

Lorena Amorim Piedade

**Levando mulheres ao topo: relações entre feminismo, papéis de gênero, sexismo e
motivação para liderar e ajudar outras mulheres na carreira**

Uberlândia

2022

Lorena Amorim Piedade

**Levando mulheres ao topo: relações entre feminismo, papéis de gênero, sexismo e
motivação para liderar e ajudar outras mulheres na carreira**

Trabalho de conclusão de curso para apresentação ao Instituto de
Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.
Orientadora: Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva.

Uberlândia

2022

Lorena Amorim Piedade

**Levando mulheres ao topo: relações entre feminismo, papéis de gênero, sexismo e
motivação para liderar e ajudar outras mulheres na carreira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva.

Banca Examinadora

Uberlândia, 10 de agosto de 2022

Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva
Universidade Federal de Uberlândia - MG

Profa. Dra. Heila Magali da Silva Veiga
Universidade Federal de Uberlândia - MG

Profa. Dra. Pricila de Sousa Zarife
Universidade Federal de Uberlândia - MG

Uberlândia

2022

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha orientadora Lúgia, por me acompanhar na loucura de pesquisar e tratar sobre um tema evitado e pouquíssimo investigado, por me apoiar e incentivar a ser quem eu quiser e por caminhar comigo na tentativa de que outras mulheres também possam ser quem quiser, se tornando uma grande inspiração e referência de mulher para mim.

À minha mãe, minha primeira e maior referência de mulher, a quem é impossível descrever em palavras, mas é para mim colo, afeto, acalento, amor e, ao mesmo tempo, coragem, força, liberdade, determinação e quem, desde pequena, me ensinou que eu era grande o suficiente para desbravar a vida.

Ao meu pai, quem me tornou tão exigente para o amor, porque sempre me mostrou que ser homem é ser sensibilidade, cuidado, acolhimento e compreensão, agradeço por sempre me incentivar em todas as minhas decisões, mesmo que doesse me ver partir.

Ao meu irmão, Guilherme, por dividir a infância comigo, ser meu cúmplice, parceiro de aventuras, obrigada por me ensinar que o amor entre irmãos é diferente de qualquer outra forma de amar.

Ao meu namorado, Bruno, agradeço por me mostrar como é gostoso dividir a vida com alguém, o que é ter a paz de um amor tranquilo, livre e sincero e por vibrar com minhas vitórias, me acolher em minhas frustrações e me incentivar a ter coragem.

Às minhas amigas, que se tornaram casa e família em Uberlândia, agradeço por sempre me lembrarem que amizade é estar presente no silêncio, no som alto de uma república universitária, no cansaço, na alegria de um brigadeiro de colher, na nostalgia de dividir um lanche no intervalo e no abraço em meio às lágrimas.

Resumo

Ao se deparar com a desigualdade de gênero persistente nos espaços de liderança e a existência de inúmeras barreiras que contribuem para essa realidade, é urgente buscar compreender quais fatores podem impedir e contribuir para que mais mulheres ocupem posições de liderança, na tentativa de mudar positivamente as estatísticas. Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar as relações entre a identificação feminista, as atitudes de papéis de gênero, o endosso do sexismo ambivalente e a motivação das mulheres para liderar e para ajudar outras mulheres na carreira. Para isso, utilizou-se um questionário, em formato *survey*, composto por 118 itens. Os itens do questionário são divididos em cinco partes distintas, as quais avaliaram os construtos de identificação feminista, papéis de gênero, sexismo ambivalente, motivação para liderar e motivação para ajudar. Ademais, usou-se um breve questionário sociodemográfico contendo perguntas para investigar sexo, idade, estado e nível de escolaridade. A análise dos dados se deu por meio de estatísticas descritivas e inferenciais. Para investigar as relações entre as variáveis foi feita a correlação de Pearson. Os resultados apontaram que a autodeclaração feminista está relacionada à motivação de mulheres não líderes para liderar. Mulheres não líderes que pontuaram alto nos papéis de gênero masculinos apresentam maior motivação para liderar. Por outro lado, mulheres com maior atitude de papéis de gênero sexistas apresentaram menor motivação para liderar.

Palavras-chave: mulheres; motivação; liderança; carreira; feminista.

Abstract

The persistence of gender inequality in leadership roles and the existence of numerous barriers that contribute to this reality shows that it is urgent to investigate the factors that can prevent and even contribute to more women assuming leadership roles, in an attempt to positively change the statistics. Therefore, this study aims to analyze how feminist identity, gender role attitudes and the personal endorsement of ambivalent sexism are related to women's motivation to lead and to help other women in their careers. For this, we used a survey with 118 items. The questionnaire items are divided into five distinct parts, which assessed the constructs of feminist identification, gender roles, ambivalent sexism, motivation to lead and motivation to help. In addition, a brief sociodemographic questionnaire was used to investigate gender, age, state and education level. Data analysis was carried out using descriptive statistics and inferential statistics. To measure the relationships between the variables, Pearson's correlation was performed. The results pointed that self-labeling feminist is related to non-leader women's motivation to lead. Also, non-leader women with high scores in male gender roles have greater motivation to lead. On the other hand, women who have bigger sexist gender role attitudes showed less motivation to lead.

Keywords: women; motivation; leadership; career; feminist.

Sumário

1. Introdução.....	4
Motivação para liderar e ajudar outras mulheres na carreira.....	13
2. Método.....	21
2.1. Amostragem.....	21
2.2. Instrumentos.....	21
2.2.1. Identificação feminista.....	22
2.2.2. Papéis de gênero.....	22
2.2.3. Sexismo ambivalente.....	23
2.2.4. Motivação para liderar.....	24
2.2.5. Motivação para ajudar.....	24
2.3. Procedimentos de coleta e análise de dados.....	25
3. Resultados.....	26
4. Discussão.....	34
5. Conclusão.....	41
Referências.....	44
Apêndices.....	53

1. Introdução

Nos últimos anos, as mulheres têm, de forma crescente, pleiteado e ocupado mais cargos de liderança e de gerência no mercado de trabalho. Contudo, este é um movimento que vem acontecendo de forma lenta e que ainda não permitiu que a equidade de gênero se tornasse uma realidade. Segundo uma projeção feita pela Folha de São Paulo (Fábio, 2015), as mulheres só ocuparão 51% dos cargos de diretoria executiva em 2126 e a mesma parcela nos cargos de alta gestão em 2213, além de que só ganharão os mesmos salários que os homens em 2085.

O Instituto Peterson de Economia Internacional realizou um estudo global, em 2016, que analisou 21.980 empresas de 91 países, com o intuito de evidenciar que a presença de mulheres em cargos de liderança no meio corporativo pode aumentar o desempenho das empresas. O estudo identificou que, aproximadamente, 60% das empresas não possuem mulheres em seus Conselhos de Administração, além de menos de 5% terem mulheres como CEO (Noland, Moran & Kotschwar, 2016). Ao observar a realidade do Brasil, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, o país ocupa o 95º lugar dentre os 144 países com maior equidade de gênero (Lima, Mello & Iodice, 2019).

Nota-se que, apesar das estatísticas estarem aumentando, a equidade de gênero está longe de ser atingida no Brasil e no mundo. Essa é uma mudança que acontece de forma demorada, pois a sociedade ainda está inserida em uma cultura machista, estruturada de forma patriarcal, que coloca diversas barreiras na ascensão de mulheres em suas carreiras. É importante, ao se deparar com esses dados, tentar compreender quais fatores podem impedir e contribuir para que mais mulheres ocupem posições de liderança, na tentativa de mudar, positivamente, estas estatísticas.

Os movimentos feministas influenciaram significativamente a inserção das mulheres no mercado de trabalho e para que elas venham ocupando, crescentemente, espaços de

liderança. No pós-guerra, fomentaram correntes de pensamento político e econômico que buscaram expor e debater a desigualdade de gênero (Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna, & Moura, 2020). Enquanto um movimento amplo, o feminismo tem como princípios a inclusão, diversidade, equidade de gênero, união e empoderamento das mulheres (Tong, 2014), além de estimular a conscientização das diversas desigualdades existentes, considerando como a sociedade é estruturada. A união entre as mulheres, apoiada pelos feminismos e denominada “sororidade”, traz uma expectativa de que as mulheres em posições de liderança nas organizações podem ajudar, apoiar e incentivar as suas companheiras de trabalho, contribuindo para uma maior representatividade em níveis de liderança e gestão (Marvin, 2006).

Outra consequência da estrutura patriarcal da nossa sociedade são o reforço e a perpetuação de estereótipos femininos e masculinos, os quais também dificultam a ascensão de mulheres para cargos de liderança. Tais estereótipos representam os papéis de gênero construídos socialmente. Segundo os papéis de gênero tradicionais, a masculinidade é caracterizada por poder, liderança, tomadas de decisões e a feminilidade, por cuidado, sensibilidade, fragilidade e emoção (Barros, Natividade & Hutz, 2013; Bem, 1974; Ferreira, 2004). Logo, seriam os homens os provedores das famílias, aqueles que saem para trabalhar e as mulheres, aquelas que deveriam cuidar da casa e da família.

O sexismo, por sua vez, constitui-se por estereótipos que as pessoas têm acerca dos papéis de gênero (Expósito, Moya & Glick, 1996; Glick & Fiske, 1996) e se caracteriza por uma ambivalência, ou seja, tanto sentimentos negativos, quanto positivos (Glick e Fiske; 1996). Denominado, então, sexismo ambivalente, ele reforça as ideias estereotipadas dos papéis de gênero, refletidas em preconceitos e, muitas vezes, comportamentos violentos em

relação às mulheres (Glick & Fiske, 1996). Portanto, ambos potencializam a desigualdade de gênero e impedem que mulheres ocupem posições nas esferas política, social, cultural e do trabalho (Eagly & Wood, 2012; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001; Overall & Hammond, 2017).

Nota-se na literatura a existência de uma tradição empírica que busca compreender como a presença do sexismo ambivalente pode afetar as mulheres e suas carreiras (Cheng, Shen & Kim, 2019; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001; Overall & Hammond, 2017). Entretanto, permanece a lacuna quando se trata de estudos que abordem de que maneira o endosso pessoal do sexismo ambivalente de uma pessoa se relaciona a ela mesma. Diante desta realidade, a presente pesquisa procura investigar ambos: como as atitudes sexistas de mulheres estão relacionadas às suas próprias carreiras (motivação para liderar) e de outras mulheres (motivação para ajudar).

Portanto, ao encarar as diversas barreiras encontradas por mulheres em suas carreiras e a ascensão para ocupar cargos de liderança e gerência no mercado de trabalho, é urgente a busca por evidências que explicitem e aprofundem os fatores que contribuem para gerar tais barreiras. Da mesma forma, é imprescindível a investigação de quais aspectos podem ajudar a reverter essa realidade e, assim, incentivar as mulheres a assumirem mais espaços de poder, contribuindo para fomentar a equidade de gênero nas múltiplas dimensões sociais.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como a identificação feminista, as atitudes de papéis de gênero e o endosso do sexismo ambivalente estão relacionados à motivação das mulheres para liderar e para ajudar outras mulheres na carreira. Apesar de tais conceitos não serem exatamente novos, observa-se uma preocupante escassez de pesquisas brasileiras que os investiguem, principalmente no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Identificação feminista, papéis de gênero e sexismo ambivalente

As diversas mudanças sociais que ocorreram com a segunda onda do movimento feminista incentivaram pesquisas que analisassem o impacto e consequências do pensamento feminista na sociedade (Morgan, 1996). O feminismo tem como alguns de seus ideais garantir a equidade de gênero e melhorar a posição social das mulheres a partir da ação coletiva (Reid & Purcell, 2004), conscientizando as pessoas de que a sociedade e a cultura são estruturadas e constituídas por um sistema patriarcal que oprime as mulheres. Outrossim, segundo Tong (2014), feministas pensam de forma “interdisciplinar, interseccional e unida” (p. 1).

Mas o que faz uma mulher se identificar como feminista? Apesar dos seus ideais e propósitos, muitas mulheres ainda têm receio de se declararem feministas e participarem ativamente do movimento (Liss, O’Connor, Morosky and Crawford, 2001). Neste sentido, foram identificados na literatura diversos estudos que analisam como se dá a identificação feminista e como medi-la.

Downing e Roush (1985), primeiramente, analisaram os diversos estágios do processo de identificação feminista nas mulheres, definindo-os como cinco. O primeiro (Aceitação Passiva) se trata da aceitação de papéis de gênero tradicionais atribuídos às mulheres e negação da discriminação sofrida por elas. No segundo estágio, denominado “Revelação” a mulher passa por crises que levam a autoquestionamentos, sentimentos de raiva e culpa, passando a enxergar homens como os inimigos. Depois vem o terceiro estágio, “Envolvimento/Emanação”, no qual a mulher passa a preferir se conectar com outras mulheres, fortalecendo uma nova identidade e passando a ser mais cautelosa em suas interações com homens. “Síntese”, o penúltimo estágio, é caracterizado pelo desenvolvimento de uma identificação positiva com o feminismo. Por fim, no estágio de “Comprometimento Ativo”, há a consolidação da identidade feminista, comprometimento com ações coletivas que busquem mudanças sociais, participando ativamente do movimento. Apesar dos dois últimos estágios serem caracterizados por uma

cristalização da identidade feminista, Liss, O'Connor, Morosky e Crawford (2001) notaram que os estágios de "Revelação" e "Envolvimento/Emanação" são preditores mais fortes da identificação feminista.

Anos depois, Morgan (1996) desenvolveu a Escala de Atitudes e Ideologia do Feminismo Liberal (*Liberal Feminist Attitude and Ideology Scale - LFAIS*) e, a partir da aplicação desta, concluiu que mulheres, em comparação com os homens, possuem noções mais flexíveis de papéis de gênero, mais consciência sobre opressão, equidade de gênero, decisões políticas orientadas para as mulheres e uma maior necessidade por ações coletivas contra a discriminação. Inclusive, mulheres que se identificam fortemente como feministas apresentam maiores médias nesses fatores do que aquelas que se identificam menos como feministas (Morgan, 1996).

Recentemente, Frederick e Stewart (2018) observaram em seu estudo que há diversas formas de uma mulher se tornar feminista, dentre elas, existem quatro principais: educação, injustiças baseadas por gênero nas relações sociais, violência e ativismo.

Apoiar e acreditar nos ideais do feminismo não abrange totalmente a identificação feminista, já que é um fator presente tanto em mulheres que se identificam socialmente com o movimento quanto nas que têm uma orientação pró-feminista, mas resistem em se considerarem feministas. Devido a uma visão negativa do feminismo, construída socialmente, muitas mulheres ainda resistem a se denominarem feministas (Liss, O'Connor, Morosky & Crawford, 2001; Reid & Purcell, 2004; Williams & Witting, 1997).

Variáveis como exposição ao feminismo, avaliação positiva deste e crença em ações coletivas tendem a ter um papel importante no desenvolvimento da identidade feminista (Liss, O'Connor, Morosky & Crawford, 2001; Reid & Purcell, 2004; Williams & Witting, 1997). Além disso, mulheres com atitudes mais favoráveis aos protótipos feministas e à igualdade de gênero estão mais propensas a se autodeclararem feministas. Inclusive, estas mulheres também

possuem maior tendência a intervir em situações de sexismo no dia-a-dia (Weis, Redford, Zucker & Ratcliff, 2018).

No estudo realizado por Liss O'Connor, Morosky e Crawford (2001), as autoras notaram que mulheres que se consideram feministas se sentem mais empoderadas e, conseqüentemente, mais autoconfiantes, preferindo confiar mais em si mesmas do que nos homens. Outro resultado importante dessa pesquisa, que vai contra alguns estudos anteriores, é que a crença em ações coletivas está correlacionada de forma mais positiva em mulheres que se identificam como feministas.

Outrossim, se autodeclarar feminista está altamente associado com o aumento de participação ativa no movimento, atuando em ações coletivas, independentemente de crenças feministas. Ou seja, mulheres que se consideram e se declaram feministas participam, de forma significativa, mais ativamente de ações feministas do que mulheres que rejeitam essa “autodenominação”. Portanto, para que aconteçam mudanças sociais, é de extrema importância as mulheres abraçarem o movimento e se autodeclararem feministas, identificando-se como parte do grupo e com os seus ideais (Yoder, Tobias & Snell, 2011).

Neste contexto, percebe-se que as noções de papéis de gênero influenciam a identificação feminista e vice-versa, já que ter uma noção mais flexível de papéis de gênero (Morgan, 1996) e discordar de ideias e atitudes conservadoras (Liss O'Connor, Morosky & Crawford, 2001) contribuem para que a mulher se identifique com o feminismo. Logo, para compreender como isso acontece, é preciso entender melhor o conceito de papéis de gênero.

De acordo com Eagly e Wood (2012), os comportamentos exercidos por homens e mulheres são um reflexo dos papéis de gênero e da percepção que eles têm do que é atribuído socialmente a cada um. Estas atribuições se dão a partir das diferenças biológicas e fisiológicas de cada sexo e em como estas se encaixam e beneficiam a sociedade, a economia e a cultura. Com isso, as atribuições, que podem ser chamadas de estereótipos, se tornam crenças comuns

sobre homens e mulheres, o que constitui e constrói os papéis de gênero, que são internalizados pelas pessoas como identidades pessoais de gênero. Portanto, os papéis de gênero são os comportamentos esperados por homens e mulheres a partir das crenças comuns sobre os atributos de cada um, baseado na divisão de sexos, e que surgem das atividades que, historicamente, os indivíduos de cada sexo carregam com base nos seus papéis ocupacionais e familiares.

Entre as diversas medidas de papéis de gênero existentes, destaca-se o *Bem Sex Role Inventory* (Bem, 1974). Esse instrumento foi desenvolvido a partir da ideia de que os conceitos de feminilidade e masculinidade são construções sociais e que os indivíduos, durante seu desenvolvimento, internalizam esses conceitos e constroem estruturas cognitivas associadas à estes, determinando como devem se comportar, agir e viver, de acordo com o que é tipicamente masculino e feminino. Entretanto, Bem (1974) defende que a bipolarização dos papéis de gênero acaba encobrindo o fato de que podem existir indivíduos andróginos, ou seja, que são tanto masculinos como femininos, sendo necessário criar uma medida que também incluísse essa característica.

Masculinidade e feminilidade “tradicionais”, por sua vez, podem ser definidas como “características relativamente duradouras que envolvem traços, aparências, interesses e comportamentos considerados típicos de mulheres e homens, respectivamente” (Kachel, Steffens & Niedlich, 2016, p. 2). A concepção de papéis de gênero reflete diretamente na sociedade, em dimensões sociais, econômicas, familiares e políticas. A ideia tradicional de papéis de gênero, especificamente, divide de forma evidente e enfática os diferentes papéis que homens e mulheres devem cumprir (Eagly & Wood, 2012). De acordo com essa noção conservadora, homens seriam caracterizados como os provedores, aqueles que detém o poder e as mulheres como as cuidadoras, emotivas, sensíveis e amáveis (Barros, Natividade & Hutz, 2013; Ferreira, 2004).

Tal concepção sexista de papéis de gênero legitima a desigualdade de gênero (Eagly & Wood, 2012). A noção carregada historicamente de que, enquanto o homem sai para trabalhar e garantir o sustento da família, a mulher cuida da casa e dos filhos, cumprindo as tarefas domésticas, fomenta a ideia conservadora de papéis de gênero, o que afeta a participação de mulheres no mercado de trabalho (Alesina, Giuliano & Nunn, 2013).

García-Cueto et al. (2014) definem como atitude a visão que os indivíduos têm dos papéis e responsabilidades que eles mesmos e os outros devem cumprir, de acordo com o sexo e, conseqüentemente, com os papéis de gênero. Os autores afirmam que os papéis de gênero dependem das atitudes e crenças que as pessoas têm desses papéis, os quais facilitam a formação de estereótipos e fomentam a opressão masculina e a violência. Portanto, a forma que alguém se posiciona e pensa que os outros devem se posicionar de acordo com os papéis de gênero é denominada atitude.

O sexismo, por sua vez, representa uma atitude que configura um conjunto de estereótipos acerca dos papéis atribuídos à cada pessoa pela sociedade, diferenciando-se pelo sexo (Expósito, Moya & Glick, 1996; Glick & Fiske, 1996), os quais geram avaliações negativas e atitudes preconceituosas para com as mulheres (Lips, 1993). Sendo assim, o sexismo é uma forma de preconceito, porém, como afirmam Glick e Fiske (1996), é marcado por uma ambivalência, não sendo expressado somente pela antipatia com relação às mulheres. Os papéis socialmente atribuídos às mulheres são essenciais para entender as formas e conteúdos do sexismo. Todavia, devido ao fato de que, atualmente, atitudes e condutas preconceituosas e discriminatórias são consideradas crime, esses atos, incluindo os sexistas, estão se tornando sutis, dando origem a novas maneiras de serem expressados (Ferreira, 2004; Formiga, Gouveia & Santos, 2002; Formiga, 2015; Glick & Fiske, 1996).

Dessa maneira, o sexismo é caracterizado por sentimentos negativos e positivos, sendo dividido em dois tipos: hostil e benevolente. O sexismo hostil é a forma explícita de sexismo,

evidenciando a discriminação contra as mulheres a partir dos estereótipos negativos atribuídos a estas e à ideia de que são inferiores aos homens, refletindo antipatia a elas. Já o sexismo benevolente é definido como uma série de atitudes que, aparentemente, não são preconceituosas por se caracterizarem como positivas, mas são baseadas em noções estereotipadas das mulheres, evidenciando a visão de que estas são frágeis, subordinadas, não sabem tomar decisões importantes, necessitam de proteção e atenção dos homens e os complementam (Glick & Fiske, 1996).

Tanto os papéis de gênero tradicionais quanto o sexismo ambivalente colocam diversas barreiras na ascensão de mulheres em suas carreiras. Inclusive, essas barreiras podem ser impostas de formas sutis e disfarçadas, muitas vezes não percebidas pelas mulheres, o que evidencia o quão importante é ter consciência de que o sexismo existe e ele se dá de diversas formas, devido ao seu caráter ambivalente (Ferreira, 2004; Formiga, Gouveia & Santos, 2002; Formiga, 2015; Glick & Fiske, 1996).

O sexismo ambivalente reforça a desigualdade de gênero, impedindo que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens nas esferas política, do trabalho, social e cultural (Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001; Overall & Hammond, 2017). A partir dos estereótipos atribuídos às mulheres, o sexismo hostil opera “punindo” aquelas que desafiam o poder masculino, colocando-as em diversas “categorias”, menos a de mulher. De maneira sutil, o sexismo benevolente pode ser ainda mais reforçador da desigualdade de gênero, já que também evidencia as relações convencionais entre homens e mulheres, vendo estas como esposas, donas de casa, mães e cuidadoras, potencializando a ideia de que elas são desfavoráveis para cargos de liderança, chefia e gerência, os quais se tornam de domínio masculino (Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001).

Diversas pesquisas evidenciam que homens endossam mais fortemente o sexismo hostil do que mulheres, mas, quanto ao sexismo benevolente, não há diferenças significativas em relação ao sexo nos resultados (Cheng, Shen & Kim, 2019; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001). Esses dados mostram que, por ser “disfarçado”, o sexismo benevolente também é endossado por mulheres. Logo, o sexismo hostil é reforçado, já que ambos potencializam a opressão masculina; a diferença é que, no sexismo benevolente, as mulheres o reproduzem, muitas vezes, sem notar, dando a sensação a elas de que estão sendo recompensadas devido a ideia de proteção que o sexismo benevolente propõe (Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 1996).

Diante desses dados e dos impactos causados pelo sexismo ambivalente e os papéis de gênero sexistas na persistência da desigualdade de gênero, este estudo pretende compreender como esses fatores podem influenciar para que as mulheres se sintam motivadas a assumir posições de liderança e a ajudar outras mulheres a ascenderem em suas carreiras. Para isso, foram investigadas as variáveis de motivação para liderar e para ajudar.

Motivação para liderar e ajudar outras mulheres na carreira

Há algum tempo a temática da liderança tem recebido considerável atenção, de forma que estudos sobre suas definições, tipos, preditores e fatores que podem levar alguém a querer liderar são abundantes na literatura. Pensando nisso, Chan e Drasgow (2001) propõem o conceito de motivação para liderar, que aborda as diferenças individuais que afetam as decisões e desejos de um líder ou futuro líder a assumir a posição, as responsabilidades e o papel de liderança. Os autores dividem o construto em três dimensões: Identidade Afetiva (IA), Não Calculativo (NC) e Social Normativo (SN). A Identidade Afetiva sugere que algumas pessoas simplesmente gostam de liderar e enxergam em si qualidades de liderança. Já outras pessoas assumem a liderança de um grupo pensando na harmonia dele, sem esperar benefícios e privilégios por terem assumido esse papel (Não Calculativo). E, finalmente,

aqueles que apresentam altos índices na dimensão Social Normativa são os líderes motivados por um senso de responsabilidade e dever em assumir essa posição (Chan & Drasgow, 2001).

Posteriormente, Santos (2021) propõe uma redefinição para a motivação para liderar, conceituando-a como “um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança” (p. 60). Esta definição permite que os subprocessos da motivação sejam abarcados, os quais foram divididos em três, segundo Ployhart (2008): direção (ou atenção), iniciação (ou energização) e esforço (ou intensidade). Eles foram definidos, respectivamente, como

(1) orientação da alocação de recursos individuais no sentido do desenvolvimento e da manutenção de liderança, frente a objetivos concorrentes, (2) experiências afetivas relacionadas à ativação de objetivos de desenvolvimento e manutenção de liderança e (3) proporção de recursos individuais alocados no desenvolvimento e manutenção de liderança (Santos, 2021, p. 61).

Um dos importantes resultados da pesquisa de Chan e Drasgow (2001) foi que construtos não cognitivos, como personalidade, valores socioculturais e experiências anteriores com liderança têm relação com a motivação para liderar, enquanto as habilidades cognitivas não têm. Diante dessa afirmação, o presente estudo entende a identificação feminista, as atitudes de papéis de gênero e o sexismo ambivalente como construtos que não necessariamente envolvem habilidades cognitivas, se constituindo enquanto percepções e que, portanto, poderiam se relacionar diretamente com a motivação para liderar.

Ainda sobre motivação, outro construto que merece enfoque é a motivação para ajudar outras pessoas na carreira. Inicialmente, a cooperação espontânea no trabalho foi discutida como um conceito extremamente importante para uma organização efetiva e

funcional, que se trata de um comportamento habitual e cotidiano e que, sem esses inter-relacionamentos de cooperação, o sistema organizacional deixaria de existir (Katz, 1964).

Posteriormente, autores como Siqueira (1995) e Porto e Tamayo (2003) denominam tais comportamentos como civismo nas organizações, caracterizado, principalmente, pela espontaneidade das ações, as quais dizem respeito à dedicação dos trabalhadores com o sistema organizacional sem esperar recompensas. Dentre os tipos de comportamento que constituem esse construto, há o ato de cooperação com os colegas de trabalho.

Similar ao conceito de civismo, há o de comportamento pró-social, que trata de atos de ajuda que beneficiam outras pessoas (Krebs, 1982). Nas organizações, o comportamento pró-social é definido por Brief & Motowidlo (1986) como:

comportamento que é (a) desempenhado por um membro de uma organização, (b) direcionado para indivíduos, grupos ou organizações com as quais ele ou ela tem interação durante o desempenho de seu papel organizacional, e (c) desempenhado com a intenção de promover o bem-estar do indivíduo, grupo ou organização a quem é dirigido (p. 711).

Independentemente de como sejam denominados, comportamentos espontâneos de cooperação e ajuda entre pessoas de uma organização são essenciais para a efetividade desta. Neste estudo, em específico, busca-se analisar comportamentos de ajuda entre mulheres no trabalho, considerando como podem contribuir para o desenvolvimento de carreira e não somente para o sistema organizacional, como postulam os conceitos de civismo e comportamento pró-social. Apesar disso, é essencial compreender como esses conceitos foram definidos ao longo do tempo e utilizá-los em nossa análise.

O sexismo ambivalente potencializa a desigualdade de gênero nos mais diversos âmbitos das vidas de mulheres, afetando a ascensão em suas carreiras (Cheng, Shen & Kim, 2019; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001; Overall & Hammond, 2017). A presente pesquisa

procura investigar como as atitudes sexistas de mulheres estão relacionadas às suas próprias carreiras (motivação para liderar) e de outras mulheres (motivação para ajudar). Indivíduos que pontuam alto para o sexismo hostil avaliam como mais competentes homens do que mulheres e, por isso, são mais suscetíveis a exercer atitudes no ambiente de trabalho que reforcem essa relação de poder masculina, o que, principalmente para as mulheres, pode influenciar o sucesso de suas carreiras (Cheng, Shen & Kim, 2019). A partir dessa afirmação, neste estudo, pressupõe-se que mulheres que endossam o sexismo hostil se sentem menos motivadas para liderar. Pensando nesta competitividade, Cheng, Shen e Kim (2019) evidenciam que o sexismo hostil está positivamente relacionado com a comparação a pessoas que são percebidas como inferiores. Tal comparação acontece no sentido de que a pessoa que a faz se sente superior aos outros. Logo, diante dessa afirmação e da ideia de que atitudes de sexismo hostil tendem a buscar manter relações de poder, é possível supor que mulheres que exercem mais atitudes sexistas hostis ajudam menos outras mulheres na carreira. Diante disso, propõe-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O endosso do sexismo hostil está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar na carreira.

Hipótese 2: O endosso do sexismo hostil está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.

Quanto ao sexismo benevolente, indivíduos que o expressam com mais frequência também engajariam mais em comportamentos na vida pessoal e no trabalho que reforcem papéis de gênero tradicionais, os quais poderiam influenciar o sucesso da carreira. De maneira similar, devido a esses papéis convencionais, mulheres que endossam mais o sexismo benevolente são mais propensas a priorizar a família ao invés do trabalho e, com

isso, abandonam mais suas carreiras e têm maiores experiências de conflito família/trabalho, comparadas aos homens (Cheng, Shen & Kim, 2019; Overall & Hammond, 2017). Na presente pesquisa, hipotetiza-se que mulheres que apresentarem maiores índices em sexismo benevolente teriam menos motivação para liderar.

Além disso, o sexismo benevolente está diretamente ligado ao tipo de ajuda denominado por Nadler (2002) como dependência orientada, na qual o indivíduo que está recebendo a ajuda permanece em uma posição passiva em relação àquele que oferece ajuda, já que este toma as dificuldades para ele. Esse tipo de ajuda não favorece a pessoa que a está recebendo, já que apenas evidencia a “generosidade” e conhecimentos de quem ajuda, colocando-a numa posição de superioridade (Nadler, 2015). Percebe-se, então, que a ajuda de dependência orientada é uma atitude sexista benevolente, já que contribui para a manutenção e potencialização da relação de poder e dependência entre ajudantes e os que recebem a ajuda (Shnabel, Bar-Anan, Kende, Bareket & Lazar, 2015). Dito isso, supõe-se que mulheres que endossam o sexismo benevolente terão maiores índices de motivação para ajudar outras mulheres na carreira, mas não necessariamente essa ajuda será efetiva. Logo, as seguintes hipóteses são propostas:

Hipótese 3: O endosso do sexismo benevolente está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.

Hipótese 4: O endosso do sexismo benevolente está positivamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.

Na mesma direção, mulheres que endossam tanto o sexismo hostil quanto o benevolente possuem uma atitude de papéis de gênero sexista, já que o sexismo está diretamente ligado a estereótipos desses papéis. No hostil, enxerga-se a mulher como um indivíduo inferior e, no benevolente, como incapaz. Portanto, assim como o sexismo ambivalente, os papéis de gênero sexistas socialmente perpetuados são, em parte,

responsáveis pela desigualdade de gênero e por impedir que as mulheres cheguem à liderança. Considerando os papéis de gênero tradicionais, a masculinidade é caracterizada por poder agir como líder e demonstrar autoconfiança, além de apresentar facilidade em tomar decisões (Bem, 1974). Uma vez que a masculinidade se correlaciona com a liderança (Kolb, 1999), o sexo associado ao “líder” é o homem.

Por causa disto, em diversos ambientes, é comum que as mulheres internalizem a masculinidade para serem reconhecidas como “líderes” ou atingir essa posição. No entanto, mulheres que adotam um estilo estereotipicamente masculino de liderar são mais negativamente avaliadas do que homens que lideram com o mesmo estilo (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Estas mulheres apresentam uma atitude sexista dos papéis de gênero, mas não a colocam em prática ao adotar características ditas como masculinas para assumir as posições de liderança que desejam, e não as femininas, mas que seriam igualmente tradicionais.

A liderança está correlacionada com autoconfiança (Kolb, 1999), valores pessoais, propósitos na vida e poder (Jenni, 2017). Outro dado importante é que, quando apresentadas a conteúdos que contradizem estereótipos, mulheres que se identificam com outras mulheres apresentam mais aspirações de liderança (Leicht, Gocłowska, Breen, Lemus & Moura, 2017). Diante da ideia de que a masculinidade está diretamente associada com liderança, é possível pensar que mulheres que apresentam mais atitudes sexistas de papéis de gênero se sentirão menos confiantes de assumir uma posição de líder por acreditarem que se caracterizam mais como cuidadoras, sensíveis e afetuosas, concluindo que não são capazes. Ademais, mulheres que têm uma atitude mais sexista dos papéis de gênero tendem a dar mais valor à família, filhos, casa e ter isso como propósito e valores na vida, o que poderia dificultar a percepção de que podem liderar em ambientes não-domésticos.

Considerando a afirmação de que a liderança está associada à masculinidade e que mulheres a internalizam nos seus estilos de liderar para atingir posições predominantemente masculinas, neste estudo, presume-se que mulheres que têm atitudes de papéis de gênero tradicionais ou não tradicionais e altos índices em masculinidade, se sentiriam mais motivadas a liderar. Seguindo a mesma lógica utilizada para o sexismo ambivalente, pressupõe-se que mulheres com atitudes sexistas de papéis de gênero irão adotar comportamentos que reforcem e mantenham uma estrutura e relação de poder. Logo, elas ajudarão menos outras mulheres na carreira. Diante disso, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 5: a atitude sexista de papéis de gênero está negativamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.

Hipótese 6: a atitude sexista de papéis de gênero está negativamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.

Hipótese 7: altos índices em masculinidade estão positivamente relacionados à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar

Finalmente, de acordo com Leicht et al. (2017), diante de conteúdos estereotipados, mulheres que se identificam com outras mulheres e com o feminismo vão apresentar aspirações de liderança. Esse dado é essencial para se refletir sobre a importância da identificação feminista nos ambientes de trabalho e na mobilização que esse movimento faz para que mudanças aconteçam. No feminismo, entende-se que, quanto mais mulheres estiverem em posições de liderança no mercado de trabalho, nos espaços políticos ou em lugares majoritariamente ocupados por homens, mais representadas as outras mulheres irão se sentir e isso irá potencializar e facilitar que elas ocupem, cada vez mais, esses espaços. Além disso, o movimento feminista condena a estrutura patriarcal e de dominação masculina que nossa sociedade está inserida, procurando entender como isso oprime e perpassa a vida

dos indivíduos, principalmente de mulheres, perpetuando e reforçando as relações de poder (Tong, 2014). Desse modo, mulheres que se declaram feministas ou se identificam com o movimento tendem a ter mais consciência da desigualdade de gênero e estrutura machista da sociedade atual. Logo, elas irão protestar e resistir mais contra isso, em benefício do grupo que se identificam (Abrams & Randsley de Moura, 2002; de Lemus et al., 2013; Van Knippenberg, 2000; Van Zomeren et. al, 2008).

Como já mencionado, valores socioculturais (Chan & Drasgow, 2001), autoconfiança (Kolb, 1999), valores pessoais e propósitos na vida (Jenni, 2017) estão relacionados com a motivação para liderar. Dessa maneira, se as mulheres feministas são mais autoconfiantes (Liss O'Connor, Morosky & Crawford, 2001), assumem os ideais do feminismo como valores pessoais e apresentam como propósitos na vida se posicionar, protestar e resistir, pode-se pensar que elas se sentirão mais motivadas para liderar.

Além disso, mulheres que se autodeclaram feministas participam mais ativamente do movimento e promovem mais ações coletivas do que as mulheres que, apesar de se identificarem com o movimento, evitam afirmar que são feministas (Yoder, Tobias & Snell, 2011). Diante disso, é possível presumir que mulheres que se autodeclaram feministas vão se sentir mais motivadas a liderar que mulheres que apenas se identificam com o feminismo.

Outra ideia bem difundida pelo movimento feminista é a de sororidade, a qual afirma que, diante da consciência da opressão vivida pelas mulheres e da desigualdade de gênero, elas irão se unir e se apoiar, lutando contra a dominação masculina (Tong, 2014). Pensando nisso e no fato de que, quanto mais mulheres na liderança, mais próxima estaria a equidade de gênero, neste estudo infere-se que mulheres que se identificam com o feminismo se sentirão mais motivadas a ajudar outras mulheres na carreira. Logo, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 8: a identificação feminista está positivamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.

Hipótese 9: a autodeclaração feminista tem correlação positiva maior com a motivação para liderar do que somente a identificação com o feminismo.

Hipótese 10: a identificação feminista está positivamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.

2. Método

2.1. Amostragem

O estudo foi realizado com uma amostra de 100 mulheres maiores de 18 anos, com escolaridade mínima de Ensino Médio completo, que estão empregadas e trabalham com outras mulheres.

2.2. Instrumentos

Como instrumento, foi utilizado um questionário em formato *survey* composto por 118 itens, dos quais serão respondidos 99 ou 96 itens, divergência que se deu por causa das duas versões da escala de Motivação para Liderar, as quais apresentam quantidades diferentes de itens e que cada participante respondeu somente uma versão, conforme sua condição (líder ou não-líder). Os itens do questionário são divididos em cinco partes distintas, cada uma correspondendo à escala que mede as respectivas variáveis. Portanto, o questionário avaliou os construtos de identificação feminista, papéis de gênero, sexismo ambivalente, motivação para liderar e motivação para ajudar. Ademais, utilizou-se um breve questionário sociodemográfico contendo perguntas para investigar sexo, idade, estado e nível de escolaridade. A seguir, são apresentadas as escalas utilizadas para medir cada construto.

2.2.1. Identificação feminista

A identificação feminista foi medida em duas seções a partir de quatro itens desenvolvidos por Williams e Wittig (1997), os quais foram traduzidos para o português. As participantes responderam a escala tipo *likert* de um (“discordo totalmente”) a cinco (“concordo totalmente”) o quanto concordam com seguintes as sentenças: 1) “Não sou feminista, mas apoio os ideais do movimento”, 2) “Eu me autodeclaro feminista”, 3) “Eu não apoio os ideais feministas” e 4) “Eu não considero o feminismo algo importante”. As respostas nesses foram categorizadas como “apoiadoras”, para as mulheres que marcaram mais alto na sentença 1, “feministas” para a sentença 2, ambas correspondentes à identificação feminista. Já as mulheres com escores mais elevados para as sentenças 3 e 4, entendeu-se que não havia identificação com o feminismo.

Não foram identificadas as evidências de validade da escala original. Porém, como o objetivo deste estudo não foi compreender de que forma ocorre o processo de identificação feminista nessas mulheres, mas se elas se identificam ou não com o feminismo, utilizamos este instrumento. Além disso, não foi encontrada outra escala na literatura com este objetivo.

2.2.2. Papéis de gênero

Os papéis de gênero foram medidos através de itens de duas escalas: *Gender Role Attitudes Scale* (García-Cueto et al., 2014) e *Bem Sex-Role Inventory* (Bem, 1974; Barros, Natividade e Hutz, 2013), ambas traduzidas, mas somente a segunda validada para o português. Para medir as atitudes de papéis de gênero, foi utilizada a *Gender Role Attitudes Scale* (GRAS), desenvolvida e validada por García-Cueto et al. (2014), a qual avalia as atitudes de papéis de gênero com base em uma perspectiva de equidade de gênero. O instrumento é de estrutura bifatorial e altamente confiável, com um coeficiente alfa de 0,99.

A GRAS é composta por 20 itens e escala Likert de resposta contendo 5 pontos. Os itens são divididos em duas categorias: atitudes transcendentais e atitudes sexistas. Ambas são subdivididas em três áreas: família, inter relações pessoais e trabalho. No estudo em que a escala foi proposta, as respostas iam de 1 a 5, onde 1 é “concordo totalmente” e cinco, “discordo totalmente”. Nesta pesquisa, adotamos o 1 como “discordo totalmente” até o 5, que será “concordo totalmente”, para que as opções de resposta fiquem padronizadas com as outras escalas e, dessa forma, as participantes não se confundam no momento em que forem responder.

Quanto à mensuração da internalização da masculinidade pelas mulheres foi usado o *Bem Sex-Role Inventory* (BSRI), o qual a versão original foi desenvolvida por Bem (1974), mas a utilizada neste estudo foi adaptada e traduzida para o português por Barros, Natividade e Hutz (2013). O instrumento é composto por 14 itens, nos quais 7 representam Feminilidade e os outros 7, Masculinidade. Cada item possui como opções de resposta uma escala Likert de sete pontos, na qual os participantes julgam o quanto se identificam e concordam que a expressão do item os descreve corretamente, sendo que um corresponde a “discordo totalmente” e sete, “concordo totalmente”. Essa versão adaptada e traduzida do BSRI apresentou consistência interna aceitável, com índice de 0,76 para Feminilidade e 0,70 para Masculinidade.

2.2.3. Sexismo ambivalente

Para mensurar o endosso do sexismo ambivalente, foi usado o Inventário de Sexismo Ambivalente (*Ambivalent Sexism Inventory*), desenvolvido por Glick e Fiske (1996), o qual tem como objetivo avaliar ideias sexistas, sejam hostis ou benevolentes. A escala foi adaptada para o Brasil por Formiga, Golveia e Santos (2002), mas será usada uma versão mais atual adaptada e traduzida por Formiga (2011), de modelo bifatorial e com Alfas de Cronbach variando entre 0,74 a 0,85 para o sexismo benevolente, e 0,79 a 0,81 para o sexismo hostil.

O Inventário de Sexismo Ambivalente de Formiga (2011) é constituído por 22 itens, nos quais há como resposta uma escala tipo Likert de 1 à 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Os itens são distribuídos em dois fatores, nos quais o fator 1 reflete o sexismo hostil (11 itens) e o 2, o benevolente (11 itens).

2.2.4. Motivação para liderar

A mensuração da motivação para liderar foi feita através da escala de Motivação para Liderar, desenvolvida e validada por Santos (2021). O instrumento é dividido em duas versões: a de “não líderes” e a de “líderes”. A primeira é composta por 22 itens e a segunda, por 18 itens. Serão utilizadas neste estudo ambas as versões, a de “não líderes” para as mulheres que responderem no início do questionário que não ocupam cargo de liderança, e a de “líderes” para as que ocupam. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,4 e carga média de 0,72, além da confiabilidade de 0,98 pelo Alfa de Cronbach.

2.2.5. Motivação para ajudar

O instrumento usado para medir a motivação para ajudar foi uma das cinco subescalas da Escala de Civismo (Porto & Tamayo, 2003), constituída por 41 itens com uma escala Likert de cinco pontos para resposta, na qual 1 representa “nunca” e 5 “sempre”. O instrumento é dividido em cinco fatores: Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo, Autotreinamento e Cooperação com os Colegas. Desses, apenas o fator Cooperação com os Colegas será usado nesta pesquisa, o qual consiste em 9 itens que apresentaram consistência de 0,85 no alfa de Cronbach, o que demonstra a confiabilidade do fator.

Para este estudo, todos os artigos dos itens foram alterados do masculino para o feminino. Por exemplo, o item “oriento um colega menos experiente no trabalho” foi adaptado

para “orientar uma colega menos experiente no trabalho”. Essa mudança foi feita para que os itens se adaptassem aos objetivos da presente pesquisa, já que se buscou investigar o comportamento de ajuda no trabalho apenas entre mulheres.

Ademais, é importante que não foi encontrada na literatura uma escala que medisse a motivação para ajudar, tanto que, para este estudo, usou-se uma escala que mede um dos comportamentos do civismo nas organizações, não exatamente a motivação para ajudar. Diante dessa dificuldade, foi utilizado o instrumento que medisse o construto que mais se aproximava do objetivo desta pesquisa.

2.3. Procedimentos de coleta e análise de dados

As participantes foram recrutadas assim que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética (CAAE 51962821.1.0000.5152), a partir de divulgação nas redes sociais, como Instagram, LinkedIn e envio do *survey*, de modo online, em grupos de Whatsapp com mulheres que possuem alguma ocupação profissional. Em todos os meios de divulgação, foram informados o perfil esperado, os objetivos do estudo e o *link* do formulário contendo o questionário da pesquisa. Além disso, o Trabalhando com as Marias, grupo de estudo, pesquisa e extensão sobre mulheres e carreira da Universidade Federal de Uberlândia, divulgou a pesquisa em sua página no Instagram, a fim de recrutar mais mulheres.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que explicitou aos participantes o objetivo da pesquisa, bem como os riscos e benefícios existentes às que optaram pela participação, foi disponibilizado logo no início do formulário online. Em seguida, as participantes foram apresentadas ao questionário sócio demográfico e às escalas de identificação feminista, *Gender Role Attitudes Scale* (GRAS), *Bem Sex-Role Inventory* (BSRI) e Inventário de Sexismo Ambivalente (ISA) traduzidas e adaptadas para o português,

além da Escala de Motivação para Liderar e Escala de Civismo, as quais foram disponibilizadas de forma online pela plataforma *Google Forms*.

Primeiramente, mediante a concordância da participante com o TCLE, esta respondeu os itens de acordo com as instruções. Posteriormente, a análise dos dados se deu por meio de estatísticas descritivas e pela correlação de Pearson, a fim de medir as relações entre as variáveis e testar as hipóteses propostas. Além disso, a amostra foi dividida em dois grupos: mulheres líderes e não líderes, com base na distinção de grupos feita pela Escala de Motivação para Liderar.

3. Resultados

A Tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos da amostra do estudo. Nota-se que a maioria das participantes se reconhecem como brancas ou pardas, solteiras, possuem ensino superior completo ou em andamento, e não têm filhos. Quanto às áreas de atuação, 16% trabalham na de educação, 13% em psicologia, 12% na de STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharias e Matemática), 9% administração e 9% em marketing/design. Além disso, observa-se que a maioria das mulheres não são líderes ($n=68$).

Tabela 1

Estatísticas Descritivas da Amostra

		Frequência	Percentual (%)
Etnia	Branca	57	57
	Parda	31	31
	Negra/Preta	8	8
	Amarela	2	2
	Sem resposta	2	2

	Solteira	54	54
	Casada	29	29
Estado Civil	União Estável	13	13
	Divorciada	3	3
	Sem resposta	1	1
	Ensino Médio	2	2
	Completo		
Escolaridade	Cursando Ensino	26	26
	Superior		
	Ensino Superior	29	29
	Completo		
	Cursando Pós- Graduação	9	9
	Pós-Graduada	34	34
	Nenhum	78	78
Filhos	Um	9	9
	Dois	12	12
	Três	1	1
	Educação	16	16
	Psicologia	13	13
	Estagiária	7	7
	Marketing/Design	9	9
	STEM	12	12
Profissão	Ciências Biológicas	3	3
	Administração	9	9
	Serviço Público	3	3
	Comercial/Vendas	6	6
	Recursos Humanos	3	3
Líderes		32	32
Não Líderes		68	68

Já a Tabela 2 mostra as médias de idade e anos de experiência das mulheres. As participantes possuem, em média, 30 anos (DP = 9,4) e 8 anos de experiência (DP = 8).

Tabela 2

Média de Idade e Anos de Experiência

	<i>n</i>	Média	Desvio Padrão
Idade	100	30	9,4
Anos de Experiência	100	8	8

A Tabela 3 apresenta as médias das variáveis motivação para liderar, sexismo ambivalente, papéis de gênero e motivação para ajudar, enquanto a Tabela 4 aponta as médias da identificação feminista. Nota-se que as maiores médias das mulheres foram na atitude transcendente de papéis de gênero e na motivação para ajudar, enquanto, para a identificação feminista, as mulheres não líderes apresentaram maiores médias na autodeclaração feminista e, as líderes, no apoio ao feminismo.

Tabela 3

Médias das variáveis do estudo

		Média	Desvio Padrão
Motivação para Ajudar (MPA)	Não Líderes	4,45	0,41
	Líderes	4,30	0,64
Motivação para Liderar (MTL)	Não Líderes	3,06	1,17
	Líderes	3,86	0,85
Sexismo Benevolente	Não Líderes	1,61	0,66
	Líderes	2,10	0,93

Sexismo Hostil	Não Líderes	1,45	0,59
	Líderes	1,91	0,85
Papéis de Gênero Femininos	Não Líderes	4,18	0,69
	Líderes	4,23	0,57
Papéis de Gênero Masculinos	Não Líderes	3,88	0,76
	Líderes	4,14	0,44
Atitude de Papéis de Gênero Transcendente	Não Líderes	4,74	0,32
	Líderes	4,58	0,60
Atitude de Papéis de Gênero Sexista	Não Líderes	1,57	0,43
	Líderes	1,68	0,46

Tabela 4

Médias da variável Identificação Feminista

		Média	Desvio Padrão
Não sou feminista, mas apoio os ideais do movimento.	Líder	3,78	1,97
	Não líder	3,27	2,10
Eu me autodeclaro feminista.	Líder	3,68	1,97
	Não líder	4,38	1,82
Eu não apoio os ideais feministas.	Líder	2,12	1,58
	Não líder	1,47	1,13
Eu não considero o feminismo algo importante.	Líder	1,87	1,45
	Não líder	1,44	1,13

Tabela 5

Resultado das Correlações de Pearson: Identificação Feminista

	Motivação para Ajudar	Motivação para Liderar (Geral)	Motivação para Liderar (Direção)	Motivação para Liderar (Iniciação)	Motivação para Liderar (Esforço)

Não sou feminista, mas apoio os ideais do movimento.	Líder	-.253	.321	.429*	.298	.219
	Não líder	-.028	-.086	-.078	-.188	-.033
Eu me autodeclaro feminista.	Líder	-.315	-.177	-.175	-.122	.074
	Não líder	.093	.363**	.401**	.317*	.327**
Eu não apoio os ideais feministas.	Líder	.078	.190	.223	.004	.143
	Não líder	.054	.029	-.042	.049	-.073
Eu não considero o feminismo algo importante.	Líder	-.046	.166	.308	.108	.205
	Não líder	-.006	-.174	-.162	-.167	-.163

Nota: * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Tabela 6*Resultado das Correlações de Pearson*

			MPA (Geral)	MTL (Geral)	BS	HS	PF	PM	APG (Trans.)	APG (SFS)	APG (EFS)	APG (Sex.)	MTL (Dir.)	MTL (Inic.)
Motivação para Liderar (Geral)	L	<i>r</i>	-.192											
	NL		.295*											
Sexismo Benevolente	L	<i>r</i>	-.012	.035										
	NL		-.096	-.121										
Sexismo Hostil	L	<i>r</i>	.024	.321	.701**									
	NL		-.058	-.164	.753**									
papéis Femininos	L	<i>r</i>	.308	.342	.171	.429*								
	NL		.330**	.161	-.020	-.070								
papéis Masculinos	L	<i>r</i>	.087	.399*	.230	.316	.269							
	NL		.503**	.395**	.023	.065	.409**							
Atitude de papéis de Gênero (Transcendente)	L	<i>r</i>	-.061	-.024	-.319	-.443*	-.107	.066						
	NL		.417	-.183	-.285*	-.169	-.140	-.049						
Atitude de papéis de Gênero- SFS	L	<i>r</i>	.038	-.020	.569**	.528**	.070	.091	-.257					
	NL		-.081	-.262	.378**	.402**	-.379**	-.206	-.061					

Atitude de papéis de Gênero - EFS	L	<i>r</i>	.278	-.015	.551**	.472**	.192	.273	-.152	.627**				
	NL		-.258*	-.245*	.453**	.386**	-.261*	-.226	-.141	.723**				
Atitude de papéis de Gênero (Sexista)	L	<i>r</i>	.208	-.033	.548**	.530**	.161	.259	-.190	.803**	.916**			
	NL		-.208	-.255*	.437**	.332**	-.344**	-.253*	-.103	.856**	.926**			
Motivação para Liderar (Direção)	L	<i>r</i>	-.185	.951**	.128	.430*	.325	.491**	-.062	.050	.009	.016		
	NL		.318**	.980**	-.156	-.162	.148	.405**	-.137	-.220	-.229	-.238		
Motivação para Liderar (Iniciação)	L	<i>r</i>	-.209	.901**	-.083	.146	.236	.208	-.013	-.070	-.024	-.089	.782**	
	NL		.232	.954**	-.107	-.167	.186	.335**	-.195	-.329**	-.285*	-.295*	.898**	
Motivação para Liderar (Esforço)	L	<i>r</i>	-.097	.818**	.048	.278	.392*	.374*	.033	-.050	-.035	-.014	.735**	.570**
	NL		.300*	.956**	-.071	-.141	.130	.402**	-.212	-.207	-.186	-.197	.925**	.856**

Nota: L = Líderes; NL = Não Líderes; MPA = Motivação para Ajudar; MTL = Motivação para Liderar; BS = Sexismo Benevolente; HS = Sexismo Hostil; PF = papéis

Femininos; PM = papéis Masculinos; APG = Atitude de papéis de Gênero; EFS = Função Empregadora Sexista; SFS = Função Social Sexista; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

A partir das Tabelas 5 e 6, é possível analisar os resultados das correlações entre as variáveis. Nota-se que não há significância na correlação entre o endosso do sexismo hostil e a motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar ($L= 0,321, p > 0,05$; $NL= -0,164, p > 0,05$) e ajudar ($L= 0,024, p > 0,05$; $NL= -0,058, p > 0,05$), portanto, as **hipóteses 1 e 2 não foram corroboradas**. Ademais, a correlação entre o sexismo benevolente e a motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar ($L= 0,035, p > 0,05$; $NL= -0,121, p > 0,05$) e ajudar ($L= -0,012, p > 0,05$; $NL= -0,096, p > 0,05$) não é estatisticamente significativa, logo as **hipóteses 3 e 4 também não foram corroboradas**. A **hipótese 5 também não foi corroborada**, já que a correlação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira não foi estatisticamente significativa ($L= 0,208, p > 0,05$; $NL= -0,208, p > 0,05$). A correlação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação de mulheres líderes para liderar também não foi estatisticamente significativa ($L= -0,033, p > 0,05$). Em contrapartida, a correlação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação de mulheres não líderes para liderar foi negativamente significativa ($NL= -0,255, p < 0,05$). Portanto, a **hipótese 6 foi parcialmente corroborada**.

Observa-se que a correlação entre os papéis de gênero masculino e a motivação para liderar, em mulheres líderes, é significativa ($L= 0,399, p < 0,05$) e muito significativa em mulheres não líderes ($NL= 0,395, p < 0,01$). Dessa forma, a **hipótese 7 foi corroborada**.

Além, disso, a **hipótese 9 foi parcialmente corroborada**, já que, no grupo de mulheres não líderes, houve correlação positiva entre a motivação para liderar e a identificação feminista ($NLF= 0,363, p < 0,01$), enquanto no grupo de mulheres líderes não houve correlação significativa ($LF= -0,177, p > 0,05$; e $LA= 0,190, p > 0,05$). Além disso, a **hipótese 10 também**

foi parcialmente corroborada, pois, no grupo de mulheres não líderes a correlação entre autodeclaração feminista e a motivação para liderar foi mais significativa ($NLF = 0.363, p < 0,01$) do que somente o apoio ao feminismo ($NLA = -0.086, p > 0,05$). Porém, no grupo de mulheres líderes a hipótese não foi corroborada, porque não houve correlação significativa entre a identificação feminista (feministas e apoiadoras) e a motivação para liderar.

Finalmente, **a hipótese 11 não foi corroborada**, pois a correlação entre a identificação feminista e a motivação para ajudar não foi significativa, tanto nos grupos de mulheres líderes ($LA = -0.253, p > 0,05$; e $LF = -0.315, p > 0,05$), quanto no de não líderes ($NLA = -0.028, p > 0,05$; e $NLF = 0.093, p > 0,05$).

4. Discussão

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a identificação feminista, o endosso do sexismo ambivalente, os papéis de gênero, a motivação de mulheres para liderar e a motivação para ajudar outras mulheres em suas carreiras. Diante dos resultados apresentados, percebe-se que, apesar de algumas variáveis não se correlacionarem significativamente entre si, dados extremamente relevantes foram obtidos a partir dessa investigação. A Tabela 7 ilustra todas as hipóteses deste estudo, se foram corroboradas e a possível justificativa teórica para cada uma.

Tabela 7

Hipóteses, Justificativas Teóricas e Resultados do Estudo

Hipótese	Status	Resultado	Valores	Justificativa Teórica
----------	--------	-----------	---------	-----------------------

1. O endosso do sexismo hostil está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar na carreira.	Não foi corroborada.	Não há significância na correlação entre o endosso do sexismo hostil e a motivação de mulheres para liderar.	L: r 0,321; p = .073 NL: r -0,164; p = .182	Mulheres costumam rejeitar o sexismo hostil (Glick & Fiske, 2001; Ferreira, 2004; Belo et al., 2005; Cheng, Shen & Kim, 2019). Mulheres líderes que endossam o sexismo hostil tendem a avançar em suas carreiras (Watkins et al., 2006; Cheng, Shen e Kim, 2019).
2. O endosso do sexismo hostil está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.	Não foi corroborada.	Não há significância na correlação entre o endosso do sexismo hostil e a motivação de mulheres para ajudar.	L: r 0,024; p = .898 NL: r -0,058; p = .637	O comportamento de cooperação com os colegas depende de fatores particulares (Porto & Tamayo, 2003).
3. O endosso do sexismo benevolente está negativamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.	Não foi corroborada.	Não há significância na correlação entre o endosso do sexismo benevolente a motivação de mulheres para liderar.	L: r 0,035; p = .850 NL: r -0,121; p = .326	As interrupções na carreira só se correlacionam negativamente ao sucesso na carreira em homens, não foi encontrada correlação significativa em mulheres (Cheng, Shen e Kim, 2019).
4. O endosso do sexismo benevolente está positivamente relacionado à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.	Não foi corroborada.	Não há significância na correlação entre o endosso do sexismo benevolente e a motivação de mulheres para ajudar.	L: r -0,012; p = .950 NL: r -0,096; p = .434	O comportamento de cooperação com os colegas depende de fatores particulares (Porto & Tamayo, 2003).

5. A atitude sexista de papéis de gênero está negativamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.	Não foi corroborada.	Não há significância na correlação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação de mulheres para ajudar.	L: $r = 0,208$; $p = .253$ NL: $r = -0,208$; $p = .089$	O comportamento de cooperação com os colegas depende de fatores particulares (Porto & Tamayo, 2003).
6. A atitude sexista de papéis de gênero está negativamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.	Foi parcialmente corroborada.	Há correlação negativa de nível 0,05 na correlação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação de mulheres não-líderes para liderar. Porém, no grupo de mulheres líderes não há correlação significativa.	L: $r = -0,033$; $p = .856$ NL: $r = -0,255$; $p = .036$	Algumas mulheres acreditam que se caracterizam como cuidadoras e creem na diferenciação das funções que as pessoas devem exercer com base em seus sexos biológicos.
7. Altos índices em masculinidade estão positivamente relacionados à motivação de mulheres para liderar.	Foi corroborada.	Há significância positiva de nível 0,05 na correlação entre papéis masculinos e a motivação de mulheres líderes para liderar e de nível 0,01 em mulheres não-líderes.	L: $r = 0,399$; $p = .024$ NL: $r = 0,395$; $p = .001$	Algumas mulheres internalizam os papéis de gênero considerados masculinos para conquistar posições de liderança ou serem reconhecidas como “líderes” (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).
8. A identificação feminista está positivamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para liderar.	Foi parcialmente corroborada.	Há correlação positiva de nível 0,01 no grupo de mulheres não líderes, entre a identificação feminista e a motivação para liderar. Porém, não há correlação significativa no grupo de mulheres líderes.	NLF: $r = 0,363$; $p = .002$ LF: $r = -0,177$; $p = .333$ LA: $r = 0,190$; $p = .073$	Mulheres que se identificam com outras mulheres e com o feminismo possuem mais aspirações de liderança (Leicht et al., 2017) e envolvem mais em ações que beneficiem o grupo que elas se identificam (Van Knippenberg, 2000; Abrams & Randsley de Moura, 2002; Van Zomeren et. al, 2008; de Lemus et al., 2013).

9. A autodeclaração feminista tem correlação positiva maior com a motivação para liderar do que somente a identificação com o feminismo.	Foi parcialmente corroborada.	No grupo de mulheres não líderes, a correlação entre a autodeclaração feminista e a motivação para liderar apresentou 0,01 de nível de significância, enquanto o apoio ao feminismo não teve correlação significativa. Já no grupo de mulheres líderes não houve correlação significativa em ambos.	NLF: $r = 0,363$; $p = .002$ NLA: $r = -0,086$; $p = .488$ LF: $r = -0,177$; $p = .333$ LA: $r = 0,190$; $p = .073$	Mulheres que se autodeclararam feministas se envolvem mais ativamente no movimento e na promoção de ações coletivas para as mulheres, em comparação à aquelas que só se identificam com o feminismo, mas não afirmam que são feministas (Yoder, Tobias & Snell, 2011).
10. A identificação feminista está positivamente relacionada à motivação de mulheres líderes e não líderes para ajudar outras mulheres na carreira.	Não foi corroborada.	Não houve correlação significativa entre a identificação feminista e a motivação para ajudar nos grupos de mulheres líderes e não líderes.	LA: $r = -0,253$; $p = .162$ LF: $r = -0,315$; $p = .079$ NLA: $r = -0,028$; $p = .822$ NLF: $r = 0,093$; $p = .451$	Diversas mulheres líderes em ambientes dominados por homens possuem atitudes de papéis de gênero sexistas e antifeministas (Staines et al., 1974) e sabotam as carreiras de suas subordinadas (Sheppard & Aquino, 2013).

Nota: L = líderes; NL = não líderes; LF = líderes feministas; LA = líderes apoiadoras; NLF = não líderes feministas; NLA = não líderes apoiadoras.

Ressalta-se que as hipóteses 1, 2, 3 e 4 não foram corroboradas, ou seja, não se pode afirmar que o endosso do sexismo ambivalente se relaciona à motivação de mulheres para liderar, assim como para ajudar outras mulheres na carreira. Diversos estudos mostram que as mulheres costumam rejeitar o sexismo hostil e endossá-lo menos do que os homens (Belo et al., 2005; Cheng, Shen & Kim, 2019; Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 2001).

Ao analisar os resultados, observa-se que, tanto as mulheres líderes quanto não líderes, tiveram uma média baixa de sexismo hostil. Dito isso, pode-se pensar que a rejeição das mulheres para o sexismo hostil tenha influenciado nos resultados das correlações entre o

endosso do sexismo hostil, a motivação para liderar e a motivação para ajudar, colaborando para que não houvesse relação significativa entre essas variáveis.

Apesar do sexismo hostil não se correlacionar significativamente com a motivação para liderar, houve correlação positiva entre o sexismo hostil e o fator direção da motivação para liderar, definido como a “orientação da alocação de recursos individuais no sentido do desenvolvimento e da manutenção de liderança, frente a objetivos concorrentes” (Santos, 2021, p. 54). Tal dado vai ao encontro de resultados obtidos nos estudos de Cheng, Shen e Kim (2019) e Watkins et al. (2006), nos quais observou-se que mulheres que apresentam índices mais altos para o sexismo hostil costumam avançar mais no mercado de trabalho, devido à sua tendência em pedir mais conselhos relacionados à carreira para homens do que para outras mulheres.

Pensando no sexismo benevolente, a ausência de significância na correlação com a motivação para liderar se relaciona a um dado encontrado por Cheng, Shen e Kim (2019), cujo estudo observou que o endosso do sexismo benevolente prediz as interrupções de carreira de mulheres. Porém, as interrupções na carreira só se correlacionam negativamente ao sucesso na carreira em homens e não foi encontrada correlação significativa em mulheres. A ideia de que as mulheres estão mais propensas a interromper suas carreiras por causa do nascimento ou a criação de um filho é mais naturalizada do que para os homens, pois espera-se que eles irão priorizar mais suas carreiras do que a vida pessoal. Então, pode-se presumir que, apesar do sexismo benevolente se correlacionar às interrupções na carreira, isso não impactaria o sucesso profissional das mulheres. Logo, o endosso do sexismo benevolente poderia contribuir para a pausa na carreira de mulheres, mas não necessariamente a motivação delas em assumir posições de liderança.

Quanto à motivação para liderar, pode-se afirmar que mulheres não líderes com atitudes sexistas de papéis de gênero se sentem menos motivadas a liderar, o que vai ao encontro da literatura encontrada. A liderança se correlaciona com autoconfiança (Kolb, 1999), valores

socioculturais (Chan & Drasgow, 2001) e pessoais, propósitos na vida e poder (Jenni, 2017). Logo, se mulheres com atitudes sexistas de papéis de gênero acreditam que se caracterizam como cuidadoras e creem na diferenciação das funções que as pessoas devem exercer com base em seus sexos biológicos, legitimando a desigualdade de gênero. Logo, elas se sentirão menos motivadas a liderar, por entender que não são capazes e que posições de liderança são melhor exercidas por homens.

Contudo, não se pode afirmar que há relação entre a atitude sexista de papéis de gênero e a motivação para liderar no grupo de mulheres líderes. Diversas mulheres que conquistam posições de liderança em ambientes dominados por homens possuem atitudes de papéis de gênero sexistas e antifeministas (Derks, Laars & Ellemers, 2016; Staines et al., 1974). Este dado pode estar relacionado à ausência de correlação entre a atitude de papéis de gênero sexista e, inclusive, a identificação feminista, e a motivação de mulheres líderes para liderar, variáveis que não apresentaram correlação significativa.

Outro resultado relevante é que mulheres que apresentam altos índices em papéis masculinos se sentem mais motivadas a liderar, assim como encontrado na literatura. Como mencionado anteriormente, seguindo os papéis de gênero sexistas, a masculinidade está diretamente relacionada à liderança (Bem, 1974; Kolb, 1999), além da facilidade em tomar decisões e demonstrar autoconfiança (Bem, 1974). Por isso, as mulheres internalizam os papéis de gênero considerados masculinos para conquistar posições de liderança ou serem reconhecidas como “líderes” (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Além disso, é importante ressaltar que as características classificadas como masculinas na escala utilizada nesta pesquisa não são vistas como negativas, somente relacionadas à masculinidade considerando os papéis de gênero construídos socialmente.

Outro dado significativo é que mulheres não líderes que se autodeclaram feministas se sentem mais motivadas a liderar, enquanto não há correlação significativa entre a subcategoria

“apoiadoras” e a motivação para liderar. Como visto na literatura, quando apresentadas à conteúdos estereotipados, as mulheres que se identificam com outras mulheres e com o feminismo possuem mais aspirações de liderança (Leicht et al., 2017). Mulheres que afirmam ser feministas ou só apoiam o movimento tendem a ter mais consciência da estrutura machista e patriarcal da sociedade. Por isso, elas irão se envolver mais em ações que beneficiem o grupo que elas se identificam (Abrams & Randsley de Moura, 2002; de Lemus et al., 2013; Van Knippenberg, 2000; Van Zomeren et. al, 2008). Ademais, mulheres que se autodeclaram feministas, especificamente, se envolvem mais ativamente no movimento e na promoção de ações coletivas para as mulheres, em comparação àquelas que só apoiam o feminismo, mas não afirmam que são feministas (Yoder, Tobias & Snell, 2011). Logo, a autodeclaração feminista pode ser essencial para moldar fatores pessoais que se relacionam à motivação para liderar, o que as incentiva a assumirem posições de liderança.

Como citado anteriormente, há uma parcela de mulheres antifeministas e com atitudes de papéis de gênero sexistas que alcançam posições de liderança (Derks, Laars & Ellemers, 2016; Staines et al., 1974). Esse dado corrobora a ausência de correlação significativa entre a identificação feminista de mulheres líderes com as motivações para liderar e para ajudar, encontrada neste estudo. Ao contrário de ajudar outras mulheres a ascenderem, essas líderes sabotam as carreiras de suas subordinadas (Harvey, 2018; Sheppard & Aquino, 2013). Esse fenômeno é denominado como “síndrome da abelha-rainha” e é composto por mulheres que acreditam que, se elas conseguiram chegar à liderança sem um movimento que as ajudassem, outras mulheres também conseguem (Staines et al., 1974).

Ademais, a escala utilizada neste estudo para medir a motivação para ajudar é composta por itens que se relacionam ao comportamento de cooperação com os colegas. O ato de ajudar os colegas de trabalho faz parte do fenômeno de civismo nas organizações e é caracterizado pela espontaneidade, sem a expectativa de recompensa (Porto & Tamayo, 2003; Siqueira,

1995). Além disso, esse comportamento depende de fatores particulares e não é voltado somente para o benefício da pessoa que recebe a ajuda, como também para benefício da organização (Porto & Tamayo, 2003). Pensando nisso, é possível que outros valores individuais que influenciam no comportamento de cooperação com os colegas tenham impactado na falta de corroboração das hipóteses que abarcam a motivação para ajudar em ambos os grupos, mulheres líderes e não líderes.

5. Conclusão

Diante da escassez na literatura de pesquisas que investigassem as correlações do presente estudo, principalmente no Brasil, é notável a sua relevância e contribuição teórica, prática e metodológica para a análise das barreiras existentes nas carreiras de mulheres e da desigualdade de gênero nas organizações e posições de liderança. desigualdade de gênero nas organizações e posições de liderança. Primeiramente, encontrou-se que a identificação feminista se relaciona positivamente com a motivação de mulheres não líderes para liderar e a autodeclaração feminista é extremamente importante para que essas mulheres se sintam mais motivadas a ascender em suas carreiras e assumir cargos de liderança. Outro resultado muito relevante é que mulheres que pontuam alto nos papéis de gênero masculinos apresentam maior motivação para liderar. Também foi observado que, em mulheres não líderes, a atitude de papéis de gênero sexista se relaciona negativamente com a motivação para liderar.

Com base nesses dados, compreende-se que ações voltadas para o desenvolvimento da identificação feminista nas mulheres, principalmente da autodeclaração, podem ser de muita importância para que cada vez mais mulheres estejam em espaços de liderança na sociedade. É essencial o entendimento das mulheres quanto aos princípios e ideais feministas para que as que ainda não se identificam com o movimento, desenvolvam essa identificação e as que evitam assumir que são feministas, o abracem para que, possivelmente, participem de forma mais ativa do movimento.

A relação da internalização dos papéis masculinos pelas mulheres com a motivação para liderar gera múltiplas reflexões quanto à necessidade de que essas mulheres assumam um estilo de liderança considerado masculino para que alcancem a liderança ou sejam respeitadas nessa posição. Ao analisar as características de papéis de gênero consideradas masculinas pelo instrumento utilizado neste estudo (autoconfiante, líder, com poder, administradora, prática, livre e que gosta de correr riscos), nota-se que nenhuma pode ser avaliada como “negativa”. Diante disso, é interessante promover a internalização dessas características pelas mulheres, para além das características já consideradas femininas e que são “impostas” desde quando a mulher nasce.

Este estudo também apresenta certas limitações. Devido à falta de estudos brasileiros na área, algumas escalas utilizadas não foram adaptadas ainda para o Brasil. Ademais, nenhuma hipótese relacionada à motivação para ajudar foi corroborada, possivelmente porque não foi encontrado um instrumento que medisse o comportamento de ajuda entre colegas de trabalho no intuito de contribuir para que elas avancem em suas carreiras. Logo, é importante que futuros estudos validem essas escalas no Brasil e desenvolvam um questionário que possa medir a motivação para ajudar.

Outra limitação deste estudo é que o número de participantes dos dois grupos investigados não estava equilibrado, pois o foco inicial não foi comparar os grupos, e o tamanho da amostra foi baixo, não possibilitando fazer regressão. Além disso, não foi possível analisar quais fatores geraram diferença nos resultados das correlações entre os grupos de mulheres líderes e não líderes. Então, sugere-se que futuras pesquisas investiguem de maneira mais aprofundada esse dado.

Em suma, é necessário que sejam desenvolvidos mais estudos, principalmente brasileiros, sobre a identificação feminista, sexismo ambivalente, papéis de gênero e seus

impactos no mercado de trabalho para as mulheres, diante da falta de pesquisas na área e na importância de investigações nesses temas para que cada vez mais mulheres cheguem ao topo.

Referências

- Abrams, D., & Randsley de Moura, G. (2002). The psychology of collective political protest. In V. C. Ottati, R. S. Tindale, E. J. D. O'Connell, E. Posavac, Y. Suarez- Balcazar, and F. Bryant (Eds.), *Social Psychological Applications to Social Issues: Developments in Political Psychology*. (New York, NY: Plenum Press), 193–214.
https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0569-3_10
- Alesina, A., Giuliano, P., & Nunn, N. (2013). On the origins of gender roles: women and the plough. *The Quarterly Journal of Economics*, *128*(2), 469–530.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjt005>
- Barros, M. C., Natividade, J. C., & Hutz, C. S. (2013). Construção e validação de uma medida de papéis de gênero. *Avaliação Psicológica*, *12*(3), 317–324.
<https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *42*(2), 155–162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, *11*(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 481–498.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>

- Cheng, P., Shen, W., & Kim, K. Y. (2019). Personal endorsement of ambivalent sexism and career success: an investigation of differential mechanisms. *Journal of Business and Psychology, 35*(1), 783–798. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09652-9>.
- Derks, B., Laar, C. & Ellemers, N. (2016) The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Downing, N. E., & Roush, K. L. (1985). From passive acceptance to active commitment: a model of feminist identity development for women. *The Counseling Psychologist, 13*(4), 695–709. <https://doi.org/10.1177/0011000085134013>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 111*(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. van Lange, A. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories in social psychology* (pp. 458 – 476). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Expósito, F., Moya, M. C., & Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: medición y correlatos. *Revista de Psicología Social, 13*(1), 159-169. <https://doi.org/10.1174/021347498760350641>

- Fábio, A. C. (2015). *Dois séculos separam mulheres e homens da igualdade no Brasil*. Folha de São Paulo. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/asmais/2015/09/1675183-no-ritmo-atual-fim-da-desigualdade-entre-homens-e-mulheres-demoraria-240-anos.shtml>
- Ferreira, M. C. (2004). Sexismo hostil e benevolente : inter-relações e diferenças de gênero. *Temas Em Psicologia Da SBP*, 12(21), 119–126.
- Formiga, N., Golveia, V., & Santos, M. (2002). Inventário de sexismo ambivalente: sua adaptação e relação com o gênero. *Psicologia Em Estudo*, 7(1), 103–111. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722002000100013>
- Formiga, N. S. (2011). Inventário do sexismo ambivalente em brasileiros: sua acurácia estrutural. *Salud & Sociedad*, 2(2), 192–201. <https://doi.org/10.22199/s07187475.2011.0002.00005>
- Formiga, N. S. (2015). Evidência psicométrica de um modelo fatorial-conceitual concorrente do inventário de sexismo ambivalente em brasileiros. *Revista de Psicología*, 17(1), 9–20. <https://doi.org/10.18050/revpsi.v17n1a1.2015>
- Frederick, J. K., & Stewart, A. J. (2018). “I became a lioness”: pathways to feminist identity among women’s movement activists. *Psychology of Women Quarterly*, 42(3), 263–278. <https://doi.org/10.1177/0361684318771326>

- García-Cueto, E., Rodríguez-Díaz, F. J., Bringas-Molleda, C., López-Cepero, J., Paíno-Quesada, S., & Rodríguez-Franco, L. (2015). Development of the gender role attitudes scale (GRAS) amongst young Spanish people. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 15*(1), 61–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2014.10.004>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory : differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(3), 491–512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist, 56*(2), 109–118. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.109>
- Harvey, C. (2018). When queen bees attack women stop advancing: recognising and addressing female bullying in the workplace. *Development and Learning in Organizations, 32*(5), 1–4. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0048>
- Jenni, C. (2017). Motivation to lead: A contingent approach to female leadership. *The Journal of Business Diversity, 17*(2), 75–81.
- Kachel, S., Steffens, M. C., & Niedlich, C. (2016). Traditional masculinity and femininity: validation of a new scale assessing gender roles. *Frontiers in Psychology, 7*(956), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00956>

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kolb, J. A. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305–320. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100403>
- Krebs, D. (1982). Prosocial behavior, equity, and justice. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (pp. 261–308). San Diego, CA: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-299580-4.50014-8>
- Leicht, C., Gocłowska, M. A., Van Breen, J. A., de Lemus, S., & de Moura, G. R. (2017). Counter-stereotypes and feminism promote leadership aspirations in highly identified women. *Frontiers in Psychology*, 8(883), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00883>
- Lemus, S., Spears, R., Bukowski, M., Moya, M., & Lupiáñez, J. (2013). Reversing implicit gender stereotype activation as a function of exposure to traditional gender roles. *Soc. Psychol.*, 44, 109–116. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000140>
- Lima, C. C., Mello, K., & Iodice, G. (2019). *As mulheres mais poderosas do Brasil*. Forbes. Recuperado de: <https://forbes.com.br/listas/2019/05/as-mulheres-mais-poderosas-do-brasil-3/#foto1>
- Lips, H. (1993). *Sex and gender*. Mountain View, CA: Mayfield.

- Liss, M., O'Connor, C., Morosky, E., & Crawford, M. (2001). What makes a feminist? Predictors and correlates of feminist social identity in college women. *Psychology of Women Quarterly*, 25(2), 124–133. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.00014>
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264–276. <https://doi.org/10.1108/09649420610666579>
- Milstersteiner, R. K., Souza, A., & Anna, S. (2020). Liderança feminina: percepções , reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Morgan, B. L. (1996). Putting the feminism into feminism scales: introduction of a Liberal Feminist Attitude and Ideology Scale (LFAIS). *Sex Roles*, 34(5–6), 359–390. <https://doi.org/10.1007/bf01547807>
- Nadler, A. (2002). Inter-group helping relations as power relations: maintaining or challenging social dominance between groups through helping. *Journal of Social Issues*, 58, 487–502. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00272>
- Nadler, A. (2015). The other side of the help giving paradigm: seeking and receiving help. In D. A. Schroeder & W. G. Graziano (Eds.), *The Oxford handbook of prosocial behavior* (pp. 307–329). New York, NY: Oxford University Press.

- Noland, M., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? *Peterson Institute for International Economics*, 16(3), 1–35.
- Overall, N. C., & Hammond, M. D. (2017). How intimate relationships contribute to gender inequality: sexist attitudes encourage women to trade off career success for relationship security. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 40–48. <https://doi.org/10.1177/2372732217745096>
- Ployhart, R. E. (2008). The measurement and analysis of motivation. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 17-62). Routledge.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8(3), 393–402. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2003000300006>
- Reid, A., & Purcell, N. (2004). Pathways to feminist identification. *Sex Roles*, 50(11–12), 759–769. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000029095.40767.3c>
- Santos, M. M. (2021). *Motivação para liderar: revisão sistemática e desenvolvimento de medida*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work, *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 52-62. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0005>

- Shnabel, N., Bar-Anan, Y., Kende, A., Bareket, O., & Lazar, Y. (2016). Help to perpetuate traditional gender roles: benevolent sexism increases engagement in dependency-oriented cross-gender helping. *Journal of Personality and Social Psychology, 110*(1), 55–75. <https://doi.org/10.1037/pspi0000037>
- Staines, G. T. C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today, 7*(8), 55-60. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>
- Tong, R. (2014). Introduction: the diversity of feminist thinking. In R. Tong (Ed.), *Feminist thought: a more comprehensive introduction* (4th, pp. 01–11). Philadelphia, PA: Westview Press.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Appl. Psychol., 49*, 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Zomeren, M., Postmes, T., and Spears, R. (2008). Toward an integrative social identity model of collective action: a quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives. *Psychol. Bull., 134*, 504–535. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.504>
- Watkins, M. B., Kaplan, S., Brief, A. P., Shull, A., Dietz, J., Mansfield, M. T., & Cohen, R. (2006). Does it pay to be a sexist? The relationship between modern sexism and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 524–537. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.004>

- Weis, A. S., Redford, L., Zucker, A. N., & Ratliff, K. A. (2018). Feminist identity, attitudes toward feminist prototypes, and willingness to intervene in everyday sexist events. *Psychology of Women Quarterly*, 42(3), 279–290. <https://doi.org/10.1177/0361684318764694>
- Williams, R., & Wittig, M. A. (1997). “I’m not a feminist, but . . .”: factors contributing to the discrepancy between pro-feminist orientation and feminist social identity. *Sex Roles*, 37(11–12), 885–904. <https://doi.org/10.1007/BF02936345>
- Yoder, J. D., Tobias, A., & Snell, A. F. (2011). When declaring “I am a feminist” matters: labeling is linked to activism. *Sex Roles*, 64(1–2), 9–18. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9890-3>

Apêndices

Apêndice A - Questionário Sociodemográfico

1) Idade: _____

2) Etnia autodeclarada: _____

3) Estado civil:

Solteira

União Estável

Divorciada

Casada

Outro – Qual? _____

4) Escolaridade:

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

Cursando ensino superior

Ensino superior completo

Cursando pós-graduação

Pós-graduada

5) Filhos:

Sim

Não

Quantos: _____

6) Qual a sua profissão? _____

7) Quantos anos você tem de experiência profissional (RESPONDA EM ANOS)? _____

8) Você ocupa cargo de liderança? Sim

Não

Apêndice B – Escala de Identificação Feminista

Leia cada frase com atenção e assinale a opção mais adequada, de acordo com a escala abaixo:

		1- Discordo totalmente	2	3	4	5	6- Concordo totalmente
Item 1	Não sou feminista, mas apoio os ideais do movimento	1	2	3	4	5	
Item 2	Eu me autodeclaro feminista	1	2	3	4	5	
Item 3	Eu não apoio os ideais feministas	1	2	3	4	5	
Item 4	Eu não considero o feminismo algo importante	1	2	3	4	5	

Apêndice C – Escala de Atitudes de Papéis de Gênero (*Gender Role Attitudes Scale*)

Leia cada frase com atenção e assinale a opção mais adequada, de acordo com a escala abaixo:

		1 - Discordo totalmente	2	3 - Não sei responder	4	5 - Concordo totalmente
Item 1	As pessoas podem ser tanto agressivas quanto compreensivas, independentemente do sexo	1	2	3	4	5
Item 2	As pessoas deveriam ser tratadas igualmente, independentemente do sexo	1	2	3	4	5
Item 3	A liberdade deveria ser dada às crianças em função de suas idades e nível de maturidade, e não pelo seu sexo	1	2	3	4	5
Item 4	Os meninos têm as mesmas obrigações de ajudar nas tarefas domésticas que as meninas	1	2	3	4	5
Item 5	Tarefas domésticas não deveriam ser designadas por sexo	1	2	3	4	5
Item 6	Deveríamos parar de pensar se as pessoas são homens ou mulheres e focar em outras características	1	2	3	4	5
Item 7	O fato de o meu parceiro pensar que sou responsável pelas tarefas domésticas me causaria tensão	1	2	3	4	5
Item 8	O marido é responsável pela família, então a mulher deve obedecê-lo	1	2	3	4	5
Item 9	Uma mulher não deve contradizer seu parceiro	1	2	3	4	5
Item 10	Acho mais lamentável ver um homem chorar do que uma mulher chorar	1	2	3	4	5

Item 11	Meninas deveriam ser mais limpas e arrumadas do que os meninos	1	2	3	4	5
Item 12	Homens deveriam ocupar posições de responsabilidade	1	2	3	4	5
Item 13	Acredito que se deve educar de modo diferente meninos e meninas	1	2	3	4	5
Item 14	Acho correto que, no meu círculo de amigos, a minha futura atividade familiar seja considerada mais importante do que a profissional	1	2	3	4	5
Item 15	A principal responsabilidade de um pai é de ajudar financeiramente seus filhos	1	2	3	4	5
Item 16	Alguns trabalhos não são apropriados para mulheres	1	2	3	4	5
Item 17	Aceito que, no meu círculo de amigos, o futuro trabalho de meu parceiro seja considerado mais importante do que o meu	1	2	3	4	5
Item 18	As mães deveriam tomar a maior parte das decisões sobre como educar seus filhos	1	2	3	4	5
Item 19	Somente alguns tipos de trabalho são apropriados tanto para homens como para mulheres	1	2	3	4	5
Item 20	Em muitos trabalhos importantes é melhor contratar homens do que mulheres	1	2	3	4	5

Apêndice D – Inventário de Papéis de Gênero

Leia cada frase com atenção e assinale a opção mais adequada, de acordo com a escala abaixo:

		1- Discordo totalmente	2	3	4- Não sei responder	5	6	7- Concordo totalmente
Item 1	Intuitiva	1	2	3	4	5	6	7
Item 2	Livre	1	2	3	4	5	6	7
Item 3	Com poder	1	2	3	4	5	6	7
Item 4	Emotiva	1	2	3	4	5	6	7
Item 5	Administradora	1	2	3	4	5	6	7
Item 6	Acolhedora	1	2	3	4	5	6	7
Item 7	Autoconfiante	1	2	3	4	5	6	7
Item 8	Sensível	1	2	3	4	5	6	7
Item 9	Prática	1	2	3	4	5	6	7
Item 10	Amável	1	2	3	4	5	6	7
Item 11	Que gosta de correr riscos	1	2	3	4	5	6	7
Item 12	Compreensiva	1	2	3	4	5	6	7
Item 13	Líder	1	2	3	4	5	6	7
Item 14	Afetuosa	1	2	3	4	5	6	7

Apêndice E – Inventário de Sexismo Ambivalente

Leia cada frase com atenção e assinale a opção mais adequada, de acordo com a escala abaixo:

		1- Discordo totalmente	2	3- Não sei responder	4	5- Concordo totalmente
Item 1	Ainda que um homem tenha muito êxito em sua vida, não poderá sentir-se completo a menos que tenha o amor de uma mulher	1	2	3	4	5
Item 2	Com o pretexto da igualdade, muitas mulheres buscam privilégios especiais, como condições de trabalho que as favoreçam.	1	2	3	4	5
Item 3	Em caso de grandes ou pequenos acidentes, as mulheres devem ser resgatadas antes que os homens	1	2	3	4	5
Item 4	A maioria das mulheres interpreta os comentários ou brincadeiras inocentes como sexistas, isto é, como expressões preconceituosas ou discriminatórias contra elas	1	2	3	4	5
Item 5	As mulheres se ofendem muito facilmente	1	2	3	4	5
Item 6	As pessoas não podem ser verdadeiramente felizes em suas vidas a menos que tenham uma outra pessoa do sexo oposto. (Ex.: para o homem, uma mulher, e vice-versa).	1	2	3	4	5
Item 7	Na verdade, o que as mulheres feministas pretendem é que a mulher tenha mais poder que o homem.	1	2	3	4	5
Item 8	Muitas mulheres se caracterizam por uma pureza que poucos homens possuem.	1	2	3	4	5
Item 9	As mulheres devem ser queridas e protegidas pelos homens.	1	2	3	4	5
Item 10	A maioria das mulheres não dá valor completamente a tudo o que os homens fazem por ela.	1	2	3	4	5
Item 11	As mulheres tentam ganhar poder controlando os homens.	1	2	3	4	5

Item 12	Todo homem deve ter uma mulher a quem amar.	1	2	3	4	5
Item 13	O homem está incompleto sem a mulher.	1	2	3	4	5
Item 14	As mulheres exageram os problemas que têm no trabalho.	1	2	3	4	5
Item 15	Uma vez que uma mulher consiga que o homem se comprometa com ela, geralmente, ela tenta controlar.	1	2	3	4	5
Item 16	Quando as mulheres são vencidas pelos homens numa disputa justa, geralmente se queixam de serem “roubadas” ou discriminadas.	1	2	3	4	5
Item 17	Uma boa mulher deveria ser posta em um pedestal pelo homem.	1	2	3	4	5
Item 18	Existem muitas mulheres que, para chamar a atenção de um homem, primeiro se insinuam sensualmente e depois rejeitam seus avanços ou “cantadas”.	1	2	3	4	5
Item 19	As mulheres, em comparação com os homens, tendem a ter uma maior sensibilidade moral.	1	2	3	4	5
Item 20	Os homens deveriam estar dispostos a sacrificar seu próprio bem-estar a fim de dar segurança econômica e social às mulheres.	1	2	3	4	5
Item 21	As mulheres feministas estão fazendo exigências completamente irracionais aos homens.	1	2	3	4	5
Item 22	As mulheres, em comparação com os homens, mostram um sentido mais refinado para a cultura e o bom gosto.	1	2	3	4	5

Apêndice F – Escala de Motivação para Liderar

Versão Não Líderes

Por favor, avalie a frequência com que as situações abaixo ocorrem na sua rotina de trabalho.

		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Item 1	Eu foco meus esforços em me tornar líder.	1	2	3	4	5
Item 2	Eu planejo minhas ações para favorecer minha ascensão como líder.	1	2	3	4	5
Item 3	Ao organizar meu tempo, opto por atividades que me preparam mais para assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 4	Eu tenho objetivo de me tornar líder.	1	2	3	4	5
Item 5	Eu tenho desejo de me tornar líder.	1	2	3	4	5
Item 6	Eu traço objetivos de carreira que me direcionam para assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 7	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	1	2	3	4	5
Item 8	Concentro minha atenção em atividades em que eu possa assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 9	Tenho a liderança como meta.	1	2	3	4	5
Item 10	Eu me sinto animado com a perspectiva de	1	2	3	4	5

	assumir papéis de liderança.					
Item 11	Pensar em assumir papéis de liderança me deixa alegre.	1	2	3	4	5
Item 12	Sinto-me desafiado a assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 13	Eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar.	1	2	3	4	5
Item 14	Pensar que posso me tornar líder me deixa satisfeito.	1	2	3	4	5
Item 15	A ideia de liderar pessoas me deixa inspirado.	1	2	3	4	5
Item 16	Fico empolgado pensando em liderar.	1	2	3	4	5
Item 17	Eu trabalho duro para assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 18	Eu me esforço para assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 19	Eu me dedico muito para que me percebam como líder.	1	2	3	4	5
Item 20	Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança.	1	2	3	4	5
Item 21	Eu me engajo fortemente em treinamentos e cursos sobre liderança, sempre que tenho oportunidade.	1	2	3	4	5
Item 22	Eu me empenho bastante para me tornar líder.	1	2	3	4	5

Versão Líderes

Por favor, avalie a frequência com que as situações abaixo ocorrem na sua rotina de trabalho.

		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Item 1	Eu foco meus esforços em me manter no meu papel de líder da equipe.	1	2	3	4	5
Item 2	Estar na liderança é um objetivo de carreira para mim.	1	2	3	4	5
Item 3	Eu planejo minhas ações para favorecer minha manutenção no papel de líder da minha equipe.	1	2	3	4	5
Item 4	Ao organizar meu tempo, eu opto por atividades que me preparam melhor para liderar.	1	2	3	4	5
Item 5	Eu tomo decisões pensando em aprimorar minha liderança.	1	2	3	4	5
Item 6	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	1	2	3	4	5
Item 7	Tenho a liderança como meta.	1	2	3	4	5
Item 8	Eu me sinto animado em atuar como líder.	1	2	3	4	5
Item 9	Liderar me desafia.	1	2	3	4	5
Item 10	Ocupar um papel de liderança me deixa alegre.	1	2	3	4	5
Item 11	Eu fico entusiasmado com meu papel de liderança.	1	2	3	4	5
Item 12	Liderar me deixa satisfeito.	1	2	3	4	5
Item 13	Sinto-me orgulhoso	1	2	3	4	5

	de ocupar um papel de liderança.					
Item 14	Fico empolgado com meu papel de liderança.	1	2	3	4	5
Item 15	Eu trabalho duro para me manter na liderança.	1	2	3	4	5
Item 16	Eu trabalho duro para me manter na liderança.	1	2	3	4	5
Item 17	Eu me dedico muito para me destacar como líder.	1	2	3	4	5
Item 18	Eu invisto muita energia em me aprimorar em meu papel de liderança.	1	2	3	4	5
Item 19	Eu me empenho bastante para me manter em meu papel de liderança.	1	2	3	4	5

Apêndice G – Escala de Civismo

Leia cada frase com atenção e assinale a opção mais adequada, de acordo com a escala abaixo:

		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Item 1	Ofereço-me para substituir uma colega que faltou ao trabalho.	1	2	3	4	5
Item 2	Oriento uma colega menos experiente no trabalho.	1	2	3	4	5
Item 3	Ofereço-me para ajudar uma colega que está com dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
Item 4	Repasso meus conhecimentos para as colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
Item 5	Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregadas.	1	2	3	4	5
Item 6	Complemento o trabalho das colegas quando solicitado.	1	2	3	4	5
Item 7	Ofereço apoio emocional às colegas com problemas pessoais.	1	2	3	4	5
Item 8	Colaboro quando as colegas me pedem auxílio no trabalho.	1	2	3	4	5
Item 9	Ajudoo as colegas na resolução de problemas.	1	2	3	4	5