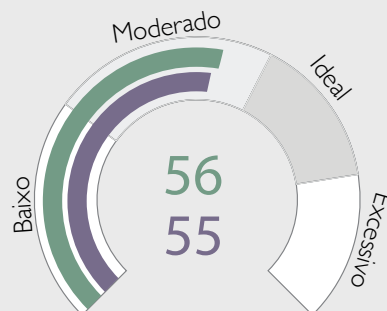
Resiliência



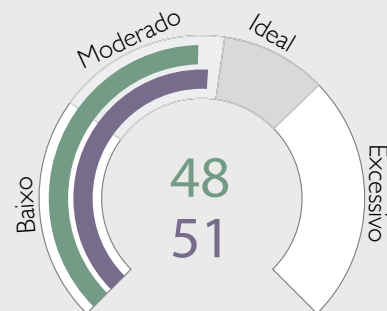
Curiosidade



Audácia



Tolerância as diferenças



Competitividade

● Pontuação feminina ● Pontuação masculina

PONTUAÇÃO MASCULINA VS FEMININA



Inteligência Emocional

Para o TEIQue, os dados foram analisados para examinar se havia diferença de gênero nos níveis de inteligência emocional. Houve duas diferenças principais que surgiram.

Em primeiro lugar, os líderes seniores do sexo feminino foram vistos como tendo níveis significativamente mais baixos de traços de **Autocontrole**, traços chamados de: **Controle Emocional, Controle do Impulsividade e Gestão do Estresse**. Em segundo lugar, os líderes do sexo feminino foram vistos como tendo níveis significativamente mais elevados de **Gestão da Emoção e Percepção da Emoção**.

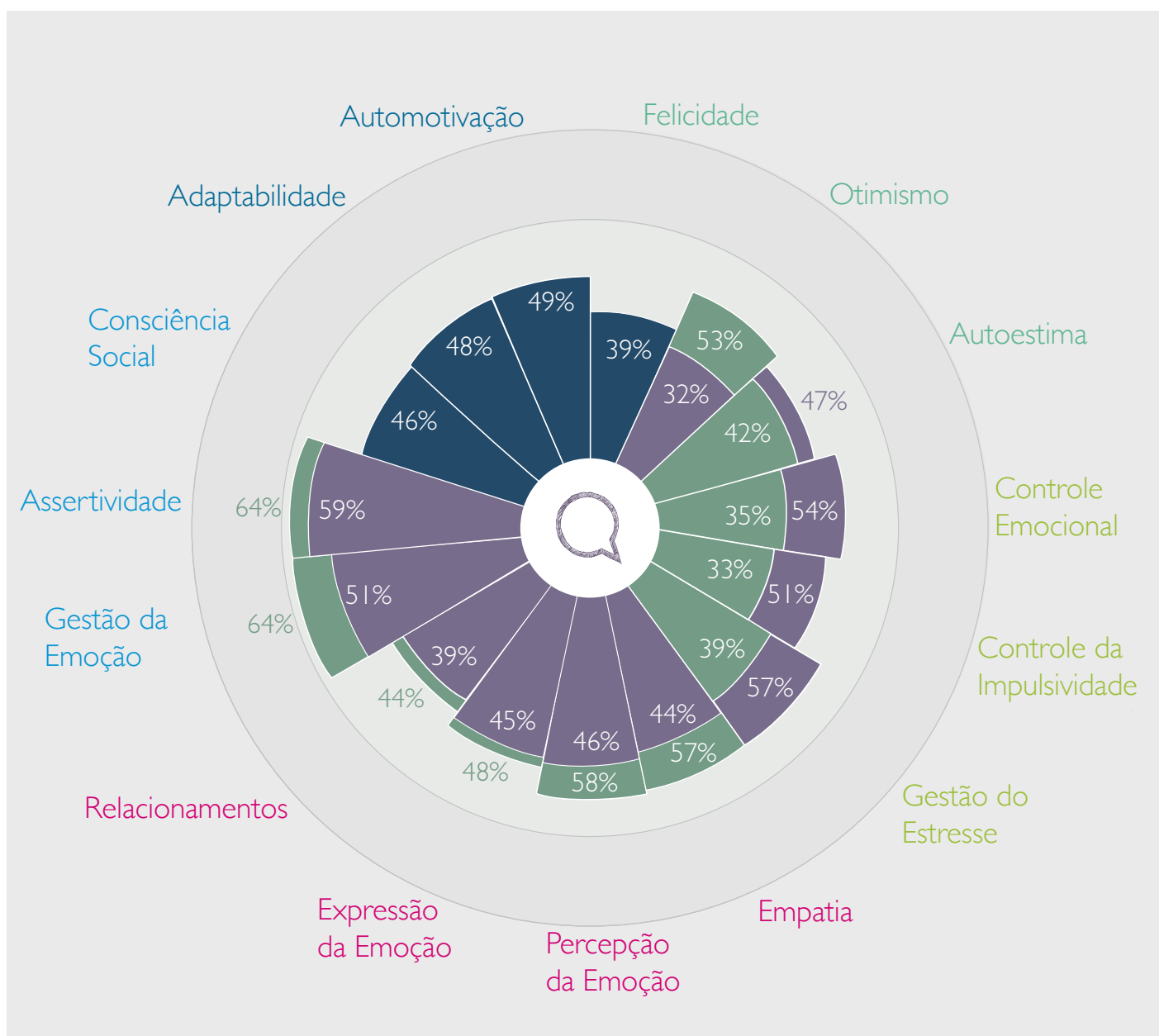
Além das diferenças que foram percebidas, tiveram vários traços que não mostraram diferença estatística entre os líderes feminino e masculino, apesar das suposições em torno deles. Por exemplo, os líderes femininos e masculinos não diferiram em **Empatia, Assertividade ou Automotivação**.

“Quase todos os traços de inteligência emocional não mostraram diferenças estatísticas significativa entre gêneros.”





INTELIGÊNCIA EMOCIONAL **QTEIQ^{ue}**



● Pontuação feminina ● Pontuação masculina ● Pontuação igual

PONTUAÇÃO MASCULINA VS FEMININA



O que estes resultados significam?

Por que os resultados do HPTI e do TEIQue são importantes? Em primeiro lugar, esses resultados fornecem evidências que desmentem muitos dos mitos predominantes sobre a liderança feminina e o que os líderes precisam para ter sucesso. Este estudo descobriu que os líderes do sexo feminino não são mais, e não precisam ter, níveis mais altos de empatia do que seus colegas do sexo masculino. Em segundo lugar, os líderes seniores femininos exibiram níveis semelhantes de características que são estereotipicamente vistas como “masculinas”, nomeadamente, **Audácia**, **Competitividade** e **Assertividade**. Em terceiro lugar, em que líderes do sexo feminino e masculino eram vistos como diferentes no HPTI, os resultados eram pequenos, e homens e mulheres tinham a mesma probabilidade de apresentar níveis ótimos de potencial de liderança.

Finalmente, algumas diferenças foram vistas em termos de inteligência emocional entre líderes seniores femininas e masculinas. Líderes do sexo feminino eram mais propensos a serem eficazes em perceber as mudanças nas emoções de outras pessoas [**Percepção da Emoção**], bem como influenciar outras pessoas [**Gestão da Emoção**]. Além disso, líderes do sexo feminino tomam decisões mais rápidas [**Controle da Impulsividade**], além de parecerem apaixonadas, mas menos compostas sob pressão [**Controle da Emoção**]. Por outro lado, os líderes do sexo masculino eram menos propensos a querer perceber ou se envolver em mudanças nas emoções das pessoas, mas eram mais propensos a ser compostos e calmos sob pressão, tentar manter o controle e planejar todas as eventualidades. No entanto, apesar das diferenças serem notadas do ponto de vista estatístico, a magnitude destas não parece ser suficiente para significar que as diferenças seriam notadas nos comportamentos. Por exemplo, a maior diferença observada foi no **Controle da Impulsividade** (líderes do sexo masculino tendo o 51º percentil em média; líderes do sexo feminino tendo o 33º). Esses dois percentis seriam considerados semelhantes à maioria⁶, portanto não provocariam diferenças visíveis ou significativas no comportamento.

“Esses resultados fornecem evidências que desmentem muitos mitos predominantes sobre a liderança feminina e o que os líderes precisam para ter sucesso.”



⁶ Como ambos estão dentro de um desvio padrão da média para esse traço



Estudo 2: Prever a liderança sênior e quem precisa do que para o sucesso?

Os dados anonimizados foram analisados na Thomas International, onde os candidatos preencheram um questionário de pesquisa opcional, fornecendo informações sobre demografia, indústria, cargo e experiência. A análise mostrou o quanto de alto potencial de personalidade e inteligência emocional ajudou os funcionários do sexo masculino e feminino a alcançar uma posição de alta gerência.

Tabela 3. Divisão dos líderes femininos e masculinos analisados, por avaliação para o estudo 2.

Avaliação	Líderes Femininas	Líderes Masculinos	Total de funcionários
 HPTI	188	558	2.335
 TEIQ ^{ue}	1.194	2.773	18.180

Personalidade de Alto Potencial

A análise constatou que os empregados do sexo masculino eram mais propensos a ser um líder sênior se tivessem níveis mais altos de **Audácia, Tolerância a Diferenças e Competitividade**. O que isso indica é que os homens são mais propensos a serem promovidos a uma posição de liderança sênior se forem mais proativos ao lidar com os desafios, se são capazes de lidar com informações conflitantes e são mais ambiciosos e orientados para as conquistas. No entanto, apenas a **Tolerância a Diferenças** mostrou-se vantajosa para as funcionárias femininas.

Tabela 4. Como as características do HPTI ajudam os funcionários masculinos e femininos a serem promovidos.

 HPTI	Líderes Femininas	Líderes Masculinos
Audácia		+
Tolerância a Diferenças	+	+
Competitividade		+



O que isto significa?

Quando olhamos para os resultados do segundo estudo (explorando quais características predizem a liderança) com o primeiro (explorando as diferenças entre a personalidade do líder masculino e feminino), há evidências claras de que as mulheres são desfavorecidas quando se trata de ser promovida a liderança sênior: como as organizações não estão avaliando candidatos de liderança feminina aos mesmos padrões que seus pares masculinos.

O que o resultado sugere é que, apesar de homens e mulheres terem níveis semelhantes de traços de personalidade e inteligência emocional, o modo como seus comportamentos associados são interpretados são diferentes.

Analisando a personalidade de alto potencial, os líderes femininos e masculinos tinham níveis similares de **Audácia e Competitividade**, mas ter esses traços só era benéfico para os candidatos à liderança masculina. Isso indica que os homens que exibem esses traços são vistos como mais competentes ou mostrando o que é necessário para ser um líder; enquanto as mulheres que possuem esses traços não recebem a mesma avaliação positiva. Um exemplo consistente desse preconceito é que os líderes masculinos com pontuação mais baixa em **Resiliência** são vistos como “apaixonados” ou “realmente preocupados com seu trabalho”, enquanto líderes femininos com personalidades semelhantes são vistos como “excessivamente emocionais” ou “incapazes de manter a compostura”.

“ Há evidências claras de que as mulheres são desfavorecidas quando se trata de ser promovida a liderança sênior. ”





Inteligência Emocional

A análise constatou que tanto os funcionários do sexo masculino quanto os do sexo feminino tinham maior probabilidade de ser um líder sênior se pudessem influenciar os outros [**Gestão da Emoção**], podem assumir o controle e ser diretos em certas situações sociais [**Assertividade**], mas são apaixonados e tomam decisões rápidas [**Controle da impulsividade**].

Houve diferenças em como certos traços influenciaram o surgimento da liderança. Por exemplo, os funcionários do sexo masculino tinham maior probabilidade de estar em uma posição de liderança sênior se tivessem uma abordagem pragmática dos relacionamentos no trabalho, em vez de tentarem ser amigos de todos [**Baixo Relacionamentos**]. Em contrapartida, as funcionárias do sexo feminino tinham maior probabilidade de estar em uma posição de liderança sênior se fossem mais sérias do que “felizes” [**Baixa Felicidade**], mas tendendo a ver desafios futuros como oportunidades positivas [**Maior Otimismo**].

O que isto significa?

Além disso, olhando para a inteligência emocional, espera-se que as mulheres sejam mais sérias no trabalho, se quiserem ser vistas como “potencial de liderança”. Parece que as mulheres que têm níveis mais altos de **Felicidade** são vistas como não suficientemente sérias e com grande liberdade para “ter o que é necessário”. Além disso, as mulheres que são mais otimistas e tendem a ver os próximos desafios como oportunidades positivas têm maior probabilidade de ocupar uma posição de liderança sênior. Sugere que as mulheres são penalizadas se forem vistas como focadas nos potenciais negativos de projetos futuros, sendo vistas como excessivamente pessimistas.

Embora esses mesmos padrões não sejam aplicados aos homens, também parece que se espera que os homens tenham uma visão altamente pragmática das relações no local de trabalho e se beneficiem de ter um grupo íntimo de relacionamentos importantes em que eles confiam. Por outro lado, as evidências sugerem que os homens que parecem muito focados em ser amigos para os outros não são vistos como independentes o suficiente para se tornarem líderes.

Tabela 5. Como a Inteligência Emocional ajuda os funcionários masculinos e femininos a serem promovidos.

TEIQ ^{ue}	Líderes Femininas	Líderes Masculinos
Felicidade	–	
Otimismo	+	
Controle da Impulsividade	–	–
Relacionamentos		–
Gestão da Emoção	+	+
Assertividade	+	+



O que explica os resultados do estudo 1 e 2?

Curiosamente, combinando os resultados dos dois estudos, nossa recomendação é que deveria haver mais líderes femininos do que atualmente. Os outros traços associados a ser um líder sênior - **maior Assertividade, Gestão de Emoções, Tolerância as Diferenças** e **menor Controle da Impulsividade** - líderes do sexo feminino ou têm o mesmo nível ou têm níveis de trajetória mais alinhados com o que é necessário promover. Em contraste, os homens são duas vezes e meia mais propensos a ser um líder sênior puramente baseado em sua idade e educação.

A razão predominante pela qual os grupos sub-representados são negligenciados para oportunidades de trabalho é devido a preconceitos inconscientes. Estes são os pontos de vista e pensamentos que as pessoas têm sobre os outros e que afetam a tomada de decisões diárias e o comportamento. Os preconceitos inconscientes são influenciados pelo histórico e pela experiência pessoal e, de acordo com a pesquisa, todos são tendenciosos - mesmo que a maioria das pessoas não acredite que sim.

A pesquisa mostrou que preconceitos de congruência de papéis de gênero - isto é, julgar homens e mulheres com base em como a sociedade espera ou pensa que devem agir com base em seu gênero - significa que as mulheres podem ser tendenciosas contra outras mulheres ao considerá-las para cargos de liderança sênior. Outros processos mentais subconscientes que as pessoas criaram atalhos que podem anular os preconceitos naturais do grupo externo. Se as mulheres crescem em uma sociedade predominantemente dominada por homens, então essas mulheres aprenderão a associar a liderança ao ser homem - também conhecido como o fenômeno "pense no gerente, pense no homem". Por exemplo, tanto homens quanto mulheres empregados são preconceituosos em pensar que os líderes tendem a ser definidos por características mais "masculinas"⁷.

A razão pela qual temos esses vieses é evolucionária; colocando pessoas em categorias, podemos simplificar o mundo ao nosso redor. Classificamos as pessoas que percebemos "como nós" em "grupos internos" e aquelas que percebemos como "diferentes" para nós em "grupos externos". Subconscientemente, as pessoas sentem-se mais confortáveis em seus grupos internos e, portanto, são naturalmente motivadas a manter o status quo e ajudar o "grupo interno" a manter sua posição de poder⁸.

Nas organizações, o grupo majoritário em geral tem sido tipicamente homens brancos, e as mulheres têm lutado para se firmar em equipes de liderança sênior - referidas anteriormente como o fenômeno do "teto de vidro". Isso explica uma grande quantidade de por que as oportunidades são fornecidas aos membros do grupo masculino com quem se sentem mais confortáveis, por exemplo, rotulando uma mulher que é igualmente adequada para um papel sênior como "excessivamente emocional", mas rotulando um homem como "apaixonado". Além disso, há evidências que sugerem que a falta de representação feminina no nível sênior cria uma "profecia auto-realizável"⁹, onde a sub-representação pode influenciar negativamente as ambições das mulheres jovens no trabalho¹⁰.



“Os homens são duas vezes e meia mais propensos a ser um líder sênior puramente baseado em sua idade e educação.”

⁷ Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470 – 519.

⁸ Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.

⁹ Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.

¹⁰ Jones, T. M., Fanson, K. V., Lanfear, R., Symonds, M. R., & Higgie, M. (2014). Gender differences in conference presentations: a consequence of self-selection?. *PeerJ*, 2, e627.



O que contribui mais: o que você é ou quem você é?

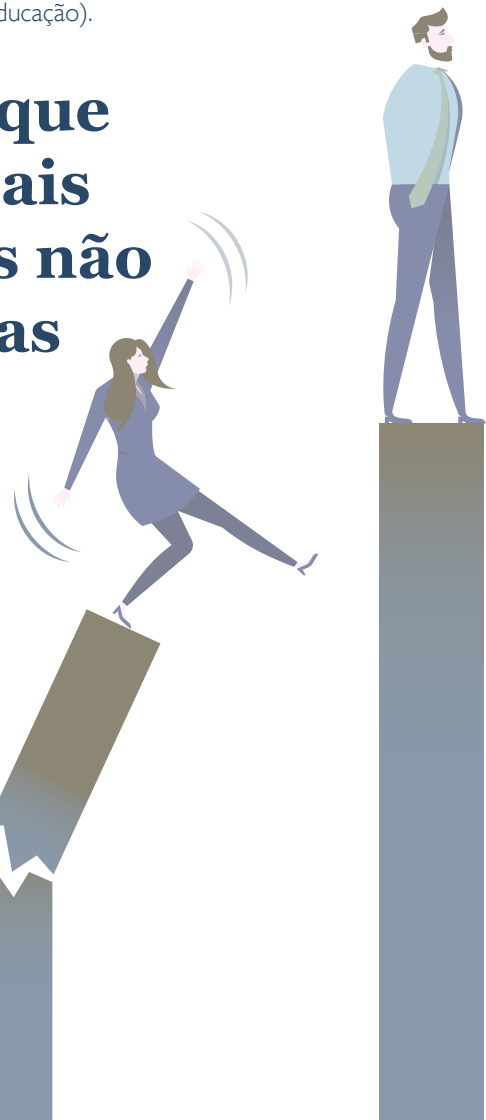
O resultado mais significativo não foi sobre quais tipos de personalidade prediziam a liderança sênior, **mas sim em que medida a personalidade contribui para ajudar homens e mulheres a alcançar a liderança sênior.**

No geral, nossa análise mostrou que poderíamos explicar **mais de um terço (35%)** do motivo pelo qual homens e mulheres foram promovidos a uma posição de liderança sênior apenas por sua demografia e personalidade. O que esses resultados destacam é a importância da personalidade em prever quem tem potencial para se tornar um líder sênior. Isso foi independente da experiência de trabalho anterior, da posse ou de qualquer métrica relacionada ao trabalho.

No entanto, esses fatores não eram iguais para homens e mulheres. Descobrimos que **25% dos homens foram promovidos a um cargo de líder sênior por causa de sua idade e maior nível de escolaridade.** Sua personalidade e inteligência emocional apenas explicaram 10% do motivo pelo qual eles foram selecionados. O oposto foi visto para as funcionárias do sexo feminino; apenas 10% do motivo pelo qual foram promovidos a liderança sênior se deve à idade e à educação, enquanto 25% do motivo se deve à sua personalidade e inteligência emocional.

O que esses resultados indicam é uma diferença nos padrões e características de como os funcionários masculinos e femininos são julgados quando se trata de escolher líderes seniores. Os resultados indicam que os privilégios tradicionais concedidos aos homens não estão disponíveis para as mulheres. As mulheres não são beneficiadas pela simples noção de ter uma boa educação ou ser mais velha, mas os homens são recompensados por seu status, experiência, educação e idade. No entanto, a personalidade desempenha um papel muito maior na explicação de quais mulheres são promovidas. As mulheres parecem ser escrutinadas mais sobre se elas exibem traços de personalidade específicos, beneficiando mulheres que podem navegar através de informações complexas e que são sérias, otimizadas, rápidas na tomada de decisões, inspiradoras e assertivas. Em contraste, parece que os homens são selecionados com base não mais em quem eles são, mas no legado que eles acumularam (ou seja, sua idade e educação).

“Os resultados indicam que os privilégios tradicionais concedidos aos homens não estão disponíveis para as mulheres.”





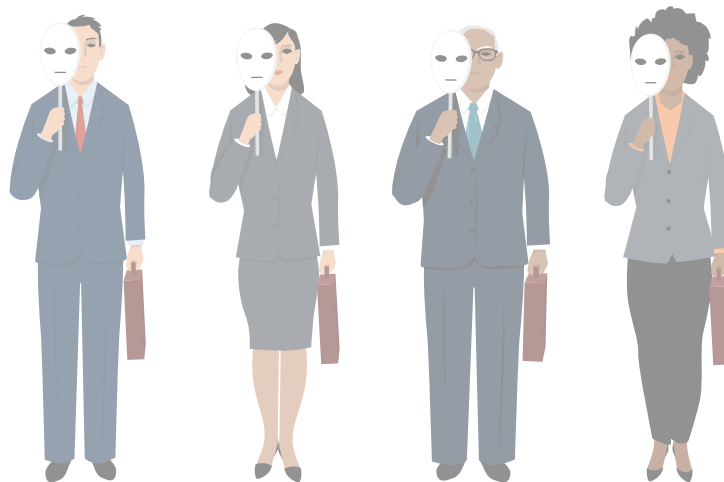
Quais são as ações e implicações para as organizações?

Para as organizações, este estudo destaca a necessidade de melhorar a diversidade de gênero no local de trabalho, particularmente no nível sênior, e como eles identificam e selecionam os líderes.

Os resultados indicam que os padrões e características de como empregados masculinos e femininos são julgados são diferentes. Isso significa que é vital que os tomadores de decisão obtenham uma compreensão clara dos critérios com os quais os candidatos devem ser avaliados e sobre os quais uma decisão deve ser baseada. Identificar esses critérios antes de os candidatos se candidatarem também é benéfico, de modo que não há potencial para os gerentes de contratação serem influenciados por preconceitos inconscientes e para escolher critérios com os quais os candidatos de seus “grupos” tenham melhor desempenho. Os resultados também indicam que esses fatores podem contar de maneira diferente para homens e mulheres, portanto, se uma qualificação educacional não for identificada como um preditor-chave de sucesso para o papel, os homens não devem ter a vantagem de cumprir os critérios se tiverem um melhor plano de fundo.

Uma vez que os critérios são determinados, os candidatos devem ser avaliados contra estes usando métodos que estão livres de potenciais preconceitos inconscientes. **O estudo confirma a eficácia das avaliações psicométricas como preditores objetivos de sucesso, incluindo funções no nível de liderança sênior.** Homens e mulheres têm a mesma probabilidade de ter a personalidade e a inteligência emocional associadas ao potencial de liderança, embora o viés signifique que esses comportamentos associados sejam interpretados de maneira diferente. O uso de avaliações psicométricas remove a necessidade de os entrevistadores avaliarem subjetivamente os comportamentos e, em vez disso, fornece informações objetivas que indicam a adequação de um candidato. Além disso, a psicomетria fornece a capacidade de tomar decisões de recrutamento e promoção objetivas, justas e imparciais.

As organizações também podem tomar várias outras medidas para promover a diversidade no local de trabalho, por exemplo, garantindo que haja diversas representações nos painéis de entrevistas. As organizações que tornaram obrigatório que os painéis de entrevistas tenham mulheres ou representação de minorias étnicas aumentaram as chances de grupos minoritários progredirem durante o processo de entrevista. Um outro exemplo de iniciativas que os empregadores podem implementar para promover a diversidade de gêneros é garantir que as listas curtas contenham pelo menos um grupo de mulheres.



Usar a psicomетria para identificar talentos também pode ajudar a incentivar mais funcionárias a se candidatarem a promoções e pedir aumentos salariais. Parece que as empregadas femininas com alto potencial são menos propensas a pedir aumentos salariais ou solicitar promoções dentro de sua organização porque, como mostram esses resultados, há um viés inerente em como certos comportamentos expressos pelas funcionárias são interpretados e recompensados. Como resultado, eles se sentem menos inclinados a se candidatar, apesar de serem tão capazes e exibir perfis muito parecidos de personalidade e inteligência emocional para seus colegas homens. Além disso, quando essas descobertas foram investigadas, os empregados do sexo masculino foram solicitados a desempenhar um papel quando tinham 80% das habilidades necessárias, enquanto as mulheres decidiram não se inscrever porque acreditam que estavam faltando 20% do que era necessário^{11,12}. **Baseando as decisões de talentos em psicomетria imparcial, as funcionárias com maior potencial sentirão que serão interpretadas e avaliadas de forma justa.**

¹¹ Mohr, T.S. (2014). Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. *Harvard Business Review*, 25.

¹² Clegg, A. (2017). Unconscious bias hinders diversity recruitment. *Financial Times*, retrieved Sept. 1 | 2018: <https://www.ft.com/content/b6065b00-d340-11e6-b06b-680c49b4b4c0>



Conclusão

As mulheres ainda estão amplamente sub-representadas no nível sênior, com apenas 29% dos altos cargos no Reino Unido ocupados por mulheres. Esses números são mais baixos em outras partes do mundo, com apenas 20% das empresas Holandesas tendo representação feminina em nível sênior, e apenas 11 das 200 maiores empresas na Austrália têm CEOs do sexo feminino. Parece haver preconceitos inconscientes generalizados contra as mulheres que os estão impedindo de obter sucesso. No entanto, os resultados deste estudo fornecem evidências claras de que líderes seniores masculinos e femininos não são diferentes, com níveis quase idênticos da personalidade e traços emocionais que predizem o sucesso como homens, mas a forma como esses traços são interpretados, reconhecidos e recompensados mostra que quando as funcionárias do sexo feminino exibem comportamentos semelhantes aos dos homens, elas são percebidas negativamente devido a preconceitos conscientes e inconscientes mantidos pelos outros. As organizações que querem construir uma maior diversidade, tanto em termos de seu fluxo de talentos quanto de líderes seniores, devem desenvolver a psicométrica em seu processo de avaliação e recrutamento para reduzir qualquer tendência inconsciente.

Nosso estudo revelou respostas a várias questões-chave sobre a diversidade de gênero na liderança:

OS LÍDERES FEMININOS E MASCULINOS SÃO DIFERENTES? – NÃO.

-> Não há diferenças significativas encontradas entre mulheres e homens na personalidade e na inteligência emocional. As mulheres tinham a mesma probabilidade que os homens de exibir níveis ótimos de personalidade ligados ao sucesso da liderança.

OS LÍDERES FEMININOS PRECISAM SER EMPÁTICOS PARA SER BEM SUCEDIDO? – NÃO.

-> Nossas evidências não mostraram diferenças na empatia entre líderes seniores do sexo feminino e masculino. Apesar dos estereótipos de que as líderes femininas precisam adotar abordagens mais carinhosas, compassivas ou emocionais à liderança, esses estereótipos não correspondem à realidade.

OS LÍDERES MASCULINOS PRECISAM SER ASSERTIVOS E RESERVADOS? – NÃO.

-> Não há evidências que apoiem o estereótipo de que os líderes masculinos precisam ser indiferentes, implacáveis e “frios”. Descobriu-se que os líderes femininos e masculinos eram tão empáticos, competitivos, assertivos e valorizavam os relacionamentos uns dos outros.

OS COMPORTAMENTOS SÃO RECONHECIDOS E RECOMPENSADOS IGUALMENTE? – NÃO.

-> Há evidências que sugerem que algumas características são vistas como boas se um homem as expressa, mas elas são percebidas como um obstáculo se uma mulher as expressa. Além disso, 25% dos motivos pelos quais os homens são promovidos a posições de liderança sênior são explicados por sua idade e educação. Para líderes femininas, a personalidade e a inteligência emocional explicam a mesma quantidade, mostrando os diferentes padrões de como os funcionários masculinos e femininos são julgados.

OS DADOS PSICOMÉTRICOS PODEM FORNECER UMA VISÃO NÃO ENCONTRADA PARA IDENTIFICAR A LIDERANÇA? – SIM.

-> As evidências mostram que homens e mulheres têm a mesma probabilidade de ter personalidade e inteligência emocional associadas ao potencial de liderança. O uso da psicométrica fornece um método objetivo e fundamentado para avaliar um candidato livre de possíveis estereótipos.

³<https://nltimes.nl/2016/12/13/female-ceos-netherlands-still-vast-minority>

⁴<https://www.smh.com.au/business/workplace/asx-200-has-just-11-female-ceos-and-41-have-no-executive-women-leaders-20170906-gyc2om.html>



Notas

Entre em contato conosco para saber mais sobre como podemos apoiar sua organização com diversidade e inclusão por meio do recrutamento, desenvolvimento e liderança.



+55 11 3040 2299



info@thomasbrasil.com.br



@ThomasInt_BR



Thomas International Brasil



Thomas International Brasil

ENTRE EM CONTATO

Thomas International Brasil
Avenida Paulista, 568 - 9º andar
Bela Vista - São Paulo - SP
01310-000

©Thomas International 2018
Women in Business Study_V1

www.thomas.co/pt-br

thomas ™
your business. your people. but better